

## EL PODER EN LAS CÁMARAS INDUSTRIALES DE MÉXICO

RICARDO TIRADO\*

TODA ORGANIZACIÓN PUEDE SER VISTA DESDE DIFERENTES ópticas. Una de ellas, la que más importa aquí, se centra en la organización como arreglo de poder, es decir, como una condensación de reglas, normas y prácticas repetidas que regulan la membresía, la aportación de los recursos, el acceso a la dirección, la toma de las decisiones, el despliegue de la acción y el reparto de los beneficios.

El objetivo de este artículo es mostrar cómo, hacia fines de los años ochenta y principios de los noventa,<sup>1</sup> se ejercía el poder en el interior de las agrupaciones básicas de los industriales mexicanos, cuando se produjo la apertura comercial que desmanteló en pocos años el proteccionismo industrial. Para ello se hace una caracterización de los elementos estructurales e institucionales que conforman los arreglos de poder de las cámaras afiliadas a la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos o Confederación de Cámaras Industriales (en adelante la Concamin o la Confederación), atendiendo a tres criterios analíticos principales: la disposición de recursos por parte de los afiliados a las organizaciones (que se refleja bien en el tamaño de sus empresas), el tamaño de la membresía de las organizaciones y sus procesos de toma de decisiones.<sup>2</sup> Aunque son sus organizaciones básicas y no la Concamin misma el objeto de este análisis, los primeros apartados se refieren a la Confederación porque ella las agrupa y les da cierta unidad y un sentido.

\* Agradezco las críticas de Verónica Bunge, Jorge Cadena, Sara Gordon, Matilde Luna, Cristina Puga y dos lectores anónimos.

<sup>1</sup> Lo que aquí se dice es válido fundamentalmente para el periodo referido, de modo que el uso del tiempo presente es, en gran parte, sólo un recurso expositivo.

<sup>2</sup> La investigación se basó en muchas entrevistas con dirigentes empresariales, monografías sobre algunas cámaras y la prensa especializada. Véase Ricardo Tirado, *Los industriales, la política y el fin del proteccionismo industrial*, tesis de doctorado en ciencias políticas y sociales, UNAM, México, 2004.

## LA CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS INDUSTRIALES

La Concamin destaca entre las organizaciones empresariales mexicanas porque históricamente ha sido reconocida como la gran representante de los industriales del país, aunque esto ha sido menos claro en los últimos lustros.

En su larga existencia desde que fue fundada en 1918, la Confederación ha atravesado por tres periodos característicos: uno de implantación que va de 1918 a 1941, otro de auge que corre de 1941 a 1975 y otro de declinación que comienza con la creación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en 1975 como órgano representativo de todo el empresariado nacional, y se distingue por la pérdida de centralidad de la Confederación y la disminución de su peso político. Este declive está muy relacionado con el protagonismo de las nuevas y las viejas organizaciones multisectoriales de afiliación voluntaria,<sup>3</sup> como el CCE, el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y la Coordinadora de Organismos Especializados en Comercio Exterior (COECE). Pero al activismo de estas organizaciones deben añadirse otros factores importantes: el embarnecimiento de los grandes grupos económicos plurisectoriales a los que les fueron quedando chicas las agrupaciones sectoriales, la oposición de muchos empresarios a la inscripción obligatoria a las cámaras, la ambigüedad de la Concamin en relación con la nacionalización de la banca, etc. Esto, en los tiempos políticos de la pérdida de legitimidad del autoritarismo, la liberalización del régimen y, más tarde, la transición a la democracia; y en una situación de agotamiento de la sustitución de importaciones y graves crisis económicas, de emergencia de la globalización y de apuesta por el modelo exportador de manufacturas.

Hacia la novena década del siglo XX, la Concamin tenía, a través de 62 cámaras y 26 asociaciones, un total de 96 758 afiliados indirectos que representaban 73.5% de los 131 625 establecimientos registrados por el censo industrial. Esos afiliados constituían, además, 17.4% de los 555 017 empresarios afiliados indirectos al CCE, la organización "cúpula de cúpulas" de todo el sector privado nacional, que además de la Concamin aglutinaba a otras seis importantes organizaciones: la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (Concanaco), la Coparmex, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB), el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y el CMHN.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Sobre la creciente importancia de ese tipo de asociaciones, véase Ben Ross Schneider, "Why is Mexican Business so Organized?", *Latin American Research Review*, vol. 37, núm. 1, 2002.

<sup>4</sup> Véase Tirado, *Los industriales, la política y...*, op. cit., p. 79.

Era esta Concamin una organización que compartía tanto rasgos corporativos como otros de indiscutible tinte asociacional,<sup>5</sup> que en las últimas décadas se fortalecieron notoriamente y se manifestaron, sobre todo, en un apreciable margen de autonomía respecto del gobierno.

Destacan entre los rasgos más corporativos de la Concamin, mismos que provienen de la ley de cámaras,<sup>6</sup> los siguientes: es semipública y semimonopólica, obligatoria y sectorial, y jerárquica y centralizada.<sup>7</sup> Es semipública y semimonopólica porque la Confederación es legalmente la “institución pública autónoma” representante “única” de los intereses generales de todos los industriales del país, y “órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades” de la industria nacional.

Es obligatoria y sectorial porque la inscripción (afiliación o registro) en las cámaras y el pago de cuotas son obligatorios para todos los industriales,<sup>8</sup> y porque, además, las cámaras están obligadas a pertenecer a la Confederación y a financiarla. Con esta inscripción forzada, el Estado resolvió a las agrupaciones el gran problema, estudiado por Olson, de la proliferación de “gorrones” o polizones que no colaboran a la acción colectiva para la obtención de bienes públicos, que por su misma naturaleza, si se consiguen, también benefician a quienes no aportaron a los esfuerzos para su logro.<sup>9</sup>

Por otra parte, las cámaras y la Concamin están atadas por vínculos legales indestructibles, en tanto no se reforme la ley. Es legalmente imposible que una o varias cámaras se escindan de la Concamin; menos aún que constituyan otra confederación de cámaras disidentes. Pero tampoco puede la Concamin deshacerse de una cámara incómoda, por más alejadas que sean las posiciones que ésta asuma.<sup>10</sup>

<sup>5</sup> Las asociaciones son un tipo de organización integrada más o menos libremente por individuos, en principio autogobernados, que actúan con cierta permanencia para alcanzar determinados objetivos. Aunque semejante a la asociación, el tipo corporación es distinto porque por disposición legal sus miembros son más o menos obligados y tienen menos libertad para autogobernarse (sobre estos temas, véase Göran Ahrne, *Agency and Organization. Towards an Organizational Theory of Society*, Londres, Sage Publications, 1990).

<sup>6</sup> “Ley de cámaras de comercio y de las de industria”, *Diario Oficial de la Federación*, 26/08/1941.

<sup>7</sup> Sobre corporativismo y corporaciones, véanse de Philippe C. Schmitter, “¿Continúa el siglo del corporativismo?”, en P. Schmitter y G. Lembruch (coords.), *Neocorporativismo. Más allá del Estado y el mercado*, I, México, Alianza Editorial, 1992, y “Corporativismo (corporativismo)”, en Matilde Luna y Ricardo Pozas (coords.), *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, México, UNAM, 1992.

<sup>8</sup> En 1996 se promulgó una nueva ley de cámaras que sustituyó la obligación universal de afiliarse por la de registrarse, pero dejó vigente la obligación para todos de pagar cuotas. El resultado final fue un régimen parecido al anterior.

<sup>9</sup> Mancur Olson, *The Logic of Collective Action*, Nueva York, Schocken Books, 1971.

<sup>10</sup> Así han estado atadas históricamente la Concamin y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, contra la voluntad de muchos empresarios.

La Concamin es también una organización centralizada y jerárquica porque en el vértice, alto y fuerte, de su estructura piramidal se ubican sus órganos de gobierno que tienen su sede en la ciudad de México: la presidencia, la mesa directiva y el consejo directivo. Hay una relación jerárquica entre la Confederación y las cámaras; la primera es la representante única y general de toda la industria nacional y las segundas sólo lo son de los industriales de la rama o sector industrial que agrupan.

La provisión de una vasta base social, una fuente segura de financiamiento, el semimonopolio de la representación gremial y una autoridad fuerte muestra que el Estado se proponía establecer mediaciones y controles sobre los industriales a través de la Confederación. De ahí podría colegirse que la Concamin fue solamente una más de las grandes corporaciones del viejo régimen autoritario, pero no es así; la historia de la actuación de la organización pone de manifiesto que a lo largo del tiempo se fueron acentuando sus rasgos asociacionales y pluralistas y se neutralizaron los corporativos, y pudo gozar de autonomía y capacidad para movilizarse en contra de determinadas políticas del gobierno, sobre todo a partir del inicio de la década de los sesenta.<sup>11</sup>

#### CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LAS CÁMARAS INDUSTRIALES

La Confederación es una organización gigante, heterogénea y asimétrica. Las cámaras y asociaciones de industriales, que son sus afiliados directos, son muy distintas entre sí: las hay grandes y pequeñas, regionales y nacionales, ricas y pobres, de industrias especializadas y genéricas, de ramas modernas y tradicionales, etc. (véase el apéndice). Además, sus miembros indirectos son las decenas de miles de industriales inscritos en las cámaras y ellos son de todos los tamaños: micro, pequeño, mediano, grande y gigante, y de todas las especialidades. Así que, junto a los pocos grandes conglomerados, abundan en la gran Confederación los micro y pequeños empresarios.

