

**U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
METROPOLITANA  
UNIDAD: IZTAPALAPA**

*CSH*

*Lic. Ciencia Política*

**"RELACION ESTADO-EMPRESARIOS (1988-1993):  
HACIA UNA NUEVA ALIANZA"**

**POR MARCOS FRANCISCO GONZALEZ MEZA**

**ABRIL, 1993.**

**ASESOR RESPONSABLE: Dra. MERCEDES DE VEGA ARMIJO**

6-27-55

**A mis padres**

Marcos Francisco González Hernández

María del Carmen Meza González

**A mi hermano**

Sergio Israel González Meza

**147536**

**A toda mi familia**

A mis maestros y a todos aquellos que han contribuido con su enseñanza y experiencia en la terminación de mis estudios.

**AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento y reconocimiento a mis padres y hermano por su apoyo, amor y paciencia, sin los cuales me hubiera sido imposible terminar mis estudios.

También agradezco a la doctora Mercedes De Vega Armijo, quien a lo largo de esta investigación aportó sus comentarios, conocimiento y experiencia. A la vez, quiero manifestar un especial reconocimiento al maestro Marco Antonio Ibañez por sus comentarios y críticas hacia esta investigación, y al maestro Pablo Javier Becerra por todas las facilidades que me brindó para la terminación de la presente tesina.

## INDICE

	Páginas
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1	
1.- CONCEPTO TEORICO DEL ESTADO.....	4
2.- CONCEPCION DEL ESTADO MEXICANO POSREVOLUCIONARIO (Génesis y evolución).....	7
3.-CONCEPTO DE EMPRESARIOS (Sector privado).....	13
4.- RELACION ESTADO-AGRUPACIONES EMPRESARIALES. Aspectos jurídicos y coyunturas.....	15
4.1.- Coyuntura de 1928, creación de la Coparmex..	19
4.2.- Creación de la Asociación Mexicana de Banqueros de México (1928) y la Asociación Mexicana de Seguros. Impulso al sector financiero privado.....	21
4.3.- La coyuntura de 1962, creación del CMHN.....	22
4.4.- Coyuntura de 1975, creación del CCE.....	26
5.- LA SITUACION ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. La hegemonía del CMHN en el seno del CCE.....	30
5.1.- El dominio electoral del CMHN en el seno del CCE.....	30
5.2.- El creciente poderío económico de los miembros del CMHN y sus vínculos con el Estado.....	34
5.3.- Renovación generacional dentro del sector financiero privado. Perfil de los nuevos empresarios- financieros.....	38

5.4.- Consolidación de las grandes familias empresariales. El caso de la familia Azcárraga.....	46
5.4.1.- Apertura del monopolio familiar Televisa y su expansión.....	47

CAPITULO 2

2.- LA PARTICIPACION POLITICO-ELECTORAL DE LOS EMPRESARIOS EN EL PRI Y EL PAN.....	52
2.1.- Clasificación teórica del sistema electoral y de partidos en México.....	53
2.2.- Génesis y desarrollo del sistema electoral y de partidos en México.....	57
2.2.1.- Antecedentes históricos de la incorporación de los empresarios a la lucha electoral en el PAN.....	61
2.2.2.- Revisión de los principios doctrinarios del PAN y su conexión con los del CCE.....	65
2.2.3.- Clasificación del tipo de empresario que participa en el PAN y el impacto electoral en el norte del país.....	69
2.3.- La participación política de los empresarios en el PRI.....	78
2.3.1.- La reunión del presidente con los empresarios: el nuevo perfil de los empresarios que militan en el PRI.....	90
CONCLUSIONES.....	96
BIBLIOGRAFIA.....	99

## I N T R O D U C C I O N

La actividad del sector empresarial en los últimos diez años marcan una tendencia ha influir, tanto económica como políticamente, en el ámbito estatal. Por lo consiguiente, la presente investigación tiene como fin ubicar el comportamiento de los empresarios dentro de los cambios económicos, políticos y sociales que se han desarrollados durante los años ochentas y, principalmente, a lo largo de este sexenio.

Bajo esta dinámica consideramos que las relaciones del Estado con las organizaciones empresariales son el hilo conductor de nuestra investigación. Estas relaciones nos permiten establecer el grado de evolución política y económica del sector empresarial y, a la vez, sus vínculos con el poder público. Por lo tanto, hemos dividido la presente investigación en dos capítulos, que trataran de aportar algunos elementos básicos para entender el grado de interacción, tanto económica como política, que guarda la relación de los empresarios con el Estado mexicano contemporáneo.

En el primer capítulo abordaremos las relaciones institucionales entre el Estado y las organizaciones empresariales. En este punto partimos de la definición teórica de nuestro objeto de estudio, Estado y empresarios. Con el primer concepto trataremos de ubicar la génesis y

desarrollo del Estado mexicano, que se caracterizó por tener algunos márgenes de "autonomía relativa" ante los grupos sociales que emergieron del proceso armado de 1910, hasta llegar a la reforma del mismo emprendida durante este sexenio. En lo que se refiere a los empresarios, trataremos de evidenciar su grado de desarrollo, el comportamiento y la ideología que han adoptado hasta nuestros días y, al mismo tiempo, la conformación y planteamientos centrales de sus organizaciones de representación.

Bajo este punto analizaremos a las organizaciones empresariales que existen en la actualidad. Estableciendo la diferencia que existe entre las organizaciones semioficiales y las instituciones privadas o "autónomas". Donde las primeras se caracterizan por llevar una relación formal con el Estado y, por tanto, su actividad es muy limitada, mientras que las segundas desarrollan su actividad de manera más independiente, lo que les permite ejercer cierta presión sobre el Estado.

Estas últimas son las que consideramos como las más importantes, ya que concentran en la actualidad la línea de liderazgo dentro del sector empresarial y, por lo consiguiente, son las que aglutinan a los empresarios con más poder económico en el país.

Por último, establecemos una tendencia hacia la renovación generacional dentro del sector financiero privado, que se caracteriza por la aparición de nuevos empresarios, a partir del crack bursátil de 1987, que

poseen un nuevo comportamiento tanto en el nivel de los negocios como en las relaciones con el Estado.

El segundo capítulo tiene como finalidad establecer el grado de participación política de los empresarios a través de los partidos Acción Nacional (PAN) y Revolucionario Institucional (PRI). Primeramente, ubicaremos al sistema electoral y de partidos que existe en nuestro país, como forma de evidenciar el grado de exclusión de la vida partidaria de los empresarios. Después, analizaremos la creciente participación política de los empresarios en dichos partidos, evidenciando dos tendencias: la primera se caracteriza por la participación de los empresarios medios, principalmente pertenecientes a la Confederación Patronal Mexicana (Coparmex) y a la Confederación de Cámaras de Comercio (Concanaco), en el partido Acción Nacional. Dichos empresarios han adoptado una posición radical y de enfrentamiento con el Estado.

Mientras que la segunda tendencia es representada por los grandes empresarios, pertenecientes al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), cuyas posiciones son moderadas y de colaboración con el Estado. Estos últimos, participan de manera más abierta en el PRI y su importancia dentro de la estructura partidista es cada vez mayor.

**CAPITULO 1.- RELACION ESTADO-ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES (ASPECTOS HISTORICOS Y SITUACION  
ACTUAL). HACIA UNA NUEVA ALIANZA.**

Los presentes apartados tienen como fin aportar una definición teórica de los conceptos centrales de esta investigación el Estado y los empresarios. Por tanto, partiremos del análisis de dichos conceptos, para después enfocar la investigación al caso de nuestro país.

### **1.- El concepto teórico del Estado.**

El concepto de Estado adquiere dos acepciones que van a describir ámbitos diferentes de la realidad. En un sentido restringido, el Estado se concibe como un conjunto de instituciones reglamentadas jurídicamente, en donde se toman las decisiones y, a la vez, se ejecutan; este punto nos remite al sistema de gobierno o gobierno de funcionarios. En un sentido amplio, el Estado comprende al conjunto de relaciones de dominación entre los diversos componentes de la sociedad, donde el poder político se objetiva como una relación social de autoridad y de obediencia.

En el sentido amplio, el Estado está referido a una realidad social. Por lo tanto, la conexión del Estado con las relaciones de producción plantea la cuestión de la relación del mismo con la base económica. Bajo este aspecto, el Estado se modifica en el desarrollo de los diversos modos de producción y según las fases del propio desarrollo capitalista, como ha sucedido en nuestro país. Pero estas modificaciones no pueden inscribirse fuera del aparato estatal, sino que unas veces intervendrían en las relaciones de producción y, en otras, se mantendrían en el

exterior, actuando en la periferia. Por lo tanto, "el lugar del Estado respecto a la economía no es siempre mas que la modalidad de una presencia constitutiva del mismo en el seno de las relaciones de producción y de su reproducción".<sup>1</sup>

Por consiguiente, la función que el Estado debe realizar a fin de reproducir la sociedad capitalista es, según Poulantzas, la de actuar como "el factor de unidad de la formación social", que contrarresta la amenaza combinada de la desunión de la clase capitalista y la unión de la clase trabajadora.

Frente a la clase capitalista el Estado garantiza sus intereses y condiciones de privilegio ya que está altamente fraccionada, con intereses políticos y económicos encontrados, en la que "es necesario reconocer a los miembros de la élite por la posición que ocupan en las relaciones de mando y obediencia, de decisión y ejecución, estructuradas todas ellas en una división del trabajo que culmina en una jerarquía de la autoridad, es decir, una distribución del poder de acuerdo a las funciones a realizar".<sup>2</sup>

Estas diferentes fracciones se organizan en diversos "bloques de poder", lo que impulsa una coalición política bajo la dominación de una fracción hegemónica particular. Sin embargo, dicho bloque de poder no constituye una

---

1.- Poulantzas, Nicos. Estado, Poder y Socialismo. p. 6.

2.- Rendón Corona, Armando. Elite y jerarquía del poder, p. 50.

estructura sólida y dispone de una capacidad limitada para hacer valer las concesiones dadas a los obreros, que son necesarias para garantizar la desunión de los mismos y, a la vez, asegurar la base social de apoyo, para lograr el consenso necesario y garantizar la estabilidad del sistema de dominación a largo plazo.

En este punto, el Estado tiene que intervenir para que el sistema capitalista se reproduzca sin tensiones excesivas, lo que conduce al problema de la "autonomía relativa del Estado". Dicha autonomía consiste en la existencia de una estructura estatal capaz de trascender los intereses locales, individualizados de capitalistas y fracciones específicas de dicha clase. De otro modo, un Estado que fuese un instrumento de una sola agrupación capitalista sería totalmente incapaz de lograr la reproducción de los intereses de esta clase en su conjunto.

Dicha autonomía relativa del Estado, sin embargo, no es algo invariante en el Estado capitalista contemporáneo, ya que depende del grado de división interna, de las contradicciones dentro de las diversas clases y fracciones de clase que integran el bloque en el poder y, a la vez, de la intensidad de la lucha de clases, lo que determina el mayor o menor grado de autonomía estatal.

## 2.- Concepción del Estado mexicano posrevolucionario (génesis y evolución).

Al Estado mexicano posrevolucionario lo concebimos como un Estado "contradictorio", ya que aparentemente enfrenta una contradicción entre, por un lado, el origen histórico del mismo (la Revolución de 1910) y sus compromisos sociales y, al mismo tiempo, su función como generador de las condiciones materiales para el desarrollo del modo de producción capitalista.

Dicha contradicción quedó prevista en la promulgación de la Constitución de 1917, en donde se plasmó el nuevo ordenamiento jurídico que regiría la orientación de la sociedad. Este nuevo "pacto federal", que sustituyó a la Constitución de 1857, le permite al Estado mexicano influir enormemente en la política educativa (artículo 3o.), la tenencia de la tierra y la posesión de los recursos naturales (artículo 27), y sobre las relaciones entre el capital y la fuerza de trabajo (artículo 123), además de ser el rector dentro de la dinámica económica. Bajo estas directrices jurídicas, la capacidad de maniobra y de acción del Estado posrevolucionario se materializa en la Carta Magna y en sus leyes secundarias, lo que le permite aparecer ante las clases sociales con márgenes amplios de autonomía.

Esta autonomía se concentra en una "voluntad organizadora, que se tradujo en la creación e impulso, desde el aparato estatal, de cuerpos intermedios (partidos,

sindicatos, agrupaciones empresariales) que tienen como fin controlar las actividades de los nuevos grupos sociales que emergieron a partir de la Revolución".<sup>3</sup>

Pero, debido al carácter evolutivo del Estado contemporáneo, a partir de la década de los sesenta, y más concretamente durante su segunda mitad, se marca el inicio de los cambios económicos, políticos y sociales que influirían en la nueva orientación del Estado a partir de 1982.

En lo económico, el modelo de desarrollo industrializador sustitutivo de importaciones empieza a mostrar su agotamiento ya que el ritmo de crecimiento del sector agrícola empezó a decrecer, con lo cual disminuyó la captación de divisas necesarias para la adquisición de bienes de capital y tecnología extranjera útiles al proceso de industrialización a gran escala. Con este hecho se inauguró un crecimiento económico con inflación. Por otra parte, en 1968 se inició la rebeldía de los sectores medios que pugnaban por reivindicaciones sociales y por la apertura de espacios políticos. Este movimiento puso de manifiesto el lado autoritario del Estado mexicano y, al mismo tiempo, su incapacidad para adecuarse a la dinámica social urbana.

La respuesta estatal, dada a partir de 1970, se centra en los tres sentidos: en lo económico, político y social. Del lado económico, se implementan cambios en la política

3.- Segovia, Rafael. "Tendencias políticas en México" en Foro Internacional, núm. 64.

económica impulsando el proceso de "desarrollo compartido" que se caracterizó por disminuir el gasto público y aplicar una reforma fiscal con el fin de distribuir mejor el ingreso. Estas medidas tuvieron dos contradicciones, de orden externo e interno, ya que, por un lado, no correspondieron a la nueva dinámica internacional y, paralelamente, las prácticas populistas del presidente Echeverría provocaron desconfianza dentro del bloque en el poder.

Del lado político, y como respuesta al movimiento del 68, se impulsó una "apertura democrática" con la cual se pretendía dar una mayor participación política a los sectores medios, principalmente a los jóvenes, y a la vez, rejuvenecer a la élite política sin ensanchar el sistema de partidos.

Por último, se implementaron políticas sociales que trataron de atenuar el descontento social, que se manifestó al exigir, no sólo mayores reivindicaciones salariales y laborales, sino también la democratización de sus sindicatos, con lo cual se empieza a evidenciar el agotamiento del sistema de control corporativo.

La crisis de 1976 marcó el fin del proceso de desarrollo estabilizador e inicio de una nueva etapa de reordenación económica y una reforma política. Debido a la crisis energética internacional y a los hallazgos de vastas reservas de hidrocarburos, la economía mexicana se orientó hacia la petrolización. Pero encontró dos obstáculos para

lograr una explotación racional del petróleo: su escasa infraestructura para la extracción y el procesamiento del hidrocarburo, y la incapacidad financiera para invertir en dicha tecnología. Estos obstáculos se resolvieron a través del endeudamiento con el Fondo Monetario Internacional, con lo que se inauguró un período de crecimiento económico que satisfacía las demandas populares y, a la vez, creaba confianza entre el sector empresarial.

A partir de 1981 la economía "ficción" entró en una grave crisis financiera que impactaría a todo el aparato productivo, debido a la caída de los precios internacionales del petróleo y al alza de los intereses por concepto de deuda externa.

Durante el sexenio 1982-1988, el régimen aplica cambios estructurales profundos, que marcan el inicio de una nueva concepción económica y política en donde la austeridad es el eje de la política económica, que se caracteriza por: el saneamiento de las finanzas públicas a través de una disminución del gasto público, la reducción de la presencia estatal en la economía por medio de la privatización de empresas propiedad del Estado, y por el control férreo de salarios y de la mano de obra. Al mismo tiempo, durante este sexenio empieza la consolidación de la fracción tecnocrática o monetarista dentro del sector público que pugna por la inserción de México al mercado mundial y por la liberación de la economía al juego de la oferta y la demanda, sin la intervención del Estado.

