

# Globalización y proceso corporativo de los grandes grupos económicos en México\*

ALEJANDRA SALAS-PORRAS

## INTRODUCCIÓN

EN MÉXICO se desenvuelven varios procesos de reestructuración que interactúan y transforman la estructura política y los actores sociales. En respuesta a la crisis, estos actores tratan de ganar, conservar o recuperar su capacidad de acción social y política mediante el fortalecimiento de sus organizaciones corporativas tales como: 1) las organizaciones de control laboral que tratan de mantener el apoyo y consenso, conservar el poder, detener el deterioro del nivel de vida de sus afiliados y aumentar su participación en la definición de políticas públicas; 2) el corporativismo liberal que fortalece la representación empresarial en la estructura gubernamental de toma de decisiones (Luna, 1985 y 1987); y 3) la reestructuración corporativa que se observa entre los más grandes grupos económicos a fin de redefinir su actividad y proyectarla hacia el exterior.<sup>1</sup> Los dos primeros procesos actúan directamente en las estructuras corporativistas como un sistema de representación de intereses intermedios, mejor conocido como corporativismo (“corporatismo estatal” según la clasificación de Schmitter), que fortalece la posición de las organizaciones empresariales (Schmitter y Lehbruch, 1979:21-22 *passim*). El tercer proceso actúa principalmente en la estructura y los actores corporativos. Se da una intensa interacción entre estos dos procesos (en adelante distinguidos como “corporativismo” y “corporativización”, respectivamente), aunque no tiene que ser de relaciones causa-efecto.

El corporativismo —como proceso de participación, control, incorporación y representación económica, ideológica y política— se ha estudiado desde hace tiempo, y en la última década en particular se ha alcanzado una mayor compren-

\* La primera versión de esta ponencia fue presentada en el Encuentro Anual de la Association of Borderland Scholars celebrada en Reno, Nevada, del 25 al 27 de abril de 1991, bajo el título “El Acuerdo de Libre Comercio y el proceso de corporativización de los más grandes grupos económicos en México”.

<sup>1</sup> El concepto de “corporativo” se utilizará en este trabajo para referirse a la organización mercantil de los grandes grupos económicos; mientras el concepto de “corporatista” o “corporativista” alude a las organizaciones funcionales que representan intereses intermedios, ya sea de corte empresarial, obrero, profesional, etcétera.

sión, no sólo mediante la reapreciación y redefinición de viejas categorías y fenómenos, sino también mediante la formulación de un nuevo cuerpo conceptual que enriquece el análisis de estos procesos (Casar, 1990a,b y 1991; Schmitter *et al.*, 1979; y Luna, 1985 y 1987). Por lo tanto, sólo me referiré a este fenómeno cuando afecte y responda al proceso de corporativización o interactúe con él.

Por el contrario, no se ha abordado la investigación sobre el proceso de corporativización de los más grandes grupos en México, al menos no desde el punto de vista de los cambios a que este proceso da lugar en la estructura política pese a la gran influencia de John Kenneth Galbraith, Adolf Berle, Ralf Dahrendorf y otros economistas y politólogos que han analizado ampliamente este fenómeno —en Estados Unidos y otros países—, conceptualizado frecuentemente como la “revolución gerencial”, la “revolución corporativa”, entre otros términos (Berle, 1969; Berle y Means, 1968; Dahrendorf, 1959; Galbraith, 1974 y 1990; Orozco, 1987).

Aunque en México se han realizado algunos estudios con el objeto de analizar las estructuras productivas, tecnológicas y financieras (formas y mecanismos de integración vertical y horizontal entre las diferentes plantas de una empresa), muy poca investigación se ha producido para comprender los cuerpos y estructuras organizativas dedicados a diseñar, discutir, coordinar, planear y decidir las cada vez más complejas estrategias industriales, comerciales, tecnológicas, financieras, fiscales y laborales de las corporaciones empresariales.

El surgimiento y desarrollo de estos cuerpos corporativos producen cambios en la estructura política porque crean un nuevo actor social, conformado por los más altos ejecutivos, el *staff* corporativo, que tiende a concentrar una capacidad de acción y decisión cada vez mayor dentro de la corporación, en las relaciones con los accionistas, con las agencias gubernamentales y con el Estado, y la sociedad en general; y porque al mismo tiempo modifican el peso y las funciones de los más importantes propietarios. Esta diferenciación de funciones entrafía la formación de una élite corporativa —compuesta tanto de propietarios como de altos ejecutivos—<sup>2</sup> con una capacidad y fuerza mayor para relacionarse e interactuar con las cada vez más estratificadas y especializadas agencias gubernamentales de toma de decisiones, nacionales y extranjeras, y con muchos otros agentes extranjeros (transnacionales, bancos, organismos internacionales, etcétera).

El propósito de este artículo es examinar algunas de las características de este proceso de corporativización, particularmente la separación entre la propiedad y

<sup>2</sup> En opinión de Useen (1980: 41-42): “La élite corporativa está integrada por los hombres y (las pocas) mujeres cuya posición puede ejercer la mayor influencia sobre las decisiones y las políticas de estas grandes compañías. Tres tipos de posiciones aportan oportunidades directas y formales para tal influencia: propiedad de una fracción preponderante del capital de la corporación, participación en el consejo de administración, y una posición como gerente general.

La participación en la élite corporativa puede alcanzarse también por a) los que tienen vínculos de parentesco o amistad con quienes detentan cualquiera de las posiciones antes mencionadas, o b) los abogados y otros profesionales que controlan recursos externos valorados por las grandes corporaciones, tales como pericias técnicas y experiencia jurídica”.

la gerencia, la decisión de convertirse en empresas “públicas”<sup>3</sup> y la cultura corporativa. ¿Hasta qué punto tal separación ha debilitado la posición de los más importantes propietarios? ¿Cuál es el alcance de las diferencias entre los propietarios y los más altos ejecutivos? ¿Se ha afectado la estructura de la propiedad y poder de los más grandes consorcios con su incorporación a la Bolsa de Valores, nacional e internacional? ¿Cómo se ha modificado el juego de relaciones y contradicciones dentro de las grandes corporaciones, entre éstas y el gobierno y otras estructuras de autoridad (corporativistas o de otra índole) a raíz de la mayor diferenciación y diversificación de las funciones empresariales? Éstas son algunas de las interrogantes que pretendo explorar en lo que considero un primer acercamiento al problema. La investigación realizada hasta el momento resulta sin duda insuficiente para responderlas cabalmente. Sin embargo, creo que puede estimular una discusión todavía incipiente en el análisis de los grupos económicos mexicanos.

Considero que este proceso de corporativización está íntimamente relacionado con los nuevos requerimientos organizacionales de los procesos productivos y en cierto modo responde a ellos según las mayores expectativas y pretensiones de integración, competencia y globalización de los más importantes grupos económicos mexicanos. Aunque los orígenes de este proceso pueden encontrarse alrededor de los años cuarenta, cuando las relaciones económicas impersonales se extendieron considerablemente, aunque mediante un mercado informal,<sup>4</sup> se ha acelerado mucho con la estrategia de apertura adoptada desde el sexenio de Miguel de la Madrid.

Me propongo argumentar, además, que la corporativización desencadena simultáneamente procesos de integración y conflicto que justifican y explican por qué los marcos teóricos utilizados para acercarse a este fenómeno (integracionista-funcionalista y su variante gerencialista *versus* conflictual-clasista) son radicalmente diferentes, según el aspecto del fenómeno al que atribuyan mayor importancia.

<sup>3</sup> Cuando hablamos de empresas públicas en este artículo no nos referimos a las empresas con participación estatal (el uso más extendido del término en México) sino a las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y que por tal motivo deben brindar mayor información al público inversionista y adoptar una estructura y una imagen más institucionalizada. El carácter público se refiere también a una mayor dispersión del capital entre el “público”; aunque en México esta dispersión es todavía muy incipiente.

<sup>4</sup> Las características del mercado de valores mexicano —hasta hace poco un mercado informal, en gran medida no institucional, aunque existía la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)— no permite definir con precisión en qué momento tales relaciones impersonales se volvieron dominantes. Y aun cuando ello ocurrió, dichas relaciones descansaban, coexistían y dependían en gran medida de relaciones familiares. En Chihuahua, la transición de relaciones caciquiles a relaciones corporativas en las asociaciones de negocios puede situarse con el surgimiento del grupo Vallina. Como se sabe, el cacicazgo Terrazas-Creel sólo invitaba a sus más cercanos parientes y amigos a participar en los numerosos negocios que organizaba (Wasserman, 1987). Por el contrario, Vallina convenció en 1933-1934 a muy diferentes empresarios, de antecedentes muy diversos (porfirianos, miembros de la “familia revolucionaria”, comerciantes, industriales, de bienes raíces y ganaderos) a asociarse y formar un banco: el Banco de Comercio (Salas-Porras, 1992).

El origen del marco teórico gerencialista puede encontrarse en el análisis clásico de Berle y Means (1968) sobre la corporación moderna, originalmente publicado en 1932. La teoría funcionalista de la estratificación social propone que las corporaciones modernas han cambiado radicalmente las relaciones entre las clases y el poder: "La propiedad de la riqueza sin un control apreciable y el control de la riqueza sin una propiedad apreciable parecen ser el resultado lógico del desarrollo corporativo.

Esta separación de función nos obliga a reconocer que el 'control' es algo diferente de la propiedad, por un lado, y de la gerencia por el otro" (Berle y Means, 1968:66).

Algunos enfoques clasistas reconocen que además de la propiedad existen otras fuentes de poder, tales como las estructuras de autoridad (Dahrendorf, 1959); pero en general subestiman las fuerzas integracionistas no sólo en relación con la capacidad del capitalismo para introducir reformas institucionales y estructurales, sino también en lo tocante a las posibilidades que tienen las más grandes corporaciones de crear y promover un ambiente integracionista apropiado (mediante muy diversos y cada vez más complejos expedientes organizacionales-gerencialistas), a fin de aumentar la eficiencia, la productividad y el desempeño.

Por otro lado, los enfoques integracionistas-funcionalistas (Galbraith, Berle y Means, Parsons, Drucker y las nuevas denominaciones organizacionales-gerencialistas) generalmente soslayan los conflictos y contradicciones que engendran las estrategias corporativas, cuyos costos y beneficios se distribuyen muy desigualmente entre todos los miembros de las grandes corporaciones.

