

LA NUEVA OPOSICIÓN CONSERVADORA EN MÉXICO: LA RADICALIZACIÓN POLÍTICA DE LOS EMPRESARIOS NORTEÑOS

YEMILE MIZRAHI

INTRODUCCIÓN

CUANDO EL PRESIDENTE José López Portillo nacionalizó la banca en 1982, se abrió en México un nuevo capítulo en la relación entre empresarios y gobierno. La sorpresiva medida, percibida como autoritaria por los empresarios, desencadenó un conflicto de dimensiones sin precedentes. Por primera vez en cuarenta años, el conflicto entre los empresarios y el gobierno se desbordó hacia el terreno electoral y no volvió a sus cauces, pese a los esfuerzos del presidente Miguel de la Madrid por recobrar la confianza del sector privado. Durante su mandato, la oposición más fuerte al gobierno fue la de la comunidad empresarial. Los empresarios intensificaron sus ataques contra el gobierno, lo culparon por haber administrado de manera ineficiente los recursos derivados de la bonanza petrolera y criticaron en forma abierta y pública sus prácticas, consideradas autoritarias y corruptas. También organizaron asociaciones cívicas, movilizaron a otros sectores de la población en contra del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y abiertamente le brindaron su apoyo al Partido Acción Nacional (PAN).¹ Más importante aún, los empresarios adoptaron un papel importante en la organización de las campañas del PAN y aceptaron ser postulados como candidatos del partido en las contiendas electorales,

¹ El apoyo de empresarios al PAN no es nuevo. Muchos empresarios han estado en el PAN desde su creación en 1939. Sin embargo, durante los años ochenta un número sin precedentes de empresarios le dio abiertamente su apoyo a este partido. Estos empresarios no habían sido políticamente activos antes. El flujo de empresarios hacia el PAN creó divisiones internas dentro del partido entre una facción más "tradicionalista" y otra constituida por los denominados "neopanistas", que abogaba por una participación más enérgica en el terreno electoral. Véase Abraham Nuncio, *El PAN. Alternativa de poder o instrumento de la oligarquía empresarial*, México, Nueva Imagen, 1986.

convirtiéndose de esa manera en dirigentes políticos viables en sus localidades. Sin embargo, esta oposición no tuvo fuerza similar en todos los estados del país, ni tampoco incluyó a todos los estratos de la comunidad empresarial. Cobró mayor fuerza en los estados norteros de Baja California, Sinaloa, Sonora, Coahuila, Durango, Nuevo León y Chihuahua, y fue encabezada por empresarios medianos y pequeños.

Paradójicamente, los banqueros y los grandes empresarios, que habían sido los más afectados por la nacionalización de la banca y que por tradición eran la facción más contestataria de la iniciativa privada en momentos de conflicto con el gobierno, no adoptaron una posición política beligerante. Aun cuando en un principio protestaron por la medida, se reconciliaron con el gobierno de Miguel de la Madrid, prefiriendo resolver sus diferencias con el gobierno tras bambalinas. Más aún, ejercieron presión para detener las protestas de los empresarios más radicales, que en esos meses organizaban las famosas reuniones "México en Libertad".² De manera similar, los empresarios pequeños y medianos del centro del país, y en particular los del valle de México, se mantuvieron al margen de la política, pese a su desconfianza en el gobierno. Los empresarios medianos y pequeños del norte, que no sólo no fueron perjudicados por la nacionalización de la banca sino que incluso pudieron haberse favorecido con la medida,³ fueron los que se radicalizaron y encabezaron la oposición en contra del PRI.

La participación de los empresarios norteros en un movimiento de oposición puso al descubierto varias cosas. Por un lado, se hizo evidente que la comunidad empresarial no es homogénea, que entre los empresarios existen diversos intereses, ideas y recursos de organización que han causado importantes divisiones en el seno de la comunidad empresarial, y que ya no era factible que estas divisiones permanecieran ocultas y sin posibilidad de adquirir una expresión política independiente.⁴ Por otro lado,

² Estas reuniones, organizadas por la Coparmex, Concanaco y CCE tenían la intención de alertar a la sociedad acerca de los excesos a los que podía llegar un gobierno que no tenía un sistema de pesos y contrapesos. Se llevaron a cabo en varias ciudades, principalmente en el norte. Una reunión masiva en el Distrito Federal fue cancelada por presión del presidente Miguel de la Madrid y, según varios empresarios entrevistados, por presión directa de los mismos banqueros. Véase Carlos Elizondo, *Property Rights in Mexico. Government and Business After the 1982 Bank Nationalization*, tesis de doctorado, Universidad de Oxford (en proceso).

³ Para muchos empresarios pequeños y medianos, la nacionalización representó una oportunidad de obtener mejores créditos. Véase Sylvia Maxfield, *Governing Capital. International Finance and Mexican Politics*, Ithaca, Cornell University Press, 1990, p. 154.

⁴ La homogeneidad de la comunidad empresarial ha sido un supuesto compartido por quienes estudian a los empresarios. Aunque los trabajos más recientes reconocen las diferencias entre las facciones "radicales" y "moderadas" de los empresarios, no se explican sus orígenes. Más aún, muchos de estos trabajos caracterizan dichas diferencias como la expresión de una estrategia más unificada por parte de los empresarios para hacerle presión al gobierno.

también se demostró que las raíces del descontento con el gobierno eran más profundas que la nacionalización de la banca en sí. De hecho, desde finales de los años setenta, varios empresarios norteros habían decidido participar de forma activa en el PAN.⁵ A diferencia del pasado, parecía que los empresarios habían superado su tradicional comportamiento político defensivo y que ahora eran capaces de ingresar en la vida política activa y perdurar como actores políticos. Aún más, como sostiene Blanca Heredia, los empresarios habían desarrollado una capacidad ideológica poco usual "para convencer, movilizar recursos colectivos y definir metas".⁶ Se estaba forjando un nuevo movimiento conservador de oposición, y la nacionalización de la banca sólo aceleró el paso de una tendencia vigente.⁷

En este artículo argumentaré que durante los últimos veinte años el sector empresarial nortero ha experimentado importantes transformaciones en cuanto a su composición, sus formas de organización y sus pautas de socialización, que han afectado las actitudes y el comportamiento político de los empresarios. Estas transformaciones profundizaron las divisiones existentes dentro del sector empresarial y le crearon a los empresarios medianos y pequeños del norte una serie de oportunidades de expresión y participación políticas que los empresarios de otras regiones del país no tienen. Durante este proceso quedó trastornado el patrón tradicional de relaciones entre los empresarios y el gobierno, conocido en círculos académicos como "la alianza para las ganancias".⁸

Véase Ricardo Tirado, "Los empresarios y la política partidaria", *Estudios Sociológicos*, núm. 15, septiembre-diciembre de 1987; René Millán, *Los empresarios ante el Estado y la sociedad*, México, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM y Siglo XXI, 1988; Graciela Guadarrama, "Empresarios y política: Sonora y Nuevo León, 1985", *Estudios Sociológicos*, núm. 13, enero-abril de 1987; Francisco Valdés Ugalde, "¿Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico? Ensayo sobre la convocatoria social de los empresarios," *Estudios Sociológicos*, núm. 15, septiembre-diciembre de 1987.

⁵ En Sonora varios empresarios se afiliaron al PAN después de las expropiaciones de tierra en el valle del Yaqui. En Ciudad Obregón el PAN ganó las elecciones de 1979 con la activa participación de empresarios. En ese mismo año, el empresario Canales Clariond se lanzó como candidato a diputado por el PAN en Nuevo León.

⁶ Blanca Heredia, "Ideas. Interests? The Mexican Business Community in the 1980's", trabajo presentado en la Conferencia sobre la Derecha en América Latina, Nueva York, Columbia University, 1990, p. 1.

⁷ Uso el término "conservador" explícitamente, siguiendo a Edward Gibson, quien argumenta que este término es más denotativo que el término "derecha" ya que tiene una referencia sociológica, no ideológica. Según Gibson, un partido o movimiento conservador es el que encuentra en las clases altas de la sociedad su público fundamental (*core constituency*). Véase Edward Gibson, "Conservative Parties and Democratic Politics: Core Constituencies, Coalition-Building, and the Latin American Electoral Right", trabajo presentado en el XXVI Congreso Internacional de la Latin American Studies Association, Washington, D.C., del 4 al 6 de abril de 1991.

⁸ Este término fue popularizado por Clark Reynolds en *The Mexican Economy: Twentieth Century Structure and Growth*, New Haven, Yale University Press, 1970.

Conforme la comunidad empresarial creció y se diversificó, surgió una nueva generación de empresarios pequeños y medianos que tenía pocos vínculos económicos o personales con el gobierno federal y estatal y escaso poder para influir en las decisiones tomadas en la esfera ejecutiva. No obstante, sí habían forjado fuertes lazos con sus propias localidades y establecido una presencia significativa en sus organizaciones gremiales locales. Estas últimas dieron a esos empresarios nuevos canales de expresión política. Hacia finales de los años setenta, estos empresarios estaban preparados para redefinir su actitud tradicionalmente apolítica y dispuestos a buscar una presencia política mayor, fuera de la tutela del gobierno y su partido oficial.