Cada una de las 62 cámaras y 26 asociaciones industriales agrupadas en la Confederación puede verse como una organización que tiene un arreglo de poder interno en el que se procesan las preferencias de sus afiliados

<sup>11</sup> No es posible explayarse aquí sobre este importante punto, pero puede verse Marco Antonio Alcázar, *Las agrupaciones patronales en México*, México, El Colegio de México, 1970; Robert Shafer, *Mexican Business Organizations: History and Analysis*, Syracuse, Syracuse University, 1973; Susan Kaufman Purcell, *The Mexican Profit Sharing Decision. Politics in an Authoritarian Regime*, Berkeley, University of California Press, 1975; y Tirado, *Los industriales, la política y...*, *op. cit.*

para hacerlas llegar a la Confederación o directamente al gobierno, a fin de incidir en la elaboración de las políticas públicas.

Las cámaras son también, como su Confederación, organizaciones de rasgos mixtos: corporativos y asociacionales. Por efecto de la ley de cámaras que las regulaba en el periodo de interés para este trabajo<sup>12</sup> y a semejanza de la Confederación, las cámaras son organizaciones semipúblicas, semiobligatorias, centralizadas y especializadas en ramas o subramas industriales específicas, salvo unas pocas que son más bien genéricas porque afilian a industriales de muchas ramas.

Cada cámara industrial es, como la Confederación misma, pero en otra escala, una “institución pública autónoma” para “representar los intereses generales” de su rama industrial y ser “órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades” de la rama. Sin embargo, pese al texto de la ley, es práctica bien establecida que las asociaciones y otros organismos de industriales también sean escuchados y tomados en cuenta por el gobierno.

Los rasgos más corporativos de las cámaras son la inscripción y las cuotas obligatorias, aunque no puede desconocerse que muchas empresas omiten ello casi sin sufrir consecuencias,<sup>13</sup> y la pertenencia y financiamiento de las cámaras a la Confederación, desde el momento en que se fundan.

La creación de nuevas cámaras está regulada por la ley. Para constituir las se requiere de autorización oficial; si concurren dos grupos queriendo integrar la cámara de una especialidad, la autoridad decidirá qué grupo lo hará y no podrá constituirse una cámara que duplique a otra. Para que algunos miembros agrupados en una cámara genérica puedan escindirse y constituir una cámara especializada, requieren de la aprobación ¡de 80% de los industriales de la rama! Este alto porcentaje protegió a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra, el gran “cajón de varios” al que iban a dar todos los que no tenían una cámara específica de su rama) de la fuga de grupos industriales disidentes, a pesar de lo cual perdió muchas secciones que a lo largo de las décadas lograron independizarse y fundar sus propias cámaras y asociaciones.<sup>14</sup> El continuado apoyo del gobierno a la Canacintra, que muchas veces sustentó tesis afines a él que contradecían a la Concamin, fue otro de los rasgos corporativos de la estructura de representación industrial.

<sup>12</sup> Esto es, las décadas de los ochenta y noventa en las que regía la ley de 1941.

<sup>13</sup> Si no se inscriben, pueden ser rechazadas como proveedoras de otras empresas o del gobierno.

<sup>14</sup> Véase Lilia Sánchez Arteaga, *La acción política de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación frente a la negociación del Tratado de Libre Comercio México-Canadá-Estados Unidos*, tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1996.

Como la Confederación, muchas cámaras poseen rasgos asociacionales y pluralistas que se traducen, pese a la letra de la ley de cámaras, en márgenes apreciables de autonomía.<sup>15</sup>

Los principales objetivos y actividades que declaran realizar las cámaras son los de proveer a sus afiliados de un conjunto muy amplio de servicios, que en general caben dentro de los siguientes rubros principales: de gestión ante diferentes agencias públicas para atender problemas específicos que afectan a las empresas afiliadas; de gestión ante el gobierno para incidir en regulaciones y políticas que atañen a la rama industrial; de generación, recopilación, análisis y publicación de información de interés para la rama; de asesoría legal, técnica y profesional; de capacitación del personal y de mejoramiento tecnológico de las empresas.<sup>16</sup>

Tradicionalmente, las cámaras asumieron la defensa de sus ramas industriales ante cualquier medida gubernamental que las afectara e intervinieron con más o menos éxito en la gestión de diferentes bienes colectivos para sus miembros: la protección contra las importaciones que competían con sus productos, la concertación de contratos colectivos de trabajo que regirían en todas las empresas del sector, la negociación de precios bajos para sus materias primas, la obtención de permisos de importación de maquinaria y equipo y los insumos necesarios, el combate al contrabando, la obtención de mejores precios de venta de productos controlados (por ejemplo, los precios de la tortilla y el pan), la defensa contra los aumentos de impuestos en general y contra los especiales que afectan a la rama, etc., etc.

Dado lo amplio del universo de las cámaras y su heterogeneidad, es imposible dar un juicio sobre las gestiones y los servicios prestados por las cámaras a sus miembros; pero hay información de que, en términos generales, son mejores los que prestan las cámaras chicas y medianas que los de las cámaras grandes y gigantes.

Por otra parte, de la información disponible se desprende que las cámaras son en general organizaciones ensimismadas en sus asuntos específicos, que sólo se ocupan reactivamente de los problemas generales de las empresas de su rama, que se concentran sobre todo en dar servicios y que están muy lejos de formular propuestas generales de política para el desarrollo de la industria.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Además, las 26 asociaciones industriales de afiliación voluntaria que en ella militan han sido creadas libremente por los empresarios de ciertas ramas y están adheridas y permanecen en la Concamin porque así lo han decidido ellas.

<sup>16</sup> Esta lista se basa en las ofertas de servicios de varias cámaras industriales.

<sup>17</sup> Al iniciarse la negociación del Tratado de Libre Comercio, se puso de manifiesto que muchas cámaras desconocían la problemática general de su rama. Véase Sánchez, *op. cit.*, pp. 101 y ss.

De las finanzas de las agrupaciones gremiales se sabe poco porque es un asunto que manejan con especial discreción. Supuestamente las cámaras se financian, como lo ordena la ley, con el pago obligatorio de las cuotas anuales de inscripción, que son fijadas de acuerdo con la capacidad económica de la empresa, pero parece claro que, con la excepción de las pequeñas cámaras que agrupan a grandes y ricas empresas y algunas de las gigantes que tienen varios miles de afiliados, las finanzas de las cámaras son en general difíciles por los montos relativamente reducidos de las cuotas, los altos costos de los servicios y “la poca generosidad” de los miembros.<sup>18</sup>

Aunque la ley establece un procedimiento coactivo –similar al del cobro de los impuestos– para hacer efectiva la inscripción y el pago de las cuotas, las cámaras, sin embargo, suelen no denunciar a los industriales rebeldes que no se inscriben.<sup>19</sup> Como se dijo antes, las cámaras chicas que agrupan a empresas grandes tienen mucho mejores finanzas que las de ramas de numerosos miniempresarios;<sup>20</sup> sin embargo, las cámaras más grandes, las gigantes, como la Canacintra (con 45 107 afiliados), la de la construcción (con 6 355) y la de restaurantes (con 5 816), suelen tener ingresos considerables debido a la gran cantidad de sus socios aportantes.

Otra cuestión notable es que algunos grandes empresarios se constituyen en mecenas de las organizaciones, haciéndoles donaciones extraordinarias de recursos económicos.<sup>21</sup> De la importancia de este rubro de ingresos cabe reproducir lo dicho por un ex presidente de la Concamin: “las cámaras se sostienen básicamente por medio de las cantidades en dinero que les hacen algunas grandes empresas a título de donaciones y eso les da a éstas gran influencia en esas organizaciones”.<sup>22</sup>

<sup>18</sup> Ricardo Tirado, “Entrevistas con Humberto Escoto Ochoa” [funcionario de la Concamin durante 18 años], 17, 21 y 25 de octubre de 2002; Alicia Ortiz y Ricardo Tirado, “Entrevistas con Silvestre Fernández Barajas” [presidente de la Concamin en 1985-1987], 28 de agosto de 2000 y 15 de abril de 2003.

<sup>19</sup> El gerente de una cámara dijo al autor que exigir esos pagos recurriendo a la autoridad era inadecuado para un organismo que se ostenta como representante empresarial (entrevista del 15/03/1999 en León, Guanajuato). Durante un tiempo Canacintra sí cobró coactivamente las cuotas (Yeidckol Polevnsky [presidenta de Canacintra], “El papel de las cámaras en la elaboración de la política industrial”, conferencia, Facultad de Economía, UNAM, 3 de octubre de 2002).

<sup>20</sup> Tirado, “Entrevistas con Humberto Escoto...”, *op. cit.*

<sup>21</sup> Tirado, “Entrevistas con Humberto Escoto...”, *op. cit.*

<sup>22</sup> Ortiz y Tirado, “Entrevistas con Silvestre Fernández...”, *op. cit.*

## TIPOLOGÍA DE LAS CÁMARAS

Dada la abundancia y heterogeneidad de las cámaras y asociaciones, es necesario fijar criterios de diferenciación que permitan trazar un mapa del conjunto separando unas de otras. Los mejores criterios analíticos para escudriñar las estructuras de las cámaras y distinguirlas entre sí son los siguientes: la disposición de recursos por parte de los afiliados y el tamaño de sus membresías.

*La disposición de recursos por parte de los afiliados*

La mayor o menor capacidad de disposición de recursos de todo tipo: económicos, simbólicos, intelectuales, políticos, etc., se refleja bien en el “monto del capital de las empresas miembros” y puede traducirse operativamente en el indicador “tamaño de las empresas asociadas”. Es ésta una característica tan central de las empresas afiliadas, que se trasmina de manera inmediata a las organizaciones de las que forman parte. Se trata de una “cualidad” que, como diría Mosca, el teórico de las élites, da a los empresarios que la poseen una “superioridad material”<sup>23</sup> que se proyecta al interior de sus organizaciones, incidiendo en la distribución y el ejercicio del poder en ellas<sup>24</sup> y en la eficacia para desplegar acciones colectivas.