A partir de 1988, la nueva administración tiene como objetivo implementar cambios dentro del aparato estatal, para hacerlo más consecuente con la dinámica económica emprendida desde 1982. La reforma del Estado está inspirada, según planteamientos del presidente Carlos Salinas de Gortari, en dos nuevas realidades: la interna, donde las transformaciones de la sociedad se caracterizan por un rápido crecimiento demográfico, un proceso acelerado de urbanización y el agotamiento del modelo de desarrollo. Todo esto hace que las demandas de la sociedad sean más complejas y, en cierto sentido, más difíciles de resolver. Esta nueva realidad se da frente a la incapacidad del Estado para adecuarse a los cambios exigidos por la sociedad ya que su lugar no está en la economía, como un agente económico activo. Por otro lado, la realidad externa marcada por un continuo cambio, se caracteriza por: una creciente globalización de las economías, avances científicos y tecnológicos muy importantes, formación de nuevos centros de financiamiento mundial y de nuevos bloques económicos. Bajo este nuevo contexto internacional, la reforma del Estado tiene que cumplir su reordenación interna para así incorporarse a la dinámica internacional.<sup>4</sup>

En resumen, la reforma del Estado, según los planteamientos del grupo en el poder, demanda ampliar los espacios a la iniciativa de los grupos sociales organizados

---

4.- Ver Carlos Salinas de Gortari, "Reformando al Estado" en Nexos, número 148, abril de 1990, 27-32 p.

y de los ciudadanos, liberar recursos hoy atados en empresas públicas y concentrar la atención política en las prioridades impostergables de justicia. Estas medidas tienen como fin reducir la intervención del Estado en la economía e impulsar la recuperación económica, en detrimento de las condiciones generales de vida de las clases populares, restándole autonomía relativa al Estado y, a la vez, consolidando a los sectores financieros privados en la cima del poder.

### 3.- Concepto de empresarios (sector privado).

Al sector privado y los empresarios los concebimos de la siguiente manera: el sector privado está "formado por los ejecutivos que trabajan en empresas privadas (de carácter agrícola, minero, industrial o de servicios) y por sus grupos de representación".<sup>5</sup>

Los economistas y los sociólogos han definido a los empresarios como un importante agente del desarrollo económico y del cambio social; para los politólogos su importancia reside en las funciones de liderazgo y dirección política dentro de la sociedad y en su participación como agentes reales de poder que inciden en el proceso de toma de decisiones dentro del ámbito estatal, restándole autonomía relativa al Estado. Hemos expuesto estos dos conceptos porque a lo largo de la investigación los mencionaremos cuando analicemos las actitudes y el comportamiento de este sector social.

En suma, el empresario es aquel que compite, conduce, innova y asume riesgos en la conducción de sus empresas, en donde sus fines son la ganancia y sus medios la inversión. Sin embargo, en nuestro país esta concepción adquiere rasgos característicos porque la empresa se concibe como una extensión de la lucha familiar por conquistar una mejor posición social.

---

5.- Basáñez, Miguel. La lucha por la hegemonía en México 1969-1990, p. 96.

Bajo esta perspectiva, coincidimos con Roderic Ai Camp,<sup>6</sup> cuando demuestra que el empresario mexicano no tiene una visión homogénea de su función social. A partir de esta observación, establecemos dos posiciones que asumen los empresarios desde la época posrevolucionaria hasta nuestro período de estudio:

a) En primer término, la posición de los empresarios tradicionales se reduce a preocuparse por las condiciones económicas y la situación del mercado, reduciendo su papel dentro de la sociedad a crear empleos y obtener mejores beneficios. Esta posición se deriva de una costumbre o conducta apolítica del empresariado mexicano posrevolucionario, que se considera ajeno a la problemática social y, por ende, sujeto a los designios estatales.

b) En el caso contrario, la posición de los empresarios que han soportado los períodos de crisis, desde finales de los sesentas, y los cambios estructurales desde el sexenio de Miguel De la Madrid Hurtado. Estos empresarios de nuevo cuño tienen una "conciencia social" porque consideran sus actividades dentro del engranaje de la dinámica social. Por tanto, impera dentro de este sector una inquietud por involucrarse en los problemas sociales y, a la vez, por encumbrarse en el liderazgo social.

---

6.- Camp, Roderic Ai. Los empresarios y el Estado. Una visión contemporánea, parte II.

En el siguiente apartado se verá la formación de las organizaciones empresariales que actualmente funcionan en el país, poniendo énfasis en las coyunturas que generaron, como respuesta de los empresarios, a las organizaciones no oficiales o autónomas.

#### **4.- Relación Estado-agrupaciones empresariales. Aspectos jurídicos y coyunturas.**

El impulso que los gobiernos posrevolucionarios dieron a las actividades de los nacientes grupos empresariales se engloba en dos aspectos, que evidentemente se nos presenta como un proceso evolutivo. Por un lado, se promovió desde el ámbito estatal, a iniciativa del ministro de Industria, Comercio y Trabajo, Alberto J. Pani, la agrupación de los comerciantes a nivel nacional, que desembocó en la constitución de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio en 1917 (CONCANACO), que rompió con el monopolio de la legendaria Cámara de Comercio de la Ciudad de México y, a la vez, cohesionó y unificó a los comerciantes a nivel nacional. Posteriormente, se impulsó la creación de una agrupación de los industriales que originó la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) en 1918.

El segundo aspecto del impulso a la actividad empresarial es la intervención del Estado en la economía, que se manifestó en la creación de la infraestructura necesaria (vías de comunicación, energía, petróleo, bajas cargas tributarias, financiamiento, etc.) para iniciar el proceso de industrialización a gran escala.

Pero debido al carácter contradictorio del Estado mexicano posrevolucionario se tienen que emprender políticas de reivindicación social para garantizar la reproducción del sistema sin tensiones, lo que provocó enfrentamientos con los empresarios ya que las consideraron contrarias a la dinámica del sistema capitalista.

Dichas coyunturas desembocaron en la creación de agrupaciones empresariales independientes, ya que las existentes estaban controladas por el Estado a través de la Ley de Cámaras de Comercio y de la de Industria (promulgada el 2 de mayo de 1941) que les da el carácter de "Instituciones Públicas" y de órganos de "Consulta del Estado", con lo cual limita su oposición al Estado. Dichas agrupaciones independientes se caracterizaron por ser más críticas de las políticas que el Estado emprende, principalmente en el aspecto económico y, a la vez, les permite incidir en el ámbito estatal como grupos de presión.

Hasta nuestros días existen dos tipos de organizaciones que agrupan al empresariado mexicano. El primer tipo son las organizaciones semioficiales o las que tienen el carácter de "instituciones públicas", reguladas por la ley, y las conforman las siguientes organizaciones:

a).- **Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO).**

Sus funciones son: representar los intereses de los comerciantes a nivel nacional, interceder ante cualquier

autoridad estatal a favor de sus asociados, dirimir conflictos entre sus miembros y desempeñar la sindicatura en las quiebras de los comercios afiliados. .

**b).- Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN).**

Sus funciones son: representar los intereses generales de la industria y fomentar su desarrollo, ejercer "el derecho de petición y solicitar cuando proceda la expedición, modificación o derogación de leyes o disposiciones administrativas con objeto de fomentar y proteger el desarrollo de la industria nacional",<sup>7</sup> dirimir los conflictos que surjan entre los miembros y ejercer la sindicatura en la quiebra de alguno de sus socios.

**c).- Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA).**

Es la más joven de las agrupaciones semioficiales y forma parte de la CONCAMIN, afiliando a los pequeños y medianos industriales de todo el país. Esta cámara representa al prototipo del industrial formado de acuerdo a las directrices que el Estado impuso. La forman los industriales surgidos del proceso de industrialización. Sus funciones son las mismas de la CONCAMIN pero, y esto la acerca más al Estado, también pugna por mejorar y armonizar las relaciones obrero-patronales, así como capacitar a los técnicos y obreros.

Las posiciones de estas tres organizaciones son divergentes. Mientras la CONCANACO y la CONCAMIN tienen más

---

7.- Arriola Woong, Carlos. Los empresarios y el Estado (1970-1982), pp. 55-56.

convergencias y son más críticas del intervencionismo estatal en la economía, la CANACINTRA comparte posiciones más cercanas a las políticas emprendidas por el Estado, como la aceptación de su rectoría e intervención sobre la dinámica económica y sobre el carácter nacionalista de nuestro comercio e industria. Pero, a pesar de su limitada acción al nivel de toma de decisiones y de participación en la política activa, las organizaciones semioficiales han cumplido dos tareas que han incrementado su importancia considerablemente. En primer término, "constituyen el vehículo principal para la transmisión de las demandas políticas al Estado y, en segundo lugar, son transmisores de demandas a través de los canales burocráticos" <sup>8</sup> (hacia la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial principalmente).

El segundo tipo de organización empresarial, desarrollada por iniciativa del sector privado, son las organizaciones "autónomas" o "instituciones privadas" y están formadas por: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Asociación Mexicana de Bancos (AMB), la Asociación Mexicana de Seguros (AMS), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

Para analizar dichas organizaciones revisaremos tres coyunturas históricas, para entender la ideología y las estrategias de la COPARMEX, CMHN y del CCE.

---

8.- Camp, Roderic Ai, op. cit., p. 165.

#### 4.1.- Coyuntura de 1928, creación de la COPARMEX.

Esta organización se creó como reacción a la reglamentación del artículo 123 constitucional y a la promulgación de la Ley Federal del Trabajo, donde el Estado se colocaba como árbitro en los conflictos obrero-patronales y, a la vez, garantizaba al sector obrero una serie de beneficios. Diseñada, principalmente, por el Grupo Monterrey, es la organización que recoge las prácticas e ideología de la familia Garza Sada. Sus características son las siguientes: una gran independencia frente el poder público, la crítica a la docilidad de las organizaciones semioficiales y al control jurídico que el Estado ejerce sobre ellas, la oposición a la intervención del Estado en la economía, partidaria del libre comercio y del libre mercado y, por último, pugna por la inserción de México dentro del comercio mundial, y específicamente con los Estados Unidos.

Al mismo tiempo, esta organización ha funcionado como un "sindicato patronal" cuyo fines, en sus inicios, se reducían a cuestiones estrictamente laborales, pero en la actualidad se han ampliado a otras áreas como la capacitación de sus agremiados, el estudio de métodos y sistemas de administración y como grupo de presión.

Durante el período del presidente Cárdenas las reformas sociales provocaron la ira y el temor de los empresarios, concretamente de los industriales de Monterrey, porque fueron percibidas como un proceso

socializante que atentaba contra el sistema capitalista. Tan sólo basta analizar cuatro de los 14 célebres puntos que el presidente Cárdenas expuso en Monterrey, para medir el alcance de las reformas que emprenderían después de su gestión:

"1) El gobierno es el árbitro y el regulador de la vida social;

2) El gobierno está interesado en acrecentar las empresas no en agotarlas. Las demandas de los trabajadores serán consideradas dentro del margen que ofrezcan las posibilidades económicas de las empresas;

3) La agitación no radica en la existencia de grupos comunistas sino en las necesidades insatisfechas de los obreros. Los grupos comunistas que no alarman al gobierno no deben alarmar a los patrones;

4) Los empresarios que se sientan fatigados por la lucha social pueden entregar sus industrias a los obreros y al gobierno".<sup>9</sup>

Esta etapa de reformismo social tuvo un doble objetivo. Buscó el consenso social y establecer las condiciones necesarias para un posterior desarrollo industrial basado en la rectoría del Estado, como medio para fortalecer y diversificar a los empresarios en las ramas más dinámicas de la producción, consolidando a los sectores industrial y financiero de la burguesía.

---

9.- Arriola Woong, Carlos, *op. cit.*, p. 51.

#### 4.2.- Creación de la Asociación Mexicana de Banqueros de México (1928) y la Asociación Mexicana de Seguros. Impulso al sector financiero privado.

La Asociación Mexicana de Banqueros de México surgió para darle cohesión y unidad a todas las instituciones financieras del país de cara a la constitución formal del Banco de México en 1925. La creación del Banco Central tiene como objeto darle al Estado el control sobre la emisión de billetes, la regulación monetaria, ser el banco de los bancos asociados voluntariamente y autofinanciarse. Por tanto, la ABM entró a la dinámica de la consolidación financiera del Estado posrevolucionario y, en esa medida, impulsó la formación del sector financiero privado sólido. La Asociación Mexicana de Seguros, creada en 1946, agrupa a 70 instituciones y, al igual que la Asociación de Banqueros de México cuyo número de afiliados es de alrededor de 300 instituciones, funciona como "club privado".<sup>10</sup>

El papel de la Asociación de Banqueros de México con respecto al Estado es de cooperación y de mediación entre éste y el resto del sector privado, con lo cual se guarda una "relación especial, hasta el punto que la ABM tiene entre los políticos empresarios una mejor representación que la de cualquier otra cámara nacional. Estos lazos se expresan formalmente a través de la representación directa

---

10.- Tirado Segura, Ricardo. Las organizaciones empresariales mexicanas, p. 58.

de la ABM en la Comisión Nacional Bancaria, la Comisión Nacional de Seguros y la Bolsa Mexicana de Valores".<sup>11</sup>

#### 4.3.- La coyuntura de 1962, creación del CMHN.

El final de la década de 1950 y principios de la de 1960 marcaron un período de gran efervescencia social, caracterizado por una serie de agitaciones y movilizaciones a nivel sindical que pugnaban por mayores espacios de participación democrática dentro de sus agrupaciones, por el impacto ideológico-político surgido a raíz del triunfo de la revolución cubana que conlleva a un despertar del nacionalismo que se refleja en un intento por adoptar una política, tanto exterior como comercial, más independiente de los Estados Unidos y, por último, en un intento por parte del gobierno de López Mateos por consolidar el régimen, a través del impulso de algunas reformas sociales y económicas.

Bajo este contexto, en general las reformas tienen como fin fortalecer la intervención estatal en la economía, establecer nuevas bases en la relación con los sindicatos (en donde la negociación con los viejos líderes se hace más evidente y la represión hacia todo movimiento independiente es más clara) y, por último, lograr el impulso de una orientación más nacionalista de nuestro modelo de desarrollo. Pero de manera particular, como lo explica Ricardo Tirado, "el conjunto de las reformas planteadas por el gobierno incluían: incrementos a la inversión pública en

11.- Camp, Roderic Ai, op. cit., p. 185.

ferrocarriles, electricidad y petróleo; mayor intervención estatal en la actividad económica que se tradujo en la nacionalización de las empresas eléctricas extranjeras y la adquisición por el gobierno de dos cadenas de salas cinematográficas y una empresa siderúrgica; en la imposición de algunas taxativas a las inversiones extranjeras en los campos de la minería y petroquímica; la reordenación de la industria automotriz transnacional(...), y una modesta reforma fiscal(...). Además, se planteó el incremento del gasto en materia de política social; la reglamentación de un sistema de participación por los trabajadores en las utilidades de las empresas; la realización de reformas legales tendientes a asegurar la estabilidad de empleo y el lanzamiento de un programa educativo que contemplaba la edición y la distribución de textos gratuitos, obligatorios y únicos para todos los estudiantes de enseñanza primaria".<sup>12</sup>

De este espectro de cambios los que más provocaron el malestar de los empresarios fueron: la mayor intervención del Estado en la economía, las posturas de apoyo al pueblo cubano que fue visto como un avance del comunismo y la instauración del libro de texto gratuito ya que se le consideró como la consolidación definitiva del proyecto socializante de la educación, emprendida desde el gobierno de Lázaro Cárdenas.

---

12.- Tirado Segura, Ricardo, "Los empresarios y la derecha en México" en Revista Mexicana de Sociología (1985), p. 109.

Los movimientos empresariales fueron muy variados ya que oscilaban dentro de la ideología anticomunista y antiestatista, con lo cual se crearon nuevas organizaciones con marcadas tendencias conservadoras como "el Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria; el Comité Coordinador de la Iniciativa Privada Poblana y su virtual brazo armado: el Frente Universitario Anticomunista y el MURO, (...), la Cruzada Regional Anticomunista y la Unión Neolonesa de padres de familia(...), el Comité Nacional Coordinador de la Iniciativa Privada y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, aparecidos ambos el 13 de septiembre de 1962".<sup>13</sup>

Este último, el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, es considerado como el organismo "élite de élites" ya que ostenta hasta la actualidad la línea de liderazgo dentro de todas las fracciones del sector privado. Está conformado por 30 empresarios que controlan los principales grupos industriales, comerciales, financieros y de servicios que operan en nuestro país, con una incidencia decisiva en el plano económico y político.

Su funcionamiento interno es desconocido ya que desde su creación ha funcionado como una organización informal, debido a que no tiene un marco jurídico que rija su vida interna y sesiona discretamente tomando decisiones colectivas. Curiosamente, esta organización nació a iniciativa de un industrial italiano, Bruno Pagliai, quien

13.- Tirado Segura, Ricardo, op. cit. (1985), p. 109.

manejó TAMSA, con el propósito de promover a México en el exterior, principalmente en los Estados Unidos, en los campos económico, social y cultural.

