

T
247

84418

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD XOCHIMILCO**

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Doctorado en Ciencias Sociales**

**RACIONALIDAD Y FORMAS DE
ACCIÓN DE LOS
MEGAEMPRESARIOS MEXICANOS**

**Tesis para optar al Grado de Doctor en Ciencias Sociales, con especialidad
en Relaciones de Poder y Cultura Política**

Director de tesis: Dr. L. Federico Manchón Cohan

JAVIER A. ARZUAGA MAGNONI
México D.F., abril de 2002

INDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL	15
PRIMERA PARTE: RACIONALIDAD EMPRESARIAL, UN MARCO DE ANÁLISIS	
Capítulo 1: Supuestos y definiciones iniciales	29
Capítulo 2: Lógica del capital y acción empresarial Formas de estructuración de la sociedad capitalista y de la acción empresarial.	39
Capítulo 3: Patrón de acumulación, modo de regulación y formas de organización del trabajo. Mediaciones de la lógica del capital y restricciones de la acción empresarial.	53
CONCLUSIONES DE LA PRIMERA PARTE	65
SEGUNDA PARTE: EL CAPITALISMO EN PERSPECTIVA.	
INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA PARTE	69
Capítulo 4: Modalidades de la acumulación capitalista. Un poco de historia.	71
Capítulo 5: Sustitución de importaciones, crisis y ajuste neoliberal en América Latina.	85
Capítulo 6: Del milagro a la globalización Características y crisis de los diversos patrones de acumulación en México durante el Siglo XX.	97
CONCLUSIONES DE LA SEGUNDA PARTE	119
TERCERA PARTE: LOS MEGAEMPRESARIOS MEXICANOS. ESTUDIOS DE CASO.	
INTRODUCCIÓN A LA TERCERA PARTE	125
Capítulo 7: Los megaempresarios y las empresas.	133
Capítulo 8: Los megaempresarios frente a sus empresas	175
Capítulo 9: Los megaempresarios frente al mercado.	213
Capítulo 10: Los megaempresarios frente al empresariado.	237
Capítulo 11: Los megaempresarios frente al gobierno.	281
CONCLUSIONES GENERALES	307
Bibliografía y fuentes de información	313
ANEXO 1: MONOGRAFÍAS DE LAS EMPRESAS	
ANEXO 2: SEGUIMIENTO PERIODÍSTICO DE LAS EMPRESAS Y LOS EMPRESARIOS.	

INDICE DE CUADROS

1. Productividad por empleado en las principales economías mundiales	81
2. Productividad relativa del Gobierno en las principales economías mundiales	81
3. Ganancias brutas y tasa de retorno en las principales economías mundiales	82
4. América Latina: Indicadores de crecimiento económico	93
5. Empresas seleccionadas por sector de actividad	129
6. Establecimientos por sector de actividad	133
7. Personal ocupado por sector de actividad	134
8. Establecimientos por tipo de unidad económica	134
9. Personal ocupado por tamaño de los establecimientos	134
10. Personal ocupado en promedio por tipo de unidad económica	135
11. Establecimientos por tamaño de unidad manufacturera	136
12. Establecimientos por tamaño de unidad comercial	136
13. Establecimientos por tamaño de unidad de servicios	136
14. Personal ocupado en promedio por tipo de unidad manufacturera	137
15. Personal ocupado en promedio por tipo de unidad comercial	137
16. Personal ocupado en promedio por tipo de unidad de servicios	137
17. Producción bruta total por sector de actividad	138
18. Producción bruta total por tamaño de establecimiento	138
19. Establecimientos por tamaño de unidad minera	139
20. Establecimientos por tamaño de unidad de la construcción	139
21. Personal ocupado en promedio por tipo de unidad minera	139
22. Personal ocupado en promedio por tipo de unidad de la construcción	140
23. Producción bruta total por tipo de establecimiento minero	140
24. Producción bruta total por tipo de establecimiento de la construcción	126
25. Localización de las oficinas generales por entidad federativa	143
26. Empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) al 31.12.99	144
27. Unidades económicas por entidad federativa en 1998	144
28. Fecha de constitución por décadas de las megaempresas seleccionadas	145
29. Fecha de inscripción, por décadas, en la BMV de las megaempresas seleccionadas	146
30. Número de filiales, subsidiarias y/o asociadas por segmentos de las megaempresas seleccionadas.	148

31. Características de las megaempresas individuales de la muestra	148
32. Características de los conglomerados de la muestra	149
33. Características de los grupos económicos de la muestra	150
34. Ventas netas de las empresas seleccionadas	163/164
35. Datos seleccionados del Informe de las 500 de 1996	165/166
36. Utilidades de las empresas seleccionadas	167/168
37. Capital contable de las empresas seleccionadas	169/170
38. Megaempresarios que forman parte del Consejo de Administración de más de una empresa seleccionada.	171
39. Empresas base de los conglomerados familiares	172
40. Prolongaciones familiares	173
41. Otras redes familiares	174
42. Conceptos en torno de la "nueva empresa"	207
43. Empresas de la muestra con declaraciones y/o informaciones registradas por El Financiero (1996)	230
44. Megaempresarios del núcleo con declaraciones y/o informaciones registradas por El Financiero (1996)	231
45. Empresas de la muestra con declaraciones y/o informaciones registradas por La Jornada (1996)	232/233
46. Megaempresarios del núcleo con declaraciones y/o informaciones registradas por La Jornada (1996)	234
47. Empresas analizadas con directivos que son o han sido dirigentes de organizaciones patronales	269/270
48. Dirigentes del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)	271
49. Dirigentes de la Confederación de Cámaras Industriales de México (CONCAMIN)	272
50. Dirigentes de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)	273
51. Dirigentes de la Asociación Mexicana de Banqueros (AMB)	274
52. Dirigentes de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)	275
53. Empresas seleccionadas con consejeros que son, a su vez, miembros de consejos de administración de la banca.	276/277
54. Número de acciones públicas de los organismos empresariales registradas por El Financiero durante 1996.	263
55. Número de acciones públicas de los organismos empresariales registradas por La Jornada durante 1996.	279
56. Temas particulares sobre los que se realizó la observación de los registros de la acción empresarial.	290