Mientras más grande y rica es la empresa, obviamente tiene más capacidad para movilizar recursos de toda índole: 1) en primer lugar los económicos, que de mil maneras posibilitan contar con las mejores instalaciones, personal y maquinaria y equipos; disponer de capital para expandirse, diversificar la producción, adquirir nuevas tecnologías, acceder al crédito, aliarse con otros, etc.; 2) los intelectuales y culturales que permiten, por ejemplo, contar con personal muy bien preparado y entrenado, de todos los niveles, que sea conocedor de lo mejor y más adecuado de la oferta tecnológica disponible; que investigue e innove en la empresa; que posea saberes administrativos, legales, contables y fiscales; que entienda los cambios y las perspectivas económicas y las estrategias de mercadeo; que tenga acceso y entienda la información, en diferentes lenguas, sobre las nuevas oportunidades y nichos del mercado; que se desempeñe con solvencia en las reuniones de las cáma-

<sup>23</sup> Gaetano Mosca, *La clase política*, México, Fondo de Cultura Económica, 1984, p. 110.

<sup>24</sup> James G. March y Johan P. Olsen (*El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997, p. 102) señalan que “existe una tendencia de que los grandes y poderosos determinen sus entornos, obligando así a los demás a adaptarse a ellos”.

ras y eventualmente asuma la dirección de las mismas, etc.; 3) los recursos políticos que se expresan en contactos directos con funcionarios y políticos que, por la importancia de la empresa, están dispuestos a escuchar y tomar en cuenta las opiniones de sus directivos; la participación en redes de políticas públicas; el mantenimiento de relaciones de múltiples tipos con otros grandes empresarios; la afiliación a varias organizaciones gremiales nacionales, regionales e internacionales, etc.; 4) los recursos simbólicos, que se relacionan sobre todo con el prestigio y la imagen de una gran empresa, su nombre, sus marcas y, de modo muy importante, con las personas mismas de quienes son sus capitanes y mayores accionistas; y 5) otros recursos como el tiempo necesario para la vida asociativa y la concentración de la atención en asuntos importantes, etc.

El despliegue de todos estos recursos dentro de las organizaciones, por parte de quienes pueden hacerlo, tiene el efecto de reproducir en el campo de la representación y el poder empresarial las asimetrías que existen en la disposición de esos recursos por parte de los agremiados. Es decir, hay un gran abismo entre las posibilidades de las grandes empresas y las de los micro y pequeños empresarios, y esa gran distinción no puede sino reproducirse inequívocamente en el interior de sus respectivas organizaciones. Deben entonces clasificarse las cámaras y asociaciones en organizaciones de empresas atendiendo a los diferentes rangos de tamaño de sus respectivos miembros.

Desgraciadamente, no está disponible la información completa y sistemática sobre el tamaño de las miles de empresas afiliadas a las organizaciones de la Concamin. Esa información sería muy útil para entender la Confederación, pero en ausencia de ella cabe hacer algunas estimaciones y conjeturas a partir de los datos parciales existentes. Un primer dato es que la gran mayoría de las empresas industriales del país son de tamaño micro y pequeño, como se aprecia en el siguiente cuadro.

#### Estratificación de los establecimientos industriales mexicanos

Tamaño	1980	% acum.	1985	% acum.	1989	% acum.	1993	% acum.
Micro			111 695	82.7	124 604	85.2	246 403	91.64
Pequeño*	128 209	97.40	18 149	96.1	16 172	96.3	16 974	97.95
Mediano	3 027	99.70	3 031	98.3	3 133	98.4	3 184	99.13
Grande	390	99.99	2 192	99.9	2 307	100.0	2 317	99.99

Son micro los establecimientos que tienen hasta 15 trabajadores; pequeños los que tienen entre 16 y 100; medianos, entre 101 y 250; y grandes, los de más de 250.

\*Incluye en 1980 a los micro y los pequeños.

Fuente: censos industriales.

Este cuadro alude a un aspecto de la economía mexicana muy conocido y estudiado: el parque industrial nacional está compuesto por miles de micro, pequeñas y medianas empresas nacionales, poco capitalizadas, tecnológicamente atrasadas, vertidas en general al mercado interno, que aportan una parte reducida del total del valor de la producción del sector, aunque ciertamente son importantes contribuyentes a la generación de empleos, lo cual les da relevancia social;<sup>25</sup> y junto a ellas, completando el heterogéneo panorama, hay una minoría de grandes y gigantes firmas industriales, modernas y dinámicas, que aportan una parte sustancial del valor de la producción y de las exportaciones. Y este dualismo del sector industrial no puede sino trasladarse a la Confederación que agrupa a “todas” las empresas industriales del país, de modo tal que también prevalecen en ella las unidades económicas de tamaños micro y pequeño en proporciones semejantes a las que indican los censos nacionales.

Sin embargo, no en todas las cámaras son mayoritarias las pequeñas empresas; hay un buen número de cámaras en las que la mayoría —o incluso todas las afiliadas— son firmas de tamaños grande y mediano o solamente grande.<sup>26</sup>

### *El tamaño de las organizaciones*

Esta realidad de organizaciones que tienen afiliados de diversos tamaños se relaciona relevante y estrechamente con el segundo criterio de clasificación: el *tamaño de las organizaciones o tamaño de las membresías*, porque el conjunto de las empresas afiliadas a todas las cámaras y asociaciones no se reparte de manera proporcional y equilibrada entre ellas, sino que, como se dijo antes, algunas organizaciones tienen membresías enormes y otras apenas agrupan a unas cuantas empresas; y, lo que es más notable: las grandes empresas suelen agruparse en las mismas cámaras y, de modo paralelo, por su lado, las empresas de menor tamaño coinciden también frecuentemente en otro conjunto de agrupaciones. Para decirlo rápidamente: en el conjunto de las cámaras y asociaciones de la Concamín puede distinguirse, *grosso modo*, un sector compuesto por muchas pequeñas agrupaciones de ramas especializadas que afilian cada una a unas pocas empresas de tamaño mayor y, por otro lado, un sector integrado por pocas organizaciones que

<sup>25</sup> Sobre la problemática de la pequeña empresa, véase por ejemplo Clemente Ruiz Durán, *Economía de la pequeña empresa*, México, Ariel, 1995.

<sup>26</sup> Así es por ejemplo en las cámaras y asociaciones de cerveza, cemento, hierro y acero, maíz industrializado, industria automotriz, celulosa y papel, electrodomésticos, azúcar y alcohol, las cinco cámaras harineras, autopartes, las cuatro de aceites, grasas y jabones, química, etcétera.

agrupan a muchas empresas más bien pequeñas de ramas genéricas de múltiples especialidades.

Este fenómeno tiene una explicación sencilla: el grado de desarrollo tecnológico que prevalece en los procesos de producción de una rama repercute en el tipo y el número de empresas que se afilian a la organización representativa de la rama; de modo que, en las ramas en las que prevalecen las tecnologías sencillas y baratas, el monto del capital necesario para operar es relativamente pequeño y, por lo mismo, es relativamente fácil iniciar una empresa en esas ramas; en cambio, en las que usan tecnologías muy sofisticadas y caras, que implican la inversión de grandes capitales, las dificultades para establecerse en ellas son muy grandes. Es decir, hay una alta correlación entre empresas de tecnologías sofisticadas y altos montos de capital invertido, y otra correlación entre pequeñas empresas de reducidos capitales y uso de tecnologías sencillas y tradicionales.<sup>27</sup> En otros casos, con similares consecuencias, la diferencia estriba en la escala de las instalaciones necesarias, aun en ramas sencillas, por la presencia en ellas de empresas monopólicas u oligopólicas bien implantadas. El corolario de esto es que las membresías de las organizaciones de las ramas más simples tenderán a estar integradas por muchas empresas pequeñas, mientras que las agrupaciones abocadas a las ramas más sofisticadas tenderán a afiliarse un reducido número de empresas de mayor tamaño.

Por sus consecuencias en la capacidad de acción de las organizaciones, el dato demográfico que se refiere al tamaño de las membresías puede verse desde dos puntos de vista. Por una parte, una organización con muchos miembros tiene, al menos potencialmente, una base social movilizable que puede darle cierta presencia pública y convertirla en un actor con representatividad y peso político en la sociedad. Por eso es común que muchas organizaciones de todo tipo inflen los números de sus afiliados, tratando de impresionar a la ciudadanía, los actores políticos y sociales y al gobierno.

Pero, por otra parte, el número de miembros es una característica estructural que, de acuerdo con Olson,<sup>28</sup> incide inversamente en la capacidad para desplegar acción colectiva por parte de las organizaciones. Según este autor, los pocos pueden organizarse mejor que los muchos, básicamente porque pueden vigilarse mutuamente.<sup>29</sup> Y si al escaso número de afiliados de algunas organizaciones se agrega, como se decía antes, que allí

<sup>27</sup> Esta generalidad no desconoce que existen algunas pequeñas empresas que hacen uso de tecnologías muy sofisticadas y de una "mente de obra" muy calificada.

<sup>28</sup> Olson, *op. cit.*

<sup>29</sup> El mismo Olson (*op. cit.*) observa, sin embargo, que una gran asociación organizada en forma descentralizada puede mitigar los efectos del gran número de miembros, porque cada una de sus organizaciones básicas puede funcionar, a su vez, como un grupo pequeño.

suele tratarse de grandes empresas, es decir, que disponen de recursos, entonces se está ante dispositivos organizacionales con gran capacidad para desplegar acción colectiva.<sup>30</sup>

#### GENERALIDADES SOBRE EL PODER EN LAS CÁMARAS

En esta parte se presentan algunas cuestiones generales sobre los arreglos de poder en las cámaras y asociaciones de la Concamin, que servirán de introducción a la propuesta de dos tipos ideales de organizaciones.