Para los pequeños y medianos empresarios norteños, la nacionalización de la banca simbolizó los excesos a los que podía llegar un sistema político presidencialista y altamente centralizado, y los convenció de la necesidad de "vigilar" y poner límites a la acción gubernamental. Más aún, la nacionalización fue percibida como una medida desesperada de un gobierno que, por ineficiente y corrupto, había perdido el control de la economía. Paradójicamente, la nacionalización de la banca fue la última manifestación de fuerza de un gobierno que se encontraba profundamente debilitado por una crisis económica de dimensiones sin precedentes. La aparente incapacidad del gobierno para resolver la grave situación económica alentó a los empresarios norteños a tomar la iniciativa. Surgidos de la región económicamente más dinámica del país, los empresarios norteños se sintieron más fuertes que el gobierno y listos para asumir una posición política de liderazgo.⁹ La ausencia de una alternativa política de izquierda, por otra parte, motivó todavía más a estos empresarios para organizarse en oposición al gobierno. Al apoyar al PAN y exigir más democracia, eran ellos quienes tenían más que ganar.

A pesar de la fuerza de los movimientos de oposición en varios estados del norte, desde 1988 los empresarios han moderado sus críticas hacia el gobierno y se han desactivado políticamente. Esto se explica en parte por la sorpresiva fuerza política del neocardenismo en las elecciones de 1988, pero también es consecuencia de la labor del gobierno por encontrar un nuevo tipo de alianza con los empresarios. La actitud más conciliadora de estos últimos exige una nueva evaluación del significado y del efecto a largo plazo de la movilización política de los empresarios en México.

⁹ Esto se acentuó sobre todo después del desencanto con el *boom* petrolero. En contraste con la crisis económica de 1976, en 1982 el gobierno no tenía una "panacea" para salvar al país de la crisis.

Este artículo está organizado en tres secciones. En la primera se analizan las condiciones contextuales que socavaron la llamada "alianza para las ganancias"; en la segunda se examinan las transformaciones que ha sufrido la comunidad empresarial nortea y se explica por qué los empresarios medianos y pequeños se organizaron en oposición al gobierno y al PRI. En la tercera se evalúa el significado de este movimiento de oposición, y finalmente se presentan algunos comentarios a manera de conclusión.

EL RESQUEBRAJAMIENTO DE LA "ALIANZA PARA LAS GANANCIAS"

Cuando el presidente Manuel Ávila Camacho tomó posesión en 1940, tenía entre sus prioridades establecer una alianza con el sector privado, que había sido alienado por el tono populista del régimen anterior de Lázaro Cárdenas. El nuevo gobierno consideraba crítico e indispensable recuperar la confianza de los empresarios y alentar la inversión privada, ya que la cooperación de los empresarios era considerada como un factor decisivo para asegurar el éxito de su estrategia de desarrollo económico.¹⁰ Ofreció una serie de incentivos encaminados a fomentar la inversión privada y sustituir las importaciones mediante una serie de políticas proteccionistas que incluían permisos previos de importación, tarifas arancelarias y exenciones de impuestos, así como el otorgamiento de créditos baratos, subsidios e infraestructura básica para estimular la inversión de capital nacional. Además, el gobierno mantuvo una tasa impositiva en extremo baja y garantizó la existencia de una fuerza de trabajo barata y relativamente dócil. Las condiciones económicas favorables y las atractivas oportunidades ofrecidas a los empresarios pronto dieron fruto. A partir de los primeros años de la década de los cuarenta, se estableció una alianza entre los empresarios y el gobierno que institucionalizó un patrón de relaciones cooperativas y cordiales durante más de treinta años. Esta alianza suponía una división del trabajo tácita entre los terrenos de la economía y la política. Los empresarios aceptaron guardar un perfil político bajo y toleraron la retórica revolucionaria y antiempresarial del PRI a cambio de la garantía de un entorno económico rentable que les permitiera hacer buenos negocios. Ésta no fue ciertamente una alianza fundada en principios ideológicos; fue en verdad una "alianza para las ganancias".

¹⁰ Véase Roger D. Hansen, *La política del desarrollo mexicano*, México, Siglo XXI, 1971, p. 77; también véase Nora Hamilton, *The Limits of State Autonomy*, Princeton, Princeton University Press, 1982.

A causa de sus orígenes revolucionarios y de su compromiso con las clases populares, el PRI se abstuvo de incorporar a los empresarios como uno de los sectores del partido. La relativa autonomía de los empresarios frente al PRI y su control sobre importantes recursos económicos hacían de la iniciativa privada un importante grupo de presión. Sin embargo, su influencia quedaba formalmente restringida a los asuntos relacionados con la política económica. La política partidista y los asuntos relacionados con la administración pública y el gobierno quedaban reservados para los políticos. La separación entre las élites políticas y económicas contribuyó a difundir la opinión en la cultura popular de que “a los empresarios no les gustaba la política”.¹¹ Los empresarios también compartían esta opinión. Según una encuesta realizada por Américo Saldívar, éstos opinaban que “los empresarios nos dedicamos a los negocios, no a la política”.¹²

El gobierno estableció una serie de reglamentos que limitaban el poder de los empresarios y que restringían su influencia a los asuntos puramente económicos. La “Ley de Cámaras” promulgada en 1941 dividió a las organizaciones empresariales en dos grandes confederaciones, la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (Concamin) y la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco), y obligó a los empresarios a afiliarse a una de las dos.¹³ En ese mismo año, el gobierno impulsó y apoyó la formación de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

¹¹ Celso Garrido y Cristina Puga, “Transformaciones recientes del empresariado mexicano”, *Revista Mexicana de Sociología*, vol. LII, núm. 2, abril-junio de 1990, p. 44.

¹² Américo Saldívar, *Ideología y política del Estado mexicano (1970-1976)*, México, Siglo XXI, 1980, p. 76. Es importante hacer notar que los empresarios sí tenían una importante función política, pues negociaban regularmente con el gobierno y constituían un importante grupo de presión. Sin embargo, muchas de estas negociaciones se hacían tras bambalinas y los empresarios se abstendían de comentar en público sobre asuntos partidistas y/o netamente políticos.

¹³ En 1929, por iniciativa de los industriales de Monterrey se creó la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), un sindicato patronal que incorporaba a todos los sectores del empresariado. Dado su carácter voluntario, desde su creación la Coparmex ha sido la organización empresarial más independiente y radical del sector empresarial. Aunque no se rige por la Ley de Cámaras, sino por la Ley Federal del Trabajo, a fin de evitar conflictos internos, la Coparmex impuso en sus estatutos que no se le permitía a la institución involucrarse en asuntos partidistas. Hasta mediados de los años setenta, ésta estuvo controlada por el grupo Monterrey, que tradicionalmente había mantenido cierta independencia del gobierno y era considerado como el bastión de los intereses del sector privado. La influencia de la Coparmex, sin embargo, era limitada a causa de su reducido número de miembros. Según Bernardo Ardavín, ex presidente de la Coparmex, hasta 1970 sólo contaba con cinco mil miembros. Entrevista con Bernardo Ardavín, en la ciudad de México, el 8 de agosto 1990. Para más información sobre la Coparmex, véase Jorge Buendía Laredo, *Autoritarismo y participación empresarial: la Confederación Patronal de la República Mexicana (1970-1988)*, tesis de licenciatura, El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, 1989.

(Canacintra), que aunque estaba afiliada a la Concamin, dado el elevado número de sus miembros, adquiriría una posición de relativa independencia frente a ella.¹⁴ Al dividir a la comunidad empresarial en dos confederaciones distintas y fomentar divisiones dentro de la Concamin, el gobierno buscaba limitar la capacidad del sector privado para formar lazos horizontales y organizarse en oposición al gobierno.¹⁵ Por otra parte, la Ley de Cámaras establecía que el gobierno tenía autoridad para convocar o disolver cámaras y definía a las organizaciones empresariales como órganos de consulta. Esto le permitía a los empresarios participar como representantes del sector privado en varios organismos gubernamentales, consejos y comités. Sin embargo, a las cámaras se les prohibía involucrarse en actividades políticas.

Aunque formalmente los empresarios debían remitirse a sus cámaras para negociar con el gobierno, los más poderosos negociaban también, en el plano informal, en forma directa y a puerta cerrada, con el gobierno. Dado el alto grado de discrecionalidad del que goza el presidente en México, los empresarios tenían incentivos para fomentar lazos personales con las autoridades más altas. Quedaron de esta forma definidas dos vías fundamentales y no excluyentes de relacionarse con el gobierno: la corporativa, por medio de las cámaras empresariales, y la individual, mediante los contactos personales y directos con altos funcionarios públicos.