INDICE DE RECUADROS

1. Alfa: la diversificación	151
2. Desc: la diversificación por integración	152
3. VITRO: Modelo de integración vertical	153
4. Bimbo, la expansión territorial	153
5. CEMEX, de la posición local a la internacional	154
6. CARSO: la privatización y el rescate	155
7. ICA: de la mano del gasto público.	156
8. Sistemas de calidad total Modelo	207
9. Maizoro: Política de Calidad	207/208
10. TAMSA: La autonomía gerencial en la toma de decisiones	208
11. Percepción del mercado: Consorcio ARA	216
12. Percepción del mercado: ACCEL	217
13. Percepción del mercado: Grupo Industrial CAMESA	218
14. Percepción del mercado: VITRO	219
15. Percepción de la competencia: Consorcio ARA	220
16. Percepción de la competencia: Agro Industrial Exportadora	221
17. Percepción de la competencia: ACCEL	222
18. Percepción de la competencia: VITRO	223
19. Estrategias empresariales: ACCEL	224
20. Estrategias empresariales: Grupo Industrial CAMESA	225
21. Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio Petroquímico de Nuevo León.	260
22. Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio dedicado a la Metalmeccánica y Petroquímica.	261
23. Entrevista al Director General de un Consorcio Minero – Metalúrgico.	262
24. Entrevista al Director General de un Consorcio Siderúrgico.	262
25. Entrevista al Director General de un Consorcio productor de Acero de Nuevo León.	263
26. Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio de la Construcción de Nuevo León.	264
27. Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio de la Construcción.	264
28. Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio de Partes Automotrices.	265

29. Percepción de las políticas públicas en lo que respecta al negocio: Consorcio Ara	282
30. Percepción de las políticas públicas en lo que respecta al negocio: ACCEL	283
31. Percepción de las políticas públicas en lo que respecta al negocio: VITRO	283

INDICE DE FIGURAS

1. Restricciones de largo plazo para la acción empresarial	51
2. Restricciones de mediano plazo para la acción empresarial	64
3. Mediaciones de la acción empresarial	131
4. Restricciones derivadas de la mediación de la empresa	212
5. Restricciones derivadas de la mediación del mercado	235
6. Restricciones derivadas de la mediación del empresariado	280
7. Restricciones derivadas de la mediación del gobierno	305
8. Conjunto de restricciones de la acción empresarial	311

INDICE DE GRÁFICOS

1. Registros periodísticos por organismo actuante.	291
2. Registros periodísticos por campo de acción.	292
3. Registros periodísticos en el campo de la acción política por organismo actuante.	293
4. Registros periodísticos en el campo de la acción política por temas.	294
5.a. Registros periodísticos en el campo de la acción política por temas y organismos actuantes.	295
5.b. Registros periodísticos en el campo de la acción política por temas y organismos actuantes.	296
6. Registros periodísticos en el campo de las políticas públicas por organismo actuante.	297
7. Registros periodísticos en el campo de las políticas públicas por temas.	298
8.a. Registros periodísticos en el campo de las políticas públicas por temas y organismos actuantes.	299
8.b. Registros periodísticos en el campo de las políticas públicas por temas y organismos actuantes.	300
9. Registros periodísticos en el campo de la acción organizativa por organismo actuante.	301
10. Registros periodísticos en el campo de la acción organizativa por temas.	302

11. Registros periodísticos en el campo de la acción laboral por organismo actuante	303
12. Registros periodísticos en el campo de la acción laboral por temas.	304

a Cecilia, a Joaquín y a mi padre, por su amor y solidaridad incondicional, por su fe en mí sin esperar recompensa.

Esta investigación fue soñada, con total ingenuidad e ignorancia, tiempo antes de venir a México en 1990. Desde entonces he estado trabajando incesantemente para adquirir la formación y los conocimientos que la hicieran posible.

En medio de las dificultades propias de la adaptación a un nuevo país y de una cruenta lucha contra la muerte, pude terminar esto que se presenta a continuación.

Es evidente que en esta difícil tarea no habría podido salir airoso solo. La vida misma, de por sí, es un hecho social.

Sin embargo, en esto de los agradecimientos uno corre siempre el enorme riesgo de caer en injusticias o en cursilerías, a pesar de ello los asumiré. Por orden alfabético:

Alejandro Álvarez
Antonio Velazquez
Armando y María
Arturo Anguiano
Diana Vilar
Eduardo Molina y Vedia
Ernesto Calderón
Federico, a pesar de su perro
Gustavo Emmerich
Irene Ellstein
Jorge Basave
José Martínez Vilchis
Julio Olvera
Luis Alfonso Guadarrama
Matilde Luna
Pedro Sobrevilla
Ricardo Yacelevsky
Tita, Nino y Luis.

A todos ellos gracias mil.

