

# **La élite del empresariado y la estructura de representación de intereses empresariales en México**

---

*Ricardo Tirado\**

**E**ste artículo trata sobre la élite empresarial de México y la importancia que ésta concede a las grandes organizaciones empresariales nacionales, como vías de acción política. Para ello se analizan las características de los dirigentes máximos de la organización cúpula del empresariado mexicano: el Consejo Coordinador Empresarial (CCE o “el Consejo” en adelante), agrupación que conjuntando a unos 900,000 afiliados indirectos, es la asociación más grande y representativa del empresariado nacional.<sup>1</sup>

El trabajo se compone de las siguientes partes: un planteamiento general del problema; una presentación de la trayectoria política de los empresarios mexicanos; una descripción y un análisis de las principales características de la estructura de representación empresarial mexicana y su organismo cúpula; un análisis de las características de los dirigentes máximos que el Consejo ha tenido en sus 21 años de existencia, y unas conclusiones.

## **1 - El problema**

El problema de fondo, que se relaciona con lo que me propongo tratar aquí, es el de las vías de acción política de la élite empresarial de México.

---

\* Sociólogo, investigador do Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.

<sup>1</sup> Este trabajo se basa ampliamente en una parte de Luna y Tirado (1992).

En México, como en cualquier otro país, los más grandes empresarios pueden recurrir a cuatro medios principales para hacer que se satisfagan sus demandas: 1. acudir directamente al gobierno y al congreso para plantearles sus demandas (lo que algunos han llamado "el derecho de picaporte"); 2. vincularse a los partidos políticos, para hacer que defiendan sus intereses o al menos no los interfieran; 3. actuar al interior de las grandes organizaciones empresariales, haciendo que sus intereses se conviertan en propuestas de las asociaciones, para que éstas las hagan avanzar; y 4. comparecer directamente ante la opinión pública para conformarla en un sentido acorde con sus intereses, demandas o postulados. Desde luego que el optar por uno de estos medios de acción política no cancela el uso de los otros, de tal modo que en general se da una combinación de todas las opciones. Así que lo importante es el peso que se da a cada canal, en el conjunto de toda la acción.

Adelanto que la vía de la opinión pública es, al menos en México, poco usual. Una investigación mía que indagó las declaraciones que los más grandes empresarios hacen a la prensa escrita a título individual, llegó a la conclusión de que la apelación a la sociedad no es, definitivamente, el camino preferido por la élite para tratar de influenciar en los asuntos públicos. Es escasa la presencia individual de los más destacados empresarios en los debates que forman la opinión pública nacional (TIRADO, 1994). Por otro lado, la precariedad de los partidos políticos de la oposición y la fuerte dependencia del partido oficial respecto del poder ejecutivo, hace que tampoco los partidos políticos mexicanos sean un canal de acción frecuentemente escogido por la élite empresarial.

Hecho este deslinde y desechadas las opciones aludidas, el problema que me interesa puede resumirse en la siguiente pregunta: ¿Necesitan las élites empresariales de las organizaciones empresariales (OEs) para actuar políticamente o se bastan a sí mismas para actuar directamente? Dicho de otro modo: la acción política de los dirigentes de los conglomerados más importantes, se realiza, básicamente, sin mediación alguna, acudiendo de manera directa ante los más altos funcionarios del gobierno, o, contrariamente, la élite prefiere actuar a través de las asociaciones u organizaciones de empresarios (OEs). La respuesta a esta interrogante no es seguramente un tajante sí o no, y entonces lo que interesará es conocer los diferentes pesos que se da a las distintas opciones y los matices y las circunstancias de su uso.

Es grande la riqueza teórica de las cuestiones involucradas en el problema, pero dados los objetivos del artículo, éstas no serán tocadas en este trabajo.<sup>2</sup> Aquí sólo se aborda la cuestión a través del análisis de cierta información empírica disponible.

Prácticamente el problema puede ser afrontado, al menos de tres diferentes maneras: la primera, analizando las características estructurales de la organización para saber si ésta dispone de mecanismos o dispositivos organizacionales que privilegien a unos afiliados (en particular los más grandes) en detrimento de otros; la segunda, analizando las políticas promovidas por la organización, para ver a quién favorecen éstas y a quién no, y la tercera, analizando las características personales de los dirigentes máximos de la organización, para determinar si éstos forman parte de la élite empresarial y por tanto saber si ésta tiene una representación personal y directa en las instancias decisivas de la agrupación (lo cual no impediría, desde luego, que un dirigente ajeno a la élite impulsara una política favorable a aquella). En este trabajo se ha optado por esta última aproximación, aunque también se hacen referencias a los datos estructurales de la organización y a las políticas seguidas por ella.<sup>3</sup>

La utilidad de analizar las características de los dirigentes tiene un presupuesto: la presidencia de la organización cuenta. Es decir, hay elementos para pensar que esta agrupación, como muchas otras asociaciones nacionales, empresariales y de otra índole, de acuerdo a una cultura política que permea todos los ámbitos de la sociedad, tiene una dirigencia fuerte capaz de decidir las principales políticas del organismo, casi por sí misma, sin hacer casi consultas a sus bases.

Aunque el problema de fondo que más nos interesa es el señalado, también importa conocer las características de los dirigentes que presiden a la organización más grande y representativa del empresariado mexicano, para buscar que otras variables económicas, políticas, sociales y culturales pueden contribuir a dar una explicación rica y compleja de las características de la conducción que ejercieron al frente de la agrupación.

---

<sup>2</sup> Véase un excelente aunque rápido tratamiento del asunto en Acuña (1994).

<sup>3</sup> En otro trabajo se ha abordado el análisis de la política del CCE. Véanse Tirado y Luna (1995).

## 2 - Trayectoria de los actores políticos empresariales<sup>4</sup>

Por las características de la formación histórica de México, los empresarios fueron un sector de la población que apenas se hizo socialmente visible a fines del siglo XIX y principios del XX.

Las grandes amenazas que les significaron la revolución social de 1910-1917 y el reformismo del periodo cardenista (1934-1940), los acicatearon para organizarse. Además el propio gobierno autoritario surgido de la revolución fomentó su encuadramiento en organizaciones de rasgos corporativos, para convenir con ellos algunas políticas y para establecer ciertos controles a su acción. Los principales de estos rasgos fueron la afiliación obligatoria de los empresarios a las cámaras industriales y comerciales, la necesidad de un permiso oficial para crear nuevas cámaras y la obligación de las cámaras de constituir las respectivas confederaciones únicas de cámaras de comercio y de cámaras industriales (TIRADO, 1992).

Entre 1940 y 1970, con el llamado "milagro mexicano" que permitió el desarrollo de un apreciable sector industrial, el empresariado embarneó económicamente. Con él creció una red de organizaciones básicamente sectoriales que se extendió por todo el país. Por otra parte la fuerte intervención económica estatal en un ambiente de inseguridad, discrecionalidad y corrupción, contribuyó a tejer una densa red de relaciones clientelares y de negocios entre empresarios, funcionarios públicos y políticos.

El reconocimiento de un lugar en el desarrollo del país, no impidió que los actores empresariales fueran considerados actores ilegítimos del juego político -en el sentido fuerte de este último término-, pues la ideología revolucionaria los descalificó "por reaccionarios"; el siempre ganador partido oficial se negó a crear un "sector empresarial" paralelo a sus sectores campesino, obrero y popular, y la ley prohibió a las cámaras empresariales toda actividad política.