No obstante lo estrecho y cordial de las relaciones entre empresarios y gobierno, "la alianza para los negocios" no estuvo libre de conflictos. Sin embargo, hasta los años setenta, los conflictos fueron esporádicos y de tipo defensivo, no trascendían al terreno electoral y la mayoría eran resueltos en privado con el gobierno, generalmente por los grandes empresarios.¹⁶ Este patrón cordial de relaciones estaba basado en la existencia de tres condiciones. La primera, una fuerte organización corporativista de las confederaciones empresariales, que garantizaba que las divergencias entre empresarios de diferentes tamaños, ramas y regiones del país, no tuvieran una expresión política independiente y que, por lo tanto, existiera un alto grado de consenso en el interior de la comunidad de negocios. Las confederaciones

¹⁴ La creación de la Canacintra causó controversia dentro del sector empresarial. Había un número importante de empresarios que se oponía a su creación porque, en su opinión, eso los dividía, dándole al gobierno más campo de maniobra. Véase Robert Jones Shafer, *Mexican Business Organizations. History and Analysis*, Nueva York, Syracuse University Press, 1973.

¹⁵ John F. Purcell y Susan Kaufman Purcell, "Mexican Business and Public Policy", en James M. Malloy, *Authoritarianism and Corporatism in Latin America*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1977, p. 196.

¹⁶ Véanse Juan M. Martínez Nava, *Conflicto Estado-empresarios en los gobiernos de Cárdenas, López Mateos y Echeverría*, México, Nueva Imagen, 1984, y Francisco Valdés Ugalde, *op. cit.*

estaban controladas por los grandes empresarios, en particular por los de la ciudad de México.¹⁷ Aunque éstos casi nunca fungían como presidentes o vicepresidentes de las confederaciones y cámaras más importantes, sus empleados ocupaban esos puestos, lo cual permitía que aquéllos controlaran tanto los mecanismos de selección de representantes de las organizaciones empresariales como la agenda de éstas.¹⁸ Según expresó un funcionario de la Concanaco, “hasta la mitad de los años setenta la Concanaco no resolvía ningún asunto que no fuera del interés de los empresarios más poderosos”.¹⁹

Estos últimos no sólo tenían un canal privilegiado de acceso a las altas esferas del gobierno y un importante control sobre las organizaciones empresariales, también eran los más beneficiados por los contratos, subsidios, concesiones, créditos y otros “favores” otorgados por el gobierno. Sin embargo, a pesar de las ventajas desproporcionadas de los grandes, los más pequeños no protestaban ni presionaban a sus organizaciones para que éstas se tornaran más representativas de sus miembros y respondieran mejor a sus intereses. Los acuerdos a los que se llegaban entre los grandes empresarios y el gobierno gozaban de la complacencia del resto de la comunidad de negocios. En parte, esto era resultado de la ausencia de canales apropiados de expresión para los empresarios medianos y pequeños. Pero también era resultado de la percepción prevaleciente en el seno de la comunidad empresarial de que los intereses de todos eran compatibles. Como declaró un empresario:

Las organizaciones empresariales estaban controladas por los grandes empresarios. Sin embargo, hasta los años setenta, se pensaba que los intereses de los grandes empresarios eran semejantes a los de los empresarios medianos y pequeños. Estos últimos decían “para qué me preocupo, si los grandes empresarios se van a defender primero”. Ésta era una estrategia poco costosa.²⁰

Aun cuando los empresarios de provincia, sobre todo los más pequeños, se sentían agraviados por los de la ciudad de México por ser éstos los más beneficiados por el gobierno y por su acceso privilegiado a las altas esferas gubernamentales, las condiciones económicas eran lo suficiente-

¹⁷ Véanse Shafer, *op. cit.* y Roderic Camp, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*, Nueva York, Oxford University Press, 1989. La excepción era la Coparmex, que hasta los años setenta estuvo controlada por los industriales de Monterrey.

¹⁸ Entrevista con el licenciado Guillermo Velazco Arzac, director del Instituto de Proposiciones Estratégicas, en la ciudad de México, el 28 de abril de 1992.

¹⁹ Entrevista con el licenciado Jorge Borjas Benavente, en la ciudad de México, el 30 de julio de 1990.

²⁰ Entrevista con Emilio Goicochea Luna, ex presidente de la Concanaco, en San Francisco, California, el 20 de julio de 1990.

mente atractivas para motivar a los primeros a circunscribir sus intereses a sus propios negocios.

La segunda condición que permitió una alianza estrecha y cordial entre los empresarios y el gobierno fue la capacidad de éste de mantener tasas de crecimiento económico elevadas y asegurar la estabilidad política. Esto le dio al gobierno un alto grado de flexibilidad para satisfacer las demandas de distintos sectores sociales, sin tener que confrontar los intereses de unos con los de los otros. Las altas tasas de crecimiento y bajas tasas de inflación logradas durante los años del “desarrollo estabilizador” le permitieron al gobierno atender las demandas de los empresarios y de los trabajadores en forma simultánea, aunque de manera desigual. También le permitió al PRI cumplir sus compromisos con las clases populares sin necesidad de afectar la capacidad de los empresarios para obtener utilidades atractivas. En contraste con lo que sucedía en otros países latinoamericanos desgarrados por conflictos internos, el sistema político mexicano se mantuvo estable. El gobierno tenía acceso a suficientes recursos económicos que eran usados discrecionalmente para cooptar a líderes políticos que pudieran ser opositores, satisfacer demandas de grupos políticamente estratégicos y prevenir de esta manera la organización de una amenaza real en contra del PRI. Las condiciones económicas favorables y la paz en el terreno político permitieron que los empresarios aceptaran la fuerte intervención del Estado en la economía y que toleraran las concesiones ofrecidas a los sectores populares.

Por último, la tercera condición para la alianza cordial entre los empresarios y el gobierno fue la existencia de un grupo moderador dentro del sector empresarial que limaba las asperezas entre los empresarios y el gobierno y atenuaba los conflictos cuando éstos se presentaban. Este papel de moderador fue adoptado por los banqueros hasta la nacionalización de la banca. Desde 1928, al crearse la Asociación de Banqueros de México (ABM), los banqueros se convirtieron en el interlocutor privilegiado del sector privado con el gobierno. Según un ex banquero,

...cumplieron una función moderadora entre los empresarios y el gobierno. Los banqueros eran siempre acusados de entreguistas al gobierno por parte de [algunos] sectores del empresariado y el gobierno acusaba a los banqueros de rebeldía, de inspiración de protestas. Con el gobierno negociaban siempre *en privado*... atenuando las medidas que afectaban a las empresas. Su negociación con empresas privadas era, a la vez, moderar sus formas de manifestación.²¹

²¹ Entrevista con Carlos Abedrop, ex presidente de la ABM, en la ciudad de México, el 1 de agosto de 1989.

La influencia de los banqueros creció a medida que el sector financiero de México se fortaleció. Entre los banqueros y los empresarios más grandes existía una relación estrecha, ya que los bancos mexicanos se convirtieron en la principal fuente de financiamiento de las mayores empresas nacionales. En los consejos directivos de los bancos figuraban los líderes de las empresas más importantes. Según Jones Shafer, para los años sesenta, "la ABM se había convertido en la organización cúpula más prestigiosa del país. Las convenciones anuales de la ABM se convirtieron en ocasiones importantes que inauguraba el presidente".²²

Hacia finales de la década de los sesenta, las primeras dos condiciones empezaron a cambiar; la tercera cambió con la nacionalización de la banca. Por una parte el crecimiento y la diversificación del sector empresarial y por otra la pérdida del dinamismo de la economía mexicana trastocaron el patrón de relaciones cordiales existentes entre los empresarios y el gobierno.

A partir de mediados de los años sesenta, la transformación más importante en el seno del sector empresarial fue el crecimiento y la cada vez mayor importancia económica de los empresarios medianos. Este crecimiento, como veremos más adelante, fue particularmente acelerado en los estados del norte. Según los datos presentados por Rogelio Hernández, el número de establecimientos industriales medianos aumentó de 8.1% del total de establecimientos industriales en 1965 a 11.8% en 1970 y a 38.5% en 1975.

Con respecto a su concentración de capital, los industriales medianos reunían el 21.7% del capital total en 1965, 18% en 1970 y 31% en 1975. En los sectores de comercio y de servicios la tendencia fue parecida. "Es muy claro que el mediano empresario logró una posición privilegiada a partir de 1970, tanto en número de establecimientos como en poder económico."²³ Estos empresarios medianos se sentían económicamente menos privilegiados que los grandes en cuanto a la distribución de créditos, subsidios y contratos gubernamentales. También se veían limitados en su capacidad para influir en la política económica, la cual beneficiaba a los grandes empresarios de manera desproporcionada. Durante los años setenta, las desigualdades en el interior de la comunidad empresarial adquirieron una importancia cada vez más visible, sobre todo en lo que se refiere a la distribución del crédito. Según Sylvia Maxfield, el auge en los mercados financieros internacionales y la creciente integración financiera internacional beneficiaron desproporcionadamente a los grandes conglomerados

²² Shafer, *op. cit.*, p. 58.