Su relación con el gobierno es muy estrecha, como la describe José Ma. Basagoiti: "nada más que cuando se juntan esas dos superpotencias (el poder económico de los empresarios y sus relaciones con los Estados Unidos), se vuelven un núcleo de interlocución muy fuerte para el gobierno. Es un núcleo con mucho poder económico, con el que el gobierno quiere dialogar. Poco a poco, una labor de relaciones públicas se convierte en un foro de diálogo entre el gobierno y los poderosos. De ahí se van dando las comidas, los desayunos, las invitaciones y las reuniones de ese grupo con los presidentes de la República. Ningún otro grupo del país puede tener ese acercamiento y esa facilidad de hablar con los poderosos del sector público".<sup>14</sup>

Esta revelación coloca al CMHN como una organización que le da a sus miembros los medios y el canal para establecer contactos directos y personalizados con los miembros de la élite política y, principalmente, con el presidente. Pero a la vez nos manifiesta la poca representatividad de esta organización ante los demás empresarios debido a que sólo refleja la posición del gran capital en detrimento del pequeño y mediano empresario y, en este sentido, se presenta como un grupo cada vez más homogéneo y elitista al retener sólo a los miembros que son

14.- Entrevista con José Ma. Basagoiti, Proceso núm. 682, p. 22.

propietarios de las grandes empresas, dejando a un lado a los administradores profesionales que en un principio formaban parte del CMHN.

#### 4.4.- Coyuntura de 1975, creación del CCE.

El sexenio del presidente Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) resintió las consecuencias del movimiento estudiantil de 1968 ya que se emprendieron reformas a nivel político, económico y social, mencionadas en el primer apartado. Pero lo que provocó el enfrentamiento entre el gobierno y el sector privado fue el factor psicológico debido a que, independientemente de las reformas emprendidas, el lenguaje usado por el presidente fue percibido como demasiado radical y populista.

Los intentos del presidente por legitimarse ante el sector empresarial tuvieron en principio éxito puesto que empezó a edificar una alianza con la cabeza del Grupo Monterrey, Eugenio Garza Sada, que desempeñó "el papel de muro de contención a la inquietud empresarial".<sup>15</sup> Sin embargo, ocurrieron dos hechos que desencadenaron la ruptura y el enfrentamiento directo: por un lado, la caída del gobierno de Salvador Allende en Chile, en septiembre de 1973, lo que animó a los empresarios a oponerse a las políticas del gobierno y, por el otro, el asesinato de Eugenio Garza Sada que desencadenó la oposición abierta de los empresarios.

---

15.- Basáñez, Miguel. El pulso de los sexenios (20 años de crisis en México), p. 50.

Este hecho es relevante ya que disgregó el liderazgo empresarial en cada una de las organizaciones representativas de este sector, los cuales actuaron aisladamente y bajo el mando de los administradores profesionales, provocando que las grandes familias empresariales perdieran el control y dominio de las organizaciones semioficiales.

Hacia finales del sexenio, las prácticas empresariales se centraron en tres sentidos, lo cual aparentaba una distensión en las relaciones del sector privado con el Estado. Dichas prácticas son la contracción de la inversión y la fuga de capitales; las campañas que emprendieron los empresarios para mejorar su imagen y recobrar la confianza en sí mismos; y, por último, la unificación de sus acciones políticas a través de la creación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) el 7 de mayo de 1975.

Con la creación del Consejo, las grandes familias empresariales pretendieron centralizar el control político de los empresarios y, a su vez, asegurar la línea de liderazgo del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios a través de un ordenamiento jurídico interno que les dio la capacidad para controlar de cerca a los líderes de las organizaciones empresariales.

Inicialmente fueron seis las organizaciones constituyentes del CCE: la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Confederación

Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Asociación de Banqueros de México (ABM), la Asociación Mexicana de Seguros (AMS) y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), aunque en la actualidad son siete puesto que se incorporó al Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y se sustituyó la ABM por la Asociación Mexicana de Casa de Bolsa (AMCB).

La Declaración de Principios del CCE, publicada en Excélsior el 8 de mayo de 1975, sintetiza el pensamiento empresarial y consta de 17 capítulos que abarcan los siguientes temas: persona, sociedad y economía; iniciativa privada y Estado; trabajo, salario y seguridad social; industria, comercio y financiamiento. Para la finalidad de nuestra investigación sólo haremos referencia al punto sobre la iniciativa privada y el Estado, debido a que nos resume la ideología de los empresarios sobre la participación del Estado en la economía y, también, marca los alcances de dicha relación.

El papel de la iniciativa privada es intervenir en la actividad económica ya que ésta corresponde "fundamentalmente" a los particulares quienes "tienen a su cargo de manera directa" la creación de la riqueza. Al Estado le toca "crear y mantener la infraestructura económica y garantizar el orden contra quienes pretendan alterarlo" y sólo en último término suplir la acción individual "en los casos y condiciones" siguientes: servicios públicos básicos; actividades de interés

colectivo en que haya omisión o insuficiencia del sector privado; áreas de interés nacional que no pueda ni deba controlar el capital extranjero, ni atender adecuadamente el nacional; actividades económicas que por su magnitud y trascendencia requieran de los recursos privados y gubernamentales. En todos estos casos "las empresas mixtas deberán estar sujetas a una administración privada de carácter técnico y profesional".

A partir de estos principios, los empresarios resumen que la participación del Estado en la economía por medio de la planificación "centralizada y compulsiva" es contraria a los principios democráticos y de "economía mixta" y, a la vez, atenta contra los derechos individuales. Por tanto, esta ideología constituye los antecedentes de las políticas económicas emprendidas desde 1982, y agudizadas con el nombre de liberalismo social a partir de 1988.

**5.- La situación actual de las organizaciones empresariales. La hegemonía del CMHN en el seno del CCE.**

La hegemonía del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios sobre el Consejo Coordinador Empresarial ha sido un proceso que poco a poco se ha consolidado a través de los últimos diecisiete años. Dicha consolidación ha versado sobre tres aspectos: el económico, puesto que el CMHN solventa el 90% de los ingresos de la máxima agrupación empresarial; el electoral, debido a que controla cuatro de los siete votos que gobiernan al CCE, lo cual demuestra la gran representatividad de los grandes capitales ante los medianos y pequeños; y, por último, el creciente poderío económico y sus vínculos con el Estado. De estos tres puntos, el segundo y el tercero merecen un análisis más detallado.

**5.1.- El dominio electoral del CMHN en el seno del CCE.**

La cuestión electoral es el punto que más polémica ha desatado desde la sucesión de 1989. Como es sabido, la gestión del presidente, a partir de 1977, es de dos años y las decisiones internas se someten a votación por mayoría simple. Cada agrupación componente del CCE cuenta con un voto, dicha paridad sobrerrepresenta a los grandes capitales ya que los presidentes de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros y la Confederación de Cámaras Industriales

representan indirectamente a sólo 125,121 afiliados; en contraposición la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, la Confederación Patronal de la República Mexicana y el Consejo Nacional Agropecuario están subrepresentados puesto que a pesar de sus 780,000 afiliados sólo cuentan con un voto por organismo.

Por tanto, de los 915,121 afiliados indirectos con que cuentan el CCE,<sup>16</sup> el CMHN es mayoría (contando con los votos de la AMCB, AMIS y de la CONCAMIN) a pesar de representar a sólo el 13.9% de los afiliados, siendo que los tres organismos mayoritarios (CONCANACO, COPARMEX y CNA) representan al 86.1% restante. Este hecho marca la gran influencia de las grandes familias empresariales en la toma de decisiones y en el diseño de las estrategias que el CCE ha seguido a partir de su fundación.

Pero esta hegemonía no se refleja en el liderazgo de esta organización puesto que, sólo hasta 1987, un miembro descendiente de las grandes familias empresariales (Agustín F. Legorreta) toma la dirección del CCE. Este hecho se debe al endurecimiento que el CCE traza como línea de acción para presionar la sucesión presidencial en 1976 y, a la vez, para medir fuerzas con el gobierno de José López Portillo. Por tanto, los primeros tres presidentes de este organismo, Juan Sánchez Navarro (1975), Armando Fernández Velasco (1976) y Jorge Sánchez Mejorada (1977-1979), asumen una posición radical ante el gobierno. Sólo hasta la

16.- Ver Tirado Segura, Ricardo, "Los dirigentes del CCE" en El Cotidiano, núm. 50, sep-oct. (1992), p. 131.

dirección de Prudencio López Martínez (1979-1981) la actitud fue más moderada debido a que el gobierno logra restablecer los canales de comunicación y de cooperación económica con el sector privado como fruto de la incipiente recuperación económica.

Dicho período de armonía es interrumpido a raíz de la crisis de la deuda, que el gobierno afronta a partir de 1981, y de la expropiación de las instituciones bancarias, decretada el primero de septiembre de 1982. La respuesta de la cúpula empresarial se da con la designación de dos presidentes de la línea radical, Manuel J. Clouthier (1981-1983) y Jorge Chapa Salazar (1983-1985), cuya línea de acción es de oposición abierta a la expropiación y sus tendencias políticas se inclinan hacia el Partido Acción Nacional (PAN).

Como se podrá observar, todos los presidentes del CCE desde su creación hasta 1985, habían sido líderes administradores profesionales cuyas carreras previas dentro de las organizaciones empresariales estaban enfocadas dentro de la CONCANACO, CONCAMIN y COPARMEX. Por este hecho, dichos dirigentes estaban ligados a los intereses de las empresas menores cuyas posiciones eran de tipo "liberal conservadoras" y, aparentemente, representaban a las mayorías dentro del CCE.

Debido a los esfuerzos del presidente Miguel de la Madrid por recuperar la confianza de los grandes empresarios a través de reformas estructurales, de la

reprivatización del 34% de las acciones bancarias y del auge de las casas de bolsa, y al nuevo perfil tecnocrático del gabinete económico, la cúpula empresarial impulsó una nueva clase de dirigentes cuyo perfil es el siguiente: "ser empresarios económicamente muy fuertes, venidos de las organizaciones empresariales elitistas (CMHN, ABM, AMCB y AMIS), y moderados en su actuación como líderes políticos del CCE, tendencialmente priístas y pragmáticos en sus relaciones con el gobierno".<sup>17</sup>

Por tanto, dentro del liderazgo de Claudio X. González (1985-1987), de Agustín F. Legorreta (1987-1989) y de Rolando Vega Iñiguez, la línea moderada o "tecnocrática" tendió a preponderar sobre los radicales, de modo tal que los primeros coincidieron con la ideología de los nuevos administradores estatales. Dicha ideología se caracteriza por sustituir a los "técnicos de la producción por técnicos de la administración y las finanzas, de graduados en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a graduados en instituciones privadas nacionales o extranjeras, de vínculos a unidades de capital de importancia económica no tan considerables a unidades gigantes, de unidades industriales y comerciales a financieras, de directores a directores/accionistas, de tendencialmente panistas a tendencialmente priístas, de antecedentes en las grandes asociaciones empresariales a las elitistas, de empresarios medios a la élite más encumbrada y, de empresarios recién

---

17.- Tirado Segura, Ricardo, *op. cit.*, p. 135.

formados o venidos de viejas familias terratenientes a empresarios provenientes de nuevas dinastías familiares de las finanzas".<sup>18</sup>

De dichos puntos, el primero y el segundo representan los de mayor vínculo con el equipo del presidente Salinas de Gortari ya que poseen una visión y un lenguaje común, que lo adquirieron de su adoctrinamiento en el exterior, con lo cual sus relaciones son estrechas y armónicas.

**5.2.- El creciente poderío económico de los miembros del CMHN y sus vínculos con el Estado.**

La composición actual del CMHN es de 37 miembros, siete más que en 1962 y cuyo ingreso fue debido a su creciente poderío económico. Estos individuos controlan los 70 principales grupos industriales, comerciales, financieros y de servicios que operan en nuestro país y, por lo consiguiente, poseen una incidencia en el plano económico y político muy importante.

Cada uno de ellos está relacionado accionariamente en una buena proporción de esos 70 consorcios, además de que individualmente son la cabeza de un grupo financiero, comercial o industrial. La característica de su estructura es evidentemente oligopólica, puesto que representan entre el 22 y el 25% del Producto Interno Bruto (PIB) en activos, el 60% de las actividades de las empresas industriales, comerciales, de servicios y financieras que cotizan en el mercado de valores, y el 37% del número total de

18.- Idem., p. 135.

instituciones de esos rubros que fluctúan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).<sup>19</sup>

Sus vínculos con el gobierno actual datan del período de octubre de 1987 (fecha del destape del candidato del PRI a la presidencia) a julio de 1988, pues algunos de ellos formaron parte de la campaña por la presidencia de Carlos Salinas de Gortari a través de la Comisión de Financiamiento y Consolidación Patrimonial del PRI en el Distrito Federal, como Carlos Slim, Antonio Madero Bracho, Antonio Gutiérrez Prieto y Eduardo Legorreta (hermano de Agustín); además, desde el inicio de este sexenio dos de ellos han ocupado puestos cercanos al presidente, como Claudio X. González, asesor presidencial para Inversiones Extranjeras, y Miguel Alemán Velasco, embajador plenipotenciario para asuntos especiales, actual senador por el estado de Veracruz y secretario de Finanzas del Comité Ejecutivo Nacional del PRI.

A continuación mencionaremos a los 37 integrantes del CMHN y los principales grupos que ellos representan:

- 1.- Miguel Alemán Velasco, Grupo Aluminio y exaccionista de Televisa;
- 2.- Jerónimo Arango Arias, Grupo Cifra, el consorcio comercial más importante del país (Aurrerá, Superama, Bodega Aurrerá, Suburbia, Vips, Gran Bazar y El Portón) actualmente asociado con la mayor cadena de tiendas comerciales de Estados Unidos (Wal-Mart) y accionista de

---

19.- Ver Carlos Fernández-Vega, "Elite del empresariado mexicano" en Perfil de La Jornada, primero de abril de 1991, suplemento de La Jornada.

Banamex; 3.- Ignacio Aranguren Castiello, Grupo Arancia; 4.- Gastón Azcárraga Tamayo, Promotora Mexicana de Hoteles (Cadena de hoteles Plazas Las Glorias y Fiesta Americana); 5.- Alberto Bailleres González, Industrias Peñoles (controladora de unas 30 empresas), en el ámbito financiero, controla cinco sociedades de inversión, una arrendadora y las aseguradoras Nacional de Seguros y La Provincial, y es accionista importante de BANCOMER; 6.- Crescencio Ballesteros Ibarra, Grupo Mexicano de Desarrollo y accionista importante de SERFIN; 7.- Gilberto Borja Navarrete, Grupo ICA (la primera constructora de América Latina) ha sido a lo largo del sexenio la empresa constructora más beneficiada por el gobierno con la concesión para construir carreteras, posee además intereses en las casas de bolsa Interacciones y Acciones Bursátiles; 8.- Enrique Robinson Bours, Industrias Bachoco; 9.- Justo Fernández, Espectáculos y Deportes Mexicanos; 10.- Abelardo Garciarce Ramírez, Consorcio Aga; 11.- Eugenio Garza Lagüera, Grupo Visa y principal accionista de BANCOMER; 12.- Bernardo Garza Sada, Grupo Industrial Alfa y Casa de Bolsa Operadora, accionista importante de Banca Serfín, del grupo financiero Inverlat y de Seguros América; 13.- Claudio X. González, Kimberly Clark y accionista de SERFIN; 14.- Carlos González Nova, Grupo Comercial Mexicana; 15.- Antonio Gutiérrez Prieto, Grupo GUTSA; 16.- Enrique Hernández Pons, Grupo Herdez; 17.- Jorge Larrea Ortega, Grupo Industrial Minera México y actual dueño de

las minas de Cananea (con lo cual domina el 90% de la producción nacional de cobre y el 6% de la internacional; 18.- Agustín F. Legorreta, Corporativo Inverlat (casa de bolsa) y principal accionista de COMERMEX; 19.- Isidro López del Bosque, Grupo Industrial Saltillo; 20.- Prudencio López Martínez, Compañía Molinera Mexicana y accionista de Operadora SERFIN; 21.- Antonio Madero Bracho, Corporación Industrial San Luis; 22.- Jorge Martínez Huitrón, Grupo Sidek y accionista de Mercantil PROBURSA y BANAMEX; 23.- José Mendoza Fernández, Grupo Bufete Industrial; 24.- Rómulo O'Farril Jr., Grupo Novedades Editores y exaccionista de Televisa; 25.- Fernando Ponce García, Administración Peninsular; 26.- José Represas, Grupo Nestlé (alimentos); 27.- Enrique Rojas Guadarrama, Transportes Marítimos de México (TAMSA); 28.- Antonio Ruíz Galindo, Desc. (Sociedad de Fomento Industrial); 29.- Adrián Sada Treviño, Grupo Vitro y dueño de Anchor Glass (segunda industria productora de vidrio en los Estados Unidos) y, desde 1987, poseedor del 49% del Grupo Cydsa (Celulosa y Derivados S.A.), accionista principal de Operadora SERFIN; 30.- Andrés Manuel Sada Zambrano, Grupo Cydsa; 31.- Juan Sánchez Navarro, Cervecería Modelo, fabricante de la cerveza Corona que es la segunda más vendida en los Estados Unidos (actualmente vendió el 18% de sus acciones a la empresa cervecera norteamericana Budweiser), y accionista del Banco Internacional; 32.- Lorenzo Servitje, Grupo Industrial BIMBO (fabricante de golosinas); 33.- Carlos

Slim Helú, Grupo Carso, Teléfonos de México y Casa de Bolsa Inversora Bursátil; 34.- Agustín Santamarina Vásquez, Bufete Santamarina y Steta; 35.- Antonio del Valle Ruíz, Grupo Privado Mexicano; 36.- Eloy S. Vallina, Grupo Industrial Chihuahua, y 37.- Rolando Vega Iñiguez, Ticharo S.A.