##### *Poca participación en la vida camaral*

En términos generales, los empresarios participan poco en la vida de las organizaciones gremiales.<sup>31</sup> Este pobre “asociacionismo” puede explicarse tal vez como un rasgo más de la cultura política de una “ciudadanía disminuida”<sup>32</sup> que los empresarios mexicanos comparten con el resto de sus conacionales. Sin embargo, pese a lo señalado, el sector empresarial es, comparativamente, uno de los mejor organizados del país.<sup>33</sup>

Por otra parte, es también notorio que la participación empresarial en la vida camaral es muy diferenciada. Porque si la participación de todos es en términos generales baja, la menos baja es la de los grandes empresarios; ellos siempre están afiliados, siempre están presentes, aunque sea a través de representantes y, además, son ellos los que hacen las aportaciones económicas extraordinarias que tan importantes resultan para las organizaciones. Y hacen esto aunque no usen los servicios que las organizaciones suelen proporcionar a sus miembros, pues sus empresas cuentan con los departamentos y asesores especializados que necesitan y, lo más importan-

<sup>30</sup> En general, las pequeñas organizaciones que carecen de recursos materiales suelen ser ineficaces; pero a veces un recurso escaso como las fuertes convicciones religiosas o políticas (o los fanatismos) puede hacer de una pequeña agrupación un instrumento de acción muy contundente.

<sup>31</sup> Los propios empresarios lo señalan: véase Saturnino Suárez Fernández [vicepresidente de Coparmex], “Conferencia”, XLIV Asamblea General Ordinaria, 9 de marzo de 1984; Armando Mújica Romo [funcionario de la Canacintra], “Las cámaras empresariales como sustento de la política industrial activa”, en Enrique Dussel, Michael Piore y Clemente Ruiz, *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, México, UNAM / Fundación F. Ebert / Jus, 1997, p. 338; y Polevnsky, *op. cit.*

<sup>32</sup> Guillermo O’Donnell, *Contrapuntos. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización*, Buenos Aires, Paidós, 1997.

<sup>33</sup> Véase Schneider, *op. cit.*

te, porque gozan de un “derecho de picaporte” que les permite tratar directamente sus problemas particulares con las máximas autoridades.

Contrastantemente, la presencia general de los micro y pequeños industriales en la vida camaral es muy pobre, porque son pasivos o, dicho con mayor propiedad, son ausentistas. Para empezar, muchos de ellos ni siquiera se inscriben, ni pagan cuotas<sup>34</sup> (constituyéndose de ese modo en “gorrones” de los bienes públicos generados por la organización) y un gran número de los inscritos rara vez acude a ella.<sup>35</sup> Hay poca asistencia a todo tipo de reuniones, incluso a las asambleas en las que se sabe que se va a votar sobre asuntos importantes.<sup>36</sup> El ex presidente de una cámara y una asociación señala que los pequeños industriales carecen de sentido gremial; no saben beneficiarse de los servicios que las organizaciones ofrecen, ni las ven como espacios de participación.<sup>37</sup> Y un buen conocedor de ellas ha estimado que los asistentes a las reuniones y asambleas de las cámaras son apenas 1 o 2% de los miembros. Sólo a veces, cuando se presenta un problema grave que afecta directamente a todos, la asistencia crece notoriamente, y luego se vuelve a la normalidad.<sup>38</sup> Lo dice un ex presidente de la Concamin: “las cámaras y las asociaciones siempre han sido manejadas por un grupo minoritario, no por razones de grilla, no por razones de control político, sino por razones de flojera y omisión del resto”.<sup>39</sup> Esto obedece a que, en general, la gran mayoría de miniempresarios está compuesta por “hombres orquesta” que hacen de todo en sus empresas<sup>40</sup> y, lo principal, no tienen tiempo para las juntas de la cámara, ni la cultura y los conocimientos para desempeñarse ahí. Además, como carecen de recursos,

<sup>34</sup> Tirado, “Entrevistas con Humberto Escoto...”, *op. cit.*; Pedro Tello Villagrán (“Los organismos de representación empresarial frente al cambio”, en Abraham Talavera [coord.], *Democracia mexicana. Economía, política, sociedad*, México, Instituto de Investigaciones Legislativas de la Cámara de Diputados, 1994, p. 318) reporta que una excelente encuesta halló que sólo 53% de las microempresas estaba afiliado a una cámara o asociación. Datos provenientes de diversas cámaras confirman esta práctica.

<sup>35</sup> Una pequeña encuesta no representativa, realizada por el autor, sobre todo entre pequeños empresarios, mostró que los entrevistados se dividían prácticamente en tres partes iguales: un tercio que ni siquiera se había inscrito en las cámaras, otro que estaba inscrito pero que no participaba en ellas y otro más que estaba inscrito y participaba. La gran mayoría de los dos tercios inscritos reportó que las cámaras estaban dominadas por los grandes empresarios.

<sup>36</sup> La presidenta de la Canacindra lamentó la escasa participación de los afiliados a su cámara y reconoció una gran merma en el número de sus miembros; sin embargo, dijo, eso está cambiando (Polevsky, *op. cit.*).

<sup>37</sup> Citado por Cristina Puga, *Empresarios medianos, pequeños y micro*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1992, p. 36.

<sup>38</sup> Tirado, “Entrevistas con Humberto Escoto...”, *op. cit.*

<sup>39</sup> Ortiz y Tirado, “Entrevistas con Silvestre Fernández...”, *op. cit.*

<sup>40</sup> Sánchez, *op. cit.*

prefieren ahorrarse las cuotas; temen que la información sobre sus empresas llegue a manos del fisco o que la emplee la cámara para incrementarles las cuotas, etc.<sup>41</sup> Tampoco creen en las cámaras y sus dirigentes; y no suelen interesarse en ellas, pues, aunque puedan ser muy inteligentes, los pequeños empresarios son generalmente personas poco escolarizadas, con graves deficiencias de información y de conocimientos. Y, cuando los micro y pequeños se deciden a participar, suelen ser derrotados en los debates por los grandes empresarios y sus altos empleados.<sup>42</sup> No es entonces sólo un problema de falta de recursos (tiempo y conocimientos), ni de una cultura política individualista, sino de falta de incentivos para su participación.

Hasta en la misma Canacintra, que durante décadas se ha proclamado la representante por excelencia de los pequeños establecimientos, se encuentra que casi no actúan en ella los empresarios micro y pequeños.<sup>43</sup> Paradójicamente, los que más necesitan a las cámaras, los empresarios micro y pequeños, son también los más pasivos; ni asisten a ellas, ni demandan sus servicios.

Por eso los miniempresarios ven las cámaras como algo ajeno y no participan en sus grandes decisiones; ni eligen a sus dirigentes ni deciden sus cursos de acción. No en balde suelen quejarse de que las organizaciones son controladas por los grandes,<sup>44</sup> ni asombra tampoco que muchos desertaran cuando, en 1996, se mitigó la obligación legal de inscribirse a ellas.<sup>45</sup>

### *Algunos recursos de poder*

Es notorio en las cámaras el ejercicio de varios recursos de poder. Uno de ellos es el antes mencionado mecenazgo o patrocinio de grandes empresarios que hacen aportaciones económicas extraordinarias a sus organizaciones. En un panorama de finanzas difíciles, tan común en muchas agrupaciones, este recurso cuenta en las pujas por influir y alcanzar la presidencia de las mismas, pues las donaciones proveen a quienes las hacen de reconocimiento y acceso expedito a los directivos, incluso para interpelar-

<sup>41</sup> Esto último lo sostiene la presidenta de Canacintra (Polevnsky, *op. cit.*).

<sup>42</sup> Ricardo Tirado, "Entrevistas con los Hamta" [dos ex presidentes de una cámara que pidieron el anonimato], 16 de enero de 1989 y 31 de marzo y 12 de abril de 1991.

<sup>43</sup> Sánchez, *op. cit.*, pp. 108-114, 120 y 146.

<sup>44</sup> Muchas investigaciones reportan esto; véase por ejemplo Shafer, *op. cit.*, pp. 9-10, y Roderic Ai Camp, *Los empresarios y la política en México. Una visión contemporánea*, México, Fondo de Cultura Económica, 1990, p. 181.

<sup>45</sup> Por ejemplo: en 2003 sólo le quedaban a la Canacintra 28 141 afiliados (página electrónica del Sistema de Información Empresarial Mexicano) de los 45 107 que tenía en 1979 (Concamín, *Directorio nacional de industriales*, México, Concamín, 1979).

los y cuestionarles sus acciones. El buen donador casi podrá estar seguro de que, al menos, será escuchado por el presidente. Un ex presidente de la Concamin confirma estas consideraciones, cuando relaciona el financiamiento que aportan los grandes hombres de negocios con la fuerza que tienen en las organizaciones gremiales, incluidas las cámaras.<sup>46</sup>

Otro mecanismo muy recurrente en las grandes organizaciones es la formación de camarillas y grupos de amigos en torno de uno o varios animadores, generalmente grandes empresarios, que se distinguen por sus relaciones, discursos y talento. También es frecuente valerse de grupos organizados en otros ámbitos para concertar acciones que luego se ponen en práctica en las cámaras, a fin de influir en ellas o controlarlas. La organización externa que sirve de base puede ser otra organización empresarial, generalmente pequeña, o un colegio de profesionales en una disciplina, o un grupo de empresarios que son paisanos o que comparten una identidad étnica entre sí, o el club que reúne a la pequeña élite de una ciudad de provincia, etc. No es raro, sobre todo en las cámaras gigantes, que camarillas organizadas de esta forma logren hacerse del control de las agrupaciones.

En algunas organizaciones estas camarillas son muy sólidas y permanecen al frente de ellas indefinidamente, sucediéndose sus integrantes o sus representantes en la presidencia: por ejemplo, el grupo autodenominado “Los Búfalos”, de la cámara de la construcción, constituido por ingenieros civiles organizados en su colegio profesional;<sup>47</sup> los miembros de la elitista Asociación Nacional de la Industria Química en la Canacinttra;<sup>48</sup> el grupo español de dueños de panaderías en la cámara panificadora;<sup>49</sup> el “Grupo de los Diez” (los mayores grupos económicos) de Monterrey en la Caintra de Nuevo León,<sup>50</sup> y, de modo similar, los miembros de la élite de los negocios de Guadalajara.<sup>51</sup>

<sup>46</sup> Alfonso Pandal Graf (con la colaboración de Enrique Contreras Montiel), *El México que me tocó vivir. Charlas de un dirigente empresarial*, México, inédito, 2001, p. 92.