²³ Rogelio Hernández, "Los problemas de representación en los organismos empresariales", *Foro Internacional*, núm. 123, enero-marzo de 1991, p. 449.

multisectoriales. Éstos tenían acceso a créditos y a divisas internacionales a costo reducido, lo que les permitió financiar sus inversiones, especular y beneficiarse de sus préstamos en el mercado interno a tasas muy elevadas. “El acceso disparado a los recursos financieros presionó a los empresarios pequeños y medianos, mientras que los grupos tenían acceso privilegiado al crédito para la actividad productiva.”²⁴

Los empresarios medianos y pequeños comenzaron a pensar que sus confederaciones empresariales ya no representaban sus intereses y, por consiguiente, empezaron a ejercer presión para tener un papel más participativo dentro de ellas. A partir de mediados de los años setenta, surgieron conflictos en torno a la selección de dirigentes en algunas confederaciones. En forma paralela, sobre todo durante los años ochenta, los empresarios medianos y pequeños apoyaron la formación de asociaciones civiles que, por su carácter voluntario y menor número de afiliados, pretendían sobrepasar los problemas de representación de las confederaciones empresariales.²⁵ Sin embargo, por su limitado acceso al ejecutivo, estas asociaciones tenían poco poder para ejercer una influencia efectiva en los procesos de toma de decisiones.

Mientras el sector empresarial crecía y se diversificaba, las relaciones entre los empresarios y el gobierno tendían hacia un patrón más “cliente-lista”. Debido en parte a la creciente concentración del ingreso en manos de los grupos más poderosos, el gobierno comenzó a negociar cada vez más con éstos en forma directa e informal, saltándose a las organizaciones empresariales. En 1962, los 30 principales empresarios del país crearon el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), una asociación informal, sin una sede fija y sin un presidente o representante ante las autoridades. El CMHN tenía acceso directo y constante al presidente y a funcionarios de alto nivel, y llegó a ser la asociación más poderosa e influyente del sector empresarial.²⁶ Las reuniones del CMHN se llevan a cabo fuera de la vista pública, y sus negociaciones con el gobierno, donde se tratan los asuntos de mayor importancia y pertinencia para el sector empresarial, siempre se hacen a puerta cerrada. La creación del CMHN ahondó las divisiones dentro

²⁴ Maxfield, *op. cit.*, pp. 97-100. (La traducción es mía.)

²⁵ Entre 1982 y 1986 se crearon la Asociación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria (Anamin), la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT), y el Consejo Coordinador de Asociaciones de Industriales (Cocai). “La Amin y la ANIT declaran que surgieron como respuesta a la indiferencia de las cámaras y confederaciones, que son controladas por los grandes consorcios nacionales e internacionales. La Cocai, por su parte, señala que nació para defender a los hombres de negocios de los ataques del gobierno a partir de la nacionalización de la banca.” Hernández, *op. cit.*, p. 462.

²⁶ El CMHN es multisectorial; entre sus miembros se encontraban también los banqueros más importantes del país.

de la comunidad de hombres de negocios. Como dijo un empresario prominente —no miembro del CMHN:

La creación del CMHN es muy importante porque fracturó las organizaciones empresariales existentes. Los empresarios más prominentes dejaron de atender las reuniones de sus confederaciones empresariales y canalizaban ahora sus demandas por medio del CMHN. Estos empresarios no tienen interés en lo que sucede en sus organizaciones empresariales. Esto ha dañado considerablemente a la comunidad empresarial y ha afectado negativamente la calidad de las organizaciones empresariales. También ha dado lugar al surgimiento de una "guerrilla empresarial" hacia el interior de las organizaciones empresariales, ya que una facción radical de empresarios medianos ha logrado ganar el control de algunas organizaciones.²⁷

Este patrón de relaciones de negociación cada vez más personal y clientelista se fortaleció durante el gobierno del presidente Luis Echeverría. La concentración del poder en manos del ejecutivo,²⁸ por una parte, y su proyecto nacionalista y reformista, por la otra, asustó a los empresarios y estimuló a los que tenían mayor acceso directo al ejecutivo a buscar, en forma individual, garantías de que sus intereses no serían afectados. A pesar de la retórica populista y antiempresarial del gobierno, con excepción de las expropiaciones de tierra a finales de su sexenio, Echeverría no sólo no puso en práctica políticas económicas que atentaran en forma directa en contra de los intereses de los empresarios, sino que se abstuvo de modificar la ley fiscal por presión del sector empresarial,²⁹ alentó a los empresarios "nacionalistas" a que invirtieran en el país y, más importante, apoyó la formación de la banca múltiple, lo que llevó a "una mayor concentración y centralización del capital financiero", fortaleciéndose así el poder de este sector que está muy vinculado con el capital industrial y comercial.³⁰ Sin embargo, y pese a su fácil acceso al ejecutivo, los grandes empresarios siempre desconfiaron de Echeverría.³¹ Según un importante directivo de la Coparmex:

²⁷ Entrevista confidencial. (Las comillas son mías.)

²⁸ Después de la renuncia del secretario de Hacienda Hugo B. Margáin en 1973 por oponerse a la política de gasto de Echeverría, el presidente declaró que la política económica se haría desde Los Pinos. Con esto se "destacaba la fuerza y el poder personal del jefe del ejecutivo". Véase Saldívar, *op. cit.*, p. 106.

²⁹ Véase Elizondo, "In Search of Revenue: Tax Reform in Mexico under the Administrations of Echeverría and Salinas", trabajo presentado en el XLVII Congreso Internacional de Americanistas, Nueva Orleans, julio de 1991.

³⁰ Salvador Cordero H., Rafael Santín y Ricardo Tirado, *El poder empresarial en México*, México, Terra Nova, 1983, p. 103.

³¹ Entrevista con Juan Sánchez Navarro, prominente empresario y miembro del CMHN, en la ciudad de México, el 19 de enero de 1990.

El presidente tenía contradicciones muy grandes; por ejemplo, él buscaba la alianza con el capital, él buscaba mucho al Grupo Monterrey, principalmente, porque los llamaba empresarios nacionalistas; para él eran los empresarios ideales que actuaban sin ligas con el extranjero... Nada más que en esas contradicciones, donde las palabras eran una y los hechos otros, pues por un lado buscaba la unión con los de Monterrey y hablaba de ellos muy bien cuando estaba en privado con sus colaboradores, pero cuando hablaba en público decía horrores y se los echaba encima...³²

Gracias precisamente a su peso económico y a su relativa independencia económica del gobierno, el Grupo Monterrey se convirtió en el más fuerte crítico del régimen durante el periodo de Echeverría. En contraste, los empresarios prominentes del resto del país se cuidaron más de criticar abiertamente al gobierno, ya que por lo general dependen más de los contratos, subsidios, ventas y/o créditos del gobierno. Como afirmó un empresario mediano: “en tiempos de crisis, los grandes empresarios se sienten muy vulnerables. Puesto que le tienen pavor al gobierno, son muy cuidadosos en sus declaraciones por miedo a que se les asocie con un movimiento de oposición”.³³

Los empresarios medianos y pequeños se sintieron amenazados por la retórica del gobierno de Echeverría y poco preparados para defenderse. Estos empresarios ya no confiaban en que los grandes empresarios actuarían en defensa de sus intereses y, sobre todo, tomaron conciencia de la ausencia de un fuerte liderazgo dentro de sus organizaciones para defender los intereses del sector empresarial. La tendencia a buscar “acuerdos entre caballeros” entre los grandes empresarios y el gobierno puso en entredicho el consenso aparente que había existido dentro del sector empresarial. Los empresarios pequeños y medianos se convencieron de la necesidad de abrirse espacios políticos propios en forma independiente. Por otra parte, la creciente falta de interés por parte de los grandes empresarios en los asuntos de las confederaciones y cámaras empresariales facilitó a los empresarios más pequeños el acceso a puestos directivos dentro de sus confederaciones. Desde mediados de los años setenta, varios empresarios medianos, particularmente de provincia, consiguieron llegar a la presidencia de la Concanaco y de la Coparmex, las dos confederaciones con estructuras organizativas más descentralizadas.³⁴

³² Citado por Saldívar, *op. cit.*, pp. 69 y 70.

³³ Entrevista con Emilio Goicochea Luna, en San Francisco, California, el 20 de julio de 1990.

³⁴ La Concanaco y la Coparmex están organizadas regionalmente, mientras que la Concamin está organizada por sectores industriales. En contraste con las primeras dos confederaciones, la Concamin no tiene representación propia en las principales ciudades de

A pesar de que los empresarios medianos habían llegado a representar a dos de las confederaciones empresariales más importantes, se quejaban de que el gobierno había dejado de consultarlas para los asuntos más importantes y de atender sus demandas particulares. En consecuencia, la Coparmex y la Concanaco se radicalizaron políticamente y tomaron la vanguardia en sus críticas en contra del gobierno. Según estas confederaciones, los problemas económicos del país eran atribuibles al alto grado de intervención del gobierno en la economía. Criticaban al régimen por corrupto e ineficiente y demandaban un sistema político más democrático.³⁵ Además, estas confederaciones, sobre todo la Coparmex, se convirtieron en las principales patrocinadoras de cursos de liderazgo empresarial, ya que sentían la necesidad de ofrecer a los empresarios una educación ideológica y política, buscar una redefinición del papel del empresariado en la política y entrenarlos como líderes sociales. Dada la tácita división del trabajo que había existido entre empresarios y políticos por tantos años, los empresarios sentían que no estaban preparados para hablar en público, defender sus intereses y propagar sus ideas.³⁶ A partir de la década de los setenta, la Coparmex experimentó un importante crecimiento en el número de sus afiliados, gracias a que era considerada la organización empresarial más independiente y la que mejor representaba y defendía los intereses del sector privado.³⁷ Esto fortaleció su influencia dentro del sector empresarial.