Introducción General

I. En los últimos veinticinco años del siglo XX la actividad política de los empresarios mexicanos rompió con los cánones observados durante los sesenta años posteriores a la Revolución Mexicana. De un casi nulo protagonismo en los foros políticos y un accionar preferentemente confidencial los empresarios pasaron a instalarse en la escena reclamando para sí el derecho a participar de modo público en el debate sobre el rumbo del país.

Hasta entonces el discurso oficial postrevolucionario colocaba a las organizaciones empresariales y a los empresarios como entidades y actores subordinados al sistema encarnado en el aparato partido-estado. El "nacionalismo revolucionario" sostenía que

los mexicanos esenciales eran justamente aquellos que habían sido despreciados por los liberales modernizantes del siglo XIX y que permanecían en el fondo de la pirámide social: la mayoría indígena y mestiza, rural y pobre. El rescate de la dignidad y los derechos de esa mayoría por vía del ejido y el sindicato, de la escuela rural y el nacionalismo, era la condición *sine qua non* para tener una nación viable en el siglo XX. (Meyer, 1995:24)

Por tal motivo, en el escenario postrevolucionario la legitimidad de publicitar la acción política de los empresarios se había visto fuertemente cuestionada. Y éstos aceptaron, durante un largo período, el papel que la sociedad y el estado mexicanos les habían asignado. No significa esto que sus opiniones y sus intereses no fueran contemplados por los sucesivos gobiernos; por el contrario, estuvieron siempre bien representados, mas la condición para que fuera viable el modelo social era la de su poca notoriedad. Se redefinía la forma de interlocución pero no su función económica y social.

Bien porque la legitimidad del nacionalismo revolucionario comenzó a ceder, o porque en el escenario internacional el renacimiento del liberalismo y la fábula del mercado cobraban nuevos bríos, o porque la profundidad de la crisis ponía al descubierto la fragilidad de sus intereses, los empresarios rompieron el pacto nunca firmado acerca de su aparición pública restringida y comenzaron a hacerse notar.

Este cambio de actitud se convirtió rápidamente en una nueva fuente de reflexión académica. A partir de entonces los estudios sobre empresarios invadieron las publicaciones científicas y se convirtieron en un campo fértil para las más variadas aproximaciones. Lo nuevo, lo que había que estudiar, era esto de la aparición pública de los empresarios en política.

Sin embargo, los académicos descubrieron a los empresarios como si se tratara de un actor nuevo, de un personaje inaugural en nuestra historia. Hasta entonces el mexicano había sido, para los observadores, un capitalismo sin capitalistas o, por lo menos, un

capitalismo en donde los capitalistas eran actores secundarios. Se vivía en un país en el que los políticos, y en especial uno, eran los "verdaderos decisores".¹ Y al descubrir a los empresarios como políticos se olvidaron de aquello que los empresarios hacían antes de ser políticos. Descubrieron una nueva sombra en la caverna y en ella creyeron ver la realidad.

No todas, sin embargo, han sido sombras. El descubrimiento del actor empresarial revalorizó en México los estudios que de él se hacían. Se constituyó el tema como un campo de estudios que propició una cantidad notable de esfuerzos individuales y colectivos. Tampoco es de descuidar que el hecho que dio origen a esta nueva problematización produjo un cambio efectivo en las prácticas políticas, motivo por el cual, independientemente de la naturaleza de los estudios en que derivó, era necesario, y así se hizo, dar cuenta de las nuevas formas que iban apareciendo.

Los años que siguieron a la aparición en escena de los empresarios mexicanos confirmaron una de las hipótesis de casi todos los que detectaron inicialmente el fenómeno: que no se trataba de una aparición momentánea, en respuesta a alguna medida concreta del gobierno en turno, sino de un nuevo estilo de la negociación política en México que los tendría en adelante como un actor central.

Originalmente enfadados con la inclinación populista del gobierno de Luis Echeverría (1970-1976) e indignados por la nacionalización de la banca dispuesta por el gobierno de José López Portillo (1976-1982), los empresarios mexicanos se acostumbraron a ver publicadas día con día sus opiniones acerca de los temas más variados y a que fueran las suyas las opiniones concluyentes en los temas que involucraban sus intereses de manera significativa.

La naturalidad con que hoy en día se interpelean las opiniones empresariales mantiene vigente el interés por su presencia política, aunque reclama una aproximación más abarcadora que su exclusivo seguimiento coyuntural.

Este trabajo surge, precisamente, de las inquietudes motivadas por estos dos hechos: la rutinaria presencia política de los empresarios, por un lado, y el abordaje analítico, en mi opinión limitado con que se lo analizó. Se propone comprender la acción política de los megaempresarios mexicanos a partir de un análisis integral, donde se la conciba como un aspecto de una estrategia de conjunto, sin duda importante, pero marginal, incomprensible y superfluo sin los demás.

II. Considero oportuno iniciar el recorrido por los estudios que sobre empresarios se hicieron en México y en particular por aquellos que han analizado la actuación política empresarial, sus organizaciones y su relación con el estado.

¹ Sin ser un trabajo específico sobre el empresariado, el trabajo de Carpizo (1978) constituye un excelente ejemplo del sobredimensionamiento dado al poder presidencial en México. Al mismo tiempo, por esos años Carlos Hank González, un modelo de lo que fue el político/empresario del sistema, advertía que "un político pobre es un pobre político".

La importancia de esta revisión, sin duda inicial, responde al propósito de presentar mis principales puntos de discrepancia respecto de cómo se ha analizado la actuación empresarial en las últimas tres décadas del siglo XX y servirá como guía para hacer inteligible la propuesta que intento construir en este trabajo.