#### LA CORPORATIVIZACIÓN ENTRE LOS GRUPOS MEXICANOS MÁS IMPORTANTES

Por corporativización entiendo la síntesis de varios procesos económicos, políticos e ideológicos que se desarrollan, estimulan e influyen mutuamente. Algunas de sus determinaciones más sobresalientes, entre las que se observan una intensa interacción e incluso relaciones de causa y efecto, son: *a*) una concentración de capital y control de mercados cada vez mayor; *b*) estructuras verticales y jerárquicas que concentran actividades de planeación, decisión y coordinación en un grupo de profesionales especializados que pertenecen al "staff corporativo" de las más grandes compañías; *c*) una cada vez mayor separación entre la propiedad y la gerencia; *d*) la decisión de volverse empresas públicas y participar en el mercado de valores; *e*) la redistribución de cuotas de poder de los accionistas más importantes en favor de los miembros del *staff* corporativo, y *f*) desde el punto de vista ideológico observamos, de un lado, una nueva cultura organizacional (una cultura corporativa) y, del otro, el elitismo, el pragmatismo y la ideología de la globalización, ampliamente compartidos por la gerencia y los accionistas.

Cada una de estas variables estimula a las otras y al proceso en su conjunto, aunque a ritmos diferentes, según los requerimientos y preferencias regionales, sectoriales y aun familiares. Así pues, el tamaño y la concentración de los mercados por sí solos obligan a las grandes corporaciones a adoptar estructuras organizacionales complejas a fin de planear y coordinar actividades cada vez más integradas y diversificadas. Las grandes necesidades financieras las obligan a volverse públicas y circular acciones en los mercados nacionales e internacionales. Y ambos fenómenos —una estructura organizacional compleja y el carácter público de las empresas— acelera la profesionalización y, eventualmente, la separación entre la propiedad y la gerencia. Las estructuras jerárquicas estimulan el elitismo y la cultura corporativa en general. Este proceso se acelera aún más debido a la interacción con agencias gubernamentales e internacionales cada vez más complejas que disponen de redes de información privilegiada; con estructuras corporativistas (particularmente organizaciones empresariales agregadas) para ampliar su participación en los procesos de toma de decisiones; y con la competencia internacional intensificada, la globalización y acuerdos internacionales de diferentes tipos (entre ellos el Acuerdo de Libre Comercio con EEUU y Canadá).

Sin embargo, el proceso se encuentra no sólo muy retrasado en relación con el que se observa en los países industrializados. Parece ser una variante deformada de lo que se ha llamado la revolución corporativa, aunque es un resultado que podía esperarse dadas las peculiaridades del desarrollo capitalista en México, a menudo caracterizado como deformado, que se rezagó mucho del modelo clásico y engendró contradicciones y desequilibrios mucho más profundos, así como una burguesía nacional distinta de la de los países industrializados. De la misma manera, las características corporativas clásicas sólo están parcialmente presentes en proporciones y niveles de desarrollo muy desiguales. Por lo tanto, como se verá más adelante, muchas corporaciones mexicanas son públicas (en la medida que participan en la Bolsa Mexicana de Valores, BMV), pero están controladas mediante la propiedad mayoritaria de acciones y se encuentran sólo parcialmente profesionalizadas. Otras no se han registrado en la BMV, aunque ya han experimentado altos niveles de profesionalización (Grupo Mexicano de Desarrollo y Bufete Industrial). A pesar de estas y otras características nacionales, el proceso de corporativización se desenvuelve y es especialmente intenso entre los más grandes grupos económicos.

#### LA DECISIÓN DE VOLVERSE PÚBLICOS

Aunque algunos de los grupos económicos más importantes se interesaron en la Bolsa de Valores durante los años setenta (Alfa, VISA, Vitro, Desc, Aurrerá, entre otros), durante la década de los ochenta aumenta el número de empresas públicas

con la incorporación al mercado de Gamesa, el Grupo Chihuahua, IMSA, El Asturiano, Embotelladoras Unidas, Bermúdez, entre las más grandes.

El cuadro 1 muestra que algunos de los grupos más importantes no se habían registrado hasta el final de la década de los ochenta y otros incluso hasta los noventa.<sup>5</sup> Grupo Carso, Gamesa y Maseca se registraron en 1990; Comercial Mexicana, Gigante y Televisa en 1991, e ICA hasta 1992. Otros grupos sobresalientes —como Bufete Industrial, Grupo Mexicano de Desarrollo y Protexa (todos constructores)— todavía no participan en la Bolsa.

Dada la estrechez del mercado de capitales de largo plazo en México, la decisión de volverse públicas y participar en la Bolsa de Valores sólo puede explicarse por la necesidad que tienen estas corporaciones de participar en los mercados de valores internacionales, para lo cual las corporaciones mexicanas deben registrarse primero en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Uno de los medios más importantes para participar en el mercado estadounidense es el de los ADRs (American Depositary Receipts). Como puede verse en el cuadro 2, para 1990 más de 2 000 millones de dólares de inversión extranjera se obtuvieron por este medio, y para diciembre de 1991 el saldo ascendía a 13 734 millones.

Por tal motivo, el interés cada vez mayor en el mercado de valores llevará probablemente a una redistribución del capital entre accionistas internacionales, más que entre inversionistas mexicanos. Televisa acaba de ingresar a los mercados internacionales de valores (al de Wall Street y Tokio); Vitro emitió en abril de 1991 una oferta secundaria por un valor de 70 millones de dólares, 50% de los cuales se ofrecieron en EU, y hacia finales de ese año entró al mercado abierto de Nueva York con otra emisión; Telmex vendió más de 12 000 millones de dólares en Nueva York, Europa y Tokio entre 1990 y 1991 y en los primeros meses de 1992, otros 1 400 millones; el grupo chihuahuense Interceramic emitió una oferta primaria por 20 millones de dólares; Femsa ofreció, en abril de 1991, 24 millones en acciones (casi 100 millones de dólares); y TAMSA y Luisín también están considerando nuevas ofertas en mercados extranjeros (véase el cuadro 2).

Además, con el fin de atraer nuevos capitales, el gobierno mexicano anima a las grandes corporaciones a volverse públicas y proyectar una imagen moderna en los mercados internacionales, pues de esta manera se propone convencer a los inversionistas extranjeros de que estas grandes corporaciones ya no se regulan arbitrariamente, por intereses y necesidades familiares —con frecuencia de carácter nepotista—, sino más bien por reglas corporativas, impersonales, comparables a las de los mercados internacionales. Así, el prospecto reciente de Televisa fue diseñado con la asesoría de Nafinsa (que le había otorgado cuantiosos créditos y

<sup>5</sup> Para elaborar este cuadro se identificaron los 40 grupos más grandes con las ventas obtenidas en 1990 según la revista *Expansión* (4 de septiembre de 1991), y el *Anuario financiero* de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) de 1991. Sin embargo, esta muestra y la información recabada y sistematizada a lo largo del artículo no pretende ser exhaustiva. Sólo intenta ilustrar algunos de los cambios experimentados por los grupos y no medirlos. En el futuro espero ofrecer una muestra más representativa.

CUADRO 1  
PROPIETARIOS Y DIRECTORES GENERALES DE LOS GRUPOS MEXICANOS  
MÁS IMPORTANTES \*

<i>Grupo</i>	<i>Ventas</i> <sup>1</sup>	<i>BMV</i>	<i>Propietario/presidente</i>	<i>Director general/año</i> <sup>3</sup>
Telmex	11 312	1951	Carlos Slim Helú	Simón Pérez/91
Vitro	8 152	1976	Adrián Sada Treviño	Ernesto Martens/85
Alfa	6 600	1978	Bernardo Garza Sada	Rafael Páez//81
Cifra	6 378	1974	J. Arango Arias	Henry Davis S. <sup>4</sup>
VISA	4 959	1978	Eugenio Garza Lagüera	O. Ruiz Montemayor/85
Gigante	4 314 <sup>2</sup>	1991	Ángel Losada Gómez	Juan Martí/88
Desc	4 164	1975	F. Senderos Mestre	Rafael McGregor/90
Comercial				
Mexicana	3 868 <sup>2</sup>	1991	Carlos González Nova	Él mismo
Cemex	3 849	1976	Marcelo Zambrano	Lorenzo Zambrano
Carso	3 113	1990	Carlos Slim Helú	No tiene <sup>4</sup>
Bimbo	3 012	1980	Lorenzo Servitje	Roberto Servitje
ICA	2 652 <sup>2</sup>	1992	G. Borja Navarrete	B. Quintana Isaac <sup>4</sup>
Peñoles	2 630	1961	Alberto Bailleres	J. Lomelín Guillén/87
GIMMSA	2 564	1978	Jorge Larrea Ortega	H. Calva Ruiz/84
Kimberly	2 289	1961	Claudio X. González	Él mismo
Televisa	2 166	1991	Emilio Azcárraga M.	A. Burillo Azcárraga <sup>4</sup>
CYDSA	2 086	1973	M. Sada Zambrano	Fdo. Sada Malacara/88
Condumex	1 792	1957	Julio Gutiérrez T.	Él mismo
IMSÁ	1 786	1986	Eugenio Clariond G.	E. Clariond Reyes
Nacobre	1 656	1963	Carlos Slim Helú	Antonio García H./87 <sup>4</sup>
O Soriana	1 400	1987	Fco. Martín Borque	José Ma. Blanco A./82
Moderna	1 311	1962	Alfonso Romo Garza	Fco. Gzls. Sebastia
Liverpool	1 231	1965	Enrique Bremont Pellat	Max Michel
Continent	1 225	1979	B. E. Grossman	Él mismo
TMMSA	1 190	1980	E. Rojas Guadarrama	Fco. López Barredo
Cristóbal	1 154	1958	Juan Luis Elek Klein	Luis Rebollar C.
Mabesa	1 002	no	?	R. Zurita/83 <sup>5</sup>
VAMSA	970	—	Eugenio Garza Lagüera	R. Guajardo Touché/87
GIS	929	1976	I. López del Bosque	F. Mellado Flores/89
Maseca	880	1990	Roberto González	Él mismo
TAMSA	765	1953	E. Fernández Hurtado	Luis Bossi T./84
Chihuahua	746	1988	Eloy S. Vallina	Alfredo Martínez
Sidek	736	1981	Jorge Martínez Güitrón	Él mismo
Frisco	725	1963	Carlos Slim Helú	H. Gutiérrez O.
Apasco	676	1985	Agustín Santamaría	B. Galley Donsallas
Salinas y Rocha	651	1991	Guillermo Rocha Garza	J. Gzls. Elizondo/86
Aluminio	647	1962	Miguel Alemán	E. Souza Landa
Mexinox	585	no	?	Juan Autrique
Vilpac	532	no	?	?
Química				
Penwalt	430	1979	Antonio del Valle Ruiz	O. Olmos Contreras

## CUADRO 1 (CONTINUACIÓN)

FUENTES: *Expansión*, 4 de septiembre de 1991; 8 de junio de 1988. *Industridata*, 1991. *Informes a las Asambleas* (1980-1990). *BMV, Anuario Financiero*, 1991.