A pesar de esta exclusión y los rasgos corporativos de la estructura de representación de sus intereses, los empresarios lograron una influencia considerable. Esa fuerza se mostró en el establecimiento de la práctica rutinaria de que el gobierno los consultara previamente, antes de que se tomara

---

<sup>4</sup> Para esta parte véanse los textos de Camp (1990), Luna (1992), Puga (1993) y Shafer (1973).

cualquier importante decisión de políticas públicas que pudiera afectar sus intereses. Las consultas se convirtieron en un virtual derecho de veto a ciertas políticas.

Destacó por su capacidad para ser tomado en cuenta un pequeño conjunto de poderosos grupos económicos que, actuando en consonancia con grupos claves de la incipiente tecnocracia financiera del gobierno, con los que estaba unido por una gran afinidad en su visión ortodoxa de los problemas del país, fue capaz de modelar una buena parte de las políticas públicas en materia económica (MAXFIELD 1990, LUNA 1992).

En otros casos, cuando se afectaba un interés empresarial prácticamente general, la acción quedaba a cargo de las principales organizaciones, que de manera eficaz actuaban conjuntamente (SHAFER, 1973). La eficacia de la acción combinada de las organizaciones de empresarios se demostró a principio de los sesentas, cuando lograron moderar una política oficial para dar a los trabajadores una participación en las utilidades de las empresas (KAUFMAN, 1975) y neutralizaron a mediados de los setentas, un plan gubernamental de desarrollo urbano (RAMÍRES SAIZ, 1983).

Después de los sesentas se han presentado tres grandes olas de activismo empresarial: a mediados de los setentas una acción defensiva contra lo que los empresarios llamaron la "amenaza socializante" del presidente Echeverría; a principio de los ochentas una gran ofensiva por el derrumbe económico y la expropiación de los bancos privados en 1982 y, desde aproximadamente 1985, ante la recurrencia de la crisis y el agotamiento del modelo substitutivo, una fase propositiva de un nuevo modelo neoliberal de desarrollo.

Estas activaciones, sumadas a otros factores, dieron por resultado algunas señaladas victorias empresariales, un gran protagonismo de los empresarios y la conquista de una gran legitimidad para su acción.

En la actualidad, los más importantes actores empresariales son: (a) los empresarios dirigentes de los más grandes grupos económicos y empresas, (b) las más grandes organizaciones empresariales y (c) las corrientes o facciones políticas empresariales que alinean a ciertos grupos, organizaciones y líderes.

Los dirigentes de los más grandes conglomerados empresariales constituyen la élite del empresariado mexicano; son ellos los operadores de una parte fundamental del motor económico del país y es muy considerable el impacto de sus acciones en los procesos económicos, sociales y políticos del país.

Otros grandes actores políticos empresariales son las asociaciones empresariales nacionales más importantes. Son éstas el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y sus ocho afiliadas: la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco), la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el Consejo Nacional Agropecuario (CNA), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) y la Asociación de Banqueros de México (ABM), que en total afilian a más de 900,000 empresarios.

Finalmente otro tipo de importantes actores lo constituyen las facciones políticas empresariales. Estas facciones son corrientes político-ideológicas que se materializan en organizaciones, dirigentes y líderes empresariales. Las investigaciones sobre los empresarios han distinguido, por sus posiciones respecto al gobierno, tres facciones históricas, claramente visibles desde los cuarentas y aún antes, que por las posiciones asumidas respecto del gobierno y sus políticas, han sido llamadas “nacionalista”, “moderada”, y “radical”. La primera se distinguió por apoyar casi siempre los postulados de la revolución de 1910-1917 y al Estado mexicano surgido de ella: la intervención económica del estado, las empresas públicas, la reforma agraria, el sindicalismo y la ideología nacionalista revolucionaria y tuvo gran presencia entre los años cuarenta y sesenta a través sobre todo de una organización: la Canacintra. La corriente “moderada” aceptó con críticas las políticas del gobierno y trató muchas veces de negociar cambios. La facción “radical” fue siempre reacia a los postulados de la revolución mexicana y frecuentemente se confrontó con el gobierno. Pese a sus diferencias, las facciones históricas tuvieron mucho en común: las tres aceptaron el régimen mexicano y el modelo de desarrollo substitutivo de importaciones.

En lo que sigue, de acuerdo al planteamiento inicial me centraré en los organizaciones empresariales y dentro de ese conjunto a su cúpula.

### **3 - La representación empresarial y el CCE**

A lo largo de varias décadas, los empresarios mexicanos han creado cientos de agrupaciones que despliegan su acción por todo el territorio nacional, constituyendo una amplia y tupida red de organizaciones que se relacionan entre sí.

Dentro de esta estructura de representación empresarial, el CCE que fue creado en 1975 en una coyuntura de conflicto entre los empresarios y el gobierno, ocupa una posición central, pues es el vértice del más grande complejo de organizaciones articuladas entre sí. Su amplia, sectorial y jerárquica estructura, adopta la forma de una gran pirámide de pirámides y es, sin duda, por la amplitud de la convocatoria que hace a todos los "empresarios", por el gran número de los afiliados indirectos que tiene y por su grado de autonomía respecto del gobierno, la agrupación nacional de empresarios más representativa.<sup>5</sup>

Como se dijo antes, el Consejo Coordinador Empresarial es una asociación de asociaciones que integran actualmente ocho organizaciones: la Concanaco, la Concamin, la Coparmex, el CNA, la ABM, la AMIS, el CMHN y la AMIB.

Tres son las principales características estructurales del CCE: (a) es básicamente sectorial; (b) tiene una base amplísima, heterogénea y asimétrica, y (c) es corporativa. A continuación se abordará cada una de estas calificaciones.

### a) Básicamente sectorial

Un dispositivo orgánico fundamental que el CCE hizo suyo desde su creación, explica en parte su exitoso funcionamiento: cada sector de actividad económica está representado al interior de la organización cúpula por una sola organización. De ese modo todo el sector industrial está representado únicamente por la Concamin, el comercial y de servicios solamente por la Concanaco, el agropecuario nada más que por el CNA, el de seguros por la AMIS, el bursátil por la AMIB y el bancario por la ABM.

Este mecanismo es un instrumento técnico capaz, en principio, de coordinar las acciones de todo el sector privado y habilita al CCE para presentarse como el vocero de todo el conjunto. Es por eso una clave de su fuerza.

Por otra parte, un importante efecto del predominio del criterio del **sector** es el hecho de que otros principios de agrupación como el del **tamaño** de las empresas y el del **lugar** en que operan, tan importantes en otros países, casi

---

<sup>5</sup> Un minucioso registro empírico de todas las acciones del Consejo a lo largo de casi veinte años, muestra que en general ha criticado al gobierno. Véase Tirado y Luna (1995).

no operan en México como articuladores de asociaciones empresariales. En Francia por ejemplo, existe por una parte la organización de los grandes empresarios: el *Conseil National du Patronat Francais*, y por otro la *Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises* de los pequeños y medianos (SISSON, 1990, p. 73-75).