**5.3.- Renovación generacional dentro del sector financiero privado. Perfil de los nuevos empresarios-financieros.**

La expropiación de la banca y el control generalizado de cambios, decretado durante el sexto informe de gobierno de José López Portillo, fracturó al sector financiero de la burguesía, provocando una crisis estructural sin precedentes en nuestro país.

Las 34 instituciones bancarias que pasaron a manos del Estado contaban con activos totales por 2,810,859.6 millones de pesos, estando clasificadas por niveles según su importancia. Algunos miembros destacados del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) formaban parte del sector financiero, puesto que controlaban las siguientes instituciones bancarias:

Nivel I (activos de 400,000 millones de pesos en adelante).

BANCOMER, Manuel Espinosa Yglesias, miembro de la Asociación de Banqueros de México (ABM);

BANAMEX, Agustín F. Legorreta Chauvet, miembro del CMHN;

Nivel II (activos de 80,000 a 399,999 millones de pesos).

SERFIN, Eugenio Garza Lagüera, miembro del CMHN y presidente del Grupo VISA;

COMERMEX, Eloy S. Vallina, miembro del CMHN;

Nivel III (activos de 25,000 a 79,000 millones de pesos).

ATLANTICO, Gilberto Borja Navarrete, miembro del CMHN, y Carlos Abedrop Dávila, último presidente de la ABM;

BANPAIS, Adrián Sada Treviño y Eugenio Garza Sada, ambos miembros del CMHN;

CREMI, Alberto Bailleres, miembro del CMHN;

CONFIA, Rolando Vega Iñiguez, miembro del CMHN.

De estas instituciones tan sólo 2 controlaban el 50% de la actividad bancaria, BANCOMER y BANAMEX, y junto con SERFIN y COMERMEX monopolizaban el 70% de la captación.

Por tanto, la reacción de los empresarios fue el retiro de sus capitales del país, como medio para presionar a la nueva administración. El presidente Miguel de la Madrid percibió la problemática e intentó recuperar la confianza perdida a través de la reprivatización del 34% del capital bancario expropiado. Posteriormente, se implementó un generoso plan de indemnizaciones para los exbanqueros, que aunado a la reprivatización de las empresas propiedad de los bancos, como casas de bolsa, compañías de seguros y el resto de los intermediarios financieros no bancarios, significó un hecho de suma

trascendencia ya que, si bien es cierto que la actividad bursátil era raquílica en 1982, el gobierno emprendió un proceso de acelerado estímulo al crecimiento de las casas de bolsa hasta convertirlas en poderosos instrumentos de acumulación de capital.

Pero dicho auge bursátil, que inició en 1983, "tuvo un sentido inverso al comportamiento real de la economía, es decir, el índice de la bolsa crecía mientras la producción se hundía".<sup>20</sup> Por consiguiente, a raíz del crecimiento especulativo de la bolsa, el crac de la misma en 1987, y su secuela inmediata de dolarización, fuga de capitales y devaluación, no deben considerarse como la pérdida de la confianza apenas recuperada, sino más bien como el costo de tal recuperación. Este hecho consolidó al capital financiero privado, restituyéndole su viejo poder de decisión sobre la actividad financiera en nuestro país. Por tanto, a partir de 1988, se cuenta con una sólida e influyente fracción financiera de la clase en el poder, reconciliada de manera definitiva con la élite en el poder.

Bajo este proceso, se empieza a constituir un nuevo grupo financiero, cuyo perfil es el siguiente: representan a los nacidos en la posguerra, son técnicos en las finanzas con amplia experiencia en el piso de remates de la bolsa, educados en escuelas privadas, tanto nacionales como extranjeras, con una visión nueva sobre el control de las empresas a través del manejo de las mismas por medio de

---

20.- Bazáñez, Miguel, *op. cit.*, p. 94.

asociaciones con varios accionistas, pero conservando una incipiente mayoría.

Para poder tener una visión más amplia sobre este nuevo grupo analizaremos a tres de los nuevos miembros del sector financiero: Carlos Slim Helú, Roberto Hernández Ramírez, Alfredo Harp Helú y José Madariaga Lomelín.

A Carlos Slim Helú se le considera como el empresario más exitoso de los últimos doce años, de 51 años nacido en México e hijo de un inmigrante libanés, porque ha incrementado su fortuna comprando y controlando los destinos de varias compañías, de giros diferentes, en plena depresión económica, racionalizándolas y volviéndolas a hacer ganar dinero. Actualmente sus empresas, en forma combinada, tienen activos por 10.1 billones de pesos, logrando utilidades netas por 832,758 millones de pesos (un 211% más con respecto a 1991) y un número de empleados de casi 30,000.

Pero el auge económico de Carlos Slim estuvo determinado, en gran medida, por el crac bursátil de 1987, debido a que a través de su casa de bolsa (Inversiones Bursátiles S.A., INBURSA) obtuvo grandes utilidades, convirtiéndola en el eje financiero del Grupo CARSO.

Además cuenta con estrechas relaciones con los capitales libaneses, lo que ha significado el manejo de los mismos por medio de su grupo y, por si fuera poco, posee una participación accionaria importante en los bancos SERFIN, COMERMEX, BANAMEX, SOMEX, BANCOMER e INTERNACIONAL.

Sin duda alguna, la joya más codiciada de Slim es Teléfonos de México, "la única concesionada para prestar el servicio de telecomunicaciones de telefonía básica en México".

De Roberto Hernández y Alfredo Harp Helú, sus historias en los negocios corren paralelas ya que ambos surgieron del ámbito financiero, debido a que supieron sacar ventaja de la inestabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores, ya sea en épocas de auge o de contracción.

Sus carreras empezaron como operadores de piso en la bolsa, posteriormente formaron y consolidaron la casa de bolsa Acciones y Valores (ACCIVAL), la cual goza de prestigio pues es una de las más importantes del país.

Actualmente, con la adquisición de BANAMEX, formaron el Grupo Financiero Banacci, convirtiéndose en el principal grupo financiero del país.

Por último, José Madariaga es, con Roberto Hernández y Alfredo Harp, de los empresarios de nuevo cuño, emanados del sector financiero. Fundador de la casa de bolsa Probursa logro prestigio en los negocios bursátiles despues del crack de la bolsa mexicana de valores en 1987, reunió a un buen número de inversionistas para ganar, con más de 600,000 millones de pesos (anteriores), la subasta por el primer banco privatizado, Multibanco Mercantil de México. Además posee empresas arrendadoras, de factoraje, almacenadora, casa de cambio y unas once sociedades de

inversión, y es accionista del Grupo Sidek, Diana y Ericson.

A la par de estos nuevos empresarios está surgiendo una nueva agrupación denominada "Generación Empresarial de Jóvenes" cuyos miembros, en general, son los hijos y parientes cercanos de las grandes familias empresariales y políticas.

Dicha agrupación tiene los siguientes objetivos: "busca promover, poner en práctica y divulgar el lugar prioritario de la persona dentro del ámbito empresarial y la trascendente responsabilidad del empresario y de su empresa en la construcción de una sociedad más justa y solidaria", en donde se proponen una vinculación con los empresarios a nivel internacional.

En forma particular sus objetivos son:

- \* Buscar establecer en la empresa una complementariedad proporcional entre el hombre, la sociedad, el capital de trabajo y el capital financiero.

- \* El conocer y promover la participación de la persona como un factor prioritario en la actividad de la empresa y el bien común como el objeto en la que la empresa persigue su bien propio.

- \* Establecer una red de jóvenes empresarios que practiquen y promuevan los valores de la organización en el ámbito empresarial.

\* Ser un punto de referencia válido para la orientación de quien busca operar una humanización real en su empresa.

\* Ser apoyo para quien estratégicamente busca incrementar y optimizar el capital humano de su empresa y fomentar la conciencia y responsabilidad social en la misma.

\* Ser plataforma de lanzamiento de proyectos y de objetivos innovadores que contribuyan a un continuo proceso de humanización dentro del sistema de economía de mercado.

Sus valores y principios fundamentales son:

\* Mayor eficiencia, productividad y calidad.

\* La unidad entre ética y economía es la clave del éxito.

\* La persona al centro de toda actividad.

\* La justa relación entre el bien común y el bien particular.

\* La generación de riquezas y de puestos de trabajo para contribuir al bienestar y a la dignidad humana.

\* La responsabilidad en la preservación del medio ambiente.

\* Colaboración entre la empresa y el Estado.

El perfil del miembro es el siguiente:

Dicha agrupación está destinada a jóvenes empresarios, o capaces de serlo, de 20 a 40 años de edad.

Los que pertenecen a este grupo deben reunir las siguientes características: ser emprendedores, líderes, con

valores humanos, éticos y morales, con sentido común y capacidad de trabajo en equipo, comprometidos en el esfuerzo por alcanzar el bien común de la sociedad a la que pertenecen. Además de los miembros ordinarios, hay "Miembros Honorarios" que, aunque han pasado el límite de edad, tienen el mismo perfil o han participado en el Consejo Consultivo o Técnico de la Generación Empresarial de Jóvenes.

Su estructura interna se describe a continuación: tiene coordinadores internacionales y nacionales y direcciones locales. Cada una de ellas está compuesta por un Consejo Directivo.

Cada dirección local cuenta, además, con un Consejo Consultivo o un Consejo Técnico.

La conformación del Consejo Consultivo está formada por un grupo de destacados empresarios con principios afines a la organización, y cuyas tareas son aportar iniciativas, aconsejar, promover y apoyar los proyectos.

El Consejo Técnico está integrado por especialistas y profesionales destacados en su ramo que prestan asesoría en el desarrollo de proyectos específicos.

Como se puede percibir, según sus ideales anteriormente descritos, se les puede catalogar como empresarios con conciencia social (mencionados en el apartado dos), ya que consideran que debe existir una relación más estrecha entre los poseedores del capital con los trabajadores. Además de empezar a conformarse como un

grupo cohesionado y hegemónico que empieza a impulsar eventos como el Segundo Congreso Internacional Universitario Empresarial, llevado a cabo del 16 al 18 de octubre de 1991 con la participación de destacados líderes políticos y empresariales, tanto nacionales como extranjeros (Carlos Hank González, Jaime Zabudowsky y Guillermo Tovar de Teresa, entre los primeros; y Juan Sánchez Navarro, Antonio del Valle, Roberto Sánchez de la Vara y Carlos Slim Helú entre los segundos).

Y más recientemente organizaron la visita de Mijail Gorbachev a nuestro país en diciembre pasado.

En conclusión, de los antiguos banqueros sólo los siguientes adquirieron otra vez banco:

Jorge Martínez Huitrón, Multibanco Mercantil PROBURSA y BANAMEX;

Agustín F. Legorreta, COMERMEX;

Adrián Sada Treviño, Crescencio Ballesteros, Claudio X. González y Prudencio López Martínez, SERFIN;

Eugenio Garza Lagüera y Alberto Bailleres, BANCOMER;

Juan Sánchez Navarro, INTERNACIONAL.

**5.4.- Consolidación de las grandes familias empresariales. El caso de la familia Azcárraga.**

Si bien es cierto que existe una nueva generación de empresarios, como ya lo hemos señalado, también algunos miembros de las viejas familias de empresarios han incrementado su poderío económico, como es el caso de la familia Azcárraga.

**5.4.1.- Apertura del monopolio familiar Televisa y su expansión.**

El caso de la empresa Televisa es, quizás, el ejemplo más representativo de una reestructuración accionaria exitosa ya que en tan sólo dos años dicha empresa se ha expandido, no sólo en nuestro país sino también en todo el continente, incluyendo a los Estados Unidos.

El primer paso de dicha reconstrucción se dio con la integración de un nuevo Consejo de Administración, que sesionó a partir del 20 de enero de 1991, compuesto de la siguiente manera: Emilio Azcárraga Milmo como presidente, con el 32.5 por ciento de las acciones del grupo, y como consejeros Alejandro Sada Olivares, Emilio Azcárraga Jean, Fernando Díaz Barroso, Emilio Díaz Barroso, Rodolfo Wachsman- representando, estos tres últimos, los intereses de Laura Azcárraga de Wachsman, quien tiene un porcentaje idéntico al de Emilio Azcárraga Milmo; Alejandro Burillo Azcárraga, con el 15 por ciento de los títulos; Miguel Alemán Magnani (10 por ciento); José Antonio Cañedo White (10 por ciento), y Othón Vélez Carreño sin representación accionaria.

Con esta nueva composición accionaria en la que se comprueba la preponderancia de la familia Azcárraga, debido a que en 1990 ésta compró a sus socios (Miguel Alemán Velasco y Romulo O'Farril Jr.) su parte accionaria, la empresa Televisa empezó a encontrar problemas de liquidez. Por tanto, la nueva estrategia fue hacer pública una parte

de la empresa y vender a inversionistas de nuestro país y del extranjero el 15 por ciento de la compañía por 300 millones de dólares.

Dicha estrategia fue la solución más exitosa ya que en 1992, según la revista estadounidense especializada Forbes (extractos obtenidos de la revista Proceso, número 819), la empresa Televisa experimentó un crecimiento espectacular que la coloca como la empresa que domina los medios de comunicación en México y es una potencia a nivel latinoamericano. Según la revista Forbes, la fortuna neta de Emilio Azcárraga Milmo es de 2,800 millones de dólares, y el valor en el mercado de la empresa Televisa es de 3,400 millones de dólares.

Su proceso de expansión, tanto nacional como internacional, se refleja de la siguiente manera: "en las semanas siguientes a su salida al público, Televisa compró 49 por ciento de las acciones de Megavisión, la única cadena televisora privada chilena. Azcárraga inició pláticas con la Organización Cisneros, de Venezuela (propietaria de la mayor cadena de televisión de ese país), para crear un imperio de programación y transmisión televisiva. Televisa ha tratado también con Argentina y Brasil".<sup>21</sup> De este acercamiento con las empresas sudamericanas nació el sistema de las "Américas" cuya programación versó alrededor de eventos y documentales que mostraban la cultura de cada uno de los países

---

21.- Rodríguez Castañeda, Rafael, "Elite empresarial de Salinas" en Proceso, núm. 819, julio de 1992, p. 7.

hispanoamericanos, con motivo de la celebración del quinto centenario del descubrimiento de América. En los Estados Unidos volvió a adquirir la cadena de televisión hispana Univisión, mediante la creación de una sociedad anónima que evade las leyes antimonopolio de ese país.

En nuestro país, las prácticas de Televisa y de Emilio Azcárraga son agresivas ya que la empresa "pide que todos sus anunciantes paguen las dos terceras partes del total de su cuota publicitaria del año antes del primero de enero - un préstamo libre de intereses para esta compañía-... Esta compañía, como todos los medios electrónicos de comunicación en México, tiene el raro privilegio de pagar impuestos en especie: mediante tiempos de anuncios para las dependencias gubernamentales... En abril pasado, El Tigre anunció que elevaría las tarifas de publicidad en 15 por ciento en 1993, mientras el boom de México continúa. Después, cuando la Bolsa Mexicana de Valores tuvo un descalabro, en junio de 1992, anunció que Televisa compraría 30 millones de dólares en sus propias acciones, a un precio deprimido".<sup>22</sup>

La expansión de Televisa en nuestro país abarca los siguientes medios de comunicación:

El semanario Epoca que dirige Abraham Zabloudsky, de reciente circulación, cuya difusión ha encontrado en los diferentes espacios noticiosos de Eco una excelente

---

22.- Idem., p. 7.

propaganda y que, independientemente de su contenido, responde a la visión ideológica del consorcio televisivo.