\* El criterio de selección fue el monto de las ventas de los grupos privados, mayoritariamente nacionales, según la lista de los grupos más importantes de *Expansión* (4 de septiembre de 1991) y de los resultados reportados a la Bolsa Mexicana de Valores para 1990. No se consideraron subgrupos. Algunos grupos (como Protexa, Grupo Mexicano de Desarrollo, y otros) no figuran en el cuadro porque no fue posible obtener información sobre el monto de sus ventas.

<sup>1</sup> Miles de millones de pesos.

<sup>2</sup> Las ventas que se habían reexpresado a precios de 1991 se deflactaron con el índice de 18.8 por ciento.

<sup>3</sup> No existe el puesto administrativo de director general sino de vicepresidente ejecutivo y en algunos casos hay más de uno (ICA, por ejemplo, tiene cuatro). El Consejo de Carso está formado por los directores generales de las filiales.

<sup>4</sup> Año en que fueron nombrados directores generales.

<sup>5</sup> Lo precedió John James Dupuis, nombrado en 1983.

CUADRO 2  
INVERSIÓN EXTRANJERA A TRAVÉS DEL MERCADO DE VALORES  
(millones de dólares)

*American Depositary Receipts (ADR's)*

	<i>Saldo a diciembre de 1990</i>	<i>Saldo a diciembre de 1991</i>
TOTAL	—	13 734
Subtotal	2 229	11 320
Cifra	46	314
Telmex	1 760	10 501
TAMSA	279	365
Sidek	1	11
San Luis	1	fracción
Tolmex	142	128

*Fondo Neutro*

*(a diciembre de 1991)*

TOTAL	1 345
Kimberly	214
Cifra	86
Alfa	64
Apasco	139
Conдумex	38
Vitro	124
Cemex	170

CUADRO 2 (CONTINUACIÓN)

<i>Fondo México</i>	<i>(a agosto de 1991)</i>
TOTAL	469
Cifra	55
Kimberly	34
Telmex	53
Bimbo	17
Vitro	23
Cemex	40
Otros	246

FUENTES: *Anuario Bursátil*, 1990:9; y 1991:54-64. BMV.

esperaba recuperarlos con los recursos que obtuviera de la oferta); asimismo ICA fue asesorada por consultores gubernamentales en su reciente oferta.

Sin embargo, en México la decisión de las empresas de volverse públicas y comercializar acciones en el mercado no ha desembocado en una dispersión del capital, tal como ocurrió en EEUU donde, según Berle y Means, para 1963 sólo 5 de las 200 corporaciones más grandes eran controladas por los propietarios y 84.5% por la gerencia (1968:xxx).<sup>6</sup> Aunque es difícil calcular las proporciones exactas que cada una de las más importantes familias detenta, es bien sabido que Garza Lagüera controla VISA, VAMSA y ahora Bancomer; Garza Sada controla Alfa; Cemex pertenece a Zambrano; Vitro y OBSA a Garza Treviño y Gigante a la familia Losada; Gilberto Borja Navarrete y Bernardo Quintana controlan a ICA y Azcárraga a Televisa (véase cuadro 1).<sup>7</sup>

El registro de nuevas acciones en el Mercado de Valores muestra hasta qué punto las operaciones se convierten verdaderamente en "ofertas públicas", como se entiende dicho concepto en EEUU y otros países desarrollados: Gigante se registró con una oferta que representa sólo el 10% de su capital; Comercial Mexicana ofreció 10.5%; Maseca, 15% y Televisa colocó el 20 por ciento. Así pues, a pesar de su carácter público, son controladas por medio de propiedad mayoritaria.

En resumen, en los años ochenta y noventa continúa la incorporación de los grandes consorcios en la BMV, y sus operaciones se institucionalizan notablemente. Como se observa en el cuadro 1, de los 40 más grandes grupos, siete se inscribieron en la Bolsa en los años ochenta, y ocho en lo que va de los noventa (dos años y

<sup>6</sup> Estos resultados han sido revisados y criticados por diversos autores norteamericanos, sobre todo en lo que se refiere al alcance del control gerencial (Zeitlin y Ratcliff, 1988; y Useem, 1980). No obstante, la dispersión de capital es sin duda mayor en los países industrializados.

<sup>7</sup> De acuerdo con los prospectos más recientes para ofrecer acciones en los mercados internacionales (véanse fuentes primarias), la familia Azcárraga controla casi 65% del capital de Televisa y más del 80% de las acciones con derechos corporativos ilimitados. La familia Losada, por su parte, controla 86% del capital del grupo Gigante y el Consejo de Administración de ICA (presidido por Gilberto Borja Navarrete) controla el 67% de las acciones, aun después de la oferta combinada que planteó a principios de 1992.

medio). Tres todavía no cotizan. Sin embargo, la incorporación en la Bolsa no ha llevado a la atomización del capital. Éste sigue concentrado y controlado por unas cuantas familias.

#### HACIA LA FORMACIÓN DE UNA ÉLITE CORPORATIVA

Aunque los grupos mexicanos más importantes empezaron en los años setenta a formar estructuras de administración y control especializadas, la división entre la propiedad y la gerencia (accionistas y ejecutivos) no avanza considerablemente hasta los años ochenta cuando, por primera vez, vemos a la gerencia general en manos de profesionales que no pertenecen a la familia de accionistas.

Alfa fue el primer caso, forzada en gran medida por su enorme deuda (más de 2 300 millones de dólares) que requería cada vez mayores y más difíciles negociaciones con bancos extranjeros.<sup>8</sup> Le siguieron VISA, Vitro, Desc, Grupo Industrial Minera México, Aluminio, San Luis y otros (véase el cuadro 1).

Sin embargo, todavía hay algunos grupos poderosos en los que este proceso de separación no ha llegado al punto en que la gerencia general ya no se asigna a un miembro de la familia de accionistas o al presidente del consejo. En esta situación encontramos a Cemex (Marcelo Zambrano es presidente del consejo, y su hijo Lorenzo, gerente general), IMSA y la Comercial Mexicana. El cuadro 1 muestra en su última columna que apenas en los años ochenta algunas gerencias generales empiezan a pasar a altos ejecutivos que no pertenecen a la familia de accionistas. La excepción es quizá Condumex, en donde Julio Gutiérrez Trujillo ha tenido desde hace muchos años la presidencia del consejo y la gerencia general a pesar de no ser accionista destacado de este grupo.<sup>9</sup>

La separación de la propiedad y la administración se manifiesta tanto en la gerencia general como en todo el *staff* corporativo. Para 1989 Alfa tenía sólo un miembro de la familia en su *staff* (Francisco Sada), VISA no tenía ninguno y Vitro todavía tenía cinco.

El proceso de separación ha sido muy lento debido a la alta concentración de capital en unas cuantas familias, que incluso en la actualidad temen perder el control del capital. A pesar de participar en el mercado de valores, el capital de los grupos económicos más grandes pertenece a una familia en proporciones no menores al 60-70%,<sup>10</sup> en la mayor parte de los casos. En cambio, en EEUU

<sup>8</sup> De 1984 a 1989 los bancos extranjeros participaron en el consejo de administración porque alrededor del 30% del capital se intercambió por deuda.

<sup>9</sup> Recientemente el grupo Carso compró alrededor de 30% de las acciones de Condumex (el paquete que se encontraba en manos de la trasnacional italiana Pirelli), con lo que sin duda obtiene el control de dicha empresa.

<sup>10</sup> En 1985 Javier Garza Sepúlveda trató de arrebatar el control de VISA, pero Eugenio Garza Lagüera retuvo la presidencia del consejo con 34% del capital en sus manos y en las de sus familiares más cercanos. A finales de 1992 Garza Sepúlveda vendió a Garza Lagüera un paquete de 30.6%, con lo que este último alcanza un control de cerca del 65% de VISA. Dicho grupo, estrechamente relacionado con VAMSA y con

Un grupo de grandes corporaciones se clasificó como totalmente controlado por intereses de los accionistas si un individuo o un grupo de “individuos relacionados” detentaban por lo menos 10% de las acciones con derecho a voto o si detentaban 5% del capital y tenían una “fuerte representación” en el consejo de administración de la compañía (Useem, 1980:46).

Por lo tanto, en México la propiedad directa es todavía una fuente de poder muy importante entre las grandes corporaciones, en virtud de que el más importante accionista puede quitar a cualquier miembro del *staff*, como ocurrió en el caso de Vitro en 1986, cuando Rogelio Sada Zambrano fue primero amenazado y finalmente sacado del *staff* por participar abiertamente en el PAN, pese a formar parte de la familia de accionistas.<sup>11</sup> La separación entre la propiedad y la administración no lleva automáticamente a corporaciones controladas por la gerencia.<sup>12</sup>

En términos generales, el control de las más grandes corporaciones mexicanas se ejerce mediante propiedad casi completa:

... un solo individuo o un pequeño grupo de asociados acaparan todo o casi todo el capital. Se encuentran presumiblemente en una posición de control y no sólo con los derechos de propiedad, sino también en una posición para elegir y dominar la gerencia. En estas empresas, la propiedad y el control están concentrados en las mismas manos (Berle y Means, 1968:67).

Sin embargo, el control mediante expedientes jurídicos sin propiedad mayoritaria será cada vez más importante en México gracias a las reformas a la Ley del Mercado de Valores de 1989 y 1990, particularmente a la introducción de las series de acciones sin derechos corporativos (acciones preferentes sin derecho a voto) y, en el caso de los grupos financieros, a los porcentajes de propiedad permitidos, mínimos y máximos, que alientan diferentes formas de control “piramidal”.<sup>13</sup> Así, el recientemente constituido Grupo Financiero Bancomer, está reestructurando a fondo su capital —mediante la piramidización de los intereses de la familia Garza Lagüera y la emisión de acciones con derechos corporativos limitados— por lo que es muy probable que en el futuro próximo se modifique el control directo sobre el capital.

<sup>11</sup> Rogelio Sada Zambrano sostuvo entonces que Vitro se benefició de los contratos para reconstruir la ciudad de México después de los terremotos de 1985 y que el gobierno presionó al grupo para quitarlo de su puesto. Sada Zambrano fue el candidato del PAN en las elecciones para gobernador de Nuevo León en 1991.

<sup>12</sup> Berle y Means (1968: 67-71) distinguen cinco grandes tipos de control: mediante propiedad casi completa; mayoritario, por medio de expedientes jurídicos; minoritario y gerencial.

<sup>13</sup> “... el sistema piramidal sirve al mismo objetivo básico: no importa cuán intrincada puede ser, la piramidización une un número de corporaciones legalmente independientes bajo un control efectivo o influencia máxima con una inversión mínima.