Una de las formas más habituales de abordar, en México, el análisis de la acción política empresarial es a partir de la enunciación del problema en términos de la relación entre el estado y los empresarios². Como señalan Luna y Valdés Ugalde, esta forma de aproximación

pone de manifiesto al menos dos problemas teórico-metodológicos para su estudio: la inconmensurabilidad de esos conceptos en cuanto a su nivel de abstracción y en cuanto a su naturaleza. Mientras que el primero corresponde a un alto nivel de abstracción y alude a un orden o estructura institucional, el segundo es de carácter empírico aunque general y alude a un actor social (Luna y Valdés Ugalde, 1990:12-13)

En cuanto orden institucional, el estado no es sino un conjunto de leyes, ordenamientos, costumbres, etc., que orientan la acción de los individuos y los grupos y cuya construcción es resultado de la interacción social en un período más o menos largo de tiempo. En ese sentido, plantear la relación estado/empresarios sólo podría dar como resultado el análisis de las formas en que los empresarios intervienen en la definición de ese orden. Pero no es este el caso que abordan los estudios mencionados.

En cuanto estructura institucional, el estado no es algo menos complejo. Por el contrario, se lo podría definir como un entramado de instituciones que se guían por intereses no siempre convergentes. En este sentido, difícilmente se podría hablar de un actor homogéneo. Y aún si así se percibiera, la relación de los empresarios con el estado haría referencia a múltiples instituciones y actores y a prácticas que van desde las políticas hasta las propiamente administrativas. Y tampoco es el caso de los estudios a que hice referencia.

Antes bien, las investigaciones mencionadas se refieren sin decirlo a la relación de los empresarios con el gobierno y, más estrictamente, con los decisores gubernamentales. Sin embargo aquí naufragan nuevamente. Con conceptos tales como "bloques en el poder", "hegemonía" y "pactos" se hace referencia a agregaciones de intereses inestables que sufren grandes transformaciones. El punto central de la explicación lo constituye la autonomía de los actores, que les permite establecer negociaciones tendientes a articular los intereses comunes y a establecer una supremacía por sobre el resto de la sociedad.

Desde mi punto de vista, estos estudios tienden a soslayar la dependencia que cada uno de los actores tiene respecto del otro. Por lo demás, se supone a los integrantes del poder gubernamental como coludidos con los empresarios y sin más interés que el de

² Como ejemplos de esta forma de aproximación véanse Arriola Woog y Galindo (1984); Arriola Woog (1981); Luna (1990); Millán (1988); Zabiudovsky (1984).

sus carreras o beneficios personales inmediatos. Por último, se subordina la relación que cada uno de los actores tiene con los demás actores sociales a un segundo plano, dado que tal relación se produce a partir del "bloque" o "pacto" ya constituido (de allí que se hable de "hegemonía").

Gaspar y Valdés, por ejemplo, plantean el estudio de las relaciones entre los empresarios y el estado a partir del concepto de "bloque en el poder" al que definen, siguiendo a Poulantzas, como "unidad contradictoria particular de las clases o fracciones de clase dominante en su relación con una forma particular del estado capitalista" (Gaspar y Valdés, 1987:502). Para el caso de México el "bloque en el poder" estaría compuesto por dos grandes agregados: las diversas fracciones de la clase dominante y la burocracia política gubernamental.

El primero de los agregados se conformaría, a su vez, por tres grandes fracciones de la burguesía mexicana: la fracción del norte, "que tiene su centro en el sector empresarial conocido como «grupo Monterrey», pero que además tiene importantes ramificaciones en otras entidades de la República y en la cual participan industriales, comerciantes y empresarios agrícolas" (Gaspar y Valdés, 1987:503), el grupo de los cuarenta, "que tiene su origen en el proceso de industrialización impulsado por el Estado a partir de esa década" (Ibidem), y el grupo de los principales capitales bancarios y financieros del país, también conocido como fracción del centro "que se concentra en el valle de México, y que por sus posiciones políticas e ideológicas se trata de una fracción que se encuentra en el centro del espectro empresarial mexicano" (Gaspar y Valdés, 1987:504).

Por su parte, la burocracia política oficial, "al ocupar los altos puestos de dirección del aparato gubernamental se encuentra ante la posibilidad de cumplir con uno de los objetivos establecidos: impulsar una consistente política de desarrollo económico de corte capitalista" (Gaspar y Valdés, 1987:505).

Es evidente que este "retrato" del "bloque en el poder" es bastante limitado. En primer lugar, y aún aceptando la conceptualización propuesta, la "hegemonía" requiere de más actores que los mencionados. Pareciera que los intereses de este grupo dominante no necesitaran, entre otras cosas, de legitimación, o que dicha tarea fuera encarada directamente por los actores mencionados. Por otra parte, los intereses de los grupos aparecen como "inmediatos", no en cuanto al plazo de realización sino en la medida en que no requieren intermediación. En segundo lugar, no se explica por qué los miembros de la burocracia político/gubernamental se encuentran en condiciones óptimas de impulsar el capitalismo y no otro modo de desarrollo económico.

En un sentido similar, Garrido y Quintana proponen como interés investigar "cómo el conflicto para la formación del bloque que hegemonice el control del excedente bajo nuevas condiciones reproductivas en el proceso económico explica el desarrollo de la reestructuración capitalista en curso" (Garrido y Quintana, 1988:46) y concluyen que el "nuevo bloque que controla el excedente" se encuentra compuesto, desde el lado de los capitales nacionales, por "unos veinte grandes grupos económicos que concentran en sus manos las principales exportaciones dentro de cinco ramas, así como controlan la deuda

pública interna y son los grandes operadores de Bolsa" (Garrido y Quintana, 1988:58), y desde el lado de las empresas transnacionales con inversiones directas en el país, por "aquellas que pasan a ser productoras para la exportación" (Garrido y Quintana, 1988:59).