El surgimiento de una facción más radical coincidió con la desaceleración del ritmo del crecimiento económico, lo cual debilitó la flexibilidad del gobierno y del PRI para atender las demandas de sus diferentes bases de apoyo en forma simultánea. Cuando Luis Echeverría asumió la presidencia

provincia. Esto ha permitido a los empresarios del centro retener el control de la Concamin. En la Concanaco, desde mediados de los años setenta, existe una regla no escrita de que un empresario de la ciudad de México nunca podrá llegar a ser presidente de la confederación. En la Coparmex también existe una regla no escrita de que la presidencia de esta organización es alternada por un empresario de provincia y uno de la ciudad de México. La Canacintra tiene una doble estructura: una regional, por delegaciones, y otra sectorial, por secciones. Estas últimas están todas en el Distrito Federal y sus representantes son por lo general pro gobierno. Dado el mayor número de secciones que de delegaciones, un empresario de provincia nunca podrá llegar a ocupar la presidencia de la Canacintra. Gracias a su estructura organizativa más centralizada, la Concamin y la Canacintra han adoptado una posición de moderación y de cooperación hacia el gobierno. Entrevista con el licenciado Guillermo Velazco Arzac, en la ciudad de México, el 28 de abril de 1992.

³⁵ Véanse Consejo Coordinador Empresarial, *Ideario*, México, Centro de Estudios Sociales, CEE, 1975; Coparmex, Concanaco, *Propuestas del sector privado*, México, 1988.

³⁶ Heredia, *op. cit.*, p. 16.

³⁷ Según Bernardo Ardavín, ex presidente de la Coparmex, en 1970 la Coparmex contaba con sólo 5 000 empresas afiliadas, ahora cuenta con 36 000. Entrevista con Bernardo Ardavín, en la ciudad de México, el 8 de agosto de 1990.

en 1970, la economía mexicana enfrentaba serios problemas, entre ellos el estancamiento del sector empresarial, la falta de competitividad de la industria mexicana y niveles cada vez más elevados de inflación. El modelo del “desarrollo estabilizador” que había permitido obtener altas tasas de crecimiento económico con bajos niveles de inflación se había agotado. A medida que la economía perdía dinamismo, muchos problemas sociales que se habían quedado sin resolver cobraron un nuevo sentido de urgencia. En contraste con el pasado, ya no se pensaba que el crecimiento económico filtraría sus beneficios hacia los sectores más pobres de la sociedad. Echeverría formuló un nuevo modelo de desarrollo, el llamado “desarrollo compartido”, que pretendía estimular el crecimiento económico y solucionar los problemas de desigualdad en la distribución del ingreso. Aunque no afectó de manera directa los intereses de los empresarios, su tono populista disgustó al sector empresarial e hizo más visibles los sacrificios de escoger entre crecer o distribuir. Los empresarios criticaron a las autoridades por su política de gasto y por el aumento de la intervención del gobierno en la economía. Sin embargo, y a pesar de la retórica antiempresarial, muchos empresarios se beneficiaron con esta expansión del gasto público y muchas empresas crecieron y prosperaron durante los años setenta.

Hacia el final del gobierno de Echeverría, las divisiones dentro del sector empresarial se hicieron evidentes y ya no podían ser contenidas. Estas divisiones, de hecho, fueron percibidas por los empresarios como una fuente de debilidad ante el deterioro de las relaciones con el gobierno. En un esfuerzo por coordinar las acciones, por iniciativa del CMHN en 1975 se fundó el Consejo Coordinador Empresarial (CCE). Como afirmó un dirigente empresarial:

...[en] el campo empresarial [Echeverría] empezó verbalmente a acabar con los empresarios, en realidad los hizo más ricos que nunca y *los unió, cosa que nadie había logrado en la historia de México, unir a los empresarios*.³⁸

Esta unión, sin embargo, fue frágil. Desde su creación, el CCE ha estado plagado de problemas internos de representación. A pesar de que esta asociación agrupa a todas las confederaciones y asociaciones empresariales más importantes, cada una de éstas tiene un solo voto, sin importar el número de afiliados que representa. Esto le ha permitido a los grandes empresarios tener un mayor control del CCE. Todavía más, los gobiernos de López Portillo y, en particular, el de Miguel de la Madrid, tendieron cada

³⁸ Citado por Saldívar, *op. cit.*, p. 77.

vez más a negociar principalmente con el CCE más que con otras organizaciones. Esto último enajenó a la Coparmex y a la Concanaco.

Los empresarios medianos y pequeños, que no tenían acceso al ejecutivo y que se sentían marginados de los principales foros de negociación con el gobierno, consideraban que eran pocos los beneficios de someterse al patrón de comportamiento tradicionalmente apolítico. Por otra parte, la difícil situación económica que atravesaba el país los convencía de que el gobierno ya no podía garantizar la estabilidad y prosperidad del pasado. Aun cuando las relaciones entre los empresarios y el régimen mejoraron durante el gobierno de López Portillo, los medianos y pequeños, en particular los de provincia, seguían presionando para tener representación propia. La nacionalización de la banca, aunque no los perjudicó de manera directa, representó para ellos, al igual que las expropiaciones de tierra en Sonora en 1976, un claro ejemplo de los excesos a los que podía llegar un sistema presidencialista que trataba de recuperar la legitimidad entre los sectores populares. Lo que se necesitaba, según ellos, era crear un sistema político de pesos y contrapesos que le pusiera frenos al poder del ejecutivo y de esta manera prevenir acciones "irresponsables" de su parte.

En contraste con los grandes empresarios que podían presionar al gobierno en forma directa y amenazar con sacar sus capitales del país, los medianos y pequeños tenían que encontrar otras formas de presión política y buscar canales de expresión con voz propia. En la provincia, principalmente en el norte, dichos empresarios lograron encontrar estos canales y, por lo tanto, pudieron organizarse mejor que los empresarios del valle de México en contra del gobierno después de la nacionalización de la banca. Aún más, estos empresarios lograron desarrollar fuertes lazos con sus comunidades locales y fueron aceptados por éstas como legítimos líderes políticos.

Además, con la nacionalización los banqueros quedaron, al menos temporalmente, anulados como grupo moderador. Los empresarios radicales tuvieron de esta manera más campo de acción para organizarse y protestar en contra del gobierno. Aun cuando los banqueros presionaron a los empresarios radicales para cancelar las reuniones "México en libertad", no lograron detener su activismo político ni suavizar sus críticas en contra del gobierno ni prevenir su abierto apoyo al PAN.

LA RADICALIZACIÓN POLÍTICA DE LOS EMPRESARIOS NORTEÑOS

Aunque el sector empresarial se había ampliado y diversificado a lo largo del país, en el norte las transformaciones en la composición, organización y patrones de socialización de los empresarios se dieron a un ritmo más

acelerado, haciendo de los empresarios nortños un grupo marcadamente diferente de los del resto del país.

a) La composición del sector empresarial nortño

En el curso de los últimos veinte años, el norte de México se ha convertido en la región más dinámica del país. El crecimiento económico en los estados fronterizos y su mayor integración con la economía de Estados Unidos han traído como consecuencia la expansión y modernización de los empresarios medianos y pequeños en los sectores industrial, comercial y de servicios. Como señala Lawrence A. Herzog, los dramáticos cambios económicos y demográficos experimentados por estos estados "han fortalecido la región fronteriza nortña, haciendo que sea cada vez más difícil para el gobierno y su partido oficial ignorar lo que acontece en el norte".³⁹ Igualmente importante es que el éxito relativo de la economía nortña en el contexto de una grave crisis económica hizo a los nortños menos tolerantes a la excesiva centralización del sistema político mexicano. Las demandas de los empresarios por un sistema político más democrático fueron articuladas como una lucha por la autonomía local, una demanda popular en el norte.

Los cuadros 1 y 2 muestran que desde los años setenta el aumento en el número de establecimientos industriales y comerciales ha sido más acelerado en los estados del norte que en los del centro del país. Como se puede ver en el cuadro 1, de 1970 a 1985 el número de establecimientos industriales creció 76% en el estado de Chihuahua, 44% en Coahuila, 45% en Nuevo León y 47% en Sonora. En el estado de México hubo un crecimiento de 32%, mientras que en el Distrito Federal hubo un descenso de 12.7% durante el mismo periodo. Sólo Puebla tuvo un crecimiento excepcional, de 43 por ciento. Si consideramos los años 1980-1985, el crecimiento en el número de establecimientos industriales en el norte se vuelve aún más significativo. El cuadro 2 muestra el crecimiento en el número de establecimientos comerciales entre 1975 y 1988: en Coahuila, Nuevo León, Sinaloa y Sonora fue más acelerado que en todos los estados del centro, aunque en Chihuahua y Baja California fue más lento que en los estados de México, Jalisco y Puebla.