La piramidización utiliza el capital de las corporaciones controladas para tener a otras corporaciones bajo su control, y por lo tanto reduce drásticamente la cantidad de inversión necesaria para ejercer tal control. Éste es un método por excelencia por medio del cual un mismo individuo o un grupo pequeño de asociados pueden expandir su radio de influencia mucho más allá del permitido por el control minoritario común ... el término mismo ‘piramidización’ es engañoso en varios sentidos. Pues en la red de tenencia de acciones intercorporativas una corporación en la base de la pirámide puede, de hecho, entrecruzarse para tomar un paquete decisivo en la cúspide, o en cualquier nivel de la pirámide, por lo que tiene un paquete decisivo en una corporación que también tiene en ella un paquete decisivo” (Zeitlin y Ratcliff, 1988: 35-36).

Esto se aplica a los grupos financieros mexicanos, bancos y algunas tenedoras, cuyas subsidiarias forman una red muy intrincada.

con no más del 5.2% del capital total, el Grupo Carso (de Carlos Slim) controla Telmex mediante el primer tipo de expediente, pues concentra las acciones con derechos corporativos (acciones con derecho a voto). El reciente prospecto de Televisa para ofrecer capital en los mercados internacionales apela al mismo recurso. La mayor parte de las acciones con derechos corporativos limitados circula entre inversionistas extranjeros.<sup>14</sup>

Aunque los más grandes grupos mexicanos se encuentran todavía lejos de una situación de control gerencial,<sup>15</sup> puede advertirse cierta redistribución de poder entre los propietarios y la tecnocracia privada (altos ejecutivos, particularmente), que sin duda se ha acelerado por la liberalización cada vez mayor de la economía mexicana, la estrategia de fomento a las exportaciones, y los preparativos para el Tratado de Libre Comercio (TLC), todo lo cual requiere de ejecutivos de alto nivel para negociar y tratar "en términos globales" con las transnacionales, corporaciones bancarias extranjeras, agencias gubernamentales externas y otras instituciones binacionales, y más recientemente trinacionales, a fin de gestionar nuevas líneas de crédito y participar en los mercados de capitales de largo plazo, renegociar la deuda externa, adquirir tecnología, maquinaria y bienes de capital, fijar contratos de maquila y establecer una red de distribuidores comerciales en los mercados extranjeros.

Así pues, el complejísimo proceso para renegociar la deuda externa privada de 1982 a 1989 no fue llevado a cabo por los accionistas más importantes, sino más bien por ejecutivos especializados en ingeniería financiera. Con fines ilustrativos podríamos citar los siguientes casos:

- Peter Hutchinson, gerente corporativo de finanzas y planeación de Alfa, encabezó la negociación con los bancos extranjeros para intercambiar deuda por capital en 1987 (la banca extranjera controlaba alrededor del 40% del capital de Alfa), y para recomprar en 1991 la mayor parte de las acciones en sus manos con descuentos de hasta el 40% (*Expansión*, 15 de abril de 1987:55-56, y 19 de junio de 1989:71-75).
- La renegociación de VISA fue realizada por Ricardo Guajardo Touché, quien en 1982 consiguió plazos más largos (de 14 años); de 1983 a 1984 registró la deuda

<sup>14</sup> Éste es uno de los motivos por los cuales ciertos grupos empresariales en EEUU consideran que la nueva ley y en general la estrategia de Salinas favorece a sus más íntimas amistades (véase *Business Week*, 22 de julio de 1991). Otra participación extranjera se ha promovido mediante la creación de la Serie C, con derechos corporativos limitados. "Las reformas al mercado de valores para alentar la inversión extranjera abrió el camino a la creación del Marco del Fondo Neutral, en el que los inversionistas extranjeros pueden adquirir acciones antes destinadas exclusivamente a compradores mexicanos (Serie A), representadas por Certificados de Participación Ordinaria (CPOs). "Los CPOs dan al inversionista derechos a las ganancias de las acciones, pero no les dan derechos corporativos sobre las compañías emisoras. Un ejemplo prominente del uso de éstos es el Fondo Neutral de Nacional Financiera ... que en 1990 alcanzó el nivel de los 600 millones de dólares" (*Business Mexico*, CAMCO, diciembre de 1990). (Véase el cuadro 2.)

<sup>15</sup> Algunos estudiosos cuestionan el grado en que este control ha avanzado incluso en EEUU (véase Useem, 1980: 52; Ratcliff y Zeitlin, 1988: 41 *passim*).

del grupo en FICORCA<sup>16</sup> a fin de comprar por adelantado moneda extranjera y proteger al grupo de fluctuaciones futuras en el tipo de cambio; de 1984 a 1985 obtuvo reducciones de 30% por la deuda de Moctezuma (adquirida por VISA en esos años); y de 1985 a 1986 recompró parte de su deuda con descuentos de 50 a 60% (*Expansión*, febrero de 1990:4-7). Como gerente general de Valores Monterrey (VAMSA), grupo financiero de Garza Lagüera, diseñó el proyecto de ingeniería financiera para comprar Bancomer en 1991.

Las recientes adquisiciones y fusiones con algunas corporaciones extranjeras, a fin de poder competir a una escala global, reclamaron los servicios no sólo de ejecutivos de alto nivel sino de consultores especializados en EEUU y, consecuentemente, una relación muy intensa entre agentes corporativos nacionales e internacionales. Entre los casos más sobresalientes encontramos:

- En 1989 Vitro compró las compañías estadounidenses Anchor Glass y Latchford Glass, con lo cual se volvió el productor de envases de vidrio más grande del mundo, y el segundo en la fabricación de vidrio. Vitro enfrentó una fuerte resistencia por parte de los más altos ejecutivos de Anchor y tuvo que proceder mediante una compra forzada (*hostile take-over*) que requirió una compleja operación de ingeniería financiera. En 1991 Vitro y Corning (la más grande corporación de vidrio en EEUU) fusionaron sus operaciones en los mercados de vidrio de consumo, con lo que se transfirieron mutuamente 49% de sus respectivos activos en México y EEUU.<sup>17</sup>
- Cemex adquirió en 1989 varias compañías cementeras en Texas y California que producen, importan y distribuyen cemento para el mercado de la construcción en estos estados.
- Las más grandes compañías comerciales han multiplicado sus vínculos con empresas similares en EEUU: en 1991 Cifra (Aurrerá), la más grande de este sector, inició una coinversión con su equivalente en Estados Unidos, Walmart, a fin de construir nuevas tiendas de descuento en México y crear una compañía comercial para exportar productos mexicanos a las subsidiarias de Walmart en EEUU; Comercial Mexicana consolidó varias operaciones con Price Club, que tiene una posición importante en el oeste de EEUU; y Gigante terminó recientemente un arreglo similar con Flemming.
- Conдумex creó un equipo especial de ejecutivos para fomentar las exportaciones del grupo, fortalecer su posición en los mercados extranjeros, especialmente el de EEUU, y negociar la adquisición de una compañía americana.

La promoción de exportaciones requiere también de personal altamente especializado, con un conocimiento profundo de los mercados, la competencia, los

<sup>16</sup> FICORCA —Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios—, creado en 1983, ofrecía cuatro opciones para proteger de futuras devaluaciones a las empresas. Todas ellas significaban subsidios en el tipo de cambio. Por este expediente económico, la deuda externa privada fue reciclada a la deuda pública.

<sup>17</sup> Vitro tuvo que pagar 300 millones de dólares por esta operación en virtud de que los activos de Corning eran superiores a los de Vitro.

sistemas jurídicos y fiscales y los distribuidores extranjeros. Cemex, por ejemplo, tuvo que contratar abogados estadounidenses para defenderse de la demanda *antidumping* que le levantaron varias compañías cementeras estadounidenses.

La llamada globalización de algunas acciones mexicanas fue precedida por un análisis profundo de los mercados de valores internacionales, realizado por ejecutivos estadounidenses y mexicanos que identificaron las agencias y los clientes potenciales, y diseñaron las características de las emisiones para venderlas en condiciones competitivas a escala global (véase cuadro 2 para las emisiones cotizadas en los mercados estadounidenses).

Las negociaciones para el TLC han acelerado la tendencia hacia una mayor diferenciación y diversificación de las funciones empresariales: muchos miembros de la tecnocracia privada y toda la comunidad empresarial mexicana se han incorporado a las discusiones de los términos bajo los cuales debe ser firmado el Tratado. Se creó una organización empresarial especial —la COECE—<sup>18</sup> para coordinar y conducir las discusiones de los diferentes sectores económicos y asegurar que sus intereses estén representados.

#### DE LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA CULTURA CORPORATIVA

Parece innecesario subrayar el efecto cultural y político del proceso de corporativización. Al separarse la administración de la propiedad, se crean y transforman dos actores sociales y políticos cada vez más diferenciados, no sólo desde el punto de vista de sus funciones dentro de la corporación y la sociedad, sino también desde el punto de vista de su identidad cultural.<sup>19</sup> En relación con dicha identidad, la cultura organizacional y corporativa adquiere mayor importancia. Esta cultura promueve un compromiso mayor de los ejecutivos (la tecnocracia privada) con los objetivos de la corporación. Cuanto más alta la posición, mayor el compromiso (Galbraith, 1990).

La cultura de la corporación, como la cultura de una empresa institucionalizada, se vuelve mucho más importante, sobre todo en relación con la cultura de la empresa familiar (en la que el jefe de la familia controla todas las decisiones importantes). La corporación es concebida como una entidad con vida, objetivos, valores, normas, creencias e intereses propios que rebasan los de los propietarios.

<sup>18</sup> La Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior, encabezada por Juan Gallardo Thurlow, principal accionista y presidente del Consejo de Empresas Unidas.

<sup>19</sup> Cuando se le entrevistó sobre la función social de los más importantes hombres de negocios, Carlos Slim (presidente del Consejo del Grupo Carso), distinguió claramente entre la de los propietarios y la de los administradores: "Hay una profunda diferencia —explica—, diferencia que a menudo pasa desapercibida, entre el empresario y el director general. El segundo debe ser, ante todo, un administrador eficiente y capaz, ya que debe encargarse del funcionamiento adecuado de un negocio. El empresario, por el contrario, debe ser un hombre con visión, capaz de ver el panorama general y de advertir las oportunidades de inversión, de crecimiento, de expansión. Al verdadero empresario debe preocuparle mucho más lo que va a hacer, lo que va a construir el día de mañana, que todo lo que hizo ayer" (Ruiz Harrel, 1986:194).