Solo dos organizaciones del CCE escapan a su lógica sectorial: el CMHN y la Coparmex. El primero agrupa nada más que a 37 magnates que son cabezas de 70 de los más poderosos conglomerados del sector privado (FERNÁNDEZ-VEGA, 1991) y su acción se caracteriza por ser moderada y discreta, pero muy influyente en las altas esferas del gobierno.

La Coparmex es una asociación de afiliación libre alentada desde sus orígenes por grupos empresariales del norte que se consolidaron desde principios del siglo. Ella es la cabeza de la facción más radical del empresariado y se distinguió siempre por su militancia en contra de los principales postulados de la revolución mexicana. Esta asociación declara agrupar a unos 30,000 empresarios, en general pequeños y medianos organizados en centros patronales de las principales ciudades de provincia.

## **b) Base amplísima, heterogénea y asimétrica**

El CCE es un gigante. La suma de todos los afiliados a cada una de sus ocho asociaciones miembro, arroja un gran total de más de 900,000 empresarios (véase el cuadro 1); lo cual hace de él una de las mayores organizaciones empresariales de América Latina. Por lo mismo y con mucho, no existe en México ninguna otra organización empresarial capaz de rivalizar en tamaño con el CCE.

Pero una agrupación de ese tamaño es evidentemente una organización extremadamente heterogénea. En ellas figuran empresarios de todos los tamaños, de todas las regiones y de todos los sectores y tanto pertenecen al CCE los dirigentes de los conglomerados más importantes, como los pequeños agricultores, artesanos y comerciantes de pueblos alejados, que desde un punto de vista sociológico tienen muy poco en común con aquellos.

La heterogeneidad de la organización cúpula genera asimetrías y desequilibrios. La asimetría se manifiesta de manera muy clara en las peculiaridades de las organizaciones miembro; cuatro de ellas, el CMHN, la ABM, la



AMIS y la AMIB, son pequeñas asociaciones de afiliación voluntaria, que agrupan a la élite del empresariado, y por eso, más que ellas son importantes la centena y media de grandes empresarios y grupos que afilian. Muy distintas a ellas son las organizaciones de los industriales y los comerciantes que agrupan a miles y miles de obligados miembros: Concamin y Concanaco.

La acusada asimetría entre las agrupaciones se traduce en un gran desequilibrio y una enorme influencia de las cuatro pequeñas asociaciones elitistas, pues la suma de todos sus afiliados resulta apenas de unos 150 individuos, lo que comparado con el total de los más de 900,000 afiliados de todo el CCE es casi nada y sin embargo poseen el 50% de los votos en los órganos de decisión del Consejo. Y es que en el seno del CCE rige el principio de que cada asociación miembro posee un solo voto, independientemente del número de sus miembros. Y aquí destaca el CMHN como el más importante punto de articulación entre los grandes conglomerados y la estructura de representación de intereses. Su influencia comenzó a ser ejercida de manera muy notoria desde 1985, momento a partir del cual esa agrupación logró colocar consecutivamente a tres de sus exdirigentes en la presidencia del CCE.

Sin embargo, no puede decirse que haya un control absoluto del CCE por parte de los grandes conglomerados, pues como se verá, la élite suele frecuentemente desempeñar un bajo perfil dentro del CCE y lo han presidido muchas veces empresarios ajenos a ellos.

En resumen, los dispositivos orgánicos del CCE se traducen en un sesgo en favor de las más grandes empresas y grupos y las unidades de capital asentadas en la zona metropolitana de la ciudad de México.

### **c) Corporativa**

Otra característica fundamental de la estructura de representación empresarial es su carácter corporativo que se manifiesta sobre todo a través de la obligación jurídica de todos los comerciantes e industriales de afiliarse a la cámara de su ramo y la de cada cámara para que a su vez se afilie a las confederaciones únicas de cámaras de comercio (Concanaco) y de industria

(Concamin). Tanto las cámaras como sus confederaciones son, según la ley, "instituciones públicas autónomas" y "órganos de consulta del Estado".

La afiliación compulsiva es uno de los pivotes centrales de toda la estructura, pues al dotar a las cámaras y las confederaciones de una membrecía y financiamiento nutridos y seguros, les evita el peso muerto de "free riders" que se benefician de la acción sin pagar sus costos (OLSON, 1971) y le permite ostentarse como el representante de todo el empresariado nacional. Sin embargo, es un dato innegable que aunque montada sobre la vieja estructura corporativa, la libre afiliación al CCE y su comportamiento autónomo introduce un elemento societal en la representación de intereses empresariales.

## **4 - Los dirigentes del CCE**

A lo largo de los veintiún años transcurridos desde su fundación en 1975 hasta el año de 1996, el Consejo Coordinador Empresarial ha tenido trece dirigentes empresariales que han sido las cabezas máximas del organismo. Sus nombres, de acuerdo con el orden en que han ocupado el cargo de presidentes del Consejo, son: I. Juan Sánchez Navarro (que tomó posesión de su cargo en 1975), II. Jesús Vidales Aparicio (que asumió en noviembre de 1975 y se retiró tres meses después), III. Armando Fernández Velasco (1976), IV. Jorge Sánchez Mejorada (1977), V. Prudencio López Martínez (1979), VI. Manuel J. Clouthier del Rincón (1981), VII. Jorge Chapa Salazar (1983), VIII. Claudio Xavier González Laporta (1985), IX. Agustín Francisco Legorreta Chauvet (1987), X. Rolando Vega Iñiguez (1989), XI. Nicolás Madahuar Cámara (1991), XII. Luis Germán Cárcoba García (1993) y XIII. Héctor Larios Santillán (1995).

A continuación, se analizan un conjunto de variables que configuran el perfil de esos 13 dirigentes del CCE (véase el cuadro 2), menos uno pues se excluyó al segundo, Vidales Aparicio, dado lo corto de su gestión.

### **a) Lugar de origen**

De los 12, 8 provienen de la ciudad de México y 4 de los estados. Lo anterior parece dar cuenta de que el centralismo general que permea al país y hace de la gran ciudad de México el asiento indiscutible del poder, tiene también un

correlato en el campo empresarial, en su estructura de representación y en la dirigencia de la organización. Puede ser también que el dispositivo orgánico que discrimina al interior del CCE a los empresarios organizados bajo la identidad de una región, favorezca el acceso de empresarios de la capital a la dirigencia de la organización.<sup>6</sup> La baja participación de los empresarios del interior puede también relacionarse con la disminución relativa del tamaño de la participación del empresariado de provincia en el número total de miembros de la élite empresarial.<sup>7</sup>

Por otra parte es significativo que tres de los de provincia nacieron en estados del norte del país: Sinaloa, Nuevo León y Sonora y un cuarto que nació en otro lado se educó también en Nuevo León, entidad a la que al igual que las otras dos, se les reconoce una notable militancia empresarial desde hace tiempo.