Si bien para Garrido y Quintana caben las mismas observaciones que para el caso anterior, estos autores acentúan el sesgo economicista de sus afirmaciones. Si al igual que para Gaspar y Valdés el bloque dominante se circunscribe a los grupos económicos, aquí sus intereses son inmediatamente "económicos", dado que no requieren de la "hegemonía" sino simplemente del control del excedente. Por otra parte, se introduce la distinción entre actores empresariales "nacionales" y "transnacionales" como si efectivamente se agruparan siguiendo estos lineamientos o como si los intereses entre ambos grupos fueran siempre divergentes y diferenciables. En el fondo, la distinción implica el supuesto de que el origen del capital determina prácticas diferenciadas por sí solo.

En un trabajo posterior Garrido y Quintana refuerzan estos supuestos al afirmar que

"en el capitalismo se presenta de manera permanente la reproducción de la hegemonía, tanto en el ámbito político como en el económico. Respecto del segundo, es posible identificar estructuras que definen «normas» de apropiación del excedente dinerario. En éstas aparece una fracción hegemónica en torno a la cual se organiza el resto" (Garrido y Quintana, 1991:109).

Aquí la desintegración de la realidad en lo político y lo económico alcanza su máxima expresión. En efecto, para estos autores resulta que las estructuras que definen «normas» de apropiación del excedente dinerario se encuentran sólo a nivel de la hegemonía económica. Es como si existieran estructuras donde se define la apropiación del excedente y otras donde se convence al resto de que la apropiación es legítima.

Por otra parte, resulta igualmente débil suponer que las relaciones sociales "no son relaciones simples entre clases, sino complejas relaciones entre fracciones y grupos" (*Ibidem*). De allí se deduce que los conflictos en las sociedades capitalistas no son producto de la contradicción entre apropiación privada y producción social sino derivados de las formas de distribución del excedente entre los propietarios privados de los medios de producción, siendo éstas "sumamente complejas" mientras que aquella resulta miserablemente simple. Nunca como aquí se puede ver hasta qué punto el estudio de los empresarios puede independizarse del estudio de la sociedad, de modo que toda la realidad se circunscribe a procesos internos y la única relación externa es la de hegemonía.

Planteada la discusión en estos términos se tiende, pues, a: 1) confundir estado con gobierno; 2) negar la complejidad del actor gubernamental; 3) centralizar la problemática empresarial en los conflictos políticos coyunturales; 4) subordinar al resto de la sociedad, o a la sociedad no empresaria, a los resultados de los acomodos circunstanciales del empresariado; 5) negar la mutua dependencia entre el gobierno y los empresarios y de éstos con otros actores sociales; 6) inmediatizar la relación de los

empresarios con la sociedad; 7) reducir los conflictos sociales a los que se producen al interior del empresariado.

III. Las investigaciones sobre las organizaciones empresariales que suelen describir su historia y caracterizan su ideología, sus posiciones políticas, y sus estrategias frente al estado manifiestan la particular inclinación a sobredimensionar su importancia y suelen evitar toda referencia a cualquier otro actor que incida en la relación directa entre empresarios y gobierno.

La política queda reducida a las negociaciones y tensiones directas entre el gobierno y los empresarios, con pocas o nulas referencias a lo que sucede en el resto de la sociedad y el mundo. Y, en general, se tiende a pensar que los empresarios no tienen más conflictos que los que mantienen con el estado o entre sí mismos.

Generalmente en la literatura sobre el tema se pueden reconocer cuatro tendencias comunes de análisis. La primera consiste en la identificación de las organizaciones con corrientes de opinión y con objetivos particulares. Los estudios, en este sentido, tienden a coincidir en cuanto a la existencia, a partir de los años setenta, de dos líneas de pensamiento entre estas organizaciones. Una "radical", liderada por Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), que se caracteriza por su anticomunismo, el rechazo a la intervención estatal, sus recelos frente a la fuerza del gobierno y la búsqueda de una influencia permanente y decisiva ante el aparato de estado. La otra línea, la "moderada", encabezada por la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) y especialmente la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), que para desarrollar sus negocios busca la colaboración con, y la protección de, el estado³.

En buena medida, los fundamentos de esta distinción se encuentran, de acuerdo con los distintos autores, en el origen y la naturaleza de las organizaciones. En efecto, mientras la COPARMEX tiene su origen en el rechazo a la Ley Federal del Trabajo, reglamentaria del artículo 123 constitucional, hacia finales de los años veinte, y surge como una asociación voluntaria, CONCANACO, CONCAMIN y CANACINTRA se crean a iniciativa del gobierno y son instituciones públicas de afiliación obligatoria.

De todos modos, queda sin explicar por qué su distinto origen no impactó sobre el comportamiento de estas organizaciones antes de los años setenta y si no tienen que ver además en la cuestión el perfil de las empresas afiliadas y su forma particular de recibir el impacto de la crisis, como factores que estimularon comportamientos distintivos.