Cómo desarrollar una “cultura corporativa vigorosa” es una de las principales preocupaciones de los más grandes grupos económicos en la actualidad, lo que justifica en ocasiones la contratación de equipos especiales para entrenar al personal de alto nivel, las instituciones académicas, los consultores nacionales y extranjeros que ayudan a desarrollar o fortalecer tal cultura. Esta discusión se inició en EEUU a principios de los años ochenta (Denison, 1990:1-2), estimulada por el éxito de la economía y de las corporaciones japonesas. En México comenzó a finales de la década de los ochenta pero se expandió rápidamente entre la comunidad empresarial, cada vez más preocupada de proyectar una imagen corporativa.<sup>20</sup> El componente ideológico oscurece el alcance de las medidas y acciones concretas para institucionalizar y desarrollar tal cultura corporativa. Sin embargo, técnicos cada vez más especializados en comunicación, información, relaciones humanas y psicología industrial participan en el diseño y aplicación de políticas de integración para cohesionar al personal de una organización alrededor de las estrategias definidas por la élite corporativa.

La promoción de la cultura corporativa como fuerza integradora es una de las nuevas y más importantes funciones asignadas a la tecnocracia privada.<sup>21</sup> El principal objetivo del proceso de socialización de ejecutivos medios y altos es el de establecer “... una base de actitudes, hábitos, y valores compartidos que promueven cooperación, integridad y comunicación” (Pascale, 1984). Sin este proceso de aculturación, el compromiso con los objetivos de la corporación será magro, independientemente de cuán altas sean las compensaciones económicas. La cohesión, coherencia e identidad con la cultura corporativa —como un juego de valores,

<sup>20</sup> Las más frecuentes declaraciones en las revistas de corte empresarial revelan este interés por crear y proyectar una imagen corporativa: “Nuestro objetivo —dice Alejandro Burillo Azcárraga, vicepresidente de Televisa— consiste en hacer una empresa institucional y pública ... no queremos perder la unidad. Debemos transformar un negocio familiar en una empresa institucional”. “Debemos —agrega Gastón Azcárraga Milmo— rehacer la imagen de la firma” (*Expansión*, 1° de mayo de 1991: 31-37). “La apertura y la profesionalización predominarán en los próximos años”, afirma Santiago García García, uno de los más importantes ejecutivos de Comercial Mexicana, empresa que se incorporó recientemente a la Bolsa de Valores (*Expansión*, 29 de mayo de 1991: 77-80).

<sup>21</sup> Useem argumenta (1980: 62) que a pesar de ciertos “... cismas, la élite corporativa contiene un estrato de clase relativamente unificado que efectivamente trasciende rivalidades entre firmas, sectores y otros. La centralización del capitalismo estadounidense, observó Mills (1956: 121-23), ha creado un juego de gerentes corporativos que se mueven no sólo más allá de los intereses parroquiales de sus propias firmas a los de la industria en general, sino también ‘se mueven del interés y visión industriales a los intereses y visión de la clase de toda la gran propiedad corporativa como un todo’”. Más aún, continúa, “La vinculación con los intereses generales de clase y la capacidad de movilización colectiva de diversos recursos corporativos da a este estrato una posición políticamente dominante. Tiene la capacidad de disciplinar las corporaciones y los miembros de la élite corporativa cuyo comportamiento individual puede ser contrario a los intereses de todos: y puede legítimamente representarse a sí mismo como la voz general de los grandes negocios.

Puestos de consejeros en varias grandes corporaciones constituyen el más visible índice de pertenencia a este estrato dominante, etiquetado por algunos como los ‘grupos internos’ (*inner groups*). Sus fundamentos, sin embargo, incluyen asimismo otros vínculos transcporporativos relacionados, entre ellos la propiedad de empresas múltiples, redes de parentesco y amistad que vinculan una extensa gama de compañías, y posiciones que relacionan a sus ocupantes con varios sectores ...”.

normas, creencias y sobre todo un sentido de destino común— son tan importantes como los antecedentes académicos de estos ejecutivos.

En algunos casos los profesionales de alto nivel tienen participación en el capital de la corporación a fin de integrarse y comprometerse globalmente con los objetivos y el destino de la empresa. Grandes compañías, tales como Telmex, Televisa, ICA y los bancos recientemente privatizados, han vendido incluso paquetes de acciones a ejecutivos medios y sindicatos (generalmente no más del 5% de acciones preferentes, sin derecho a voto). En la mayor parte de los casos, empero, su participación es más bien simbólica. Otras maneras de promover un mayor compromiso es la creación de estatus elitistas mediante prestaciones privilegiadas y la socialización de modelos de éxito (Díaz Pineda, 1989), la participación en las utilidades y, en menor medida, la autoconducción a través de círculos de calidad y otras modalidades de trabajo en equipo.<sup>22</sup>

Sin embargo, es importante hacer hincapié en que dentro de la corporación coexisten e interactúan tendencias integracionistas con procesos de tensión y conflicto, promovidos por fuerzas sociales cuya fuerza y voluntad de acción varía considerablemente con el transcurso del tiempo. Useem (1980:43) argumenta incluso que "... la organización corporativa genera cohesión, pero también división dentro de la élite corporativa". El hecho de que algunos ejecutivos tiendan a separarse de la corporación a fin de establecer sus propios negocios revela que el proceso de socialización es bastante contradictorio y en muchos casos no asegura una identidad a largo plazo con la cultura corporativa. Sin embargo, las tasas de rotación parecen ser más altas entre ejecutivos medios y, naturalmente, entre trabajadores de base.

El proceso de corporativización hace participar a los ejecutivos del más alto nivel por lo menos en tres grupos de referencia; 1) como el "hombre de la organización", comparte con todo el personal de su corporación los valores creados y desarrollados por la empresa y promueve activamente el compromiso, la adaptabilidad, el rendimiento y un sentido de misión (Denison, 1990:4-20); 2) también forman parte del grupo altos ejecutivos —la tecnocracia privada— que han vivido tanto carreras muy especializadas como patrones de promoción y reclutamiento similares, y que conducen negociaciones con sus compañeros en otras compañías y mantienen con ellos una interacción que reclama normas y códigos de comportamiento similares, y 3) como argumentaría Dahrendorf: "A pesar de muchas diferencias, existen sin lugar a dudas similitudes considerables en las posiciones, funciones, y actitudes tanto del capitalista como del gerente. Ambos cumplen funciones empresariales, y por lo tanto están sujetos a ciertas expectativas que ningún contexto social puede eliminar. Más aún, se dan muchos vínculos personales y sociales entre los propietarios y los gerentes en todas las sociedades industriales" (1959:47). Esta situación ambigua de los altos ejecutivos que pueden identificarse simultáneamen-

<sup>22</sup> "... Niveles altos de relación y participación crean un sentido de propiedad y responsabilidad..." (Denison, 1990: 7).

te con grupos de interés diferentes les da mucha fuerza como agentes integracionistas dentro de la corporación, dentro de la élite corporativa y el sistema social, mediante una red intrincada de relaciones con agentes en las organizaciones de inversionistas, bancos, asociaciones comerciales, el gobierno y los sindicatos.<sup>23</sup> La tecnocracia privada se vuelve entonces un eslabón y un símbolo determinante que unifica y promueve expectativas comunes en virtud de su carácter al parecer ambiguo, extremadamente fluido y plural, que en algunos casos coincide, en otros compete y en otros se enfrenta a los diferentes grupos, según el patrón de su carrera y del problema en cuestión.

Por tanto, el surgimiento de la tecnocracia privada ha fortalecido la posición de la élite corporativa como un todo, que se encuentra ahora en la mejor situación para manejar diversas estrategias —nacionales e internacionales—, y ha acelerado la incorporación de ciertos segmentos de esa élite a la Clase Capitalista Trasnacional (CCT).<sup>24</sup>

Consecuentemente, los propietarios no han sido desplazados de la clase dominante. Más bien, el control y la autoridad se ejercen por parte de una cada vez más compleja y diferenciada élite —la élite corporativa— cuyos integrantes comparten ciertas funciones, estrategias, valores y normas (probablemente los más importantes), y se enfrentan en otros.<sup>25</sup>

La apertura de la economía mexicana estimula enormemente este proceso porque los ejecutivos nacionales tienen que utilizar los mismos objetivos, lenguaje y comportamiento corporativos en sus relaciones cada vez más frecuentes con ejecutivos estadounidenses y extranjeros en general a fin de comunicarse, negociar e interactuar.

Para extender y fortalecer la cultura corporativa, un número creciente de instituciones académicas y empresas de consultoría promueve programas de socialización y adiestramiento para ejecutivos de nivel alto y medio. Entre las más

<sup>23</sup> "La misma corporación se desarrolla en una unidad más compleja, en una red de organizaciones articuladas, tales como las organizaciones de inversión, asociaciones comerciales, otras unidades de la 'comunidad empresarial', y sindicatos. La corporación moderna es la organización económica que se encuentra en el centro de un complejo de organizaciones, mediando entre éste y los subsistemas sociales no económicos" (Parsons y Smelser, 1956: 269).

<sup>24</sup> De acuerdo con Leslie Sklair (1991: 8-9, artículo que se reproduce en este mismo número), dicha clase tiene perspectivas globales más que locales, y contiene miembros de muchos países. Está además formada por los ejecutivos de las filiales de las grandes trasnacionales, los burócratas globalizadores, los políticos y los profesionales de inspiración capitalista y las élites consumistas (comerciantes y medios de comunicación).

<sup>25</sup> "Sin embargo, si el proceso de diferenciación no ha de resultar en *desorganización*, la función residual de la que la nueva se diferencia debe ser convenida: más aún, las dos nuevas deben ser integradas en una estructura superordinal que las coordine adecuadamente. En el caso ilustrativo, la institución de propiedad personal tiene que ser reestructurada. No puede entrañar el derecho total a controlar las políticas y a 'contratar' la gerencia como funcionarios, sino que debe establecerse alguna relación cooperativa de responsabilidad conjunta. El Consejo de Administración característico de las grandes corporaciones probablemente se aproxima al resultado de la reestructuración porque representa ambos juegos de intereses sin ninguna relación tajante de primacía. Empíricamente, hay una amplia gama de arreglos particulares cerca de esta tendencia central que hemos descrito" (Parsons y Smelser, 1956: 268-269). En México el gerente general de los grandes grupos es el único ejecutivo que participa en el consejo, aunque se trata de un fenómeno relativamente reciente.

importantes encontramos el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), Desarrollo Empresarial (Desem, afiliada a Junior Achievement de EEUU), la Unión Social de Empresarios Mexicanos, Generación Empresarial y varias universidades privadas que ofrecen cursos especializados.