<sup>47</sup> Alicia Ziccardi, *La Cámara Nacional de la Industria de la Construcción*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1989, y Ricardo Tirado, “Entrevista con Vicente H. Bortoni” [presidente de la Concamin en 1987-1989 y antes presidente de la Cámara de la Construcción], 22 de enero de 2004.

<sup>48</sup> Es notorio que varios ex presidentes de esta elitista asociación hayan presidido luego la Canacinttra.

<sup>49</sup> María E. Santos y Luis García, *Análisis de la función de reclutamiento, selección y capacitación en el Centro de Capacitación de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora*, tesis de licenciatura en relaciones industriales, Universidad Iberoamericana, México, 1995.

<sup>50</sup> Familiares de los miembros de ese grupo han desempeñado el cargo de presidente; véase Rodrigo Mendirichaga, *La cámara industrial de Nuevo León, 1944-1988*, Monterrey, Emediciones, 1989.

<sup>51</sup> Sobre la influencia de los grandes empresarios tapatíos en las organizaciones regionales, véanse Carlos Alba y Dirk Kruijt, *Los empresarios y la industria de Guadalajara*, Guadalajara, El

Otro mecanismo de poder es el establecimiento de relaciones clientelares de los dirigentes de algunas cámaras con los titulares de los poderes públicos, lo cual les permite a aquéllos, y a veces hasta a todos los afiliados, disfrutar de canonjías. Esto se repite en cámaras cuyas actividades están muy ligadas al otorgamiento, por parte del gobierno, de concesiones, permisos, autorizaciones, contratos, etc. Son los casos de la cámara de la radio y la televisión, cuyos socios usan el espacio hertziano para sus señales y precisan de concesiones oficiales; las de transporte carretero<sup>52</sup> y aéreo, que deben obtener la aprobación de sus rutas; la de la construcción, que agrupa a los más destacados contratistas de las obras públicas; etc. Con diferencias, es también el caso de la gigantesca Canacintra, muchos de cuyos presidentes, en las últimas tres décadas, la han usado como trampolín para ingresar en la administración pública o la política en las filas del PRI y, muy recientemente, del Partido de la Revolución Democrática.<sup>53</sup> Por eso la cámara fue vista históricamente por algunos empresarios de la élite como una especie de “quinta columna” del gobierno en sus propias filas.<sup>54</sup>

### *El régimen formal de gobierno de las cámaras*

La asamblea de cada una de las cámaras, integrada por la totalidad de los socios activos, es “el órgano supremo” de gobierno de esas agrupaciones. La ley de cámaras establece que votar en las asambleas generales es derecho de todos los industriales inscritos como socios, y una de las funciones principales de la asamblea es designar a los miembros del consejo directivo que durará en su ejercicio dos años, y que se renovará por mitades. Este consejo, a su vez, deberá elegir, en la primera sesión de cada año, al presidente, los vicepresidentes, el tesorero y el secretario de la cámara. Es decir, las elecciones de las autoridades principales de la cámara son indirectas: la

---

Colegio de Jalisco, 1988; Fernando González y Carlos Alba, *Cúpulas empresariales y poderes regionales en Jalisco*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara, 1989; y Juan Manuel Ramírez Sáiz, “La reestructuración política de Guadalajara, 1995-1998: ¿cambio de pacto o modelo social?”, *Sociológica*, vol. 14, núm. 39, 1999, pp. 63-90.

<sup>52</sup> Ricardo Tirado y Margarita Camarena, *La organización gremial y política del autotransporte en México*, México, inédito, 1983.

<sup>53</sup> Entre ellos figuran Fouque (1969-1970), Terrones Langone (1971-1972), Amilcar Ranero (1975), Pría Olavarrieta (1976-1977), Porrero (1980-1981), Moreno Sada (1986-1988), Kawhagi (1988-1990), Sánchez de la Vara (1990-1992), Gutiérrez Camposeco (1992-1994) y, recientemente, Polevnsky (2002-2004).

<sup>54</sup> Así lo expresó el líder empresarial Sánchez Navarro (citado por Alicia Ortiz, *Juan Sánchez Navarro. Biografía de un testigo del siglo XX*, México, Editorial Grijalbo, 1997, p. 254).

asamblea elige al consejo directivo y éste, de entre sus miembros, al presidente y a las demás autoridades camarales.

La ley detalla las facultades y obligaciones del consejo directivo, mismas que recaen en primerísimo lugar en su presidente: convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias, presentar a la asamblea un plan de acción y un informe anuales, ejecutar los acuerdos de las asambleas, nombrar a las personas que deban representar a la organización en los organismos gubernamentales y, en general, promover el logro de sus objetivos. Otras atribuciones son de índole administrativa: llevar el registro de los miembros y la contabilidad, hacer el balance y el presupuesto anuales, contratar a los empleados de la agrupación, enviar 15% de los ingresos a la Confederación de cámaras, recopilar información y elaborar estadísticas, hacer estudios económicos, fomentar las exportaciones, etc.

El presidente durará un año en su cargo y podrá ser reelecto una sola vez; tendrá todas las atribuciones y prerrogativas de los consejeros y su voto será de calidad, presidirá todas las reuniones de la asamblea y del comité directivo y representará a la cámara en todas las circunstancias y ante todo tipo de entidades.<sup>55</sup>

De lo anterior, hay que destacar las amplias facultades legales de los presidentes de las cámaras y su protagonismo en la totalidad de las asambleas y reuniones del consejo directivo, incluso en aquellas en las que se elige a su sucesor, lo cual potencia su capacidad para influir en tal designación. Parece claro que esta normatividad fue diseñada para asegurar el control de las cámaras en manos de sus presidentes.

### *Los dirigentes: orígenes, motivaciones, perfiles*

La carrera de los dirigentes comienza cuando llegan a las cámaras y asociaciones industriales los individuos que representan a las empresas afiliadas.<sup>56</sup> Luego, algunos se interesan en la vida de aquéllas y aspiran a convertirse en sus dirigentes, aunque esas funciones no se remuneran. Es posible que el interés por la presidencia de una cámara derive de una "vocación de servicio", pero, independientemente de ello, puede reportar claros beneficios personales: a) acceso directo a personajes públicos y privados en cargos importantes; b) muchas oportunidades de gestión en beneficio de las

<sup>55</sup> El artículo 26 dice que los estatutos de cada cámara expresarán las facultades específicas que corresponden al presidente del consejo directivo.

<sup>56</sup> Los representantes suelen ser un empresario o un ejecutivo de una empresa grande, un empresario de tamaño mediano o un pequeño empresario.

empresas propias; c) enriquecimiento del currículo profesional que facilita el futuro de la carrera empresarial; d) acceso a información y negocios lucrativos; e) posibilidades de ganancias, a través del tráfico de influencias;<sup>57</sup> f) ejercicio de un presupuesto, a veces de un monto considerable; g) mando sobre cierto personal; invitaciones a importantes actos de acceso restringido; comidas y viajes de lujo con cargo a la organización, etc.

Lo usual es que el candidato a presidente haya ocupado antes algunos cargos directivos como vocal, tesorero o vicepresidente de la cámara. Regularmente, dos tipos de factores facilitan el ascenso y cuentan mucho para alcanzar esa presidencia: los atributos personales de los aspirantes (simpatía, talento, méritos, ambiciones, etc.) y la importancia económica de la empresa que representan, sea con el carácter de dueño –lo cual es desde luego una ventaja–, sea con el de ejecutivo o cabildero, porque la gran empresa es una plataforma fundamental de movilización de recursos. Pero sucede que los muy grandes empresarios se resisten a asumir la presidencia,<sup>58</sup> porque quien acepta esa distinción tendrá que exponerse, tal vez más de lo que le conviene, en algunos foros públicos,<sup>59</sup> además de descuidar los negocios propios.<sup>60</sup> En cambio, en muchas cámaras de tamaño grande y gigante, dada precisamente la abundancia de empresas afiliadas, no es raro que haya varios aspirantes. Puede establecerse entonces una correlación entre el tamaño de la cámara y el número de aspirantes a los puestos de dirigentes y la inversa.

Tendencialmente, en las cámaras que tienen un número reducido de afiliados cuenta más la importancia de la empresa de origen del empresa-

<sup>57</sup> Julio A. Millán dijo que “tiene que haber diez o veinte gentes de vocación, que quieran sobresalir, que tengan un poco de ego o que quieran tener cierto tráfico de influencias, porque es para lo que sirven las cámaras, sus sesiones son para el tráfico de influencias [...] están un poco más cercanos al poder y son los que se reparten el pastel” (Alicia Ortiz y Ricardo Tirado, “Entrevistas con Julio A. Millán” [asesor de la Concamin y de otras organizaciones empresariales durante muchos años], 31 de mayo y 11 de junio de 2002).

<sup>58</sup> Arturo Alvarado, “The Political Culture of Leading Mexican Businessmen”, en Taeko Hoshino *et al.*, *The Transformation of the Business Sector under Economic and Political Reforms: The Case of Mexico*, Joint Research Programme Series, 121, Institute of Developing Studies, Tokio, 1997.

<sup>59</sup> Un extremo es el de algunas cámaras de muy grandes y muy pocas empresas, como las de la cerveza y el cemento, donde es tal el desinterés de sus grandes empresarios por dirigir las, que han contratado para hacerlo a administradores, abogados y cabilderos que no provienen de las empresas afiliadas.