El periódico deportivo Ovaciones cuya circulación es nacional, tanto matutina como vespertina.

La revista semanal Tele Guía que consta de un tiraje de más de un millón de revistas a nivel nacional.

Posee la explotación de la televisión por cable a través de Cablevisión. Dicha compañía cuenta con más de 135,000 suscriptores y más de 2,500 kilómetros de cable instalado (estas cifras ya han sido superadas puesto que estos datos son de principios de 1992). Además, es dueña y opera diez estaciones de radio, divididas de la siguiente manera: tres en A.M. (amplitud modulada), tres en F.M. (frecuencia modulada), una de A.M. en Guadalajara y otra en San Luis Potosí, y dos repetidoras en Monterrey y Veracruz.

También está relacionada en el negocio de grabaciones de música ya que es propietaria de la tercer más grande productora en nuestro país: Discos y Cintas Melody, y Discos América.

A nivel deportivo controla los intereses de los equipos de fútbol Puebla y Atlante, además de los ya tradicionales América y Necaxa, y al mismo tiempo, la Federación Mexicana de Fútbol, con lo cual controla las transmisiones y la publicidad de la selección nacional. También controla a la empresa que administra la Plaza México, única que ofrece corridas de toros en la capital; a la vez controla la empresa de lucha libre "Triple A", de

reciente creación, y de las revistas de lucha libre Arena y Colosos.

Por último, con motivo del proceso de privatización de la red nacional de televisión Imevisión (Instituto Mexicano de Televisión), cuyo proceso de desincorporación está en marcha, la empresa Televisa ha solicitado, y al parecer se le han otorgado según declaraciones del propio Azcárraga hechas el miércoles 10 de febrero en Televisa San Angel, la explotación de 62 canales de televisión. Con este nuevo paquete de canales de televisión regionales Televisa va a "ampliar su cobertura" para explotar tecnología de punta, según los planes de El Tigre y, a la vez, con la conversión del canal 9 en red nacional, esta empresa ve asegurado su monopolio en las comunicaciones en perjuicio de los futuros compradores del Canal 13 y sus 90 canales regionales (englobados en el paquete denominado Televisión Azteca), que van a competir en condiciones desiguales contra un verdadero "coloso".

**CAPITULO 2.- PARTICIPACION POLITICO-ELECTORAL  
DE LOS EMPRESARIOS EN LOS PARTIDOS  
REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL (PRI) Y ACCION  
NACIONAL (PAN). PERFIL DE SUS AFILIADOS.**

## Capítulo 2. La participación político-electoral de los empresarios en el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y el Partido Acción Nacional (PAN).

El proceso de militancia activa de los empresarios en el PAN y en el PRI ha sido un hecho de suma importancia ya que refleja dos fenómenos importantes: el primero, su capacidad de liderazgo social, que se traduce en amplios movimientos populares por el respeto al sufragio en que los empresarios, principalmente los panistas, son el catalizador del descontento social. Este hecho se debe a que la población percibe los procesos electorales como el canal por el cual manifiestan su rechazo a la situación económica, política o social que vive el país, principalmente desde la época de crisis; y el segundo, la apertura de nuevos vínculos con los miembros del aparato estatal, que se tradujo en una participación más directa de los empresarios en el proceso de "toma de decisiones" vía relaciones cupulares entre los miembros del "bloque en el poder" y, esto es lo más relevante, la participación más abierta en el PRI de algunos empresarios. Este último hecho marca el inicio del desplazamiento de los sectores tradicionales que conforman al PRI (obrero, campesino y popular) por el sector "empresarial", que poco a poco se va legitimando ante la clase política tradicional.

Pero antes de abordar estos puntos, cabría analizar y definir al sistema electoral y de partidos que existe en nuestro país.

## 2.1.- Clasificación teórica del Sistema Electoral y de Partidos en México.

Durante mucho tiempo los estudiosos de los procesos electorales han tratado de clasificar a los diferentes sistemas de partidos que existen en el mundo, pero es quizás, el sistema de nuestro país el caso que más debate y atención ha despertado entre los investigadores. Este hecho nos lleva a analizar a los dos más representativos teóricos.

El primero es Giovanni Sartori quien clasifica al sistema electoral mexicano, dentro de su tipología, entre los sistemas no competitivos, siendo el otro polo los sistemas competitivos. Esto nos lleva a tratar de explicar cuales son los parámetros que utiliza Sartori para considerar si tal o cual sistema es competitivo o no.

La competencia la define este autor como: "una estructura o una regla del juego, y (...) la competitividad es un estado concreto del juego".<sup>23</sup> En resumen, en todo sistema electoral se tienen que cumplir, mínimamente, condiciones de igualdad de derechos entre los contendientes. Por tanto, para Sartori "un sistema es no competitivo si y sólo si, no permite elecciones disputadas. Claro que lo que importa es la norma real, no la legal. Cualesquiera que sean las normas legales, la competencia termina, y la no competencia comienza, cuando (...) a los adversarios y a los oponentes se les priva de la igualdad

23.- Sartori, Giovanni. Partidos y sistemas de partidos, p. 260.

de derechos, se les ponen impedimentos, se les amenaza, se les aterroriza o incluso se les sanciona por atreverse a decir lo que piensan".<sup>24</sup>

Una vez delimitados estos conceptos, enfocaremos nuestra atención al caso de México. En primer término, resulta evidente que, aunque existe una "regularidad democrática" en el sentido de que continuamente se cumple un calendario electoral para renovar a las autoridades, las condiciones mínimas de igualdad entre los contendientes no están garantizadas debido al predominio de un partido (PRI) sobre los demás.

Por consiguiente, según Sartori, el sistema electoral y de partidos en nuestro país es un sistema de partido hegemónico en cuanto a que "no permite la competencia oficial 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. No sólo no se produce de hecho la alternancia; no puede ocurrir, dado que ni siquiera se contempla la posibilidad de una rotación en el poder"<sup>25</sup> (este primer acercamiento no contempla los casos excepcionales de Baja California y Chihuahua, que en su momento abordaremos).

El mismo autor analiza dos vertientes del sistema de partido hegemónico: las ideológicas y las pragmáticas. Así, ubica a nuestro país en la segunda ya que, pese a su

24.- Sartori, Giovanni, op. cit., p. 260.

antecedente histórico, la Revolución Mexicana y toda su carga ideológica, el PRI ha actuado de manera pragmática en el sentido de adoptar políticas de inclusión o absorción tanto de demandas como de opositores.

En conclusión, y según la tipología de Sartori, el sistema electoral y de partidos en nuestro país es un sistema no competitivo de partido hegemónico pragmático, puesto que no garantiza condiciones de igualdad dentro de la competencia electoral y sólo permite la existencia de "partidos satélite" o de "segunda clase" que no van a luchar por el poder de manera abierta debido a las limitaciones intrínsecas del sistema, como la comunión entre el partido y el gobierno.

El segundo teórico es Guy Hermet, quien centra su análisis en la noción de libertad -o de control- de las elecciones. Al referirse a dichos conceptos, Hermet lo hace a través de cuatro aspectos: el primero es la facultad, o incapacidad, que tiene el elector de ver reconocida su capacidad electoral, esto es su inscripción en el padrón electoral; el segundo, el de ejercer su derecho al voto sin ningún impedimento externo; el tercero, la determinación de la orientación de su sufragio, sin presión manifiesta; y cuarto, la certeza de que su voto será computado de manera no fraudulenta.

En pocas palabras, Hermet considera como elecciones libres a "aquellas en que el cuerpo electoral no está diseñado 'a la medida' por el poder o por los notables

locales, en que los electores no se sienten amenazados cuando depositan sus papeletas y donde los resultados oficiales corresponden verdaderamente, salvo errores mínimos o distorsiones puramente locales, a los sufragios emitidos. Las elecciones no libres son aquellas que no corresponden a una o varias de estas exigencias".<sup>25</sup>

Por tanto, sus criterios de clasificación se centran en: 1) El control de la competitividad electoral por el Estado o por el partido único; 2) La extensión y libertad del sufragio, y 3) Las consecuencias reales de los escrutinios. Bajo estos criterios Hermet manifiesta que la competencia electoral resulta falseada cuando "el poder impone por la vía constitucional o 'vía del hecho' una radical limitación en el abanico de partidos amparados por un régimen legal (...) o cuando las autoridades se valen del mismo procedimiento, adecuándolo, además, al obstáculo que significan los pequeños partidos ornamentales, destinados únicamente a reforzar la legitimidad pseudodemocrática de un gran partido de gobierno, como el caso de México...".<sup>26</sup>

En síntesis, para Hermet, el sistema electoral y de partidos en México es el caso que ilustra a un multipartidismo limitado autoritariamente por el Estado, en donde el voto es alterado porque los resultados son improbables fuera de las grandes ciudades, y sin

---

25.- Hermet, Guy (et. al). ¿Para qué sirven las elecciones?, p. 23.

26.- Hermet, Guy (et. al). op. cit., p. 25.

consecuencias reales de los comicios, debido a que no se puede dar una alternancia gubernamental.

Una vez analizado el trabajo de estos dos investigadores, podemos tener una visión teórica que nos permite entender las peculiaridades del sistema electoral y de partidos en nuestro país. En seguida, trataremos la génesis y el desarrollo del mismo.

## **2.2.- Génesis y desarrollo del sistema electoral y de partidos en México.**

La cuestión electoral en México ha tenido un proceso de gestación y desarrollo muy peculiar, debido a que los diferentes sistemas de partidos y de elecciones que se han adoptado, principalmente a partir del término de la revolución, corresponden primeramente a una realidad social en continuo cambio. Dicha realidad se ha manifestado a través del paso de un México eminentemente rural a uno urbano.

Bajo este proceso, los diferentes sistemas electorales que hemos tenido han versado sobre dos principios básicos: el control y la legitimidad, que se nos presentan como una relación inversamente proporcional en diferentes coyunturas, esto es, a mayor control menor legitimidad, o a mayor legitimidad menor control.

El segundo aspecto corresponde al carácter excluyente del sistema político mexicano, que se manifestó a través de la marginación de amplios sectores sociales de los espacios de participación político-institucional, como es el caso de

los sectores de izquierda o los empresarios, que no encontraron cabida en el incipiente sistema de partidos. Estos últimos vieron reducidas sus posibilidades de participación política, concretamente en el PRI, debido a que no se les consideraba afines al proyecto nacionalista y revolucionario de los gobiernos emanados del proceso armado de 1910. Por consiguiente, no se constituían, debido a su incipiente desarrollo, como una fuerza social poderosa capaz de ser incorporada al naciente partido.

Para poder demostrar el primer aspecto partiremos del análisis que nos presenta Juan Molinar Horcasitas <sup>27</sup> sobre las diferentes etapas que el sistema electoral ha adoptado en nuestro país.

La primera legislación electoral del país, después del proceso armado de 1910, la constituye la ley de 1918, que se caracteriza por una descentralización de los procesos electorales, "pues asignaba la realización de la mayoría de las funciones electorales a las autoridades municipales o a la sociedad misma".<sup>28</sup> Al mismo tiempo le otorgaba, tanto a los partidos como a los candidatos, amplios derechos y muy pocas obligaciones o condicionamientos.

Los Consejos de Listas Electorales (antecedente del Registro Nacional de Electores) estaban compuestos por ciudadanos comunes y corrientes que tenían la función de elaborar las listas de electores y distritación.

---

27.- Molinar Horcasitas, Juan. El tiempo de la legitimidad. Elecciones, autoritarismo y democracia en México, p. 25.

28.- Molinar Horcasitas, Juan, op. cit., p. 25.

Por tanto, la organización, la preparación y vigilancia de los comicios estaba en manos de las autoridades y caciques locales. Con este hecho se evidencia la diarquía de poder que había en nuestro país por no existir un poder central lo suficientemente fuerte como para incidir en las zonas de influencia de las élites regionales y, a la vez, dirimir los conflictos surgidos del enfrentamiento de los diferentes grupos de poder.

Sin embargo, es con la creación del Partido Nacional Revolucionario (PNR), en 1929, como se resuelve esta problemática puesto que inmediatamente se convierte en la arena en donde el centro puede redefinir sus relaciones políticas con los poderes regionales y, en esa medida, centralizar el poder.

Con este proceso se gestó un nuevo sistema de partido único, que actuó como un aglutinador de las fuerzas sociales que estaban dispersas y, al mismo tiempo, funcionó de manera excluyente ante la oposición externa.

La segunda reforma electoral fue creada el 6 de enero de 1946, y tuvo como finalidad centralizar el control del Poder Ejecutivo sobre la organización y vigilancia de los procesos electorales a través de la Secretaría de Gobernación o, en su defecto, de autoridades colegiales federales. Simultáneamente, les otorgó mayores obligaciones a los partidos y a los candidatos en detrimento de sus derechos.

Bajo este contexto, lo más relevante de dicha reforma fue la instauración de la noción de "partido político nacional", que rompió con el predominio de los partidos regionales y, a la vez, le restó poder a los caciques locales; por otro lado, centralizó la organización y vigilancia de los comicios en manos del presidente.

En resumen, "el sistema electoral mexicano contemporáneo arranca precisamente en 1946 (...) su evolución abarca tres etapas: la 'preclásica', que corre de 1946 a 1963; la 'clásica', que se ubica entre 1963 y 1976; y la 'postclásica', que está vigente desde 1977. (...) Las características torales del mismo son: la fuerte centralización de todos los procesos políticos y electorales en órganos del Ejecutivo Federal (...); la autocalificación de los procesos electorales por miembros del partido oficial, sin que a la oposición le queden recursos efectivos de apelación; la fusión, sobre todo en tiempo de elecciones, del partido del Estado y la administración pública (...); la coexistencia de partidos de oposición y partidos de 'apoyo crítico' a la izquierda y a la derecha del partido de Estado; y, destacadamente, la aplicación sistemática de procedimientos de manipulación electoral por parte del PRI y de las agencias electorales gubernamentales".<sup>29</sup>

---

29.- Molinar Horcasitas, Juan, *op. cit.*, p. 28.

### 2.2.1.- Antecedentes históricos de la incorporación de los empresarios a la lucha electoral en el Partido Acción Nacional (PAN).

La creación del Partido Acción Nacional (PAN) y su inclusión legal en el sistema político mexicano, en el año de 1948 cuando obtiene su registro formal ante la Secretaría de Gobernación, se dio a la par del embate de los sectores conservadores contra las políticas reformistas que implementó el presidente Cárdenas durante la segunda mitad de la década de los treinta. Este hecho significó una amplia movilización de los sectores de derecha, principalmente empresarios, terratenientes, la jerarquía católica, un sector del ejército y de la clase política y algunos sectores medios, que se convirtieron en grupos de presión que amenazaban con desestabilizar al régimen.

La respuesta estatal se centró en dos vertientes: la primera se encaminó a disminuir el ritmo de las reformas sociales, a partir de la expropiación petrolera, que de hecho significó una derrota de la corriente reformista del sector oficial; y la segunda, la designación, por parte del Partido de la Revolución Mexicana (PRM), de Manuel Avila Camacho, candidato surgido del ala conservadora de "la familia revolucionaria".

Estas medidas no evitaron que se suscitara un rompimiento dentro de la clase política, puesto que el general Juan Andreu Almazán se lanzó como candidato a la presidencia de la República. De esta manera, surgieron dos

"coaliciones conservadoras" en las que el "eje del conflicto se planteó no en términos de antagonismos de clase o de cuestiones ideológicas, sino en cuanto a la naturaleza de su relación con el Estado".<sup>30</sup> En otras palabras, la coalición encabezada por Avila Camacho se proclamó continuadora de las políticas cardenistas y la almanista se presentaba como una fuerza independiente que pugnaba para terminar con la continuidad.

En tal dinámica, los empresarios actuaron apoyando de manera significativa a ambos bandos; no obstante, los almanistas aglutinaron el apoyo más significativo, ellos atraieron al grueso de los empresarios norteros, principalmente de Monterrey, terratenientes y empresas estadounidenses.