El IPADE, creado en 1967, revela algunas de las tendencias mencionadas. Ha desempeñado un papel muy importante en la transición de la cultura de la empresa familiar a la cultura de la corporación. En su primera generación (1967) la mayoría de sus participantes pertenecía a las familias más poderosas de México. Entre ellos encontramos a:

*Participante:*

Azcárraga Tamayo, Gastón  
 Azcárraga Madero, Rogelio  
 Basagoiti Noriega, José María  
 Belausteguigoitia Arocena, Iker  
 Belausteguigoitia Arocena, Eneko  
 Cantú Leal, Ricardo  
 Carrillo Gamboa, Emilio\*  
 De la Lama C., Víctor  
 González Múzquiz, José  
 Luengas Garbay, Alfredo  
 Mestre Martínez, Humberto  
 Mestre Martínez, Manuel  
 Patrón Luján, Adolfo  
 Prieto Jacque, Juan Luis  
 Ruiz Galindo, Antonio  
 Sánchez Mejorada, Jorge  
 Senderos Irigoyen, Manuel  
 Prieto Fortún, Guillermo\*

*Grupo económico*

Televisa  
 Corpomex  
 La Tabacalera  
 Manufacturas Lock  
 Elak  
 ICA  
 Telmex  
 Administradora Londres  
 Duraplay de Parral  
 Aseguradora Mexicana  
 Tubos de Estaño  
 Autoplas  
 Desc  
 La Interamericana  
 Desc  
 Conelec  
 Desc

FUENTE: Directorio de la Asociación de Miembros, IPADE. 1980, AD-2-CA, 1967, pp. 3-6. Investigación directa.

\* Funcionario Público.

De 1978 en adelante encontramos un número cada vez mayor de los *staffs* corporativos de los grandes grupos económicos tales como:

*Participante*

Aimo Colombo, Nino Joseph  
 Chapa Salazar, José A., Jr.  
 De la Garza González, Lázaro  
 García Mora, Mario Humberto  
 González Migoya, Alfonso  
 González Rodríguez, Ángel  
 Guzmán Castañeda, Julio  
 Hinojosa Fajardo, Gerardo J.  
 Lozano Moreno, Rogelio  
 Juárez Moreno, Ramón  
 Lozano Maldonado, Óscar F.

*Grupo económico*

Bimbo del Norte  
 Valores Corporativos  
 CYDSA  
 VISA  
 CYDSA  
 CYDSA  
 Alfa  
 Gentor  
 Gamesa  
 CYDSA  
 VISA

Martínez Odowd, Marcelo  
Prieto González, Luis  
Torres Quiroga, Alejandro

CYDSA  
VISA  
VISA

FUENTE: Directorio de la Asociación de Miembros del IPADE, IPADE, 1980, AD-2-Monterrey-CA, 1977/78, pp. 137-145.

Los programas y la metodología utilizados contribuyen también a socializar a los ejecutivos: las principales áreas en todos los niveles abordan problemas de finanzas, políticas corporativas, factor humano, personal, análisis de decisión, entorno económico, información y comunicación, entorno político y social, familia-empresa, etcétera. La metodología de Harvard (discusiones colectivas de caso, ya sea real o hipotético) sin duda alienta y promueve la integración e identidad, como actores sociales y políticos, de los diferentes componentes de la élite corporativa; asimismo, unifica sus puntos de vista y opiniones en relación con los problemas económicos y con los sociales y políticos. "Cuando se pone en contacto a la gente que comparte preocupaciones similares en circunstancias no competitivas —señala Useem (1980:54)—, generalmente surgen identidades, perspectivas y amistades comunes. Ciertas oportunidades estructuradas aseguran tal contacto entre los miembros de la élite corporativa."

#### ALCANCE DE LA RESTRUCTURACIÓN CORPORATIVA

El concepto de la cultura corporativa como fuerza integracionista se desarrolla parcial y desigualmente, desde el punto de vista regional y sectorial, según las particularidades de la cultura empresarial, la dependencia o la autonomía regional *vis-à-vis* el Estado y el grado de globalización de los diferentes grupos. En general se adapta mucho más armónicamente a la cultura corporativa de los grupos regiomontanos por varias razones: en primer lugar, éstos han alentado casi desde su nacimiento la identidad de los trabajadores con los objetivos de la empresa, de manera que las relaciones conflictivas con los propietarios se reducen al mínimo mediante relaciones paternalistas, sindicatos blancos que colaboran extensamente con los representantes patronales, ayuda de vivienda y servicios médicos, y múltiples actividades culturales que tienden a identificar el futuro de los trabajadores con el de la empresa; en segundo lugar, desde los años setenta estos grupos extendieron el número y el alcance de sus relaciones con bancos extranjeros y transnacionales mediante coinversiones, créditos, importación de bienes de capital y exportación de artículos de consumo; y, por último, aunque no en orden de importancia, han sido comparativamente más independientes, tanto económica como ideológicamente, del Estado mexicano.

El proceso de corporativización (a menudo considerado como de profesionalización o institucionalización) se ha desarrollado, en efecto, mucho más rápido entre los grupos de Monterrey casi en todos los aspectos, particularmente cuando se los

compara con los grupos de Guadalajara e incluso de Chihuahua. El cuadro 5 muestra que mientras los más grandes grupos de Monterrey se volvieron públicos en la década de los setenta, sólo un grupo de Guadalajara se ha registrado en la Bolsa de Valores (Grupo Sidek), y en Chihuahua la decisión de volverse público no se tomó sino hasta los años ochenta.<sup>26</sup> Asimismo, la separación de la propiedad y la administración se encuentra más avanzada en Monterrey y bastante atrasada en Guadalajara, donde el gerente general todavía pertenece, en la mayor parte de los casos, a la familia de accionistas.

En ciertos sectores de la economía se observa una mayor resistencia a introducir patrones corporativos de comportamiento, sobre todo en lo referente a la participación en el mercado de valores abierto y a la información que ofrecen al público. A excepción de ICA que hace apenas unas semanas lanzó una oferta pública en los mercados nacionales e internacionales, los más grandes grupos constructores no han tomado la decisión de volverse compañías públicas en virtud de que éstas deben abrir sus resultados financieros y sus políticas al público inversionista. Se podría inferir que la dependencia de contratos gubernamentales dificulta un manejo más transparente e institucional de la información y ha detenido la decisión de las empresas constructoras de volverse públicas. Sin embargo, bajo la presión de diversificar las fuentes de capital de riesgo externo y de proyectar una imagen corporativa moderna, incluso estas compañías reorganizan todas sus actividades para volverse públicas y comercializar acciones en los mercados internacionales, como lo hizo ICA a principios de 1992.<sup>27</sup>

En pocas palabras, no todos los grupos mexicanos experimentan en el mismo grado las transformaciones corporativas: los más profundamente afectados por este proceso parecen ser los más internacionalizados y los nuevos grupos que surgieron del proceso de privatización. Entre los primeros encontramos a los grandes grupos regiomontanos (Alfa, VISA-VAMSA, Vitro-OBSA y Cemex) y algunos de la ciudad de México (Televisa, Desc y Aurrerá).<sup>28</sup> Entre los segundos, los más sobresalientes son Carso-Inbursa y Banamex-Accival, cuyos intereses y accionistas

<sup>26</sup> Sólo Celulosa de Chihuahua y Ponderosa Industrial (ambas del grupo Vallina) se habían registrado en la Bolsa de Valores antes de los años ochenta.

<sup>27</sup> Los mercados internacionales de capital de largo plazo han experimentado una restructuración muy profunda en virtud de la cual los préstamos de largo plazo han sido gradualmente sustituidos por emisiones comercializadas en los mercados de valores. Por lo tanto, las grandes compañías constructoras ya no pueden obtener capital fresco directamente de los bancos —por lo menos no en cantidades lo bastante considerables— y deben entrar en el mercado de valores. En general, la restructuración de los mercados de capital de largo plazo presiona a las grandes corporaciones mexicanas (que tienen grandes requerimientos de capital) a globalizar sus acciones.

<sup>28</sup> Los facilitadores de la industria maquiladora a lo largo de la frontera norte de México se han convertido en uno de los agentes corporativos más importantes y representan los intereses de las corporaciones transnacionales que operan por medio de maquilas. Estos facilitadores han asimilado extensivamente patrones corporativos de comportamiento (Sklair, 1989: 87-91 *passim* y 1991; y Salas-Porras, 1990). Aunque la mayor parte de los grupos de facilitadores no se ha vuelto pública (a excepción del Grupo Bermúdez que, sin embargo, sólo cotiza obligaciones en la Bolsa), constituye una muestra clara de separación entre la propiedad y la administración en virtud de que "...controlan recursos externos valorados por las grandes corporaciones, tales como pericia técnica y experiencia jurídica" (Useem, 1980: 4).

más importantes tienen cada vez más relaciones entre sí.<sup>29</sup> Todos estos grupos son públicos y su control se ejerce cada vez más mediante vías jurídicas;<sup>30</sup> participan en los mercados internacionales de valores con acciones sin derecho a voto; tienen muchos vínculos, asociaciones y compromisos con las transnacionales; operan plantas industriales o agencias financieras en mercados extranjeros; y en la mayor parte de los casos el gerente general no pertenece a la familia de accionistas y ha adquirido una fuerza considerable. Muchos de ellos, sin embargo, son todavía controlados a través de propiedad mayoritaria casi total (de acuerdo con los criterios de Berle y Means), y el peso de ciertas familias o personas que tienen una participación preponderante resulta sin duda decisivo en la definición de las estrategias.<sup>31</sup>

#### ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

1. Aunque el proceso de corporativización empezó en la década de los cuarenta con la expansión de las grandes corporaciones instituidas por inversiones impersonales (bajo la modalidad jurídica de Sociedades Anónimas), los esfuerzos de los más grandes grupos económicos por insertarse en los procesos globales de la economía mundial lo han acelerado muchísimo por varias razones: *a*) la coordinación y la planeación son mucho más importantes para convertirse en proveedores competitivos de bienes y servicios; *b*) se necesitan profesionales altamente calificados para manejar políticas fiscales, laborales y comerciales —nacionales y extranjeras—; construir redes de distribución en el extranjero; elaborar las operaciones de ingeniería financiera que requieren créditos u ofertas públicas en los mercados de valores externos; “cabildear” en México (con los funcionarios públicos y las agencias gubernamentales) y en el extranjero; *c*) participar en la Bolsa de Valores Mexicana con el propósito de comercializar acciones en los mercados internacionales; por lo tanto, las compañías tienen que volverse públicas (aunque no necesariamente controladas por la gerencia); *d*) confiar cada vez más en profesionales altamente calificados pues los propietarios carecen muchas veces de la capacidad o la formación para llevar a cabo con éxito todas estas operaciones y procedimientos, y *e*) fortalecer a las agencias gubernamentales responsables de promover y abrir la economía mexicana, lo cual se logrará al acentuar y diversificar las relaciones con los grupos económicos de mayor proyección internacional.