<sup>60</sup> Un ex presidente contó: “A usted lo invitan honrosamente a ser el presidente [de la cámara]; me tocó pensarlo con todo cuidado [...] y sólo acepté cuando pude; anteriormente me lo habían pedido y yo no lo acepté porque la verdad es muy pesado y hay que dedicar mucho tiempo” (Alicia Ziccardi, “Entrevista con Vicente H. Bortoni” [presidente de la Concamin en 1987-1989], 13 de julio de 1989).

rio, porque ahí todos los participantes se conocen bien y reconocen el peso específico –en lo económico ante todo– que tiene cada uno. En cambio, en las organizaciones de membresías más numerosas, los candidatos suelen provenir de empresas menos grandes, en cuyo caso importa más el estilo, las relaciones, las ideas y los talentos personales, porque ante las grandes audiencias los aspirantes tienden a asumirse como líderes. Sin embargo, es claro que, cuando los grandes empresarios se deciden a actuar directamente y aceptan figurar como candidatos, el simbolismo aunado a sus personas mismas es un factor que cuenta mucho a su favor.

### *El poder de los presidentes*

El poder de los presidentes varía según las cámaras. En las más grandes tienen, en general, un amplio poder. Ellos las representan, procesan sus decisiones fundamentales, deciden sus asuntos cotidianos e influyen de manera importante en la designación de sus sucesores. En los momentos críticos consultan, pero lo hacen de manera discrecional, tomando en cuenta a quienes ellos mismos consideran que son los socios clave y con quienes integran sus mesas o consejos directivos.

Pero si la cámara es muy grande, o hasta gigante, la autonomía y los poderes del presidente se amplían a costa de los controles que sobre él pueden ejercer los socios, las instancias y cuerpos formales y los grupos que actúan en ella. Se abren entonces posibilidades para que, en el extremo, pueda hacerse un uso corrupto de los recursos económicos<sup>61</sup> o se utilice la organización para fines muy ajenos a los declarados, como la promoción política personal a que se hizo referencia antes. En cambio, en las reducidas cámaras de empresas grandes, el poder del presidente es menor, porque en ellas operan equilibrios muy estables en los que participan unos pocos grandes empresarios de la misma rama.

La sucesión de dirigentes en las organizaciones se realiza mediante un proceso que se apega a reglas que otorgan la conducción del mismo al presidente saliente. Él y sus allegados consensúan la designación del candidato, que generalmente surge de entre los miembros de la mesa directiva. Para ello, en menor o mayor grado, sondean, convencen, consultan y negocian con los representantes de las grandes empresas de la rama, los integrantes

<sup>61</sup> Fue el caso de Roberto Sánchez de la Vara, ex presidente de Canacintra, sancionado por su cámara por haber hecho mal uso de 8000 millones de viejos pesos de sus fondos. Gastó en ropa, tintorería, regalos, esculturas, avión privado, viajes por el mundo, abultadísimos gastos de representación, etc. (véase Alberto Barranco, "Empresa", *La Jornada*, 19/01/1993).

de la mesa directiva, algunos ex presidentes, ciertos miembros que son muy participativos, algunos aspirantes conocidos y, en general, con quienes son importantes y han manifestado interés en el asunto.

En las cámaras pequeñas, los presidentes surgen casi siempre como candidatos únicos, y la elección se convierte en una formalidad; en las grandes, es más difícil lograr los consensos, por lo que no es raro que haya varios candidatos, y a veces, en las gigantes, hasta se llegue a reñidas competencias que trascienden a la opinión pública.<sup>62</sup>

## CONCLUSIONES

Lo que aquí se dice es válido para las cámaras industriales de México; no se pretende que estos hallazgos puedan fácilmente extrapolarse a otras organizaciones empresariales y mucho menos a otro tipo de asociaciones. Esto obedece a que el marco legal nacional les ha dado un sello muy particular a esos organismos.

### *Heterogeneidad de las cámaras y asociaciones*

Como se ha dicho repetidamente, el conjunto de las 88 cámaras y asociaciones miembros de la Concamin es muy heterogéneo. La diferenciación más grande es la que surge de los muy distintos tamaños o montos del capital de las empresas afiliadas, con todo lo que esto trae asociado; y —se repite— ésta es la característica más significativa que distingue a las cámaras y asociaciones, porque se refiere a una peculiaridad de los afiliados mismos, que ellos trasladan directamente a sus organizaciones.

### *Segmentación dual de la Concamin*

Esto da lugar a que pueda hablarse de dos grandes segmentos de organizaciones en la Concamin. Por un lado, están más de 60 cámaras y asociaciones especializadas que agrupan un número relativamente pequeño de empresas que son mayoritariamente grandes y medianas, y, por el otro,

<sup>62</sup> Sobre algunas elecciones reñidas, véase Fernando Ortega Pizarro, "Ante la elección en Canacintra, los empresarios no saben qué quieren", *Proceso*, 329, 21/02/1983, y Eduardo Torreblanca Jacques, "Canacintra: dos candidatos en busca de 28 mil votos", *El Nacional*, 30/01/1992.

tenemos otras dos decenas de organizaciones, casi todas cámaras, que afilian a muchas empresas que son mayoritariamente de tamaño micro y pequeño (aunque también pertenecen a ellas algunas firmas medianas y hasta grandes).

Esta segmentación deriva del régimen corporativo de las cámaras. La mayoría de las cámaras grandes y gigantes se sustentan en la obligatoriedad de la inscripción; casi sólo por ello existen esas cámaras que tienen tan extensas matrículas; sus miembros –sobre todo los micro y pequeños– sólo lo son nominalmente, pues en realidad están ausentes de la vida de “sus” cámaras. Por eso puede decirse que, en general, los grandes y medianos empresarios sí son socios activos de sus agrupaciones, mientras que los micro y pequeños son más bien miembros pasivos y hasta ausentes de las suyas. Si desapareciera enteramente la obligación de inscribirse, es posible que tendencialmente sólo habría organizaciones empresariales chicas y medianas que afiliarían a grandes y medianas empresas.

### *Dos tipos ideales de organizaciones*

De los distintos aspectos tratados hasta ahora resulta claro que dos variables interrelacionadas «el tamaño de las empresas afiliadas y el tamaño de las membresías» son causa de muchas diferencias existentes entre las organizaciones de la Concamin. Con base en ellas e inspirándome en algunos planteamientos Mosca,<sup>63</sup> sobre las ventajas de las élites; de Olson,<sup>64</sup> sobre las posibilidades de acción que brindan las distintas estructuras asociacionales; de Schmitter,<sup>65</sup> sobre la importancia de las características pluralistas o corporativistas de las asociaciones y los arreglos de intermediación; de Michels,<sup>66</sup> sobre las tendencias a la formación de oligarquías en las organizaciones; de March,<sup>67</sup> sobre los modos en que se toman las decisiones en éstas; y de Hirschman,<sup>68</sup> sobre las consecuencias de la libertad u obligatoriedad de afiliación a las mismas, he construido dos tipos ideales básicos de cámaras y asociaciones de la Concamin: el tipo *club privado*, que corresponde a aquellas que cuentan con pocos afiliados, que son más bien empresas

<sup>63</sup> Mosca, *op. cit.*

<sup>64</sup> Olson, *op. cit.*

<sup>65</sup> Schmitter, “¿Continúa el siglo...”, *op. cit.* y “Corporatismo (corporativismo)”, *op. cit.*

<sup>66</sup> Robert Michels, *Los partidos políticos*, Buenos Aires, Amorrortu, 1996.

<sup>67</sup> James G. March, “Understanding How Decisions Happen in Organizations”, en Shapira Zur (coord.), *Organizational Decision Making*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

<sup>68</sup> Hirschman, *op. cit.*

de tamaño grande; y el tipo *auditorio*, el de las cámaras grandes y gigantes de muchas empresas, en general de reducido tamaño y sólo algunas mayores. Cada uno de estos tipos de organización tiene tendencialmente una estructura, una forma de gobierno, un estilo de dirigentes, un patrón de toma de decisiones y cierta capacidad para la acción colectiva.

Advierto que no he intentado elaborar un tipo cuyo referente sean las organizaciones que agrupan solamente a unas *pocas empresas* y que además sean *todas* ellas *pequeñas*, porque este tipo de asociaciones han sido hasta ahora poco importantes (aunque pueden ser desde luego muy útiles a sus miembros) y ni siquiera se interesan o logran afiliarse a la Concamin. Tampoco lo he hecho con respecto a organizaciones de *muchas empresas* en las que *todas* las afiliadas sean *grandes* simplemente porque no existen; esto es así debido a que la existencia de muchas empresas en una misma rama implica de inmediato que no se requieren grandes capitales para establecerse en ella.

*El tipo club privado.* Las del tipo club privado son, como se dijo antes, organizaciones pequeñas y medianas<sup>69</sup> en las que prevalecen las empresas grandes y medianas, que son en general socios de permanencia más o menos larga, en parte porque la vida de la gran empresa es más estable que la de la pequeña.

Como los afiliados a este tipo de organización son relativamente pocos y permanentes, y cuentan con recursos y operan en la misma rama y especialidad productiva (es decir, enfrentan problemas semejantes), se trata de agrupaciones pequeñas, homogéneas y ricas. Estos elementos facilitan la comunicación y el conocimiento mutuo de los miembros, así como el surgimiento de un ambiente de confianza y de reciprocidad entre ellos; son organizaciones cohesionadas que producen capital social.<sup>70</sup> Una importante restricción de estas agrupaciones es que las empresas afiliadas compiten entre sí en el mercado, lo cual fija de inmediato ciertos límites a su capacidad para concertar acciones, aunque no pocas veces la organización es el espacio en que se acuerdan mecanismos para moderar la competencia, como la fijación de precios, el reparto del mercado, etcétera.<sup>71</sup>

<sup>69</sup> No se puede fijar el tamaño exacto de una organización “pequeña o mediana”, pero sí puede señalarse un umbral que, en la práctica empresarial mexicana, estimo de hasta 500 miembros.

<sup>70</sup> Sobre las asociaciones y el capital social, véase Robert D. Putnam, *Making Democracy Work*, Princeton, Princeton University Press, 1993, y *Solo en la bolera. Colapso y resurgimiento de la comunidad norteamericana*, Barcelona, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores, 2002.