Bajo esta coyuntura político-social surge en septiembre de 1939 el Partido Acción Nacional (PAN), que se caracterizó por tener una identificación ideológica social cristiana, en la que la idea del bien común es uno de sus pilares. Las organizaciones que le dieron origen fueron algunos sectores porfiristas, los operarios guadalupanos, el Partido Católico Nacional, la Liga Defensora de la Libertad Religiosa (1925), Acción Católica Mexicana (1929), La Legión (1932) y La Base (1934).

Los impulsores de este partido fueron los sectores de derecha inconformes con las políticas seguidas en materia

---

30.- Tirado Segura, Ricardo. "Los empresarios y la derecha en México" en la Revista Mexicana de Sociología (1985), p. 106.

religiosa, educativa y económica del cardenismo, como son: los militantes católicos provenientes de la clase media, empresarios y terratenientes, e intelectuales, universitarios y profesionistas.

Concretamente, los empresarios se encontraban molestos por las amenazas al derecho de propiedad privada y la libertad de empresa y, principalmente, por el creciente "intervencionismo socializante" del Estado en la economía.

Con esta realidad se puede deducir que los nexos entre el nuevo partido y los empresarios fueron muy estrechos, desde su fundación, debido a que la composición del liderazgo fue ocupada por prominentes hombres de negocios como Manuel Gómez Morín, economista muy renombrado, fundador del Banco de México, intelectual y financiero ligado de manera estrecha al consorcio de los Garza Sada, y Efraín González Luna, accionista y miembro de los consejos de administración de la banca jalisciense, además de que el "primer comité ejecutivo nacional del partido se componía en un 38 por ciento de empresarios y financieros".<sup>31</sup>

Pero esa participación política de los empresarios sólo se dio de manera coyuntural, puesto que en la medida de que los gobiernos poscardenistas se fueron apartando del reformismo de los años treinta, los empresarios volvieron a relacionarse con el Estado por medio de sus organizaciones de representación. Sólo en épocas de reformismo social, cuando surge la necesidad del gobierno por legitimarse ante

---

31.- Tirado Segura, Ricardo, op. cit., p. 107.

los sectores populares, como en la década de los sesenta y los setenta, los empresarios rebasan sus organismos de representación y emprenden acciones de rebeldía contra el Estado.

Por tanto, el nacimiento del PAN se puede considerar como un débil intento por darle cohesión, organización y salida a las inquietudes político-electorales de algunos sectores del empresariado. Pero también sirvió como un acicate para el Estado, ya que a partir de la década de los cuarenta trataron de cuidarse las relaciones con las cúpulas empresariales para evitar su rebeldía y, a la vez, se fue convirtiendo poco a poco en una organización sólida en donde los empresarios encontrarían el campo idóneo para participar de manera decidida en la política, principalmente a partir de los años ochenta.

Además, la ideología que inspira la formación del PAN es la llamada "doctrina social de la Iglesia" y, curiosamente, está muy relacionada con los postulados del Consejo Coordinador Empresarial, que como hemos señalado anteriormente, reflejan el sentir de las cúpulas empresariales.

**2.2.2.- Revisión de los Principios Doctrinarios del PAN y su conexión con los principios del Consejo Coordinador Empresarial (CCE).**

Los Principios Doctrinarios del Partido Acción Nacional, aprobados por su Asamblea Constituyente en sus sesiones del 15 y 16 de septiembre de 1939, han permanecido casi sin cambios de fondo, salvo las modificaciones aprobadas por unanimidad en la XVIII Convención Nacional de ese partido el 16 de mayo de 1965. En dichas modificaciones, Acción Nacional trató de proyectar a su "realidad y convivencia futura los Principios Doctrinarios originales, para así ofrecer una orientación libre, justa y verdadera, capaz de enfrentar la acción política derivada de la nueva realidad social".

Frente a las anteriores precisiones, sus Principios Doctrinarios originales están divididos de la siguiente manera: Nación, Persona, Estado, Orden, Libertad, Enseñanza, Trabajo, Iniciativa, Propiedad, Campo, Economía, Municipio, Derecho y Política; ante las modificaciones quedaron como: Persona, Política, Estado, Orden Internacional, Democracia, Partidos Políticos, Familia, Municipio, Educación, Trabajo, Economía y Justicia Social.

Los principios de doctrina del CCE, publicados el 7 de mayo de 1975 en el periódico Excélsior, se dividen en: Persona, Sociedad y Economía; Propiedad Privada; Empresa

Privada; Responsabilidad del Empresario; Trabajo; Salario; Seguridad Social; Educación; Iniciativa Privada y Estado; Economía Mixta; Planeación de la Actividad Económica; Organizaciones de Iniciativa Privada; Iniciativa Privada y Medios de Comunicación; Industria; Comercio; y, Financiamiento.

Para realizar el análisis comparativo de los Principios Doctrinarios del Partido Acción Nacional con los del Consejo Coordinador Empresarial, es necesario establecer los planteamientos comunes y, a su vez, los de mayor identificación entre los empresarios y el Partido Acción Nacional como lo son en lo relativo a la persona, el Estado y la economía, para así evidenciar el acercamiento ideológico entre este partido con los empresarios.

a).- El principio de persona es definido por el PAN de la siguiente manera: "El ser humano es persona, con cuerpo material y alma espiritual, con inteligencia y voluntad libre, (...) y con derechos universales, inviolables e inalienables, a los que corresponden obligaciones inherentes a la naturaleza humana individual y social. (...). Por su dignidad, los hombres (...) no deben ser reducidos a la categoría de mero instrumento de personas o grupos o instituciones privadas y públicas, con menoscabo de su propio destino temporal y eterno".

Por su parte, el CCE define a la 'persona humana', "por su dignidad, valor y destino trascendente, es principio y fin de todas las instituciones económicas y sociales. Libertad y responsabilidad son atributos básicos de la persona humana. El hombre es y debe ser libre, sin otros límites que los que le imponen la moral, el derecho y el bien común".

b).- Para Acción Nacional el Estado es "sociedad política, que requiere de un Gobierno que sea expresión auténtica de la colectividad.(...) Por tanto, el Estado no debe desconocer los derechos esenciales de la persona y de las comunidades intermedias, ni erigir las decisiones del Poder en única fuente de derecho o en definición arbitraria del bien común".

Los empresarios definen al Estado más bien por su participación en la actividad económica, como ya lo hemos señalado en el capítulo anterior, aunque también le dan el siguiente papel: "Incumbe al Estado, además de su misión de regir y custodiar el orden jurídico, la de gestor del bien común".

c).- En el punto sobre la economía, los panistas definen a la iniciativa privada como "la más viva fuente de mejoramiento social. El Estado debe promover su mejor y más ordenado desenvolvimiento y garantizarlo. En donde la iniciativa privada sea imposible o insuficiente, el Estado

ha de urgir la organización de actividades sociales, sin matar, estorbar ni desplazar esa iniciativa, pues en estos casos, la acción administrativa oficial resulta agotante y destructora".

El Consejo Coordinador Empresarial considera que "en un régimen democrático, la actividad económica corresponde fundamentalmente a los particulares y son ellos quiénes tienen a su cargo, de manera directa, la creación de la riqueza.(...) Al Estado toca en materia económica velar por el interés público coordinar, estimular, encauzar, crear las condiciones propicias para el desenvolvimiento de la actividad de los particulares (...)"<sup>32</sup>

En conclusión, existe una confluencia ideológica entre los principios del PAN con los del CCE en cuestiones tales como: la liberación de la iniciativa y potencialidad de los individuos, la disminución de las políticas paternalistas del Estado hacia algunos sectores de la sociedad, que les impide su libre desarrollo, y, lo más relevante, la crítica a la intervención estatal en la economía como nocivo y atentatorio contra la libertad y el desarrollo de la iniciativa individual, aceptando esta intervención estatal sólo en casos y condiciones excepcionales en donde la incapacidad de los grupos privados impida el beneficio social.

---

32.- Ver Principios de Doctrina del Partido Acción Nacional y Declaración de Principios del CCE.

Estos puntos hacen posible que dicho partido se convierta en el campo idóneo en donde los empresarios con inquietudes políticas expresan y canalizan su descontento, tanto a nivel económico como político, principalmente a partir de la década de los ochenta.

### **2.2.3.- Clasificación del tipo de empresario que participa en el PAN y el impacto electoral en el norte del país.**

Desde principios de la década de los ochenta el avance electoral del PAN ha sido muy exitoso puesto que ha logrado consolidar su presencia en el norte del país. Este hecho se debe a dos factores de gran importancia: por un lado, la rebelión de la población del norte del país, que refleja una cultura política más desarrollada, que se caracteriza por: un rechazo a las decisiones centralistas del gobierno federal, que lo consideran como un factor que les resta autonomía a su soberanía; son entidades más identificadas con la modernización, tanto económica como política, debido a su cercanía con los Estados Unidos, y ésta en contra de la corrupción y la falta de espacios democráticos para manifestar su inconformidad. Por otra parte, la aparición de dirigentes políticos muy importantes, emanados del sector empresarial, como es el caso de: Manuel J. Clouthier encabezando a los llamados "bravos del Norte", Adalberto Rosas en Sonora, José Luis Coindreau (exdirigente de la COPARMEX) y Fernando Canales

Clariond (Industrias de Monterrey IMSA y candidato a la gubernatura de su estado en 1985) en Nuevo León, Rodolfo Elizondo Torres en Durango, Rafael Villa Escalera en Puebla, Francisco Barrio Terrazas en Chihuahua, Ernesto Ruffo Appel en Baja California Norte y, más recientemente, Vicente Fox Quezada en Guanajuato, Emilio Goicochea Luna en Sinaloa.

Estos dirigentes representan al individuo que se desarrolla en el ámbito empresarial y que ingresan después a la política, conocidos como empresarios-políticos. Se caracterizan por provenir de organizaciones empresariales de corte radical como la COPARMEX, o de los centros empresariales, que son la versión estatal del CCE, y la Cámara de Comercio. Son nacidos en el norte del país y tienen estudios profesionales en ingeniería o en administración de empresas en universidades particulares nacionales, preferentemente en el Tecnológico de Monterrey, algunos con estudios de posgrado en el extranjero, principalmente en Estados Unidos. Son el prototipo de los empresarios que poseen medianas, o en algunos casos, grandes empresas sin conexiones muy estrechas con "las grandes familias empresariales" (actualmente sólo registramos a Rogelio Sada Zambrano como pariente cercano de la familia Garza Sada, exdirector de VITRO, excandidato a la gubernatura de Nuevo León en 1992, y actual alcalde de del municipio de San Pedro Garza García en dicho estado);

y, por último, ligados con algunas organizaciones religiosas de derecha, como son el Movimiento Familiar Cristiano, al que perteneció Manuel J. Clouthier; el Movimiento de Renovación por el Espíritu Santo, llamado también Movimiento Carismático, de donde es militante Francisco Barrio Terraza, o el Desarrollo Humano e Integral A.C. (DHIAC) organismo integrante del PAN.

Por consiguiente, desde principios de los ochenta el avance panista se registró sobre todo en los estados de Chihuahua, Coahuila, Sonora, Sinaloa y Nuevo León. Pero es a raíz de las elecciones locales en Chihuahua (1986) y sus secuelas posteriores, desprestigio y rechazo a las posturas intransigentes en materia electoral del gobierno encabezado por el licenciado Miguel de la Madrid, tanto de la comunidad nacional e internacional, cuando el gobierno considera la conveniencia de impulsar una nueva reforma electoral, promulgada en 1987 y que se caracterizó por ampliar el control de las elecciones, vía la Comisión Federal Electoral (CFE), en manos del Poder Ejecutivo.

De 1988 a la fecha, debido al acercamiento de la dirigencia del PAN con la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari, los panistas gobiernan tres estados de la República (dos ganados en las urnas y por primera vez reconocidos, Baja California Norte y Chihuahua y Guanajuato, cedido mediante una negociación nada clara y muy polémica), 96 municipios de los 2,390 del país

divididos de la siguiente manera: 13 en Chihuahua; 11 en Guanajuato; 15 en Jalisco; 5 en Nuevo León y Michoacán; 9 en San Luis Potosí; 6 en Baja California; 4 en Oaxaca y Puebla; 2 en Veracruz, Tamaulipas y Estado de México y; con uno en Chiapas, Durango, Hidalgo, Querétaro, Sinaloa, Sonora, Tlaxcala y Yucatán, que ocupan una superficie de 246 mil 133 km<sup>2</sup> (esto es el 12.4 por ciento del territorio nacional), en los que residen 9 millones 051 mil 752 habitantes.<sup>33</sup>

Además, poseen una senaduría, la de Baja California Norte, y cuentan con 88 diputados en la LV Legislatura, divididos en: 10 de mayoría relativa y 78 de representación proporcional.

Por todo lo antes señalado, el PAN se ha consolidado como la segunda fuerza electoral en nuestro país al mismo tiempo, ha colocado a tres de sus principales dirigentes provenientes del sector empresarial en sendas gubernaturas (Baja California Norte, Guanajuato y Chihuahua). Pero, lo más representativo del liderazgo empresarial panista a nivel estatal es el número de empresarios que han contenido por las gubernaturas desde diciembre de 1988 a febrero de 1993.

Son en total 25 gobiernos estatales que han renovado al ejecutivos local, de los cuales en 11 estados (o sea el

33.- Abad, Mario, "Supremacía nacional del PRI; regional presencia opositora" en El Nacional, 8 de marzo de 1993, p. 1-6.

44%) el PAN a presentado empresarios como candidatos, en Durango y Tamaulipas en coalición con el Partido de la Revolución Democrática (PRD), siendo en su mayoría en los estados del norte de la República mexicana. En forma de lista mencionaremos los estados en que el PAN presentó candidatos surgidos del ámbito empresarial, en paréntesis la fecha de elección:

Baja California Norte (2 de julio de 1989), Ernesto Ruffo Appel; Nuevo León (3 de julio de 1991), Rogelio Sada Zambrano; Guanajuato (4 de septiembre de 1991), Vicente Fox Quezada; Sonora (4 de septiembre de 1991), Adalberto Rosas; Chihuahua (12 de julio de 1992), Francisco Barrio Terrazas; Durango (2 de agosto de 1992), Rodolfo Elizondo; Sinaloa (8 de noviembre de 1992), Emilio Goicochea Luna quien fue dirigente de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN); Tamaulipas (22 de noviembre de 1992), Jorge Cárdenas González; Puebla (29 de noviembre de 1992), Ricardo Villa Escalera; Baja California Sur (7 de febrero de 1993), Crisóforo Salido quien hasta 1992 había pertenecido al PRI y; Guerrero (21 de febrero de 1993), Max Tejeda Martínez.

A continuación analizaremos el caso de Baja California Norte, del que tenemos más datos, para evidenciar las trayectorias y el grado de participación de los empresarios en el gabinete de Ernesto Ruffo Appel.

El primer gobierno estatal de la oposición, después de 60 años de hegemonía del PRI, es el del panista Ernesto Ruffo Appel cuya trayectoria política ejemplifica claramente el éxito del nuevo liderazgo empresarial en los puestos de elección popular. Surgido en el ámbito empresarial, donde ha sido gerente general de Pesquera Zapata (1980-1986) y gerente administrativo del Centro Empresarial de Ensenada (1982-1984). También ha participado en algunos organismos empresariales desempeñando diversos puestos directivos como: secretario de los consejos de la Confederación Patronal Mexicana (COPARMEX), de la Cámara Pesquera y de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación entre los años de 1977-1982; presidente de la COPARMEX en Ensenada, 1982-1984, y, por último; consejero nacional de la Cámara Nacional Pesquera.

Ingresó en la política activa a través del PAN en el año de 1984, donde en tan sólo dos años de militancia logró ser postulado como candidato a presidente municipal de Ensenada para el período 1986-1989, ayuntamiento que a la postre ganó. Su popularidad creció, tanto a nivel estatal como nacional, debido a los continuos enfrentamientos públicos con el gobernador priísta, Xicotentatl Leyva, que trató de obstaculizar el ejercicio de la administración mediante el bloqueo de recursos económicos al municipio. La respuesta del panista se centró en la implantación de medidas novedosas y hasta populistas, como la de salir a

barrer las calles del municipio ante la negativa del gobernador de dotar de un mejor servicio de limpia. Medidas como ésta atrajeron la simpatía y la participación ciudadana.

A partir de ese proceso se convirtió en un líder natural y, evidentemente, en un posible contendiente a la gubernatura en 1989. Logró la postulación de su partido sin mayores problemas y, posteriormente, capitalizó las siguientes circunstancias: el desprestigio de los dos últimos gobiernos estatales priístas, acusados de corrupción y de nepotismo, la división del PRI local, la designación de un contrincante sin peso ni arraigo político en el Estado (Margarita Ortega Villa) y la coyuntura de 1988, con lo cual obtuvo el reconocimiento por parte del gobierno central de su triunfo en las urnas.