## **b) Familia**

La importancia de la familia en el mundo de la empresa es un asunto muy estudiado. En México Flavia Derossi destacó la importancia de estos lazos en las empresas menores, en su pionero estudio de los sesentas (DEROSSI, 1977) y Camp lo confirmó casi tres décadas después al afirmar que la familia es una institución tan fundamental en el medio empresarial mexicano, y en general en todas las instituciones mexicanas, que "Ninguno de los empresarios prominentes de las dos últimas generaciones ha tenido padres que no fuesen empresarios".<sup>8</sup>

Por lo que respecta a las familias de las que provienen los 12 dirigentes, se detecta diversidad entre ellas. Siete de las familias no revisten una nota que las distinga de modo muy particular, por eso aquí solo se hace mención de las 5 que poseen alguna característica que las señala.

---

<sup>6</sup> Sobre este asunto véase Luna y Tirado (1992, p. 58-80).

<sup>7</sup> Camp (1990, p. 74) sostiene, basado en información sobre la élite empresarial, que aunque el empresariado tiene una importante presencia en provincia, sobre todo en el norte, ésta ha venido declinando fuertemente a lo largo del siglo.

<sup>8</sup> Para Camp (1990, p. 79).

Dos de los dirigentes son descendientes de latifundistas del norte del país. La familia de uno de ellos, los Sánchez Navarro, remonta su antigüedad a la colonia y fueron famosos por la posesión de un enorme latifundio, ubicado en tierras de los actuales territorios de Coahuila y Texas, que es considerado uno de los más grandes de México en todos los tiempos. Un miembro de esta familia, bisabuelo del dirigente empresarial que nos ocupa, formó parte del gobierno del emperador Maximiliano a mediados del siglo pasado, lo que le ocasionó que a la caída del imperio, le fuera expropiada una parte de la extensísima propiedad. Muchas décadas después los gobiernos surgidos de la revolución consumirían la expropiación de las tierras que quedaban aún en manos de los Sánchez Navarro. Este dirigente, por cierto, casó con una descendiente de otra familia de viejos latifundistas de antes de la revolución de 1910-1917; pero la base de su poder económico no es la tierra, sino una larga carrera en una gran empresa cervecera.

El otro descendiente de latifundistas es nieto de un emigrante francés apellidado Clouthier, que se asentó originalmente en un puerto del estado de Sinaloa durante la dictadura de Porfirio Díaz (1876-1911). Después de sufrir también la expropiación de sus tierras en la década de los treinta, bajo la acción del gobierno revolucionario de Cárdenas, la familia Clouthier se trasladó a Culiacán, donde adquirieron un predio de unas centenas de hectáreas que el dirigente conservó y explotó hasta su prematura muerte en 1989 y fue la base de sus negocios agroindustriales.

La tercera familia mencionable es la del financiero Legorreta. Su abuelo, su tío, su padre, sus hermanos y él mismo, estuvieron ligados desde los principios del siglo hasta que les fue expropiado en 1982 al Banco Nacional de México, la más grande institución bancaria del país, misma que estuvo bajo su control desde hace mucho tiempo. La familia es prototípica de las dinastías empresariales surgidas durante del porfiriato, que después de la revolución supieron acomodarse a la nueva situación y hasta lograron convertirse en dirigentes políticos de los empresarios e influyentes participantes en la elaboración de la política económica oficial.

Aunque mermado su poder después de la expropiación, el Legorreta que nos ocupa siguió desempeñándose en el mundo de las finanzas a través de una casa de bolsa, y cuando el gobierno reprivatizó los bancos a principio de los noventas, él obtuvo uno de ellos.

El cuarto caso atañe a la familia de Rolando Vega, yerno de Aarón Saénz, general revolucionario, embajador, gobernador de Nuevo León, ministro de

estado en varias ocasiones, sucesor político de uno de los más grandes caudillos de la revolución y precandidato -frustrado- del partido de la revolución a la presidencia de la república en 1929, quien a partir de negocios azucareros primero y financieros después, devino en uno de los más poderosos magnates del México de mediados de siglo. Retirado de la política el Gral. Sáenz, otro de sus yernos, empresario por sus propios fueros, fue secretario de Turismo en el gobierno del presidente Echeverría en 1970-1976. Expropiada también de su banco en 1982, la familia sigue activa en el mundo de los negocios y la política empresarial y en tiempos recientes dos de sus miembros desempeñaron puestos de dirección en las organizaciones empresariales; uno de ellos (hijo de Vega) en la importante asociación de intermediarios bursátiles del CCE. Se trata pues de una dinastía político-empresarial, de las que hay relativamente pocas en México, dada la tradicional distancia que la revolución impuso entre las élites empresariales y las políticas.<sup>9</sup>

Finalmente está el caso del dirigente oriundo de Monterrey, Nuevo León, de cuya familia, ligada a la Casa Chapa, una cadena comercial del norte del país, han surgido varios dirigentes empresariales locales, uno de los cuales -hermano de quien nos ocupa- llegó a la presidencia de la Concanaco y otro fue alcalde de un municipio de la zona metropolitana de la ciudad de Monterrey.

### **c) Especialidad de estudios**

Saltando al campo de la educación, es notorio que, salvo uno, todos los dirigentes del CCE cursaron estudios superiores, lo cual refleja la acentuada tendencia de los empresarios a alcanzar altos niveles educativos.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Así lo demostró el erudito trabajo de Smith (1981).

<sup>10</sup> Según Camp (1990, p. 84) "resulta evidente que los líderes empresariales son y han sido durante muchas décadas, extremadamente bien educados". Ya en la cohorte de edad de 1940 de la élite empresarial "nadie tenía una educación inferior a licenciatura".

Por la especialidad de los estudios profesionales realizados, se encuentra un predominio de los peritos en administración y contabilidad sobre los técnicos especialistas en cuestiones relativas a la producción (ingenieros y químicos) y los últimos desarrollos se inclinan suavemente a un reforzamiento de esta tendencia, pues de los 7 últimos dirigentes, 6 estudiaron originalmente en contaduría y administración o, como se verá, cuando han realizado estudios de posgrado, lo han hecho en esos campos. Esto está en plena consonancia con el apunte de Camp en el sentido de que históricamente los empresarios mexicanos se formaban primero como abogados, luego como ingenieros y más tarde como administradores de empresas y contadores (CAMP, 1990, p.85-86).

#### **d) Institución educativa**

Desde el punto de vista de la institución educativa en la que estudiaron los 11 dirigentes que realizaron estudios superiores, se encuentran también diferencias, ya que 5 de ellos, en general los dirigentes más viejos y más bien de los primeros años del CCE, estudiaron en una sola institución pública: la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), institución que durante décadas jugó el singular papel de principal formadora de los cuadros dirigentes del sector público, lo que está muy documentado,<sup>11</sup> pero también lo fue de manera importante de los del sector privado.

Los otros 6 dirigentes, en general los que han dirigido al CCE en los últimos 15 años, se formaron más bien en instituciones privadas nacionales y algunas extranjeras. Lo anterior aunado a otros datos sobre el reclutamiento de los más altos ejecutivos de las empresas, indica que el papel tan fundamental que desempeñó la UNAM durante mucho tiempo parece haberse limitado un tanto, pues en las tres últimas décadas han proliferado o se han fortalecido un gran número de instituciones privadas de las que crecientemente egresan los que se convierten en dirigentes de las más grandes empresas privadas, muchas veces después de cursar algún posgrado en Estados Unidos.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Otro trabajo de Camp, el publicado en 1985, trata profusamente ese asunto.