Los empresarios que surgieron durante la década de los setenta, ubicados primordialmente en el norte y noroeste del país, dependían menos del régimen que los empresarios surgidos en los años cuarenta, los

³⁹ Lawrence A. Herzog, "Political Change in Baja California: A Regional Analysis", trabajo presentado en la Conferencia de la Association of Borderlands Scholars, Tijuana, México, febrero de 1990.

CUADRO 1
Número de establecimientos industriales en algunos estados
del norte y centro del país y su tasa de crecimiento

	<i>Establecimientos</i>				<i>Tasa de crecimiento</i>			
					1970-	1975-	1980-	1870-
	1970	1975	1980	1985	1975	1980	1985	1985
Total (Nacional)	119 963	119 212	131 625	135 075	-0.63	10.41	2.62	12.60
Baja California	1 660	1 612	2 202	2 187	-2.89	36.60	-0.68	31.75
Chihuahua	2 145	2 420	3 002	3 782	12.82	24.05	25.98	76.32
Coahuila	2 175	2 030	2 317	3 137	-6.67	14.14	35.39	44.90
Nuevo León	4 528	4 706	5 959	6 561	3.93	26.63	10.10	44.90
Sinaloa	1 903	1 665	2 27	2 355	-12.51	36.34	3.74	23.75
Sonora	1 703	1 320	2 231	2 512	-22.49	69.02	12.60	47.50
Distrito Federal	29 472	29 688	30 423	25 713	0.73	2.48	-15.48	-12.75
Estado de México	9 089	10 514	11 747	11 986	15.68	11.73	2.03	31.87
Jalisco	9 185	9 405	9 902	10 208	2.40	5.28	3.09	11.14
Puebla	7 184	5 779	9 815	10 314	-19.56	69.84	5.08	43.57

Fuente: INEGI, IX, X, XI, XII Censos Industriales.

CUADRO 2
Número de establecimientos comerciales en algunos estados
del norte y centro del país y su tasa de crecimiento

	<i>Establecimientos</i>			<i>Tasa de crecimiento</i>
	1975	1980	1988	1975-1988
Total (Nacional)	475 264	568 830	749 827	57.77
Baja California	7 811	8 879	12 197	56.15
Chihuahua	12 144	13 950	19 104	57.31
Coahuila	8 909	11 684	17 297	94.15
Nuevo León	16 746	20 308	30 090	79.68
Sinaloa	8 371	10 574	15 787	88.59
Sonora	8 086	10 468	15 031	85.89
Distrito Federal	121 605	123 267	130 007	6.91
Estado de México	42 293	53 359	75 420	78.33
Jalisco	32 202	38 398	53 203	65.22
Puebla	21 564	31 141	37 317	73.05

Nota: datos de 1970 no disponibles

Fuente: VII, VIII Censos Comerciales; Censo Económico 1989.

cuales se formaron al amparo de las concesiones, contratos, inversiones y subsidios del gobierno. Los nuevos empresarios consideraban que se habían formado solos, que no le debían nada al gobierno y que habían prosperado a pesar de una situación económica más difícil y de un entorno político hostil. Aunque eran “irónicamente hijos de Echeverría”,⁴⁰ porque muchos habían iniciado sus negocios durante su mandato, tenían pocos vínculos con las autoridades y toleraban poco el estilo personalista y populista de gobernar de Echeverría. En su mayoría eran dueños de empresas medianas y pequeñas, muchos de ellos exportaban, y por lo tanto, casi no dependían del mercado interno. Esta situación les daba más autonomía en relación con el gobierno.⁴¹

Como se señaló antes, a partir del sexenio de Echeverría, el gobierno prestó cada vez menos atención a los empresarios medianos y pequeños, en especial a los de provincia. La tendencia a negociar principalmente con los grandes empresarios se volvió todavía más evidente después de la nacionalización de la banca. De la Madrid hizo esfuerzos por recuperar la confianza del sector privado y frenar la fuga de capitales tratando de complacer a los empresarios más grandes y sobre todo negociando con ellos. Aunque el gobierno de De la Madrid no les devolvió los bancos a sus dueños, los banqueros fueron indemnizados, se pusieron a la venta las empresas que eran propiedad de los bancos y se permitió la apertura de mercados paralelos de capital. Por otra parte, se privatizaron empresas paraestatales, lo cual benefició a los grandes empresarios, ya que son éstos quienes tienen el poder económico para comprarlas. Por último, el gobierno ayudó a las empresas privadas a reestructurar sus deudas en dólares, absorbiendo parte de la deuda contraída con el extranjero por medio del Fideicomiso de Cobertura Cambiaría (Ficorca). Estas empresas son normalmente las más grandes.⁴² Además de estas medidas económicas, De la Madrid le dio prioridad al CCE respecto a otras organizaciones en sus negociaciones con el sector empresarial. En este organismo, como ya se mencionó, los grandes empresarios tienen mayor peso.

⁴⁰ Entrevista con Emilio Goicochea Luna, en San Francisco, California, el 20 de julio de 1990.

⁴¹ Ejemplos de estos empresarios son Manuel Clouthier, un empresario agroindustrial de Sinaloa que exportaba a Estados Unidos; Francisco Barrio, un funcionario de alto nivel del Grupo Bermúdez, el más importante promotor de la maquila en Chihuahua; Rodolfo Elizondo, comercializador de semillas y granos, con ventas en Estados Unidos. Clouthier fue candidato a la gubernatura de Sinaloa en 1986 y luego candidato presidencial en las elecciones de 1988; Barrio fue candidato a la gubernatura de Chihuahua en 1986 y es actualmente gobernador de su estado y Elizondo candidato a la gubernatura de Durango en 1986.

⁴² Véase Cristina Puga y Constanzo de la Vega, “Modernización capitalista y política empresarial”, en Esthela Gutiérrez (comp.), *Testimonios de la crisis*, México, Siglo XXI, 1990, vol. 4.

Aunque De la Madrid hizo esfuerzos por distanciarse de su antecesor, declaró que la nacionalización de la banca era irreversible e introdujo enmiendas en la Constitución que elevaban a rango constitucional la rectoría económica del Estado y que creaban el llamado "sector social" de la economía.⁴³ A pesar de que la intención del gobierno al introducir estas enmiendas era "limitar la intervención del Estado y hacer menos ambiguo dónde y cómo podía actuar el gobierno, el texto incluía algunos conceptos que eran amenazantes en el mediano plazo, especialmente para los empresarios radicales".⁴⁴ Según Bernardo Ardavín, presidente de la Coparmex durante el gobierno de De la Madrid, con la creación del sector social, "De la Madrid introdujo los cambios más atrevidos en la Constitución".⁴⁵ El "cortejo" a los grandes empresarios por parte del gobierno de De la Madrid junto con los cambios introducidos en la Constitución enajenaron a los empresarios más pequeños, quienes sentían que carecían de los canales adecuados para expresar sus ideas y defender sus intereses. Esto acentuó las divisiones dentro de la comunidad empresarial, y convenció a los empresarios medianos y pequeños de que tenían que buscar otras opciones de influencia política. En el norte, en contraste con el centro, dichos empresarios tuvieron acceso a recursos organizativos locales que les permitieron articular su descontento.

b) La organización de los empresarios norteros

Los empresarios norteros que se sumaron a la oposición contra el PRI durante los años ochenta habían participado en forma activa en sus organizaciones empresariales locales, principalmente en las secciones locales de la Coparmex y la Concanaco. La menor escala y mayor homogeneidad de estas organizaciones empresariales locales, aunada a la tradicionalmente baja participación de los grandes empresarios en éstas,⁴⁶ permitieron a los

⁴³ "Los artículos 25 y 26 fueron incorporados al artículo 16. Los nuevos artículos 25 y 26 incluían una descripción de las nuevas limitaciones del Estado. Los artículos 27, 28 y 73 también fueron reformados para fortalecer las ideas introducidas en las nuevas versiones de los capítulos 25 y 26." Con estas reformas se creaba el llamado "capítulo económico de la Constitución, una vieja demanda de la izquierda en México". Véase Elizondo, *op. cit.*, cap. VI.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Entrevista con Bernardo Ardavín, en la ciudad de México, el 8 de agosto de 1990.

⁴⁶ El caso de Nuevo León es diferente. Las organizaciones locales en Monterrey están controladas por los grandes empresarios, particularmente la Caintra, la cámara industrial del estado de Nuevo León. Esta cámara, junto con la de Jalisco, son únicas. Como se dijo antes, los industriales están organizados en la Concamin por sectores, no por regiones. El peso económico de la industria de Monterrey explica por qué en Nuevo León los industriales lograron organizar su propia cámara. Durante los años ochenta, y en contraste con el pasado, los empresarios más importantes de Monterrey colaboraron abiertamente con el gobierno.

empresarios medianos y pequeños tener la oportunidad de usar estas organizaciones como foros para expresar sus demandas, coordinar acciones y hacerse visibles ante sus comunidades. Más tarde estas organizaciones se convirtieron en las plataformas desde las cuales los empresarios se lanzaron al terreno electoral. Casi todos los empresarios que fueron candidatos a las gubernaturas por el PAN en el norte del país habían sido líderes de las organizaciones empresariales, principalmente de la Coparmex. Por ejemplo, Adalberto Rosas, candidato panista a la gubernatura de Sonora, había sido presidente del Centro Patronal sonorense; Manuel Clouthier fue presidente del Centro Patronal en Sinaloa y después candidato a la gubernatura de su estado; Francisco Barrio fue presidente del Centro Patronal en Ciudad Juárez, candidato panista a la gubernatura de Chihuahua en 1986 y es actualmente gobernador de ese estado, y Ernesto Ruffo Appel fue presidente del Centro Patronal en Ensenada y es hoy día gobernador panista de Baja California.