Precisamente respecto de su origen surge una segunda tendencia, común a los estudios sobre las organizaciones empresariales, que sostiene que el estado postrevolucionario es

³ Entre los muchos trabajos que suponen como un hecho probado la existencia de estas dos líneas de pensamiento destacan: Puga (1989); Tirado (1984); Arriola Woog y Galindo (1984) y Arzuaga (1993).

el que, a través del impulso a la formación de las organizaciones, creó o reestructuró a los grupos empresariales. En este sentido, Arriola Woog sostiene que

...fue el Estado, a través del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo, dirigido por Alberto J. Pani, quien consideró necesario reestructurar y reforzar a los grupos empresariales. (Arriola Woog, 1981:38)

En una perspectiva similar, Valdés Ugalde afirma que

...la contraparte para la limitación de los intereses extranjeros en la economía nacional era el desarrollo de un sector capitalista mexicano capaz, supuestamente, de sustituirlo progresivamente con eficiencia. (Valdés Ugalde, 1988:196)

Los dos ejemplos previos constituyen muestras claras de la visión heredada del "nacionalismo revolucionario". Durante muchos años, y aún hoy en buena medida, se supone en México que el estado es un actor más fuerte que el empresariado, casi independiente de él y, sobre todo, anterior a él. La visión es particularmente paradójica. Un capitalismo sin capitalistas. ¿Por qué habrá México elegido un modelo capitalista de desarrollo cuando carecía de capitalistas?

Una tercera tendencia común en los estudios sobre estas organizaciones es la que sostiene que la transformación profunda del espectro patronal se produjo a partir de la fundación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE). Aunque otras organizaciones como la COPARMEX lo intentaron, a partir de su fundación sería el CCE el que

ha ostentado la representación del empresariado nacional, a pesar de la gran heterogeneidad económica, política e ideológica del sector privado mexicano, de la gran diversidad estructural de las asociaciones que congrega y de la acentuada diferenciación de intereses empresariales ocurrida a partir de cambios en el entorno económico y político nacional (Tirado y Luna, 1995).

El CCE es, de acuerdo con Arriola Woog, "la agrupación patronal más importante surgida en los últimos años" (Arriola Woog, 1981:61). Resultado de la movilización empresarial en contra del programa reformista del presidente Echeverría, el CCE se integró originalmente con las seis organizaciones empresariales principales: la CONCANACO, la CONCAMIN, la COPARMEX, la Asociación de Banqueros de México (ABM), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) (Tirado, 1984:5). Posteriormente se agregaron la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB) y el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) (Tirado y Luna, 1995:28).

La importancia fundamental del CCE, de acuerdo con los diversos estudios, reside en su capacidad para mantener, desde su origen, la unidad de la representación del empresariado mexicano.

Un último campo de coincidencias en los estudios sobre las organizaciones empresariales es que suelen considerar a los conflictos específicos como motivadores de la renovación política del empresariado mexicano. Todos coinciden, también, en que el programa

reformista de Echeverría es la piedra de toque para su movilización. Así, Arriola Woog sostiene que

...al final del sexenio del presidente Echeverría hubo una gran movilización de empresarios y otras organizaciones cívicas. El verbalismo desbordado en la política interna y el tercermundismo ajeno a las mayorías del país, convirtieron al presidente en espantajo de empresarios y clases medias. (Arriola Woog, 1981:187)

Ante la "inseguridad" generada por el programa reformista/populista que se achacaba al presidente Echeverría, los empresarios decidieron coordinar sus acciones en defensa de sus intereses. "Un momento culminante de la acción unificada de las agrupaciones sobrevino en el año 1975, en que se constituye por primera vez una entidad coordinadora permanente de prácticamente todo el empresariado nacional" (Luna y Tirado, 1993:251).

A partir de allí sobrevienen los conflictos de manera cíclica. Arriola Woog (1981), por ejemplo, reconoce dos ciclos de enfrentamientos patronal/estatales: entre los años 1973-1975 y entre 1977-1979. El primero de los ciclos tuvo como motivo principal, como se dijo, al programa reformista/populista del presidente Echeverría y desembocó en la creación del CCE. El segundo tuvo su origen en el intento de intervención estatal en las organizaciones empresariales.

De acuerdo con Luna y Tirado (1993) pueden distinguirse tres fases en la acción del empresariado a partir de 1975. La primera hasta el final del gobierno de López Portillo, durante la cual el empresariado desarrolla una acción netamente defensiva a través de la cual demanda respeto a las viejas reglas del pacto político corporativo. La segunda se inicia en septiembre de 1982 con la respuesta empresarial a la nacionalización de la banca. A partir de allí y hasta 1985 se desarrolla una fase en que los empresarios pasan a la ofensiva con un discurso democrático/liberal. Y la tercera se inicia en 1985 con el acceso a la presidencia del CCE de Claudio X. González, "momento a partir del cual el organismo se aboca de manera clara a un proyecto centrado en la modernización neoliberal de la economía mexicana y su integración al mercado mundial" (Luna y Tirado, 1993: 251-252).

IV. La presunción general de la que parto, y que se convierte en el objeto principal de esta investigación, es que muchos de los elementos analizados por las investigaciones previas pueden ser reorganizados desde una perspectiva teórica más abarcadora para acceder a una explicación compleja de la acción de los megaempresarios mexicanos, explicación de la que, a mi entender, se carece en la actualidad.

Lo que me propongo construir en las páginas siguientes es un modelo de análisis complejo del comportamiento de los megaempresarios mexicanos que busque explicar la forma en que éste se vincula simultáneamente con múltiples escenarios que exigen de su atención y le demandan decisiones. Desde mi punto de vista, observar las decisiones empresariales en cada escenario, independientemente de los demás (mi crítica principal a las tendencias de investigación que reseñé brevemente), tiende a soslayar la unidad de las mismas y reducir el impacto de las condicionantes principales que debieron enfrentar.