<sup>12</sup> Camp (1990, p. 88) afirma que aunque la UNAM fue la universidad preferida por el 44% de los empresarios de la élite, un 25% estudió en universidades privadas nacionales y otro 29% en universidades extranjeras.

La misma tendencia comenzó a perfilarse en el sector público desde los ochentas, aunque tal vez a menor velocidad. Sin embargo, entre los miembros de la élite política de las administraciones de los presidentes De la Madrid, Salinas y Zedillo — entre los que destacan desde luego los propios presidentes de la república y los más influyentes secretarios de estado — ha dado cada vez más un típico patrón de formación consistente en la realización de estudios de posgrado en economía, que se llevan a cabo en las más connotadas universidades de Estados Unidos (CASTELAZO, 1984, SUÁREZ, 1991).

### **e) Estudios de posgrado**

De los 12 dirigentes, 3 realizaron estudios de especialidad o posgrado. Uno, el presidente fundador del CCE y reconocido ideólogo del empresariado en décadas anteriores, Juan Sánchez Navarro, estudió filosofía y derecho en España justo antes del inicio de la guerra civil; los otros dos, los dirigentes números VIII y IX, mejoraron su formación académica estudiando cursos de administración y economía, en México y Estados Unidos. Como se adelantó antes, se confirma así una tendencia a seleccionar dirigentes mejor formados, de preferencia en instituciones nacionales privadas o extranjeras y más bien en el campo de las disciplinas administrativas y financieras<sup>13</sup>.

### **f) Empresas a las que se vinculan**

Como se dijo antes, el grupo de líderes no es homogéneo por varias razones. Otra de ellas, muy importante, es el diferente peso económico que cada uno de ellos representa directamente y las características de las empresas con las que se vinculan más estrechamente. De ese modo tenemos que mientras algunos de ellos presiden, dirigen y aconsejan a conglomerados

---

<sup>13</sup> Camp, (1990, p. 84) dice que en la cohorte de edad de 1940 de la élite empresarial el 73% tenía estudios superiores al grado profesional, incluyendo a 46% que habían concluido una maestría.

integrados por decenas de empresas entre los que se cuentan algunos de los más importantes del país, otros solo se vinculan a empresas o grupos de importancia menor.

El análisis de algunas de las características más importantes de las 12 unidades de capital a las que cada uno de los 12 dirigentes empresariales están más cercanamente ligados, muestra que 5 se ubican en el sector industrial, 2 en el financiero, 4 en el comercial y de servicios y 1 en el agroindustrial. Considerando el indicador tamaño, puede afirmarse que 6 son muy grandes y las otras 6 no. Además, 10 son de capital mayoritariamente nacional y 2 predominantemente extranjero.

Tomando simultáneamente los tres indicadores: sector, tamaño y nacionalidad, se tiene el siguiente cuadro: 2 financieras nacionales grandes, 2 industriales extranjeras grandes, 2 industriales nacionales grandes, 1 industrial nacional mediana,<sup>14</sup> 1 agroindustrial nacional mediana y 4 comerciales y de servicios nacionales medianas.

En el máximo nivel del CCE están sobre todo representados de manera directa, los medianos comercios y servicios nacionales, la gran industria (nacional y extranjera) y los grandes financieros nacionales. La tendencia prevaleciente entre 1985-91 apuntaba a un reforzamiento, a tono con los grandes cambios modernizadores de esa época, del peso de las grandes finanzas nacionales y la gran industria extranjera, ya que de esos sectores provinieron los 3 dirigentes del periodo. Sin embargo, el ascenso de Madahuar (XI) en 1991 y la elección de Larios (XIII) en 1995, empresarios ligados a empresas comerciales y de servicios no tan grandes, introduce un sesgo apreciable.

## **g) Vínculo personal con la empresa**

Por lo que respecta al tipo de vínculo personal de estos dirigentes con las unidades de capital, al momento de desempeñar sus tareas de dirección en el

---

<sup>14</sup> Cuando se habla aquí de empresas medianas, no se quiere significar empresas que se acomodan rigurosamente a las definiciones censales de empresas medianas, sino simplemente que se trata de empresas de tamaño e importancia inferior a las que se llama aquí grandes y que no pertenecen a la élite de las más grandes empresas del país.



Consejo, resulta que de los 12 líderes empresariales, todos eran los dirigentes máximos de sus empresas al momento de ser designados presidentes del coordinador. Es decir, el CCE está en manos de verdaderos empresarios y no de un *staff* de empleados a sueldo, dedicados a administrar al Consejo, como suele o solía suceder en otras organizaciones.

Por otra parte, de los mismos 12 empresarios, 4 son sólo o principalmente ejecutivos de las empresas, ya que aparentemente no tenían una participación accionaria decisiva en los capitales de las empresas a las que se vinculaban. Esto a diferencia de los otros 8, que además de dirigentes o ejecutivos de ellas, son también importantes accionistas o miembros de las familias que las controlan o propietarios casi únicos de ellas. La tendencia, mostrada con el acceso de Legorreta y Rolando Vega a partir de 1987, parecía indicar que los dirigentes/accionistas fuertes, miembros de auténticas dinastías familiares de los negocios y la política, ganaban mayores espacios de representación empresarial. Pero de nuevo aquí Madahuar y sus dos sucesores interrumpen la tendencia.

## **h) Carreras previas en las OEs**

Las tendencias prevalecientes e interrumpidas en 1991, según lo asentado en los dos puntos anterior, se corroboran al analizar las carreras previas de estos líderes en las organizaciones empresariales, ya que se observaba una clara tendencia, detectable nuevamente en los 3 presidentes del CCE anteriores a 1991, a que los dirigentes provinieran de las organizaciones más elitistas, como la Asociación de Banqueros de México y el CMHN, que agrupan a sólo unas decenas de grandes empresarios y carecen prácticamente de cualquier base de sustentación social. En efecto, hasta antes de 1985, fecha en que se inaugura la etapa de los dirigentes venidos de estas organizaciones elitistas, los 6 dirigentes que había tenido el CCE provenían todos de las grandes organizaciones: 3 de la Concanaco, 3 de la Concamin y 2 de la Coparmex (uno de ellos había sido presidente tanto de Concanaco como de Concamin y otro de Concanaco y Coparmex). Otra vez a partir de Madahuar (XI), presidente de la Concanaco en los ochentas, y con Cárcoba (XII) y Larios (XIII) que fueron presidentes de Concamin y Coparmex antes de llegar al CCE, parece detenerse el predominio que venían implantando en el Consejo las asociaciones de la élite.

## **i) Relación con los partidos políticos**

Pasando ahora del ámbito de las organizaciones empresariales a otras asociaciones de la sociedad civil, se observa nuevamente la heterogeneidad del grupo, ya que mientras que 5 han tenido una gran participación en agrupaciones de distinta índole, a 7 de ellos no se les ha detectado una acción muy relevante en agrupaciones de carácter no empresarial.

De cualquier manera entre los que si participan, predomina la actuación en asociaciones de carácter estudiantil (cuando eran estudiantes); las de tipo educativo, académico y cultural, y las de fines filantrópicos (beneficencia y asistencia) y recreativos.