<sup>29</sup> Recientemente Carlos Slim Helú (del Grupo Carso) compró un paquete de acciones del Grupo Banamex Accival que representa alrededor del 1% de este grupo financiero.

<sup>30</sup> De un lado, Telmex (la más importante subsidiaria del Grupo Carso) y Televisa han realizado ofertas de series L de acciones (con derechos limitados). Del otro, los grupos financieros (VAMSA, OBSA, Banamex-Accival e Inbursa) deben apelar al control piramidal de acuerdo con la nueva Ley del Mercado de Valores.

<sup>31</sup> Para la década de los sesenta en Chile, el proceso de corporativización se encontraba mucho más avanzado, sobre todo en lo relativo a separar la propiedad y la administración, así como en dispersar el capital y los porcentajes de participación en manos de una familia, que con una parte mucho menor controlaban los grupos más importantes (véase Zeitlin y Ratcliff, 1988).

2. Sin embargo, el proceso de corporativización es en muchos sentidos parcial debido a la resistencia de los más importantes empresarios mexicanos a perder control directo sobre el capital, y a otras limitaciones o particularidades de la cultura empresarial en México, muy influida por relaciones patrimoniales de autoridad, rentismo y dependencia hacia los apoyos gubernamentales. Las diferentes variables del proceso clásico (mejor conocido como la revolución corporativa) no se desarrollan simultáneamente, ni al mismo ritmo, ni regional ni sectorialmente. Se podría argumentar por lo tanto ya sea que el proceso apenas está comenzando,<sup>32</sup> o que —y éste es mi punto de vista— ha sido deformado por las mismas contradicciones que condicionaron el desarrollo capitalista en México, esto es: dependencia estructural (financiera, tecnológica, comercial, política y cultural); uso y distribución muy injustos de la riqueza; patrones de ahorro e inversión limitados; estructura social extremadamente polarizada; grandes desigualdades en casi todos los aspectos del desarrollo social, y una democracia gravemente lesionada.

3. La distancia cada vez mayor entre la propiedad y la administración conduce a una redistribución de funciones, decisiones y capacidad de acción política y social dentro de la corporación y la sociedad. Los más importantes accionistas tienden a actuar y a ejercer influencia en el nivel de la estrategia económica nacional; mientras la tecnocracia actúa para poner en efecto tal estrategia económica mediante una serie de medidas y políticas concretas. Los primeros interactúan particularmente con las agencias del gobierno y el Estado, y con las organizaciones empresariales que tienen a su cargo diseñar los planes y proyectos generales (PIRE, PERE, PSE, etcétera); en tanto que las que integran la segunda tienen gran influencia sobre aquellas agencias que elaboran los decretos y reglamentos (comisiones públicas, cámaras sectoriales y regionales, etcétera). La diferenciación de funciones empresariales dentro de la corporación atiende, y en cierto sentido responde, a la diferenciación en el proceso de elaboración de políticas públicas y toma de decisiones. Consecuentemente, surge una élite corporativa con una capacidad mayor para actuar en los niveles nacionales e internacionales.

4. Se da una convergencia entre el proceso de corporativización de los más grandes grupos y el corporativismo experimentado por las organizaciones empresariales con niveles más altos de agregación, las cuales tratan de ampliar la participación de la clase empresarial en la formulación de políticas públicas (el corporativismo liberal caracterizado por Luna, 1985 y 1987). Esto es así porque la redistribución de funciones entre los accionistas y la tecnocracia privada liberó y permitió a los primeros fortalecer su posición en las organizaciones corporativistas más importantes —tales como el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE), y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN)— que ejercen la presión más

<sup>32</sup> Argumento que podría atribuirse a desarrollistas de diferentes signos. Kissinger y Dornbush señalaron recientemente que México será pronto (en no más de 10 años!) un país industrializado (véase el testimonio de Kissinger en *Época*, núm. 20, 21 de octubre de 1991).

fuerte sobre la estructura de toma de decisiones gubernamental y mantienen una presencia y acción política cada vez más fuertes. Además, estos dos procesos (corporativización y corporativismo) son parte de un movimiento más amplio que tiende a redefinir las formas tradicionales de acción y participación de las diferentes fuerzas empresariales (Luna, Tirado y Valdés, 1987; Casar, 1990 y 1991).

Sin duda, las últimas dos ideas deben ser consideradas hipótesis que requieren mucha más investigación. No obstante, alguna evidencia de la redistribución de funciones entre propietarios y gerentes se observa en los cuadros 3 y 4. Aparte de las funciones estrictamente administrativas, los más importantes ejecutivos participan en los consejos de organizaciones empresariales, instituciones académicas, y otras organizaciones no gubernamentales intermedias, y en algunos casos los presiden.

#### FUENTES PRIMARIAS

Bolsa Mexicana de Valores (BMV): Informes a las Asambleas de Accionistas e Información Trimestral de 1980 a 1992.

Infosel: Servicio de Información Automatizada.

Prospectos de ofertas públicas en los mercados nacionales y extranjeros:

- Empresas ICA (versión preliminar). 1992.
- Gigante. 1991.
- Grupo Televisa (versión preliminar). 25 de nov. de 1991.
- Vitro, *Offering circular*. 16 de abril de 1991.
- Tubos de Acero de México (TAMSA). *Offering circular*. 22 de oct. de 1991.
- Grupo Financiero Bancomer. Marzo de 1992.
- Teléfonos de México. 16 de abril de 1991.
- Grupo Financiero Banamex-Accival. 9 de sept. de 1991.
- Grupo Carso. 24 de sept. de 1991.
- Fomento Económico Mexicano (Femsa). *Offering circular*. 18 de abril de 1991.
- Aerovías de México (Aeroméxico). 13 de nov. de 1991.

CUADRO 3  
 FUNCIONES POLÍTICAS Y SOCIALES DE LOS MÁS IMPORTANTES PROPIETARIOS

<i>Propietario</i>	<i>Grupo</i>	<i>Organización empresarial</i>	<i>Institución académica</i>	<i>Instituciones culturales, cívicas y otras</i>
Alberto Bailleres González	BAL Peñoles El Palacio de Hierro	Miembro CMHN	Preside el ITAM	Presidió la Asociación Mexicana de Cultura
Eugenio Garza Lagüera	VISA FEMSA VAMSA	Miembro CMHN, CEMAI, Consejo Consult. Int'l Wells Fargo, Banco de San Francisco	Preside ITESM, Enseñanza e Investigación Superior, A. C.	Enseñanza Tecnológica del Edo. de México, Fundación Santos y de la Garza
Crescencio Ba- llesteros Ibarra	Gpo. Mex. de Desarrollo	Miembro CMHN	Preside Univ. Iberoamericana	
Manuel Espinoza Iglesias	Frisco	Presidió ABM (65-66 y 71-72)		Preside Fundación Jenkins y A. Rugarcía J.
Gilberto Borja Navarrete	ICA	Miembro CMHN, Consejero BMV	Consejero Conacyt, Conalep, Sistema DIF	Fundación Mexicana para la Salud, y otras muchas
Lorenzo Servitje Sendra	Bimbo	Presidió USEM (65-66), Vicepres. CCE (82-85), Vicepres. CANACO (65), Miembro CMHN	Promovió fundación IPADE	Presidente de Asociación Mexicana para el Desarrollo Rural; dirigió la revista de la USEM durante 16 años
Eloy Vallina Lagüera	Chihuahua	Miembro CMHN	Preside Educación Superior del Norte, A. C., promovió la fundación del ITESM en Chihuahua	Galerías ComerMex, Museo del Arte Sagrado en Chihuahua, Centro Cultural de Chihuahua
Juan Sánchez Navarro	Cervecería Modelo	Miembro CMHN, Presidió CCE (75)		
Agustín Legorreta Chauvet	Inverlat	Miembro CMHN Presidió CCE (87-89)		
José Madariaga Lomelín	Probursa	Presidió BMV, Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, Comité para el Desarrollo de Mercados Emergentes		
Julio Gutiérrez Trujillo	Condumex		Promovió Centro de Invest. Condumex	Creó Fundación Méx. para la Calidad Total

CUADRO 3 (CONTINUACIÓN)

<i>Propietario</i>	<i>Grupo</i>	<i>Organización empresarial</i>	<i>Institución académica</i>	<i>Instituciones culturales, cívicas y otras</i>
Claudio X. González	Sanborns	Presidió CCE (85-87)		Consejero Comisión de Inversiones Ext. (88 al presente )
Lorenzo H. Zambrano	Cemex	Consejero Caintra (NL), Coparmex (NL), presidió la Cámara Nal. del Cemento (1987-1988), vicepresidente de la		Museo de Arte Contemporáneo. Reconocimientos: Hombre de Expansión (89), medalla de Honor CANACO (91)
Roberto Servitje Sendra	Bimbo	Presidió USEM (75-78) y la Confederación USEM (84-87), miembro World Business Council Young Business Org. (Capítulo México)		
Antonio Ruiz Galindo	Desc	Miembro CMHN	Consejero de Investigación Superior, A. C. (Universidad Iberoamericana)	
Isidro López del Bosque	GIS	Miembro CMHN		
Adrián Sada Treviño	Vitro	Miembro CMHN		
Andrés Marcelo Sada Zambrano	CYDSA	Miembro CMHN		
Carlos Slim Helú	Carso Inbursa	Miembro CMHN, presidió la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa	Consejo CONACyT	Reconocimientos Medalla de Honor CANACO (85)
Miguel Alemán Velasco	Aluminio Televisa	Miembro CMHN		Senador por Veracruz
Bernardo Garza Sada	Alfa	Miembro CMHN		
Fernando Gutiérrez	Idesa	Consejo CONCAMIN, CEMAI, ex presidente Asociación Nal. de la Ind. Química		Presidió el II Congreso Latinoamericano de Petroquímicos
Jorge L. Garza	Camesa	Presidente CAINTRA (NL)		

CUADRO 3 (CONTINUACIÓN)