Un segundo supuesto que habré de postular se refiere a la independencia del actor empresarial a la hora de definir su acción estratégica. A diferencia de lo planteado en la mayoría de los estudios revisados, sostengo que los megaempresarios mexicanos se encuentran fuertemente condicionados en sus decisiones, no obstante disponer de márgenes de maniobra más o menos amplios en términos singulares y de buscar constantemente mecanismos para reducir el impacto de dichos condicionantes.

Un último supuesto es el que sostiene que los marcos que delimitan las acciones empresariales (lo que denominaré conjuntos de oportunidad) se ven sometidos a cambios periódicos y hasta coyunturales, motivo por el cual no es posible comprender la acción de los empresarios en términos estrictamente lógicos, sino que resulta indispensable comprenderla en términos de los condicionantes propios de su época, los cuales deben ser reconstruidos en las múltiples formas que atañen a la acción empresarial para que los cambios en esta última puedan ser comprendidos. Ello implica la posibilidad de comprender comportamientos que a primera vista parecen contradictorios.

Estos tres supuestos generales, que desarrollaré con más detenimiento en los capítulos que conforman la primera parte de esta investigación, me permiten ahora postular la hipótesis general que habrá de guiar la investigación: el cambio en los parámetros observables de la acción de los megaempresarios mexicanos durante las últimas décadas del siglo XX es producto de un cambio en las formas que garantizan la valorización del capital que es producto, a su vez, de la modificación de las relaciones de fuerza entre capital y trabajo heredadas del pacto surgido de la Revolución Mexicana. Los cambios acaecidos en esas formas (de organización productiva, de gestión gubernamental y políticas) que constituyen lo que denomino patrón de acumulación, modificaron las particularidades de la vinculación de los megaempresarios mexicanos con las cuatro mediaciones fundamentales a través de las cuales fluye su acción: la empresa, el mercado, el empresariado y el gobierno.

Los megaempresarios mexicanos operaron frente a ellas de manera biunívoca. Por un lado, y de manera predominantemente colectiva, se constituyeron en agentes que impulsaron el cambio del patrón de acumulación y, por el otro, y de manera singular, modificaron la percepción que tenían de las formas que lo constituyen en tanto que referentes y condicionantes de sus acciones, como forjadores de sus conjuntos de oportunidad.

Esta doble relación de los empresarios frente a los cambios sucedidos en las mediaciones de su acción constituye el eje a propósito del cual se estructuran las distintas partes de esta investigación.

Para poder percibir la magnitud y la naturaleza de los cambios acaecidos y el papel de los megaempresarios mexicanos en los mismos, trabajaré con una triple dimensión temporal. Una primera dimensión, que denominaré de larga duración, me permitirá observar los cambios como resultado de la comparación de las formas precedente y resultante que garantizan la valorización del capital así como de los factores subsistémicos que motivaron el tránsito de uno a otro.

En esta dimensión temporal abordaré las particularidades de los sucesivos patrones de acumulación a partir de la crisis de 1930, acontecimiento que situó como inicio del despliegue del patrón de acumulación precedente (al que denominé Modelo TFK), hasta la primera mitad de la década de los noventa, en que, a mi entender, termina por configurarse el patrón de acumulación resultante (al que llamo Modelo Neoliberal).

En este enfoque de larga duración, trabajaré en tres dimensiones espaciales: a nivel mundial, latinoamericano y mexicano. La utilización de esta triple dimensión espacial resultará de interés para mostrar el carácter subsistémico del cambio de patrón de acumulación y su impacto en los conjuntos de oportunidad de los megaempresarios mexicanos.

A la triple reconstrucción espacial de la larga duración dedicaré los capítulos que componen la segunda parte de esta investigación.

Una segunda dimensión temporal, de mediana duración, pondrá el lente sobre los últimos treinta años del siglo XX, más precisamente los años que van entre 1968, año en que comienzan a manifestarse en México la crisis del Modelo ISI (forma que en la región asume el Modelo TFK), y 1996 que puede contabilizarse como el de culminación de un conjunto de reformas estructurales notables. En esta dimensión temporal trabajaré, fundamentalmente, en una única dimensión espacial puesta en México.

Este enfoque temporal de mediana duración enfocado a México permitirá observar las particularidades de la crisis mexicana y la participación de los megaempresarios mexicanos en la teatralización de la crisis y en la definición de la naturaleza de la salida, parcial, por cierto, en la medida en que las raíces más profundas del cambio son de carácter subsistémico y global.

La reconstrucción de la doble relación de los megaempresarios con el patrón de acumulación se complementará con la observación de las percepciones singulares frente al patrón de acumulación. Debido a la complejidad de estas percepciones, trabajaré con una dimensión temporal corta y con una delimitación espacial reducida a un pequeño grupo de megaempresarios mexicanos. La dimensión temporal estará reducida al año de 1996, en el que puede percibirse más fielmente la percepción de los cambios que tienen los megaempresarios mexicanos, aislando, en la medida de lo posible, el impacto de la crisis económica de 1994/1995; mientras que se observarán 69 megaempresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, con el objeto de analizar a empresas que tienen una fuerte posición e impacto en la definición de las formas que permiten la valorización del capital.⁴

Los capítulos que componen la tercera parte de esta investigación estarán dedicados al despliegue del análisis en estas dos últimas dimensiones temporales.