Por otra parte los dos casos de participación en organizaciones cívico religiosas se dan significativamente entre los dos que son de provincia y tienen antecedentes en las organizaciones de trayectoria más combativa: Concanaco y Coparmex. Otro dirigente proveniente de la Concanaco se significó por sus antecedentes de simpatía y afinidad con la Iglesia católica.

Por lo que atañe a las relaciones de los líderes con los partidos de oposición y el partido oficial o el gobierno, pues este partido se confunde con él, se encuentra que 6 de los 12 las han tenido notorias.

De los 6, dos militaron en la oposición. Uno de ellos, Jorge Sánchez Mejorada, en realidad sólo anunció su decisión de hacer oposición política partidaria creando un partido político empresarial; otro más, Juan Sánchez Navarro, militó en Acción Nacional cuando joven, pero pronto desistió de ello y se acercó al gobierno, aceptando incluso, muchos años después, un puesto público de importancia honorífica. Otro más, Clouthier, encabezó en 1982 una gran contraofensiva política con un impactante discurso democrático liberal y al terminar su gestión al frente del Consejo en 1983, ingresó al PAN. En 1986 ese partido lo hizo su candidato a la gubernatura de Sinaloa y en 1988 jugó por la presidencia de la república. Tanto en el caso de Sánchez Navarro como en el de Clouthier, se detecta que además de una gran actividad en muchas organizaciones, ambos tuvieron una participación temprana en agrupaciones estudiantiles. Debe sin embargo señalarse que antes de ser opositor político, Clouthier había estado muy cerca del gobierno y su partido; tanto que, en los primeros años setenta intentó ganar la candidatura del partido oficial a la presidencia municipal de su ciudad natal.

Los cuatro dirigentes que tuvieron lazos con el partido oficial son los tres que presidieron al CCE entre 1985 y 1989 y el que los siguió. A los tres primeros puede denominárseles como filopriístas, por la cercanía que tuvieron

respecto al gobierno y su partido, no sólo en términos generales, sino en cuestiones de política partidaria, apoyando la candidatura de quien a la postre sería el presidente Carlos Salinas de Gortari, eso no obstante que dos de ellos, hasta en lo personal fueron directamente afectados por la expropiación bancaria de 1982. El que los siguió, el XI, aunque tenía muchas diferencias con ellos, coincidió en su cercanía al partido oficial y hasta pareció pretender jugar como candidato del PRI a la gubernatura de su estado natal.

## **j) Actuación al frente del CCE<sup>15</sup>**

Los análisis que se han hecho sobre la actuación de los 12 presidentes del CCE, muestra una primera etapa de líderes confrontadores del gobierno en el periodo 1975-1979, mismo que puede explicarse por el intenso conflicto entre el gobierno del presidente Echeverría y los empresarios y su resaca. Siguió luego una segunda etapa de reflujó y conciliación que le tocó vivir al dirigente del CCE de 1979-1981.

Coincidiendo luego con el desencadenamiento de la crisis económica y la expropiación bancaria, se inicia una tercera fase caracterizada por la politización empresarial y los dirigentes duros, que arranca en 1982 con la nacionalización de la banca y adquiere características de enfrentamiento muy grave con el gobierno.

Esa fase concluye en 1985 y se extiende hasta 1991 cuando se inaugura una etapa nueva de líderes pragmáticos que se distinguen por su gran cercanía respecto al gobierno y por la promoción de las políticas neoliberales. De hecho Claudio X. González pasó en 1988 a ser consejero del presidente Salinas en materia de inversiones extranjeras y se dice que habría llegado a ser secretario de estado si no hubiese sido vetado por la vieja guardia del PRI.

Entre 1989 y 1990 se suscitó en el seno del CCE, con motivo de la elección de un nuevo presidente, un conflicto generado por las tensiones que produjo al interior de la organización la adhesión del Consejo a la política modernizadora del gobierno. El punto más cuestionado fue que los dirigentes del Consejo hubieran comprometido a todos los empresarios en la concertación de un pacto antinflacio-

---

<sup>15</sup> Para esta parte véanse los citados Luna y Tirado (1993) y Tirado y Luna (1995).

nario que estableció controles de precios. También se criticó la velocidad de la apertura comercial iniciada en 1985, la gran influencia de los más grandes empresarios en el Consejo y la afiliación obligatoria a las cámaras. El conflicto se resolvió con un cambio en los estatutos a través del cual se aceptó que las renovaciones de presidentes del organismo se hicieran de tal manera que cada organización miembro del Consejo presentará, por turnos, ternas de candidatos a la presidencia de la organización, comenzando primero por la más antigua: Concanaco<sup>16</sup>.

Fue así como llegaron a la presidencia del Consejo Madahuar, expresidente de la Concanaco y luego Cárcoba de la Concamin y Larios de la Coparmex entre 1991 y 1995. Aunque la llegada de Madahuar y luego Cárcoba no representó un cambio ostensible en la política del CCE, si se notó una disminución de la actividad de la organización. Las declaraciones a la prensa por parte de los presidentes del Consejo se redujeron notoriamente en esa época (TIRADO, LUNA, 1995). De hecho la participación empresarial en la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), un asunto de sumo interés para los empresarios, no fue realizada a través del CCE sino de otra organización creada ad hoc, la COECE, con la participación del CCE y múltiples organizaciones empresariales de base, incorporando a muchos sectores empresariales a la negociación en un claro esfuerzo por darle legitimidad (PUGA, 1994).

Al estallar una nueva crisis económica en diciembre de 1994, que se inició con el derrumbe del peso, el CCE encabezado por Larios desde junio de 1995 se ha ido distanciando del gobierno y criticando la persistencia en las mismas políticas del gobierno anterior, sin embargo, no hay aun claramente una posición nueva que pueda distinguirse de las del pasado.

## Conclusiones

No obstante ser una asociación voluntaria, el CCE se sustenta en dispositivos típicamente corporativos como la afiliación obligatoria, lo que le permite agrupar a un número muy grande de afiliados indirectos. Por otra parte sus dispositivos

---

<sup>16</sup> Sobre este conflicto véase Luna y Tirado (1992).

estructurales predeterminan una asimetría, un desequilibrio y una enorme influencia de las cuatro pequeñas asociaciones de la élite, que pese a que agrupan solamente a centena y media de empresarios controlan la mitad del voto en los órganos de dirección de la organización. Inversamente, los micros, pequeños y medianos empresarios y los de las regiones, ocupan una posición subordinada, no obstante que integran la gran mayoría de la agrupación. Esto no significa un dominio mecánico del CCE por parte de los empresarios de la élite. Aunque ejercen una gran influencia, tal vez suficiente para vetar a candidatos a la dirección que de manera notoria los contrarían, es frecuente que empresarios de menor importancia lleguen a presidir la organización.

Respecto a las características de la dirigencia, es difícil llegar a conclusiones definitivas cuando se analiza un conjunto tan pequeño como es el integrado por los trece dirigentes del CCE en 1975-1996. Sin embargo es claro, que aunque se trata de un conjunto heterogéneo, dentro de su diversidad se bosquejan, con todo, varios subconjuntos.

El primero es el integrado por los dirigentes del periodo 1975-1979, que eran radicales y moderados radicalizados al calor del enfrentamiento con el presidente Echeverría. Proviene de las grandes organizaciones y la figura más destacada, el presidente fundador del Consejo es un miembro de la élite.