Del análisis de la conformación de su gabinete podemos evidenciar el peso del sector empresarial en el Estado y sus características. Son en total 12 funcionarios de primera línea en el organigrama estatal,<sup>34</sup> de los cuales sólo el 33.3% (4) son nacidos en la entidad; otro 33.3% (4) nacieron en los Estados Unidos, incluido el gobernador, que nació en San Diego y optó por la nacionalidad mexicana; un 16.6% (2) nacieron en Sonora; y el resto, el 16.6% (2), son nacidos en otro estado de la República.

---

34.- Ver Diccionario Biográfico del Gobierno Federal (1992), editado por la Presidencia de la República,

Las profesiones de los servidores públicos estatales son, en su mayoría, afines al ámbito empresarial, registrando un 33.3% (4) de licenciados en administración de empresas (carrera que estudió Ruffo); con el 16.6% (2) registramos a los licenciados en derecho, el contralor general y el procurador general de justicia; contadores públicos e ingenieros; con el 8.3% (1) los arquitecto y sólo uno no registrado, que también representó el 8.3%.

Las universidades están representadas de la siguiente manera: el 58.3% (7) de los servidores públicos estudiaron en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), incluido el gobernador; sólo un 33.3% (4) estudió en alguna universidad pública estatal; y el restante 8.3% (1) no registró estudio superior. De este hecho se desprende la gran influencia del Tecnológico de Monterrey como escuela de los empresarios y futuros líderes políticos en nuestro país. Con posgrado registramos a uno, representando el 8.3%; lo realizó en manejo de pastizales en la Universidad de Wyoming, Estados Unidos, y se trata del secretario de Fomento Agropecuario, José Carlos Sánchez.

El 75% (9) registra, como es natural, una militancia partidista en el PAN, aunque solamente cuatro son militantes desde la década de años sesenta, y los restantes cinco, incluido el gobernador, están afiliados desde principios de la década de los ochenta. Esto evidencia que la afiliación partidista de esos funcionarios está

estrechamente ligada a su relación personal o amistosa con el gobernador Ernesto Ruffo Appel. El restante 25% (3) declara no militar en ningún partido político.

En lo que se refiere a su actividad empresarial, el 66.6% (8) manifiesta ser empresarios, incluido el gobernador, mientras que el restante 33.3% (4) ejerció libremente su profesión. Esta misma proporción, 66.6% (8), manifiesta pertenecer a alguna organización empresarial, y se representa como sigue: 25% (3) perteneció al Centro Empresarial de Ensenada; 16.6% (2) a la COPARMEX y; con 8.3% (1) a la CANACINTRA, a la Confederación Nacional Ganadera y a la Cámara de Comercio.

En conclusión, el perfil de los empresarios-políticos en Baja California es que son nacidos mayoritariamente en el norte del país o en los Estados Unidos; tienen licenciatura en administración de empresas en el Tecnológico de Monterrey; militan en el Partido Acción Nacional desde la década de los ochenta. Sólo los nacidos en la segunda mitad de los años treinta y mediados de los cuarenta registran su militancia desde los años sesenta, y, por último; miembros de alguna organización empresarial de corte radical, como son el Centro Empresarial de Ensenada y la COPARMEX.

### 2.3.- La participación política de los empresarios en el Partido Revolucionario Institucional (PRI).

La participación política de los empresarios en el PRI es un hecho relativamente nuevo puesto que, desde la fundación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) en 1929 y sus sucesivas transformaciones en Partido Revolucionario Mexicano (PRM) en 1938 y, finalmente en 1946, se conformó el PRI con la estructura sectorial que hasta a principio de 1988 existía en este partido. Este grupo social no encontró cabida como un sector formal. La militancia activa de algunos empresarios, principalmente los pertenecientes a la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), se daba de manera dispersa a través de la desaparecida Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) ya que no tenían una fuerza de convocatoria, ni dentro ni fuera del partido, digna de consideración.

Por lo tanto, el antecedente inmediato de la participación formal de los empresarios dentro del PRI, a nivel nacional, es la conformación, a principios de 1988, de la Comisión de Financiamiento y Fortalecimiento Patrimonial del PRI para apoyar en ese año la campaña presidencial del licenciado Carlos Salinas de Gortari. Aunque, cabe señalar que registramos una participación importante de empresarios en los siguientes estados de la República:

Nuevo León. A raíz de la elección de gobernador en 1985 algunos empresarios apoyaron al candidato priísta Jorge Treviño, quien contaba con vínculos muy estrechos con la familia Garza Sada, ya que su esposa, Cristina Larralde, es prima de Eugenio Garza Lagüera (Grupo VISA y BANCOMER). Entre estos empresarios neoleoneses se encuentran: Alberto Santos (Grupo Gamesa), exdiputado federal por el PRI (1982-1985); Javier Garza Calderón, hijo de Javier Garza Sepúlveda, el cual es fuerte accionista del Grupo VISA y del Grupo GENTOR; Eugenio Clariond, primo del candidato panista a gobernador por dicho estado, quien fue el fundador de la Liga de Empresarios Nacionalistas; Genaro Leal, dueño de Industrias Químicas y, presidente de la comisión de Energéticos del Centro de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (CEPES) del PRI; Santiago Clariond Reyes, miembro del CEPES; y Javier Lobo, miembro del Grupo PROTEXA.

Chihuahua.- En 1986, el candidato a gobernador Fernando Baeza Meléndez recibió apoyo de los empresarios más importantes de la entidad, encabezados por Eloy S. Vallina (Grupo Chihuahua y miembro destacado del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios), Leopoldo Mares Delgado, Arnaldo Ponce Frías, Idelfonso Sepúlveda y Alfonso Ramos Sánchez. En esta entidad la participación de los empresarios dentro del gobierno de Fernando Baeza Meléndez fue encabezada por altos directivos del Grupo Chihuahua: Armando Aranzola Madrid, jefe de Relaciones Públicas de Eloy S. Vallina,

que fungió como coordinador de Comunicación Social de la entidad; y Ricardo Wisbrun Sáenz, miembro del Grupo Chihuahua, consejero de Nacional Financiera, Multibanco Comermex, Seguros La Comercial y del Centro Empresarial de Chihuahua, además miembro y directivo de diversas organizaciones empresariales, en las que destacan la Cámara de la Industria Harinera del Norte y la Cámara de Comercio de Chihuahua, y propietario de tres empresas (Avena de Chihuahua, Harinas y Sucesores de Ricardo Wisbrun); fue asimismo director General de Finanzas. Por último, registramos a Luis Luján Peña, hermano del candidato del PAN a diputado por el primer distrito local en 1986 Guillermo Luján Peña, quien se desempeñó como director general de Comunicaciones y Obras Públicas. Este funcionario es propietario de la empresa de construcción Cobra y fue vicepresidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción en el estado; consejero de seis empresas y tres instituciones bancarias; está vinculado al PRI por medio del Colegio de Ingenieros Civiles, de la Federación de Colegios de la CNOP.

Sonora.- Los integrantes del gabinete del gobernador Rodolfo Félix Valdés (1985-1991) forman parte importante del sector empresarial sonorense y, además, están vinculados académicamente al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) como: Alvaro Obregón Luken, nieto del general Alvaro Obregón; fue consejero del Centro Empresarial del Norte de Sonora y del Banco del Atlántico,

propietario de una empresa de automóviles para renta, concesionario de la Nissan y director general de Gran Auto y Servicios Agrícolas; quien además tuvo a su cargo la Secretaria de Turismo; Horacio Rubio Salcido, secretario de Fomento Industrial, dirigente radical del Centro Empresarial del Norte de Sonora; Gustavo Astiazarán Rosas, vinculado a la industria de la radio y televisión por medio de su empresa Uni-Radio, tesorero estatal; y Oscar Terán Moreno, exdirector de las constructoras Gil, Tecasa y Terán y Vales, quiénes proyectaron el aeropuerto de Hermosillo y la obra del Río Tijuana, fue director del Instituto de Desarrollo Urbano y Rural (INDEUR).

En dicho comité de apoyo al licenciado Salinas de Gortari participaron algunos miembros y parientes cercanos de las "grandes familias" empresariales, destacando entre los primeros: Antonio Gutiérrez Prieto (Grupo GUTSA), Antonio Madero Bracho (Corporación Industrial San Luis) y Carlos Slim Helú (Grupo Carso y Telmex); entre los segundos, se hallan Eduardo Legorreta Chauvet, hermano de Agustín Legorreta de Corporativo Inverlat; Pablo Alvarez Treviño; Angel Borja Navarrete, hermano de Gilberto Borja Navarrete del Grupo ICA; Roberto González Barrera; Ricardo González Prieto; Julio Gutiérrez Trujillo y Enrique Rello Vega.

Así, de un total de 25 miembros que formaron esta comisión, el 40% (10) están relacionados, de manera directa o indirecta, con el Consejo Mexicano de Hombres de

Negocios. Pero existe otro dato interesante, esta misma proporción del 40%, adquirió alguna paraestatal que el gobierno del licenciado Salinas de Gortari vendió en este sexenio.

Tal situación es resumida de manera clara por Rafael Montesinos, quien afirma: "esto reflejó cómo los empresarios vieron en la política una excelente forma de consolidar sus negocios. (...) Ahora, con su intervención directa en el PRI garantizaban su participación en la toma de decisiones, cubriendo así sus intereses concretos de clase".<sup>35</sup>

Este hecho prueba dos aspectos de suma importancia que a continuación mencionaremos:

a) En primer término, la apertura a la participación de los empresarios dentro del PRI, lo cual muestra la incorporación de este sector social en la vida partidista (hecho que existe en el PAN y que abordamos en el apartado anterior), puesto que anteriormente existía en ese partido el fenómeno del político-empresario que se caracterizaba por la utilización de las influencias y privilegios que algunos funcionarios gozaban para realizar grandes negocios al amparo del poder público.

b) En segundo lugar, la transformación de la ideología y de las estructuras del partido, que permite a un importante sector de la iniciativa privada, principalmente

---

35.- Montesinos, Rafael. "Empresarios en el nuevo orden estatal" en El Cotidiano, núm. 50, sep-octubre de 1992, p. 113.

a los miembros de las "grandes familias empresariales", participar de manera legítima en la política y, a la vez, contar con vínculos directos con el Estado.

Dentro del primer punto cabe mencionar que la incorporación de dos miembros distinguidos del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) en el equipo de gobierno del presidente Salinas de Gortari, es un signo claro de la nueva relación política entre los grandes empresarios con la élite política actual. Entre ellos se encuentra Claudio X. González, nombrado asesor presidencial para inversiones extranjeras desde diciembre de 1988, expresidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) durante los años 1985-1987. Fue el segundo presidente de dicha organización, que adopta posiciones moderadas en su trato con el gobierno, y se caracterizó por sus posiciones políticas tendencialmente priístas.

Ha desarrollado su carrera en el área de la producción y las finanzas, en donde participa como director del empresa Kimberly Clark, y en los consejos de administración de por lo menos 18 empresas de giros diversos. Su labor como asesor presidencial ha sido muy dinámica ya que continuamente acompaña al jefe del ejecutivo en sus giras por Estados Unidos y Canadá, en donde ha participado activamente en la negociación y promoción del Tratado de Libre Comercio de América del Norte con sus contrapartes, y en Europa; además, es un hombre muy cercano al presidente.

El otro personaje es Miguel Alemán Velasco, que fue nombrado embajador extraordinario y plenipotenciario para asuntos especiales de 1988 hasta 1991. Actualmente es senador por Veracruz y miembro del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del PRI, en donde se desempeña como secretario de Finanzas hasta la Asamblea pasada. Es el primer miembro del CMHN que accede a un puesto de elección popular en el PRI. Aunque es hijo del expresidente de México Miguel Alemán Valdés, y por tanto tiene vínculos con la "familia Revolucionaria", su carrera política es incipiente ya que siempre se desempeñó dentro del ámbito empresarial, en el que fue copropietario de la empresa Televisa S.A. de C.V. y del Grupo Novedades Editores, y propietario del Grupo Aluminio.

Su inclusión en el CEN marca una tendencia por legitimar, ante los políticos tradicionales, la participación activa de algunos empresarios en el PRI, puesto que se trata de aprovechar los vínculos políticos que heredó de su padre y, a su vez, el prestigio que ha logrado en el sector empresarial para así establecer un punto de unión entre los políticos con los empresarios. Su labor al frente de la Secretaría de finanzas de ese partido se ha encaminado a encontrar nuevos mecanismos para recolectar recursos económicos por medio de nuevas estrategias, y hasta innovadoras en el PRI, como la emisión de la lotería instantánea y de la tarjeta de crédito PRI-Serfín. Esta última se puso a disposición entre los

militantes del partido y funciona de la siguiente manera: con cada compra que se realice utilizando dicha tarjeta se aportará el 1% al fondo del partido.

Existe a la par de estos personajes la llegada nuevamente de Carlos Hank González a la administración pública, que, a nuestra consideración, es el prototipo del político-empresario que existe dentro del PRI. El cargo con que inició el sexenio fue el de secretario de Turismo, y actualmente es el secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Como miembro distinguido de la clase política mexicana, ha desempeñado diversos puestos dentro de la administración pública, destacando el de gobernador del Estado de México (1969-1975) y el de jefe del Departamento del Distrito Federal (1976-1982).

Su carrera en el sector privado, al igual que la de otros muchos políticos, se ha desarrollado en el anonimato, ya que no aparece en ningún consejo de administración de las empresas que controla su hijo Carlos Hank Rohn. La familia Hank Rohn dirige el Grupo Hermes (más de 20 años de fundación), después fundó las Industrias Campos Hermanos e Industrias Purina. Actualmente, posee acciones en las empresas del Grupo Embotellador de México (Pepsi, Mirinda y Pepsi Ligh, antes Grupo Troika), Prolar y Synkro; en el mercado mexicano de camiones y tractocamiones; en los transportes, mediante la empresa Enlaces Terrestres Nacionales (ETN) que cubre rutas de México al occidente y, también, en la transportación aérea mediante la línea TAESA

que cubre los vuelos nacionales y algunos vuelos a los Estados Unidos; en empresas constructoras y, últimamente, en el sector financiero a través del consejo de administración de Banamex, Somex, Grupo Financiero Banacci, Seguros La República y la afianzadora Credimex.

La subsidiaria de este grupo es la Fábrica de Autotransportes Mexicanos, S.A. de C.V. (FAMSA), anteriormente la Fabrica Auto-Car Mexicana, 1968 (licenciada por White Motor Corporation). A partir de 1985, se asocia con la Daimler-Benz AG con la siguiente composición de capitales: 51% el Grupo Hermes y 49% la empresa alemana. En 1987 lanzan al mercado mexicano el primer motor Mercedes Benz que, curiosamente, son los que el sistema de transporte de la ciudad de México (Ruta 100) esta instalando en sus nuevas unidades llamadas "ecológicas" y, en el año de 1989 realiza una reestructuración accionaria en FAMSA, en donde la Daimler-Benz adquiere el control del 80% de las acciones y el grupo Hermes conserva el restante 20%.

Un segundo aspecto, que consideramos de gran relevancia para el acercamiento de los empresarios al PRI, es la transformación y adecuación de la ideología de dicho partido a partir de las directrices marcadas por el presidente Carlos Salinas de Gortari en su discurso del 4 de marzo de 1992, con motivo de la celebración del 63 aniversario del PRI, en el que definió al liberalismo social como la guía de su gobierno. Este acontecimiento fue

el punto de arranque para insertar en las reformas estructurales que el partido venía realizando desde 1989, el liberalismo social como la ideología oficial del PRI, hecho que se concretó en la pasada Asamblea Nacional de Aguascalientes, ya que es innegable que el presidente es el líder nato o "primer priísta" del país.

En dicho discurso, que tuvo como finalidad establecer una supuesta diferenciación ideológica con los dos más grandes partidos de oposición, el partido Acción Nacional (PAN) y de la Revolución Democrática (PRD), los planteamientos presidenciales se convirtieron en armas para atacar a los "nuevos reaccionarios" adoradores, según sus palabras, del Estado obeso y la sociedad inmóvil, y para deslindarse de los neoliberales, que no entienden patria, soberanía y nacionalismo. Tales afirmaciones provocaron diversas reacciones dentro de los ámbitos académicos y partidistas, mayoritariamente en contra, puesto que no corresponden a lo postulado por dichos partidos de oposición.