<sup>71</sup> Desde el siglo XVIII Adam Smith previno contra la propensión de toda junta de negociantes a este tipo de prácticas (*Riqueza de las naciones*, México, Cultura, Ciencia y Tecnología al Alcance de Todos, I, 1976, p. 142 y ss.)

Estas organizaciones tienen las mejores condiciones estructurales para desplegar acciones colectivas efectivas, porque pueden concertar acuerdos y vigilar y asegurar su cumplimiento; esto es, cuentan con dispositivos que les permiten, como dice Olson, evitar que proliferen los polizones (o “gorriones”) que aprovechan los bienes colectivos producidos, sin pagar la cuota que les correspondería por su obtención, o los oportunistas que se apropian en forma desmedida de los bienes que selectivamente también produce la organización: servicios, empleos, presupuestos, etc.

Otra característica de estos “clubes privados”, de socios estables y buenas finanzas, son las prácticas rutinarias recogidas en normas institucionales «formales e informales» que se han dado a lo largo del tiempo y en las que se sanciona un modo de toma de decisiones muy previsible.

En el arreglo de estas cámaras, el poder radica en los grandes empresarios, quienes lo ejercen a través de una especie de *senado informal de custodios* que integran ellos mismos y sus representantes, y que funciona a través del consenso de los más significativos socios de la organización;<sup>72</sup> este “senado” vigila la buena marcha de las organizaciones, aprueba la designación de los dirigentes adecuados y supervisa la conveniencia de sus decisiones. La capacidad para tomar decisiones, por medio de un consenso que hace que éstas sean equitativas, es posible porque los miembros han sacado del ámbito de su agrupación las cuestiones que los pondrían en conflicto. Y esto es así, en buen medida, porque el “derecho de picaporte” que tiene cada uno de los grandes empresarios afiliados hace innecesario el control de la organización como medio de acceso a las autoridades para resolver sus problemas.<sup>73</sup>

Los presidentes de estas organizaciones son designados con la aprobación del “senado informal de custodios”, y ejercen su mandato consultando y consensuando; es decir, toman decisiones con la lógica de resolver de un modo “apropiado”, siguiendo las enseñanzas de reiteradas experiencias y las prescripciones de reglas formales o condensadas en prácticas conocidas, repetidas y consistentes.<sup>74</sup> Esto es más acusado en la medida en que las cámaras son más chicas, con el resultado de que, en el extremo, no existe ninguna lucha por el poder y los acontecimientos se tratan con la lógica de aplicar a cada caso lo que la normatividad formal-informal señale. En ese sentido, sus presidentes funcionan como dirigentes acotados por las

<sup>72</sup> Sobre el consenso activo, véase Matilde Luna y Ricardo Tirado, “Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, año XLVII, núm. 193, enero-marzo.

<sup>73</sup> Mucha de la literatura coincide en que estas organizaciones son “innecesarias” para los grandes; en tiempos “normales”, añado yo.

<sup>74</sup> Sobre el modo “apropiado” de decidir, véase March y Olsen, *op. cit.*, pp. 70-72.

reglas y usos de esas cámaras, y su perfil sociocultural es generalmente el de los altos empleados de las grandes empresas –ejecutivos, apoderados o cabilderos–, aunque a veces suelen desempeñarse como presidentes los mismos grandes empresarios.

Otra característica de este tipo de organizaciones tiene que ver con la carencia de legitimidad (o impopularidad) de los grandes empresarios y su reticencia a comparecer en los foros públicos, misma que trasminan a sus organizaciones. Por eso estas cámaras y asociaciones tienen predilección por la actuación sigilosa, y su estrategia de acción se basa en movilizar, lejos de la luz pública, sus recursos para interactuar con el gobierno e incidir en sus políticas. Esta invisibilidad hace que la opinión pública sepa muy poco de los “clubes privados”.

Una peculiaridad más, es que su gran capacidad de acción “instalada” tiene, sobre todo cuando son muy concentradas, dos limitantes que las hacen permanecer ociosas. La primera, como se dijo, consiste en que los grandes empresarios que las integran no recurren mucho a ellas porque, por tener acceso directo al gobierno, no las necesitan para resolver sus problemas. La segunda tiene que ver con el hecho de que, como cada uno de los miembros es también competidor de los otros miembros de la organización en el mercado, entonces el diálogo y los acuerdos topan pronto con una falta de colaboración que se traduce en un acotamiento a la organización, para que sólo se ocupe de unas cuantas actividades que las empresas aceptan delegar en ella, porque son de verdadera importancia colectiva; por ejemplo, atender medidas regulatorias fiscales o ambientales que afectarían por igual a todas las empresas de la rama. Y claro que, aunque “sobrada” y “ociosa”, la organización permanece como un fino instrumento, presto para entrar en acción cuando surja un problema colectivo en las relaciones de esos empresarios con el Estado y la sociedad.

*El tipo auditorio.* De características muy distintas de las de los “clubes privados”, es el tipo ideal de organización que designo como “auditorio”. Este tipo tiene como referente empírico las grandes cámaras de muchos cientos o algunos miles o hasta decenas de miles de miembros. Y el distintivo principal de estos numerosos afiliados es ser dueños de empresas de tamaño micro y pequeño que disponen de montos muy reducidos de toda suerte de recursos: capital, financiamiento, tecnología actualizada, personal capacitado, vinculación con cadenas productivas, acceso a mercados, información de calidad y cultura empresarial. Son empresarios que están además abrumados por asegurar la sobrevivencia de sus empresas, que carecen de tiempo y no pueden prestar atención a la vida asociativa.

Las consecuencias para el despliegue de acción colectiva, de que estas organizaciones estén mayoritariamente integradas por numerosos, peque-

ños y precarios empresarios, son múltiples. En primer lugar, la numerosa membresía hace que haya diferencias importantes en cuanto a los tamaños de las empresas afiliadas, pues, aunque la gran mayoría de esas organizaciones sean de micro y pequeños empresarios, hay siempre o casi siempre algunos medios, grandes y hasta muy grandes, que, por serlo, tienen marcadas diferencias socioeconómicas y culturales con resto de sus coafiliados.

Algo similar sucede en lo que atañe a la amplitud de la rama productiva organizada: los numerosos pequeños empresarios están revueltos en organizaciones de ámbitos más amplios que los grandes, ya que es muy difícil para ellos crear asociaciones abocadas exclusivamente a especialidades productivas muy definidas, lo cual se traduce en intereses y preferencias más diversas.

Un gran número de miembros genera también, comúnmente, una mayor dispersión territorial, lo que de inmediato se traduce en obstáculos para la comunicación, con la agravante de la carencia —por parte de los pequeños— de recursos tecnológicos para superarlos.<sup>75</sup>

Por otra parte, estas grandes membresías lo son también de empresas que tienen poca permanencia, porque la vida de las empresas micro y pequeñas es generalmente muy corta, de modo tal que es muy alta la probabilidad de que en esas cámaras se estén encontrando socios nuevos, que desconocen las experiencias previas y los acuerdos.

Las consecuencias de que los afiliados a estas organizaciones carezcan de recursos, que sean muchos y diferentes y que estén dispersos militan contra sus posibilidades de actuar colectivamente. Esto es así porque la precariedad de la mayoría de las empresas, las diferencias entre ellas, su gran número y la poca comunicación de unas con otras hacen difícil que se encuentren cara a cara, que se entiendan, que identifiquen con claridad problemas comunes y que planteen alternativas de solución para ellos. Tampoco es fácil que desarrollen vínculos de confianza, que concierten acuerdos para actuar en común y, menos aún, que vigilen que cada una cumpla con los compromisos adquiridos. Aunque en ellas, debido a que la inscripción y el pago de cuotas son obligatorios, en principio se evita que, como dice Olson, proliferen los polizones (o “gorriones”) que disfrutan sin pagar de los bienes públicos que produce la acción colectiva, se presentan dos situaciones problemáticas: la primera es que, pese a la ley, muchos micro y pequeños industriales no se inscriben y abandonan en manos de los que sí lo hacen la carga de realizar las acciones que resolverán los proble-

<sup>75</sup> Tratando de superar esto, las cámaras más grandes suelen tener delegaciones en muchas ciudades.

mas de todo el sector, con lo cual se constituyen en “gorriones”. La segunda es que muchos de los que se inscriben no participan para nada en la vida societaria, con lo que dejan el campo abierto para que unos pocos se apropien de los bienes que también produce la organización.

En resumen, estas organizaciones tienen poca cohesión, por lo que son, en general, organismos que generan escaso capital social y, por lo mismo, tienen graves problemas para desplegar acciones colectivas eficaces. Estas condiciones redoblan el ausentismo y la pasividad de miembros nominativos que se inscriben y pagan por obligación legal a su cámara, como si sólo se tratara de un impuesto más, pero casi no actúan en ella.

Por otra parte, la escasez de recursos de los miniempresarios se trasmite a sus agrupaciones y entonces se tiene que éstas cuentan también, en general, con pocos recursos. De ahí que en organizaciones grandes (por señalar un umbral, de entre 500 y 2000 afiliados), pero no gigantes, el mecenazgo o patrocinio cumple una función importante, pues, al mismo tiempo que dotan de recursos a las pobres tesorerías, los mecenas o patrocinadores devienen un factor de poder importante, con fácil acceso a los dirigentes, capacidad para influir en ellos y posibilidad de constituirse en eje de camarillas. Pero también se forjan camarillas por la pertenencia de los pocos empresarios de mayor tamaño a asociaciones paralelas (industriales, profesionales, sociales, etc.), que funcionan como espacio para concertar acciones que se desarrollan luego en la cámara, o por afinidades como las relaciones de paisanaje o los lazos étnicos, etc.