Otro subconjunto es el de los líderes de 1981-1985, que están ligados a empresas de menor importancia y reaccionan duramente a la expropiación bancaria con posiciones radicales de corte liberal conservador y son propanistas\* con antecedentes en las organizaciones que tienen numerosos afiliados (Concamín, Concanaco y Coparmex).

Un tercer grupo es el que dirigió al CCE en 1985-1991, compuesto por empresarios económicamente muy fuertes que provinieron de las organizaciones empresariales elitistas, promotores de las políticas neoliberales, tendencialmente priístas\* y pragmáticos en sus relaciones con el gobierno.

Finalmente el cuarto y último subconjunto es el de los líderes del 1991 a 1995 que llegan al CCE en un momento de deslegitimación debido a las políticas seguidas por sus antecesores. Estos líderes provienen nuevamente de las grandes organizaciones, pero no imponen una nueva política al Consejo sino

---

\* Nota do editor: "propanistas" são os partidários do partido PAN e priístas do PRI.

que lo desactiven, excluyéndolo incluso de participar directamente en la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

El orden de sucesión en los cuatro grupos, va de (a) los radicales y moderados radicalizados, a (b) los radicales liberal conservadores, luego a (c) los liberales pragmáticos, y finalmente a (d) un grupo que no tiene una identidad clara. Sin duda el grupo más característico de estos cuatro fue el número 3 del período 1985-1991. Durante ese lapso los moderados representantes directos de la élite, convertidos en liberal pragmáticos superaron a los radicales o liberal conservadores apuntalando una tendencia, en la que el Consejo pasa de dirigentes con características de: (a) técnicos de la producción a técnicos de la administración y las finanzas; (b) de graduados en la UNAM a graduados en instituciones privadas nacionales o extranjeras; (c) de vinculados a unidades de capital de importancia económica no tan considerable a unidades gigantes; (d) de unidades industriales y comerciales a financieras; (e) de directores a directores/accionistas; (f) de tendencialmente panistas a tendencialmente priistas; (g) de antecedentes en las grandes asociaciones empresariales a las elitistas; (h) de empresarios medios a la élite más encumbrada; y (i) de empresarios recién formados o venidos de viejas familias terratenientes a empresarios provenientes de las dinastías familiares de las finanzas y la política.

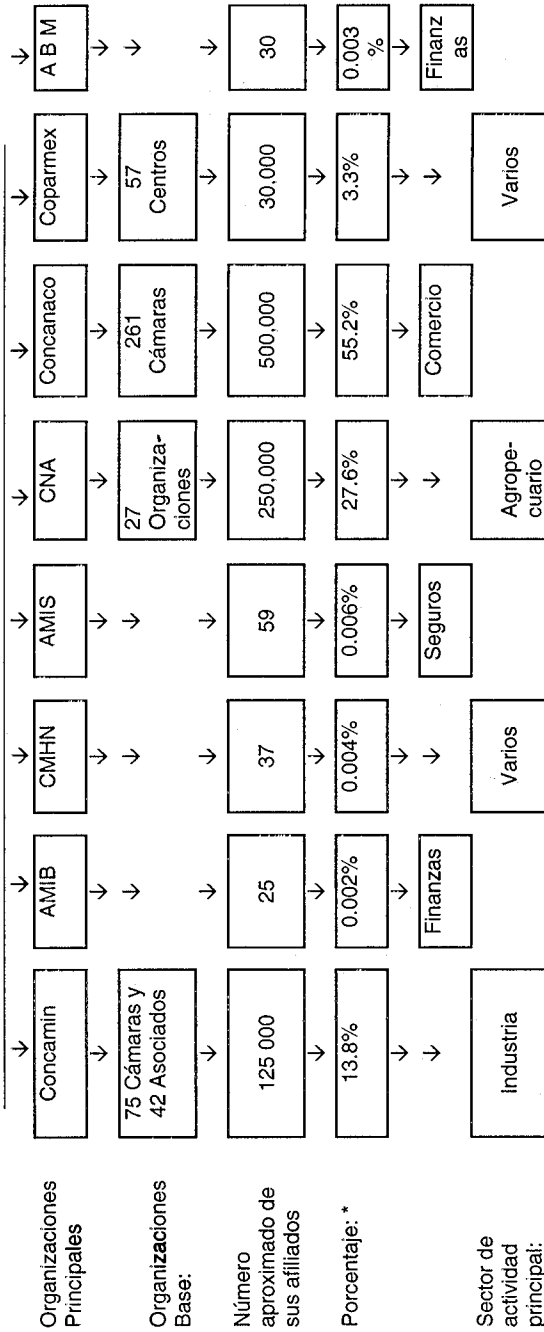
Este tránsito fue interrumpido por el cuestionamiento que se hizo a ese liderazgo en 1989-1991 y permitió que llegara al CCE un presidente diferente en muchos aspectos a sus antecesores en el cargo. Pese a las características diferentes de los presidentes posteriores a 1991, apenas en 1995 se detecta el principio de una diferencia con la línea impuesta desde 1985.

En conclusión, la élite empresarial suele frecuentemente desempeñar un perfil bajo dentro del CCE. Tiene, por decirlo así, un pie dentro y otro fuera de la gran organización del empresariado mexicano. Su relativa distancia parece obedecer a que tiene el poder para tutelar por sí misma la mayor parte de sus intereses, y no necesita recurrir normalmente a las OEs para hacerse fuerte en ellas por el número. Una prueba de ello es que muchas veces el CCE ha sido presidido por empresarios que son ajenos a ella, aunque ciertamente no se detecta que éstos hayan asumido políticas opuestas a las de la élite.

Por otro lado se advierte que hay coyunturas en que, sea para defenderse de una amenaza gubernamental o para promover un nuevo modelo de desarrollo, los grandes empresarios de la élite si necesitan hacerse presentes en las grandes agrupaciones del empresariado nacional.

**Estructura del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)**

CCE ↓



\* Porcentaje de los afiliados a cada organización respecto del total de los aproximadamente 905 151 afiliados indirectos al CCE

Abreviaturas:

Concamin: Confederación de Cámaras Industriales

AMB: Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles

CMHN: Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

AMIS: Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros

CNA: Consejo Nacional Agropecuario

Concanaco: Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio

Coparmex: Confederación Patronal de la República Mexicana

ABM: Asociación de Banqueros de México

FUENTE: LUNA, Matilde, TIRADO, Ricardo (1992). El consejo coordinador empresarial: una radiografía. In: PROYECTO Organizaciones Empresariales en México. México: UNAM/Instituto de Investigaciones Sociales y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. (Cuadernos, 1).