Sin embargo, existe un hecho muy importante, que ha nuestro entender es fundamental: la política económica que esta administración ha llevado a cabo y la aceptación del sector empresarial de tales reformas.

En cuanto a la política económica, casi todas las acciones gubernamentales encuadran dentro del modelo neoliberal. En este punto el análisis y estudio de los conceptos liberalismo social y neoliberalismo, deben ser

motivo de un estudio más amplio que nuestra investigación no contempla; pero lo importante es que las medidas implantadas en el transcurso del sexenio (desregulación económica, privatización y apertura comercial) se comprenden dentro de los márgenes del modelo neoliberal. Puesto que, si el liberalismo económico (dejar hacer, dejar pasar) fue una corriente que pugnaba por eliminar todo el conjunto de trabas y restricciones que impedían el óptimo funcionamiento de la economía, el neoliberalismo, que se pone de moda en los años setentas con la crítica de los monetaristas al intervencionismo estatal, concibe al Estado como un elemento nocivo para el desarrollo económico. Por tanto, hay que reducir, lo más que se pueda, su participación en la actividad económica.

Dichas medidas se parecen a las demandas históricas que los empresarios han esgrimido desde hace más de 20 años, así que las prácticas estatales se materializaron en la doctrina y principios del nuevo PRI, con lo cual la estrategia del partido se centra en dos vertientes: la primera consiste en abrir sus puertas a todo aquel empresario que desee participar en el partido, sin las trabas ideológicas que los anteriores principios ponían. En el nivel estatal registramos a los primeros dos candidatos del PRI a gobernadores surgidos del sector empresarial, Jesús Macías en Chihuahua y Eduardo Villaseñor en Michoacán. El primero fue el candidato de un sector de la clase empresarial local que trató de restarle simpatías al

candidato panista. Exdirigente de la Canaco de Ciudad Juárez y propietario de la Empacadora y Frigoríficos Rodeo, Alimentos Rodeo, Alimentos Preparados de Juárez y Alimentos Preparados de Ciudad Juárez, Jesús Macías no pudo lograr las preferencias de la ciudadanía ni del grueso de los empresarios locales con lo cual apareció como un candidato "sacrificable". El segundo, Eduardo Villaseñor, enfrentó la rebelión del PRD en Michoacan y sólo duró en el cargo de gobernador 21 días, es propietario de 18 granjas porcícolas, de una industria de plástico y socio mayoritario de Auto Oriente y de Laboratorios Peza, fabricantes de productos veterinarios. Expresidente de la Unión Nacional de Productores de Cerdo y de la Unión Regional de Porcicultores, su militancia partidista data desde inicios del sexenio siendo alcalde de la Piedad por el período de 1990-1992, solicitó licencia a su cargo para ser diputado federal, 1991-1994, y, el año pasado alcanzó la nominación priísta a la gubernatura de Michoacan.

Como se puede apreciar, la carrera política de estos empresarios ha sido fulgurante y demuestra que la fuerza empresarial ya es susceptible de ser encauzada por los canales institucionales estatales (o sea el PRI) y evitar su inclusión en otro partido.

La segunda vertiente se centra en el aspecto económico, en donde la participación de los empresarios en el PRI aportara la traslación de los recursos económicos que estos aportaron a otros partidos en la década pasada, a

las arcas del partido como pago a los negocios que éstos han hecho con la compra de las empresas paraestatales, para así lograr la pretendida transparencia en los recursos económicos que maneja el partido y su intención de separarse del gobierno.

En este segundo aspecto tenemos como muestra la reunión del presidente con algunos empresarios para pedirles su aportación económica al partido, este hecho merece un análisis más detallado.

### **2.3.1.- La reunión del presidente con los empresarios: el nuevo perfil de los empresarios que militan en el PRI.**

Las consecuencias de la reunión-cena, organizada el pasado 23 de febrero por Antonio Ortiz Mena,<sup>36</sup> entre el presidente Carlos Salinas de Gortari, acompañado por Genaro Borrego Estrada, líder del CEN del PRI, y por Miguel Alemán Velasco, secretario de finanzas; con los más exitosos empresarios de este sexenio constituye un hecho sin precedente en nuestro país, puesto que es la primera vez que las relaciones entre el presidente y los empresarios traspasan los límites institucionales (como lo son las relaciones entre el primero con organizaciones de representación empresarial) o informales (su relación personal o amistosa) para situarse en el terreno partidista.

---

36.- Ver las crónicas periodísticas de las semanas siguientes en los diferentes diarios y revistas de circulación nacional.

Dicha reunión puso de manifiesto, independientemente de la forma como se filtró la información y del subsecuente debate que generó, el grado de relación de los empresarios con el gobierno y su intención de participar más activamente dentro del PRI.

La representación empresarial en la reunión estuvo compuesta por un número muy importante de empresarios pertenecientes a las "grandes familias" y, también, por la nueva generación de "nuevos empresarios" que han sido beneficiados por la estrategia económica de la actual administración. Este aspecto evidencia una cuestión muy importante, el alto grado de cohesión y unidad de este grupo social y la relación estrecha que sostienen con el presidente.

De los treinta empresarios invitados, según las crónicas, sólo asistieron 24 a la reunión, de los otros seis sólo se conoce la identidad de uno que faltó (un miembro de la familia Autrey), de los cuales 11 son miembros activos del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, más Miguel Alemán Velasco que formó parte de la delegación del PRI, los restantes 13 pertenecen a la nueva generación de empresarios que están ligados al ámbito financiero.

A continuación enlistamos a los empresarios que asistieron a la reunión con el presidente, en este punto haremos hincapié en los negocios y en los beneficios que la nueva generación empresarial ha obtenido de su relación

con los miembros de la élite gobernante ya que los miembros de las grandes familias empresariales han sido mencionados en el capítulo primero.

Jorge Martínez Huitrón, Claudio X. González, Carlos Slim Helú, Eloy S. Vallina, Jerónimo Arango, Alberto Bailleres, Antonio del Valle, Bernardo Garza Sada, Jorge Larrea, Gilberto Borja Navarrete y Adrián Sada, fueron los representantes del CMHN.

Carlos Abredop Dávila, Emilio Azcárraga Milmo, Lorenzo Zambrano y Manuel Espinosa Yglesias, aunque no son miembros del CMHN forman parte, al igual que los anteriores, de las grandes familias empresariales. De estos destacan Abredop y Zambrano ya que los negocios de Emilio Azcárraga ya los hemos mencionado, mientras que Manuel Espinosa Yglesias esta retirado de la actividad empresarial. Carlos Abredop Dávila es un dirigente empresarial de larga trayectoria, vinculado principalmente al sector financiero a través del Banco del Atlántico, Arrendadora del Atlántico, Casa de Bolsa del Atlántico y Fondo Industrial Mexicano hasta el día de la nacionalización de la banca en 1982. Aprovecho la venta de algunas empresas estatales, Aeroméxico y Mexicana de Aviación, para volver a los primeros planos de los negocios y, además, posee la mayoría de las acciones de la casa de bolsa Fimsa, cuatro sociedades de inversión, Seguros Olmeca, las arrendadoras Cafsa y Asomex y de la empresa Ingeniería Financiera Internacional para volver a los primeros planos dentro del sector financiero.

Lorenzo Zambrano dirige al grupo Cementos Mexicanos (CEMEX), del cual forman parte las cementeras que antes eran del Grupo Anáhuac y Empresas Tolteca. Se caracteriza por ser un empresario visionario y atrevido que ha logrado controlar más del 68% del mercado de cemento y el 72% del concreto premezclado en nuestro país, mantiene relaciones muy estrechas con el presidente ya que es el prototipo del empresario que impulsa el sistema. Con una visión internacional ha penetrado en el mercado estadounidense a través de la compra de la empresa Pacific Coast Cement Corp. en Los Angeles y, en Europa, más recientemente, con la adquisición de las empresas cementeras españolas La Valenciana y Sansón.

La nueva generación empresarial esta representada por:

Carlos y Xavier Autrey Maza, estos lograron por medio del Grupo Acerero del Norte adquirir la paraestatal Altos Hornos de México y otras trece empresas mineras y siderúrgicas. Poseen la casa de bolsa México, que se unió a Inverlat, de Agustín F. Legorreta, para adquirir el banco Comermex.

Alfonso de Garay, este empresario se desenvuelve en el sector financiero a través de la casa de bolsa Grupo Bursátil Mexicano (GBM), la tercera más importante del país, que recientemente adquirió el Banco del Atlántico. Con este banco formó el grupo financiero GBM-Atlántico que posee arrendadora, empresa de factoraje y casa de cambio.

Raymundo Gómez Flores, es el prototipo de empresario surgido en durante el sexenio, vinculado preferentemente al ramo del autotransporte hasta 1988. Controla el Grupo Empresarial de Occidente (GEO) que se adjudicó la subasta por la empresa paraestatal Grupo Dina (Dina Camiones, Dina Autobuses, Dina Motores y Plásticos Automotrices Dina) y, más recientemente, el Banco Cremi. Además es uno de los postores por el control accionario de las empresas de comunicaciones estatales, Televisión Azteca (red nacional 13 y 7), Compañía Operadora de Teatros (COTSA), Estudios América y El Nacional.

Cierran la lista los conocidos Carlos Hank Rohn (Grupo Hermes); Roberto Hernández y Alfredo Harp (Banámex y casa de bolsa Acciones y Valores); Aurelio López Rocha (Fábrica de Calzado Canadá, Corporación Tapatía de Televisión y Radio Red); Angel Losada (Grupo Gigante, Toks y Radio Shack) y; José Madariaga Lomelín (Mercantil-Probursa, Grupo Sidek, Diana y Ericson).

De la composición y orígenes de los empresarios, que se reunieron con el presidente, podemos observar que la presencia de algunos miembros del CMHN marca una tendencia al interior por participar en el PRI como militantes activos, aunque esto se evidencia únicamente en los empresarios con nexos amistosos más directos con el presidente, y, también, de los nuevos empresarios que tratan de colaborar en dicho partido como pago a los

favores o beneficios de la política  
y el proceso de reprivatización en el país.

En conclusión, el perfil de  
tentativamente van a participar en  
pertenecientes mayoritariamente al  
miembros del Consejo Mexicano de Economía  
relacionados con las grandes empresas  
vinculados estrechamente con el presidente  
de Gortari. Algunos con carreras muy exitosas  
empresarial pero hábiles en las relaciones  
relaciones con el poder público y  
surgidos después del crack bursátil  
obtuvieron grandes ganancias por medio de la

## C O N C L U S I O N E S

En la medida en que los cambios estructurales en la economía y el proceso de modernización se han consolidado, la relación del Estado con los empresarios se nos presenta como el inicio de una nueva alianza, tanto económica como política. Dicha alianza se formaliza en tres aspectos: el primero, por una nueva relación institucional entre el Estado y las organizaciones empresariales; el segundo, por la identificación ideológica entre los miembros de la élite política actual con los nuevos empresarios, surgidos en la mitad de los años ochentas, y; en tercer lugar, por la creciente participación política de los empresarios a través del partido Acción Nacional (PAN) y, más recientemente, dentro del partido Revolucionario Institucional.

En lo que se refiere al primer aspecto, concluimos que la línea de liderazgo dentro del sector empresarial lo posee los empresarios miembros del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios a través del control político y económico que ejercen en el seno del Consejo Coordinador Empresarial. Este hecho evidencia el carácter antidemocrático del organismo cúpula de los empresarios ya que no existe una representación paritaria entre las organizaciones que la componen. Esto es, la gran masa de pequeños y medianos empresarios no cuentan con posibilidades de influir en la toma de decisiones, puesto

que la conformación y el diseño de las estrategias que el sector privado adopta, como línea de acción ante el Estado, dependen del grado de acercamiento que los grandes capitales tengan con el gobierno en funciones.

El carácter elitista del Consejo Mexicano de Hombre de Negocios está determinado por el poderío económico de sus miembros, ya que controlan a los principales grupos industriales del país, que mantienen relaciones estrechas con los miembros del poder público.

El segundo aspectos se caracteriza por la nueva relación ideológica entre los dirigentes políticos actuales con los nuevos empresarios. Este hecho se debe a que existe un proceso paralelo de renovación generacional en ambos lados. La renovación empresarial se caracteriza por la llegada de técnicos de la producción y de las finanzas a los puestos dirigentes del sector privado; educados en el exterior y; con vínculos, tanto económicos como amistosos, muy estrechos con la nueva generación de políticos. Dichos empresarios han sido los más favorecidos con el proceso de privatización de las empresas paraestatales, debido a que han adquirido las empresas más rentables que el Estado poseía.

Sin embargo, a la par de estos nuevos empresarios, algunos miembros de las grandes familias empresariales también han sido beneficiadas por el actual gobierno, ya que han adoptado posiciones moderadas en su trato con el gobiernos.

Dentro del tercer aspecto, el sector empresarial se ha convertido en un grupo social capaz de liderar a las fuerzas sociales inconformes con la crisis económicas y, más recientemente, con las prácticas en materia electoral del actual gobiernos. Por lo tanto, el liderazgo social que los empresarios ejercen ya es susceptible de ser incorporada a los dos principales partidos políticos que existen en nuestro país (PRI y PAN). Este aspecto marca una diferenciación entre el empresario que milita dentro del PAN con el empresario que empieza a participar en el PRI.

Los primeros representan a los sectores medios del empresariado, los cuales han sido castigados por la crisis económica; mientras que los segundos representan a los empresarios que se han beneficiado con las políticas económicas emprendidas en este sexenio. Esta diferencia marca, de entrada, el grado de división que existe entre los altos mandos empresariales y los medianos.

Como conclusión general resumimos que el creciente poderío económico de los grandes empresarios y sus relaciones políticas con la élite empresarial los convierten en un grupo social con gran influencia en el proceso de toma de desiciones dentro del ámbito estatal, atentando contra los márgenes de autonomía que históricamente conservaba el Estado mexicanos posrevolucionario.

## B I B L I O G R A F I A

- Arriola Woog, Carlos. Los empresarios y el Estado 1970-1982, Coordinación de Humanidades UNAM-Porrúa, segunda edición, corregida y aumentada, México, 1988, 273 pp.

- Basáñez, Miguel. La lucha por la hegemonía en México 1968-1990, Siglo XXI Editores, novena edición, México,

- Basáñez, Miguel. El pulso de los sexenios. Veinte años de crisis en México, Siglo XXI Editores, México, 1990, 362 pp.

- Camp, Roderic Ai. Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea, Fondo de Cultura Económica, México, 1990, 288 pp.

- Diccionario Biográfico del Gobierno Federal (1992), Editorial Diana.

- Hamilton, Nora. México: Los límites de la autonomía del Estado, Editorial Era, México, 1983, 332 pp.

- Hermet, Guy (et. al.). ¿Para que sirven las elecciones?, Fondo de Cultura Económica, México, 1982, 160 pp.

- Montesinos, Rafael, "Empresarios en el nuevo orden estatal" en El Cotidiano, UAM, año 8, septiembre-octubre, 1992.

- Millán, Rene. Los empresarios ante el Estado y la sociedad, Siglo XXI Editores, México, 1988, 191 pp.

- Molinar Horcasitas, Juan. El tiempo de la legitimidad. Elecciones, autoritarismo y democracia en México, Cal y Arena Editores, México, 1991, 265 pp.

- Poulantzas, Nicos. Estado, Poder y Socialismo, Siglo XXI Editores, México, 1979, 326 pp.

- Principios de Doctrina del Partido Acción Nacional, EPESA Editores, México, 1989, 69 pp.

- Principio de Doctrina del Consejo Coordinador Empresarial, México, 1977.

- Rendón Corona, Armando. Elite y jerarquía del poder, Cuadernos Universitarios número 12, UAM-I, México, 1984, 185 pp.

- Sartori, Giovanni. Partidos y sistemas de partidos. Marco para un análisis, volumen 1, Alianza Editorial, Madrid, 314 pp.

- Tirado Segura, Ricardo, "Los empresarios y la derecha en México" en Revista Mexicana de Sociología, año XLVIII, núm. 1, enero-marzo de 1985.

- "Los empresarios y la política partidaria" en Estudios Sociológicos del Colegio de México, vol. 5, núm. 15, septiembre-diciembre, 1987.

- "Los dirigentes del Consejo Coordinado Empresarial" en El Cotidiano, UAM, año 8, septiembre-octubre, 1992.

**- Revistas y periódicos**

- Excélsior

- El Financiero

- El Nacional

- La Jornada \*

- Expansión

- Mira

- Nexos

- Proceso