En los casos más bien excepcionales de cámaras gigantes que tienen miles y miles de afiliados, sucede que el conjunto de las pequeñas cuotas se convierte en un monto considerable.<sup>76</sup> Este atractivo y la ausencia de capacidad de vigilancia hacen que estas grandes organizaciones sean también un terreno propicio para que emerjan los oportunistas que acaparan los otros beneficios que genera la acción colectiva de la organización: los servicios que se presta a los miembros, el ejercicio del presupuesto, los empleos bien pagados en la administración de la organización, el disfrute de “gastos de representación” de los dirigentes, el uso de la agrupación como “trampolín” para incursionar en la política, etc. No es raro que en los “auditorios” gigantes se den cíclicamente competencias entre camarillas rivales que tratan de apropiarse de los abundantes recursos económicos, simbólicos y políticos que las organizaciones pueden acumular.

En general, las reglas que norman estas organizaciones grandes y gigantes tienen vacíos, se contradicen, no son claras y están sujetas a dife-

<sup>76</sup> Algo similar sucede en algunos grandes sindicatos que afilian a muchos miles de trabajadores.

rentes interpretaciones. De lo anterior se deriva que sean laxas y den margen a arbitrariedades. Su estructura de gobierno suele ser compleja porque, para atender a tantos miembros distintos y dispersos, la organización tiene múltiples instancias (coordinaciones, delegaciones, secciones, comisiones, comités, etc.) a cargo de una burocracia privada grande.

El gobierno de este tipo de organizaciones está comúnmente en manos de minorías despegadas de sus bases, que se organizan en camarillas o grupos generalmente encabezadas por algunos de los empresarios grandes y medianos que las usan para convertirse en dirigentes de las primeras. Los presidentes situados en la cúspide de estos grupos suelen tener una gran capacidad de acción, por la pasividad y la poca presión que ejerce el grueso de la base de afiliados ausentistas, la diversidad de los intereses agrupados con distintas preferencias, las complicaciones de la estructura orgánica, la ambigüedad de las reglas y por su posición de jefes de las camarillas activas que los ayudaron a conquistar el poder. Su perfil es frecuentemente de dueños de medianas y grandes empresas pues, en claro contraste con los "clubes privados", los altos empleados de las empresas no logran ganar las presidencias de las organizaciones "auditorio", porque allí cuenta mucho el ser un "auténtico" empresario. Y, como se dijo antes, los pequeños tienen poca participación y los micro están prácticamente excluidos.

Es decir, se trata de organizaciones que adolecen de jefes sin ataduras, procesos autoritarios de toma de decisiones, discontinuidad en las acciones, desperdicio y desviación de los recursos, todo lo cual implica poca institucionalidad y escasa predictibilidad.

### *Para terminar*

Un factor fundamental para el desempeño exitoso de las cámaras industriales es la disposición de recursos por parte de las empresas asociadas a ellas. Cuenta también el que el número de los afiliados sea reducido; pero un número limitado de miembros sin recursos tiende a dar lugar a una organización ineficaz. De ese modo, es bueno el desempeño de las organizaciones tipo "club privado" y en general es malo el de las tipo "auditorio".

Los "clubes privados" sirven a sus afiliados con solvencia, porque éstos tienen condiciones y recursos para tomar decisiones mediante consensos que les permiten concertar, vigilar y desplegar acción colectiva que es legítima a los ojos de sus membresías.

Los "auditorios" dejan mucho que desear porque la inscripción obligatoria es una intervención estatal en las cámaras, que, aunque resuelve en gran parte el problema de los "gorriones" (asegurando el ingreso de cuo-

tas), genera también grandes memberships ausentistas que abren espacio al activismo de minorías fuertes, sin contrapesos, propensas a desviar los recursos de las agrupaciones y a privilegiar sus vínculos con actores políticos ajenos a la organización. Prevalecen ahí arreglos de poder en los que autoritariamente se toman decisiones que se imponen a las mayorías pasivas. Por eso los “auditorios” son en general organizaciones con déficit de legitimidad frente a sus bases y poco eficaces en su desempeño. Y es claro que sus arreglos de poder operan como filtros que impiden que los micro y pequeños empresarios accedan a las presidencias de las cámaras.

Las organizaciones del tipo “club privado” han sido los puntales de la autonomía y de los rasgos asociacionistas y pluralistas de la Concamin; seguramente muchas de ellas existirían aunque no hubiera la exigencia legal de inscribirse. En cambio, las características más corporativas de la Concamin provienen de las organizaciones del tipo “auditorio”, muchas de las cuales, si desapareciera verdaderamente la obligatoriedad de la afiliación o registro (y la consiguiente cuota), verían severamente diezgadas sus filas y sus ingresos. La autonomía de la Concamin fue en gran parte el resultado de que los “clubes privados” se hicieran de la dirección de la Confederación e impidieran que cayera en manos de los “auditorios” y en particular de la Canacindra.

## APÉNDICE

---

### Concamin. Sus cámaras y asociaciones, por número de afiliados

C. Nacional de la Industria de Transformación	45 107
C. Nacional de la Industria de Productos de Masa y Tortilla	10 684
C. Nacional de la Industria de la Construcción	6 325
C. Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados	5 816
C. Nacional de la Industria del Vestido	4 073
C. de la Industria de Transformación de Nuevo León	2 479
C. Nacional de la Industria de Lavanderías	2 206
C. Nacional de la Industria del Embellecimiento Físico	1 850
C. Nacional de la Industria de Artes Gráficas	1 616
Asoc. de Industriales del Estado de México	1 200
C. Nacional de la Industria Pesquera	998
C. Nacional de la Industria Textil	892
C. de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato	803
C. Nacional de la Industria del Calzado	690
C. Nacional de la Industria Panificadora y Similares	684
C. Nacional de la Industria Editorial	651

C. Nacional de la Industria de Laboratorios Químicos-Farmacéuticos	635
C. Nacional de la Industria Maderera y Similares	616
Asoc. Industrial Vallejo, A.C.	600
C. Nacional de la Industria de Platería y Joyería	568
C. Nacional de Hospitales, Sanatorios, Maternidades y Clínicas Particulares	554
C. Nacional de la Industria Cinematográfica	547
C. Nacional de la Industria Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas	428
C. Nacional de la Industria de Radio y Televisión	398
C. Nacional de la Industria Pulquera	392
C. de la Industria Alimentaria de Jalisco	355
C. Regional de la Industria de Transformación del Estado de Jalisco	334
C. de la Industria Metálica de Guadalajara	332
C. Nacional de Manufacturas Eléctricas	326
Asoc. Nacional de Industriales del Plástico	309
Asoc. Nacional de la Industria Química	300
C. Nacional de Transportes y Comunicaciones	278
C. de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco	264
C. Minera de México	255
C. Nacional de la Industria del Hierro y del Acero	238
C. de la Industria Textil de Puebla y Tlaxcala	224
C. de Productos Alimenticios Elaborados con Leche	173
C. de la Industria de Curtiduría del Estado de Guanajuato	169
Asoc. Nacional de Productores de Aguas Envasadas	163
Asoc. de Industriales del Estado de Veracruz	150
C. Nacional de las Industrias Derivadas de la Silvicultura	147
Asoc. Nacional de la Industria de Perfumería	140
C. Nacional de la Industria Hulera	122
C. Regional de la Industria de Baños	114
C. Nacional de la Industria de Aceites, Grasas y Jabones	92
C. Nacional de la Industria de Perfumería y Cosmética	89
C. Nacional de la Industria de Curtiduría	78
C. Regional de la Industria Tequilera	77
C. Regional de la Industria de Joyería y Platería del Estado de Jalisco	72
C. Nacional de las Industrias Azucarera y Alcoholera	63
C. Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel	63
C. Textil de Occidente	59
C. Regional de la Industria de Curtiduría en Jalisco	58
Asoc. Nacional de Vitivinicultores	56
Asoc. Nacional de Fabricantes de Productos Automotrices	53
Unión Nacional de Empacadoras, T.I.F.	53
Asoc. de Industriales del Estado de Morelos	50
C. Nacional de Aerotransportes	49
Asoc. Nacional de Fabricantes de Medicamentos	45
Asoc. Mexicana de Agencias de Publicidad	44

C. Regional de la Industria Arenera del D.F. y Estado México	41
C. Nacional de la Industria de Televisión por Cable	38
C. Industrial Harinera de la Zona Centro	34
Asoc. Mexicana de Mujeres Jefes de Empresas	32
C. de la Industria Harinera del D.F. y Estado de México	28
C. de la Industria Harinera del Norte	28
C. Textil del Norte	28
C. Nacional del Cemento	25
C. Nacional de la Industria Cerillera	25
C. de la Industria de Aceites y Grasas Comestibles	23
C. de la Industria Harinera del Noroeste	23
Asoc. Nacional de Fabricantes de Aparatos Domésticos	22
C. Nacional del Maíz Industrializado	22
C. Regional de la Industria de Aceites, Grasas y Similares de Occidente	22
C. Regional de la Industria de Aceites, Grasas y Jabones del Norte	21
Asoc. Nacional de la Industria del Café	21
C. Harinera de la Zona de Puebla	20
C. Nacional de la Industria de la Cerveza y de la Malta	20
Confederación de Asociaciones Algodoneras de la Republica Mexicana	16
Asoc. Nacional de Consorcios y Compañías de Comercio Exterior	15
Asoc. Nacional de Fabricantes de Alimentos Pecuarios Balanceados	14
Asoc. Mexicana del Cobre	14
Asoc. Mexicana de la Industria Automotriz	12
Asoc. Mexicana de la Industria Fotográfica	8
Asoc. Mexicana de Minería	n.d.
Asoc. Mexicana de la Industria Farmacéutica	n.d.
Asoc. Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana	n.d.
Asoc. de Agroindustriales Privados del Azúcar e Industrias Conexas	n.d.
	96 758

---

Fuentes: elaboración personal con base en Concamin, *La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. Integración, funciones, organización, objetivos*, México, 1976, y Concamin, *Directorio nacional de industriales*, México, 1979.