En contraste con los estados del norte, los empresarios pequeños y medianos del centro, en particular los del valle de México, no tienen canales adecuados para expresar sus demandas propias en forma colectiva e independiente. La magnitud de las organizaciones empresariales en el valle de México hace que la comunicación y coordinación de acciones entre los empresarios medianos y pequeños sea muy difícil. Como lo expresó un consultor del sector privado:

Teniendo organizaciones empresariales donde están integrados, los empresarios medianos no alcanzan a expresarse en ellas. La expresión de este empresario no alcanza el tono que tienen los empresarios del norte. Tampoco tienen la cercanía que sí tienen los grandes empresarios con las autoridades. Además, las organizaciones empresariales en el centro siguen controladas por los grandes empresarios. Los empresarios medianos del Distrito Federal no tienen un canal de expresión propio.⁴⁷

Además de la falta de representatividad de los organismos empresariales en el valle de México, hasta 1989 tampoco existían secciones locales de la Coparmex en el Distrito Federal. Los empresarios que se afiliaban a esta confederación lo hacían como socios directos. Esto hacía que no hubiera canales organizativos intermedios para estos empresarios, y por lo tanto se perdían dentro de esta confederación, que históricamente ha sido la más radical del sector empresarial.⁴⁸

⁴⁷ Entrevista con Luis Felipe Bravo Mena, en la ciudad de México, el 16 de agosto de 1990.

⁴⁸ Entrevista con el licenciado Guillermo Velazco Arzac, en la ciudad de México, el 20 de agosto de 1990.

Aunque los empresarios pequeños y medianos del norte no tenían acceso a las autoridades federales, sí lo tenían a las locales y lograron obtener una amplia experiencia en la política local. Estos empresarios se hicieron políticamente visibles dentro de sus comunidades; la gente los reconocía como líderes de opinión, sobre todo porque en provincia las cámaras empresariales son una fuente importante para formar la opinión pública. Esto fortaleció la determinación de estos empresarios de vincularse a la política partidista de manera más activa y luchar en contra de un sistema político en extremo centralizado. Su experiencia como líderes de las organizaciones empresariales locales también contribuyó, según un empresario, a desmitificar el concepto de autoridad.

La distancia entre las autoridades y la sociedad es menor en la provincia que en el centro del país. En la provincia estamos acostumbrados a ver las cosas en pequeño. Es como un laboratorio político. Nosotros tenemos que tratar con los alcaldes y con el gobernador; en el centro los empresarios tienen que tratar con el presidente, una figura muy remota. En la provincia los empresarios tienen más experiencia en hablar con las gentes de poder y éstas se ven como iguales. En el Distrito Federal se ve con abnegación a la autoridad. Los [empresarios] del Distrito Federal ven a la autoridad como un dios y como una bolsa que repartir.⁴⁹

Los recursos de organización que los empresarios norteros tuvieron a su disposición aumentaron su capacidad de formar coaliciones con otros sectores sociales y de movilizarlos en el terreno electoral en contra del PRI. Las organizaciones empresariales locales permitieron a los empresarios definir metas, articular sus intereses, coordinar estrategias y controlar sus acciones. Además, fueron vehículos para difundir sus ideas a otros sectores sociales. Igualmente importantes han sido los cambios económicos que tuvieron lugar en estos estados del norte, que han debilitado los de por sí no tan fuertes métodos corporativistas de control político del PRI.⁵⁰ Esto le ha dado a los empresarios mayor campo de acción en la movilización de otros sectores de la población en contra del PRI. El crecimiento de la industria maquiladora, por ejemplo, ha atraído a algunos trabajadores

⁴⁹ Entrevista con Emilio Goicochea Luna, en la ciudad de México, el 25 de julio de 1989.

⁵⁰ Véanse Arturo Alvarado, "El poder y su organización regional en México. Un esquema de interpretación", trabajo presentado en el Seminario sobre Regiones en México, Center for U.S.-Mexican Studies, La Jolla, University of California, San Diego, diciembre de 1988; Tonatiuh Guillén López, Edgar W. Butler y James B. Pick, "La política fronteriza del norte de México. Perspectivas en la década de los noventa", *Estudios Sociológicos*, núm. 23, mayo-agosto de 1990.

por lo general no sindicalizados⁵¹ que, por lo tanto, tienen más independencia política para organizarse en oposición al gobierno y al PRI. Una importante cantidad de trabajadores de la maquila le dio su apoyo al PAN durante la década de los ochenta.⁵² La capacidad de formar coaliciones con otras clases sociales ha permitido a los empresarios presentarse como líderes políticos auténticos que trascienden mezquinos intereses de clase particulares.

c) Las pautas de socialización de los empresarios nortños

Desde los años sesenta, un creciente número de empresarios nortños ha cursado su educación superior en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y en universidades de Estados Unidos. En el pasado, era común que muchos de esos empresarios fueran al Distrito Federal para recibir su educación. Este patrón educativo diferente ha fortalecido las identidades regional y nacional de los empresarios e influido de manera importante en sus actitudes y comportamiento políticos. El ITESM, fundado por la familia Garza Sada, es considerado como uno de los centros más importantes de "cultura empresarial" en el país.⁵³ Además de recibir una educación técnica, en el ITESM los empresarios aprendieron "ideología y doctrina empresarial", una ideología fuertemente influida por los principios de la doctrina social cristiana.⁵⁴

Por otra parte, la distancia al Distrito Federal y la cercanía con Estados Unidos han significado que los empresarios nortños hayan estado más expuestos a la cultura política estadounidense y hayan aumentado sus vínculos con empresarios de aquel país. Los empresarios nortños, en especial los que viven en las ciudades fronterizas, tienen interacción cotidiana con empresarios de Estados Unidos y ven a ese país como una fuente de valores e ideas. Como afirma Antonio Ugalde, estos empresarios "interactúan con empresarios de Estados Unidos por medio de organizaciones

⁵¹ Véase Edward J. Williams, "Attitudes and Strategies Inhibiting the Unionization of Maquiladora Industry: Government, Industry, Unions, and Workers", *Journal of Borderland Studies*, vol. VI, núm. 2, otoño de 1991.

⁵² Véase Lilia Venegas, "Cultura política y mujeres del sector popular: Ciudad Juárez entre 1983 y 1986", trabajo presentado en la conferencia "Gobiernos de oposición: experiencias pasadas y oportunidades futuras", LBJ School of Public Affairs, Universidad de Texas en Austin, abril de 1992.

⁵³ Entrevista con Luis Felipe Bravo Mena, en la ciudad de México, el 12 de marzo de 1991.

⁵⁴ Los elementos más importantes de esta ideología son "los principios de la dignidad de la persona, solidaridad y bien social, 'subsidiariedad' y liberalismo político". Entrevista con el arquitecto Ignacio Mariscal, presidente de la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM), en la ciudad de México, el 24 de enero de 1990.

cívicas como las cámaras de comercio, el Club de Rotarios y el Club de Leones".⁵⁵ Más aún, muchos empresarios del norte han hecho estudios de posgrado en Estados Unidos. Las prácticas políticas más democráticas de ese país vecino y la mayor y más abierta participación de los empresarios en la vida política han influido en las actitudes de estos empresarios hacia su propio sistema político. Como declaró el presidente del Centro Patronal en Ciudad Juárez, Chihuahua, durante las elecciones para gobernador en 1986:

Tenemos necesidad de cuidar el sufragio; hay que aventarle la luz al que se quiere robar las urnas. Nada más hay de dos sopas: o luchamos por ese modelo de país vecino que vemos apenas prendemos la televisión y luchamos dentro de la vida cívica y política para establecer una democracia en el país... o tendremos un enfrentamiento fratricida como ocurrió durante la Revolución, porque las estructuras socioeconómicas están crujiendo.⁵⁶

Aunque los empresarios nortños aseveran que sienten gran admiración por Estados Unidos, están conscientes de sus diferencias culturales y han desarrollado raíces sólidas en sus propias comunidades. Esto último ha permitido que estos empresarios adquieran un mayor sentido de responsabilidad social, es decir, un interés por lo que ocurre en sus comunidades y una disposición para participar activamente en la solución de sus problemas. Un ejemplo de este sentido de responsabilidad social entre los empresarios nortños es su participación activa denominada "Solidaridad entre empresas y trabajadores", organizada por la Coparmex entre 1976 y 1982. Esta campaña tenía como propósito dar buen trato a los trabajadores, repartir utilidades y crear instituciones de beneficencia. Según un funcionario de la Coparmex, los empresarios del norte apoyaron esta campaña activamente... los del norte tienen más conciencia social, coinciden en los principios y son más ejecutivos en la puesta en práctica de programas. Los empresarios del centro, por el contrario, no estaban particularmente interesados en la campaña. En general, invierten poco en su sindicato (patronal).⁵⁷

En contraste con los estados nortños, en el valle de México existe un alto grado de alienación entre la comunidad empresarial. El ritmo de vida de la ciudad deja poco tiempo a los empresarios para involucrarse en

⁵⁵ Antonio Ugalde, "The Politics of the Border", en Stanley R. Ross *et al.*, *Views Across the Border. The United States and Mexico*, Albuquerque, University of New Mexico Press, 1978.