**Cuadro 2**

**LOS DIRIGENTES DEL CCE (Inicio)**

	I	II	III	IV	V	VI
<b>NOMBRE</b>	<b>SANCHEZ N.</b>	<b>VIDALES</b>	<b>FERNANDEZ</b>	<b>SANCHEZ M.</b>	<b>LOPEZ M.</b>	<b>CLOUTHIER</b>
Inició de su gestión	7-may-1975	Nov-1975	14-feb-1976	14-feb-1977	22-abr-1979	25-may-1981
Lugar de origen	D.F.	----	D.F.	D.F.	D.F.	Sinaloa
Familias	Latifundistas expropiados	----	----	----	----	Latifundistas expropiados
Especialidad de estudios superiores	Derecho	---	---	Química	Contaduría	Ingeniería
Institución de Estudios Superiores	UNAM	---	---	UNAM	UNAM	Privada mexicana
Especialidad de estudios de posgrado	Derecho y filosofía	---	---	---	---	---
Institución de estudios de posgrado	Pública española	---	---	---	---	---
Características de la empresa	Industrial grande nacional	---	Comercial media nacional	Industrial grande extranjera	Industrial media nacional	Agroindustrial media nacional
Vinculación principal con las empresas	E	---	E/A	E	E/A	E/A
Carreras previas en las OEs	Concanaco Concamin	---	Concanaco Coparmex	Concamin	Concamin	Coparmex CCE de Sinaloa
Tendencia política	---	---	---	---	---	Hacia el PAN
Actuación al frente del CCE	Radical	---	Radical	Radical	Moderado	Radical



## Cuadro 2

## LOS DIRIGENTES DEL CCE (Continuación)

	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII
<b>NOMBRE</b>	<b>CHAPA</b>	<b>C.X. GONZALEZ</b>	<b>LEGORRETA</b>	<b>VEGA</b>	<b>MADAHUAR</b>	<b>CARCOBA</b>	<b>LARIOS</b>
Inicio de su gestión	11-jun-83	12-jun-85	12-jun-87	9-jun-89	5-sept-91	30-jun-93	15-jun-95
Lugar de origen	Nuevo Leon	Sonora	D.F.	D.F.	Yucatán	D.F.	D.F.
Familias	Dirigentes empresariales	.....	Dinastia empresarial	Dinastia política empresarial	----	----	----
Especialidad de estudios superiores	Administración	Ingeniería	Relaciones industriales	Contaduría	Administración	Contador público	Ingeniería
Institución de Estudios Superiores	Privada en E.U.	Privada en E.U.	Privada mexicana	UNAM	Privada mexicana	Privada mexicana	UNAM
Especialidad de estudios de posgrado		Administración	Admon., economía y diplomacia				
Institución de estudios de posgrado		Privada mexicana	Privada en E.U.				
Características de la empresa	Comercial mediana nacional	Industrial grande nacional	Financiera grande extranjera	Financiera grande nacional	Comercial mediana nacional	Industrial grande nacional	Comercial mediana nacional
Vinculación principal con las empresas	E/A	E	E/A	E/A	E/A	E	E/A
Carreras previas en las OEs	Concanaco OEs de Nuevo Leon	CMHN	ABM CMHN	ABM CMHN	Concanaco	Concanaco	Coparmex
Tendencia política	Hacia el PAN	Hacia el PRI	Hacia el PRI	Hacia el PRI	Hacia el PRI		
Actuación al frente del CCE	Radical	Moderado	Moderado	Moderado			

FUENTE: LUNA, Matilde, TIRADO, Ricardo (1992). El consejo coordinador empresarial: una radiografía. In: PROYECTO Organizaciones Empresariales en México. México: NAM/Instituto de Investigaciones Sociales y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. (Cuadernos, 1) y investigación directa.

NOTA: E: como Ejecutivo; E/A: como ejecutivo y accionista importante.

## Bibliografía

- ACUÑA, Carlos H. (1994). El análisis de la burguesía como actor político. In: TIRADO, Ricardo, coord. **Los empresarios ante la globalización**. México: UNAM/ Instituto de Investigaciones Legislativas/ Instituto de Investigaciones Sociales. p.45-75.
- CAMP, Roderic Ai (1985). **Los líderes políticos de México**. México: Fondo de Cultura Económica.
- CAMP, Roderic Ai (1990). **Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea**. México: Fondo de Cultura Económica.
- CASTELAZO, José R. (1984). **Nuestra clase gobernante**. México: Centro de Investigaciones en Administración Pública.
- DEROSI, Flavia (1977). **El empresario mexicano**. México: UNAM/ Instituto de Investigaciones Sociales.
- FERNÁNDEZ-VEGA, Carlos (1991). La elite del empresariado mexicano: El consejo mexicano de hombres de negocios. **Perfil de la Jornada**, 1/2 abr.
- KAUFMAN, Susan Purcell (1975). **The mexican profit sharing decision: politics in an authoritarian regime**. Berkeley/ Los Angeles: University of California.
- LUNA, Matilde (1992). **Los empresarios y el cambio político**. México: ERA.
- LUNA, Matilde, TIRADO, Ricardo (1992). El consejo coordinador empresarial: una radiografía. In: PROYECTO organizaciones empresariales en México. México: UNAM/ Instituto de Investigaciones Sociales/ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. (Cuadernos 1).
- MAXFIELD, Sylvia (1990). **Governing capital: international finance and mexican politics**. Ithaca/ London: Cornell University.
- OLSON, Mancur (1971). **The logic of collective action**. New York: Schocken Books.
- PUGA, Cristina (1993). **México: empresarios y poder**. México: UNAM/ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/ Miguel Angel Porrúa.
- PUGA, Cristina (1994). Las organizaciones empresariales en le negociación del tratado de libre comercio. In: TIRADO, Ricardo, coord. **Los empresarios ante la globalización**. México: UNAM/ Instituto de Investigaciones Legislativas/ Instituto de Investigaciones Sociales. p.171-193.
- RAMÍREZ SAIZ, Juan Manuel (1983). **Carácter contradictorio de la ley general de asentamientos humanos**. México: UNAM/ Insituto de Inves-tigaciones Sociales.

- SHAFFER, Robert J. (1973). **Mexican business organizations: history and analysis.** Syracuse: Syracuse University.
- SISSON, Keith (1990). **Los empresarios y la negociación colectiva: un estudio internacional comparado.** Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad.
- SMITH, Peter H. (1981). **Los libertinos del poder.** México: Fondo de Cultura Económica.
- SÚAREZ FARIAS, Francisco (1991). **Elite, tecnocracia y movilidad política en México.** México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- TIRADO, Ricardo (1986). Semblanza de las organizaciones empresariales mexicanas. In: LABASTIDA, Julio, comp. **Grupos económicos y organizaciones empresariales en México.** México: Alianza Editorial/ UNAM.
- TIRADO, Ricardo (1992). El corporativismo empresarial mexicano. In: LUNA, Matilde, TIRADO, Ricardo, coords. **Relaciones corporativas en un periodo de transición.** México: Instituto de Investigaciones Sociales/ UNAM. p.261-275.
- TIRADO, Ricardo (1994). La visión de los grandes empresarios. In: TIRADO, Ricardo, coord. **Los empresarios ante la globalización.** México: UNAM/ Instituto de Investigaciones Legislativas/ Instituto de Investigaciones Sociales. p.135-170.
- TIRADO, Ricardo, LUNA, Matilde (1995). El consejo coordinador empresarial de México: de la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993). **Revista Mexicana de Sociología**, México: Instituto de Investigaciones Sociales/ UNAM, v.57, n.4, p.27-60, oct./dic.

## Abstract

In order to know the importance that the Mexican business elite gives to business associations as a way for political action, the author analyses the characteristics of the organization and the highest leaders of the businessmen peak association: the Consejo Coordinador Empresarial, and concludes that in certain situations the business elite chooses that path.