<i>Propietario</i>	<i>Grupo</i>	<i>Organización Empresarial</i>	<i>Institución académica</i>	<i>Instituciones culturales, cívicas y otras</i>
Eugenio Clariond Retana <sup>33</sup>	IMSA	Presidente Comisión Ejecutiva de Comercio Exterior, COPARMEX, el Área Sudamericana del CEMAI y vicepresidente de la Cámara de Comercio México-USA		Uno de sus hijos (Eugenio Clariond Reyes) fue miembro del Comité de Finanzas del PRI en 1991
Gastón Azcárraga Tamayo	Televisa	Miembro CMHN		
Eduardo Robinson Bours	Bachoco	Presidente del Consejo Nacional Agropecuario y Representante ante el COECE del sector agrícola		
Juan Gallardo Thurlow	Empresas Unidas	Ex presidente CEMAI y presidente del COECE (1990 al presente)		Yerno de Jorge Larrea Ortega
Jorge Larrea Ortega	GIMMSA	Miembro CMHN		
Jerónimo Arango Arias	Cifra	Miembro CMHN		Medalla de Honor CANACO
Antonio Ruiz Galindo Jr. (†)	Desc	Presidente CONCAMIN (1958), Asociación Mex. de Hoteles, y Asoc. Interamericana de Hoteles. Vicepresidente de CONCANACO	Fundó Escuela Nal. de Hotelería	Secretario de Economía (1946-1948), Medalla de Honor CANACO (1978)
Rómulo O'Farril	Novedades Televisa			
Bernardo Quintana (†)	ICA	Fundó y presidió Cámara de Construcción (53-54). Promovió la formación del CMHN	Fundó y presidió el Colegio de Ingenieros. Promovió el Instituto de Ingeniería de la UNAM	
Manuel Senderos	Des	Promovió, fundó y fue el primer presidente del IPADE, Coord. del CMHN y promotor del CEESP		Medalla de Honor CANACO (1981)

CUADRO 3 (CONTINUACIÓN)

<i>Propietario</i>	<i>Grupo</i>	<i>Organización empresarial</i>	<i>Institución académica</i>	<i>Instituciones culturales, cívicas y otras</i>
Javier Garza Calderón	Gentor			Comité de Finanzas del PRI en 1991

FUENTES: Ruiz Harrel, 1986; Anuario Financiero BMV (1990); *Expansión*, 8 de junio de 1988; *Industridata*, 1990 e investigación directa.

CUADRO 4  
FUNCIONES POLÍTICAS Y SOCIALES DE ALGUNOS DE LOS EJECUTIVOS  
MÁS IMPORTANTES EN MÉXICO

<i>Ejecutivo</i>	<i>Grupo</i>	<i>Organizaciones</i>	<i>Instituc. académicas</i>	<i>Culturales, cívicas, otras</i>
Rafael R. Páez Garza	Alfa DG (82)	Ex presid. CAINTRA (NL)		
Othón Ruiz Montemayor	VISA DG (85)	Ex presid. CAINTRA (NL), Consejero de la Cámara de Comercio	Consejo ITESM	Comité de Finanzas PRI San José Hospital
Ricardo Guajardo Touché	VISA, Dir., VANSÁ, DG			
Juan B. Morales Dorca	Alfa Rep.	Presidente CEMAI		
Ernesto Martens Rebolledo	Vitro	Ex presidente CAINTRA (NL), Asociación Latinoamericana de Productores de Vidrio y miembro del Consejo del International Finance Corp.	Consejo ITESM	
José Domene Zambrano	Cemex	Presidente de la Cámara Nal. del Cemento		
Ernesto Rubio del Cueto	Cemex	Representa la industria del cemento en la COECE. Ex presidente CONCAMIN		
Fernando Sada Malacara	CYDSA	Ex presidente CAINTRA (NL)		
Rubén G. López Zambada	Gamesa DG (84)	Ex miembro de Coparmex (Obregón), Consejo de CAINTRA (NL)		
Francisco López Barredo	TMMSA	Presidente del CEMAI		

FUENTE: Las mismas del cuadro 3. DG = Director general; Dir = uno de los directores de la empresa; el número entre paréntesis indica el año en que asumió el cargo.

CUADRO 5  
GRUPOS REGIONALES

<i>Guadalajara</i>	<i>BMV</i>	<i>Propietario</i>	<i>Dir. Gral.</i>
Grupo Sidek	1983	J. Martínez Huitrón	Él mismo
Canadá	1990*	—	—
Motormexa	no	Covarrubias Valenzuela	Él mismo
Grupo G	no	Gómez Flores	Él mismo
Consorcio Aga	no	—	—
<i>Chihuahua</i>			
Gpo. Chihuahua	1988	Eloy Vallina	A. Martínez
Interceramic	1990	Oscar Almeida	O. Almeida
Argos	1985	Miguel Fernández	M. Oropeza
Bermúdez	1989	J. Bermúdez	Fco. Ortiz
Duraplay Parral	no	González M.	González
Zaragoza-Fuentes	no	Zaragoza-Fuentes	—
Cementos Chih.	1992	Terrazas	—
<i>Monterrey</i>			
Alfa	1978	B. Garza Sada	Rafael Páez
Visa	1978	E. Garza Lagüera	O. Ruiz M.
Vitro	1976	A. Sada Treviño	E. Martens
CYDSA	1973	M. Sada Zambrano	Fdo. Sada M.
Cemex	1976	Marcelo Zambrano	L. Zambrano
Protexa	no	Humberto Lobo	R. Hinojosa
IMSA	1986	Eugenio Clariond G.	E. Clariond
Gentor	no	J. Garza Sepúlveda	O. Pérez

FUENTES: *Anuario Financiero* BMV, 1990.  
*Expansión*, 8 de junio de 1988.  
Comisión Nacional de Valores.  
*Industridata*, 1990.  
Investigación directa.

\* Sólo obligaciones, no acciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Berle, Adolf A., 1969, *Power*, Nueva York, Harcourt, Brace & World, Inc.
- Berle, Adolf A. y C. Means, Gardiner, 1968, *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, Harcourt, Brace & World, Inc.
- Camp, Roderic A., 1989, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*, Oxford, Oxford University Press.
- Casar, María Amparo, 1991, "¿Qué será del corporativismo mexicano?", *Nexos*, núm. 168, diciembre de 1991, pp. 49-55.
- Casar, María Amparo, 1990a, "La crisis del corporativismo empresarial", *El Nacional*, núm. 37, 18 de enero de 1990.
- Casar, María Amparo, 1990b, "Corporativismo y transición", *Nexos*, noviembre.
- ✓ Cordero, H. Salvador, Rafael Santín y Ricardo Tirado, 1983, *El poder empresarial en México*, México, Terra Nova.
- Córdova, Arnaldo, 1977, *La formación del poder político en México*, México, Ediciones Era.
- Dahrendorf, Ralf, 1959, *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford University Press.
- Denison, Daniel R., 1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Nueva York, John Wiley and Sons.
- Díaz-Pineda, Manuel, 1989, "El quehacer cultural de las empresas", mimeografiado.
- Galbraith, John Kenneth, 1974, *El nuevo Estado industrial*, México, Editorial Demos.
- Galbraith, John Kenneth, 1990, *Anatomía del poder*, México, Edivisión.
- Garrido N., Celso, coord., 1988, *Empresarios y Estado en América Latina*, México, Fundación Friedrich Ebert-UAM-CIDE-UNAM.
- Garrido, Celso, Edmundo Jacobo y Enrique Quintana, 1987, "Crisis y poder en México: un ensayo de interpretación", en *Estudios sociológicos*, vol. v, núm. 15, sept-dic., de 1987.
- Gaspar, Gabriel y Leonardo Valdés, 1987, "Las desventuras recientes del bloque en el poder", en *Estudios sociológicos*, vol. v, núm. 15, sept-dic. de 1987.
- Hernández Rodríguez, Rogelio, 1988, *Empresarios, banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo, 1976-1982*, México, Porrúa-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Luna, Matilde, 1985, "Transformaciones del corporativismo empresarial y tecnocratización de la política", *Revista Mexicana de Sociología*, año XLVII, núm. 1.
- Luna, Matilde, 1987, "¿Hacia un nuevo corporativismo liberal? Los empresarios y el corporativismo", en *Estudios sociológicos*, vol. v, núm. 15, sept-dic. de 1987.
- Luna, Matilde, 1988, "La administración estatal y el régimen político", *Revista Mexicana de Sociología*, año L, núm. 3, julio-sept., de 1988.
- Luna, Matilde y Francisco Valdés, 1990, "Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México", *Revista Mexicana de Sociología*, año LII, núm. 2, abril-junio de 1990.

- Luna, Matilde, Ricardo Tirado y Francisco Valdés, 1987, "Businessmen and Politics in Mexico, 1982-1986", en S. Maxfield y R. Anzaldúa, *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*, Monograph series 20, Center for US-Mexican Studies, San Diego, University of California.
- Orozco, José Luis, 1987, *La revolución corporativa*, México, Hispánicas.
- Parsons, Talcott y Neil J. Smelser, 1956, *Economy and Society. A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, Londres, Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Pascale, Richard, 1984, "Fitting new employees into the company culture", *Fortune*, mayo de 1984.
- Ruiz Harrel, Rafael, 1986, *Al mérito empresarial*, México, Cámara Nacional de Comercio de la ciudad de México.
- Salas-Porras, Alejandra, 1990, "Los facilitadores de la integración", en *La integración comercial de México a EU, ¿alternativa o destino?*, coord. Arturo Ortiz Wadgy-mar, México, Siglo XXI Editores.
- Salas-Porras, Alejandra, 1992, "Grupos empresariales en Chihuahua (1920-presente)", en *Documentos de Trabajo*, México, CIDE.
- Schmitter, P. y G. Lehmbrich, 1979, *Trends Towards Corporatist Intermediations*, Londres, Sage Publications.
- Sklair, Leslie, 1989, *Assembling for Development. The Maquila Industry in Mexico and the United States*, Londres, Unwin Hyman.
- Sklair, Leslie, 1991, "The Maquilas in Mexico: a Global Perspective", ponencia presentada en la Annual Conference of the Society of Latin American Studies en Glasgow en abril, 1991. Mimeografiada. Esta ponencia se reproduce en el presente número de la *Revista Mexicana de Sociología*.
- Tirado, Ricardo, 1985, "Los empresarios y la derecha en México", *Revista Mexicana de Sociología*, año XLVII, núm. 1.
- Tirado, Ricardo, 1987, "Los empresarios y la política partidaria", *Estudios Sociológicos*, vol. V, núm. 15, sept-dic. de 1987.
- Touraine, Alain, 1987, *El regreso del actor*, Buenos Aires, Eudeba.
- Useem, Michael, 1980, "Corporations and the corporate elite", *Ann. Rev. Sociol.*, 1980:6:41-77.
- Valdés Ugalde, Francisco, 1987, "¿Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico?, ensayo sobre la convocatoria social de los empresarios", *Estudios Sociológicos*, vol. V, núm. 15, sept-dic. de 1987.
- Wasserman, Mark, 1987, *Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas de Chihuahua, 1854-1911*, México, Ed. Grijalvo.
- Zeitlin, Maurice y Richard Earl Ratcliff, 1988, *Landlords and Capitalists. The Dominant Class of Chile*, Princeton, Princeton Univ. Press.