⁵⁶ Citado por Rubén Lau, "Ciudad Juárez: grupos de presión y fuerzas políticas", en Rubén Lau y Víctor Orozco, *Sistema político y democracia en Chihuahua*, México, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 1988, p. 62.

⁵⁷ Entrevista con el licenciado Lorenzo Peláez, director de Centros y Socios, Coparmex, en la ciudad de México, el 15 de agosto de 1990.

asuntos políticos o incluso en sus propias organizaciones empresariales.⁵⁸ Además, muchos empresarios del valle de México viven y trabajan en lugares diferentes. Esto los ha desvinculado de lo que acontece en sus comunidades. Más aún, muchos empresarios creen que sus comunidades los ven con desprecio. Como señala Roderic Camp, la mayor parte de los empresarios carece de una conciencia social y no ha valorado el conocimiento de la situación socioeconómica general como algo importante. En parte, esto es consecuencia de la falta de arraigo de los empresarios en sus comunidades.⁵⁹

Otro factor que contribuye a una mayor participación de los empresarios norteños en los asuntos de su comunidad es la existencia de una distribución del ingreso más equitativa y tasas de alfabetismo más elevadas. Se ha reducido la brecha entre los empresarios pequeños y medianos y el resto de la sociedad. Esto ha llevado a que los empresarios norteños se sientan menos amenazados por los problemas sociales y por los sentimientos antiempresariales, comunes en regiones con graves desigualdades sociales, y a que estén más dispuestos a correr riesgos y participar activamente en la política. Su discurso político, basado en ideas como la democracia, la autonomía local y el combate a la corrupción, ha sido más fácil de legitimar en el norte, donde los problemas de pobreza y marginalidad son menos severos que en otras regiones del país. Además, la gente en el norte por lo general acepta a los empresarios como líderes políticos legítimos y, en contraste con otras regiones, acusan al gobierno, y no a los empresarios, de ser el responsable de la crisis económica.

CONCLUSIÓN

En el curso de los últimos veinte años, la comunidad empresarial experimentó importantes cambios económicos, políticos e ideológicos que han motivado a los empresarios a buscar una mayor presencia en el terreno político. El descontento generado por la nacionalización de la banca y el control de cambios impuesto por el gobierno de López Portillo convenció aún más a muchos empresarios de que era necesario tener una mayor participación política para evitar que el gobierno pusiera en práctica medidas sorpresivas en contra de sus intereses. En el norte, los empresarios, particularmente los pequeños y medianos, tuvieron acceso a recur-

⁵⁸ Entrevista con Luis Felipe Bravo Mena, en la ciudad de México, el 16 de agosto de 1990.

⁵⁹ Roderic Camp, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*, Nueva York, Oxford University Press, 1989, p. 43.

sos de organización en el ámbito local que aumentaron su capacidad para participar en la vida política, ya que les permitieron organizarse, formar coaliciones con otros grupos sociales y desafiar al PRI en el terreno electoral. En otras regiones del país, más que nada en el valle de México, los empresarios no se organizaron en oposición al PRI y permanecieron inactivos políticamente a pesar de su descontento con el gobierno. Los grandes empresarios y los banqueros, por otra parte, criticaron al gobierno por la nacionalización de la banca, pero mantuvieron una actitud moderada y de conciliación con el régimen, absteniéndose de vincularse con los partidos de oposición.

La participación de los empresarios norteros en la oposición refleja la existencia de una doble rivalidad. Por un lado, una rivalidad entre los empresarios y el gobierno y, por otro, una rivalidad entre los empresarios medianos y pequeños y los grandes empresarios. Para los empresarios más pequeños, los grandes empresarios representan un sector de la comunidad empresarial que, gracias a sus nexos con el gobierno, ha obtenido ventajas y privilegios desproporcionados. El discurso liberal de los empresarios opositores aboga no sólo por una menor participación del Estado en la economía sino también por la instauración de un Estado de derecho en el cual el gobierno se apega a las leyes y deja de beneficiar de manera discrecional a sus diferentes "clientes" políticos, que incluyen tanto a las clases populares como a importantes segmentos de la comunidad empresarial.⁶⁰ Es evidente que la prolongada y tácita división del trabajo entre los empresarios y el gobierno—los empresarios dedicados a producir y los políticos a gobernar— ha tendido cada vez más a desaparecer. La actitud (públicamente) apolítica de los empresarios, que permitió la institucionalización de un patrón cordial de relaciones entre empresarios y gobierno ya no puede garantizarse. La nueva alianza entre los empresarios y el gobierno debe descansar sobre premisas diferentes.

En un esfuerzo por recuperar la confianza de los empresarios y de atenuar su descontento en contra del gobierno y del PRI, el presidente Miguel de la Madrid y, sobre todo, el presidente Carlos Salinas de Gortari han buscado una nueva alianza entre empresarios y gobierno. Esta alianza presupone una participación política más abierta por parte de los empresarios y por lo tanto es cualitativamente diferente de la "alianza para las ganancias". El PRI ha abierto canales a los empresarios para participar en las campañas políticas mediante los comités de financiamiento. Además,

⁶⁰ En esto, el discurso liberal de la oposición es similar al de otros movimientos "conservadores" en América Latina. Véase Gibson, *op. cit.*

muchos empresarios han sido incorporados a los gabinetes económicos de los gobiernos de los estados.⁶¹

Por otra parte, el gobierno ha adoptado políticas económicas radicales, muchas de las cuales habían sido banderas de la oposición y ha cambiado su retórica revolucionaria, otorgándole al sector privado un papel más legítimo en la sociedad. Esto sin duda ha contribuido a desmovilizar a los empresarios y a apaciguar su descontento hacia el gobierno. Sin embargo, la demanda original, que en un principio motivó a los empresarios a organizarse y a desafiar al PRI en el terreno electoral, no ha sido satisfecha. A pesar de la retórica más proempresarial y de las políticas económicas introducidas por el gobierno, éste sigue negociando primordialmente con los grandes empresarios y se ha visto reticente a introducir reformas políticas que pudieran desafiar el monopolio político del PRI en el poder. Aunque los empresarios medianos y pequeños que participaron en la oposición aplauden la política económica del régimen, también demandan una mayor participación política independiente del tutelaje político del gobierno y del PRI. Para ellos esta forma de participación es indispensable para crear los contrapesos necesarios y reducir la capacidad de las autoridades de actuar de manera unilateral. Aun cuando se han moderado sus críticas en contra del gobierno y ha bajado su nivel de movilización en los últimos años, muchos de estos empresarios continúan dándole su apoyo al PAN. Como lo expresó Luis H. Álvarez, presidente del Comité Ejecutivo Nacional de Acción Nacional:

Las cosas no están tan calmadas en el norte. Lo que sucede es que no se puede mantener la temperatura alta por tanto tiempo. También ha habido un desencanto profundo por los fraudes electorales. Esto ha desalentado a los empresarios a mantener su actitud participativa tan activa. Sin embargo, los empresarios que apoyaron al PAN siguen activos dentro del partido.⁶²

Ejemplo de esto último es que en los estados norteros que tuvieron elecciones para gobernador este año, los candidatos por el PAN fueron empresarios medianos.⁶³ Aun cuando las fuentes de descontento de estos

⁶¹ El gobierno de Sócrates Rizzo en Nuevo León ha incorporado a varios empresarios como miembros de su gabinete. Antes lo hizo también el gobernador Fernando Baeza en Chihuahua.

⁶² Entrevista con Luis H. Álvarez, en la ciudad de México, el 5 de marzo de 1991.

⁶³ En Chihuahua, el gobernador actual es el panista Francisco Barrio Terrazas, ex candidato a gobernador por el mismo partido en las elecciones de 1986; en Durango, el candidato fue Rodolfo Elizondo Torres, también candidato a gobernador por el PAN en las elecciones de 1986, y en Sinaloa, el candidato fue Emilio Goicochea Luna, ex presidente de la Concanaco.

empresarios continúan, su habilidad para sobrevivir como líderes políticos dependerá de su capacidad de movilizar a la población y de ofrecer opciones políticas viables. Es claro que la demanda por la democracia y la lucha en contra de la capacidad del gobierno para actuar de manera arbitraria, aunque importante, no es lo suficientemente fuerte para darle vida a un movimiento de oposición.