⁴ Las razones de estas delimitaciones serán ampladas y justificadas en la Introducción a la Tercera Parte.

Es evidente, a estas alturas, que la reconstrucción exhaustiva de cada una de las aristas en que fue desplegada la estrategia de investigación constituyen, en sí mismas, una investigación independiente. Por tal motivo, no aspiro a alcanzar aquí el máximo nivel de exhaustividad respecto de cada una de ellas.

A lo que sí aspiro, en cambio, es a desplegar en toda su complejidad el modelo de análisis, de tal manera que pueda apreciarse como un mecanismo de abordaje de la problemática de la acción de los megaempresarios mexicanos y ofrecer una perspectiva que, sin reconstrucciones posteriores tan complejas, pueda guiar futuras investigaciones mucho más exhaustivas en alguna de las direcciones propuestas.

Esto no significa, sin embargo, renunciar al poder probatorio de los elementos que se ofrecen en este texto. Antes bien, y esta es la segunda aspiración, busco ofrecer un conjunto de elementos teóricos y empíricos que apuntalen la eficacia del modelo de análisis.

Espero haberlo logrado.

Toluca, octubre del 2001

PRIMERA PARTE

RACIONALIDAD EMPRESARIAL. UN MARCO DE ANÁLISIS

Del mismo modo que el ovillo está ahí (o la madeja, su pequeño mar fofo naranja o verde sobre la falda) y vos tirás de una punta, entonces la punta se entrega, la sentís ceder desenvuelta, ah pibe qué estupendo tirar y tirar, sobre un cachito de cartón vas envolviendo el hilo para hacer un buen ovillo sin nudos, nada de ovillado, algo continuo y terso como la avenida General Paz. Perfectamente sacás el hilo y te parece que después de todo el otro ovillo no estaba tan enredado, empezás a pensar que estás perdiendo el tiempo, siempre el hilo viniendo mansito a ponerse sobre sí mismo en el cartón, lo de más abajo topado por lo de más arriba que en seguida es lo de más abajo (como en las buenas polentas: una capa de tuco, una de polenta, una de queso rallado; o el juego que hacíamos de chicos, primero yo ponía la mano, entonces la abuelita ponía encima la de ella, y yo la otra y ella la otra; yo sacaba la de abajo -despacito, despacito, porque ahí estaba la delicia- y la ponía arriba; ella sacaba la de abajo y lo ponía encima, yo sacaba la de abajo -ahora más ligero- y la ponía encima, ya venía la de ella, la mía, la de ella, la míaladellolomía qué manera de reímos)

porque viene otra capa de hilo a arrollarse por encima -que en seguida es lo de más abajo. Todo va así perfectamente, y a vos te parece que estás perdiendo el tiempo porque el ovillo no estaba enredado, el hilo viene y viene sin tropiezo, parece increíble que de esa masa glutinosa nazca el hilillo claro que sube por el aire hasta tu mano. Y entonces oís (los dedos sienten sonar esta ruptura terrible) que algo se resiste, se pone de pronto tenso el hilo zumba envuelto en su palvillo de talco y pelusa, un nudo cierra la salida, cierra el ritmo feliz, el ovillo estaba enredado en redado ahí dentro entonces hay cosas que no son el hilo solamente, el ovillo no es hilo arrollado sobre sí, dentro del mundo del ovillo entrevé ahora tu sorpresa cosas que no son hilo, ahora ya sabés que hilo más hilo no basta para dar ovillo. Un nudo, qué es un nudo, hilo mordiéndose, sí pero nudo, no solamente hilo sobre hilo. Nudo otra cosa que hilo. Globo terrestre ovillo, y no te vale tirar porque resiste, tires de los paralelos, tires de los meridianos. Todo iba tan bien cuando no era más que un ovillo, definición del hilo arrollado en cantidades.

(Fragmento de *Divertimento*, Julio Cortázar)

Supuestos y definiciones iniciales

I. El primer supuesto del que parte este trabajo es que las acciones de los empresarios se desarrollan conforme a un plan, es decir, se encuentran lógicamente encadenadas hacia un fin o conjunto de fines. El fin último del plan de acción empresarial, respecto del cual se organizan todos los demás, es la búsqueda de utilidades. En palabras de Weber, esta lógica de acción:

debe llamarse «económicamente orientada» en la medida en que su sentido subjetivo esté orientado por el deseo de obtener ciertas utilidades (Weber, 1922:46).

Para ello, sin embargo, debe valerse de estrategias que no son económicas en sentido estricto. De modo tal que la orientación económica de la acción implica que su ciclo no se resuelve exclusivamente en el ámbito económico.

En términos generales, una buena parte del ciclo de la acción empresarial pasa por el ámbito de la acción política; por lo que la acción política empresarial queda definida como aquella estrategia, dentro del plan de acción del empresario, que tiene por objeto la generación de las condiciones sociales e institucionales capaces de hacer posible la obtención de utilidades.

Un segundo supuesto inicial es que las acciones del empresario se encuentran determinadas, por CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD, definidos por restricciones físicas, económicas, legales, psicológicas, etc. que debe enfrentar. En palabras de Marx,

los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo aquellas circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y les han sido legadas del pasado (Marx, 1869:241).

Estas restricciones delimitan un escenario que enmarca las posibilidades concretas en las que puede realizarse cada acción, así como también encuadra la definición de los fines. Sin embargo, cada CONJUNTO DE OPORTUNIDAD no hace referencia a un único recorrido posible de la acción ni a un solo fin, sino a una gama de posibilidades y de fines.

Frente a un determinado CONJUNTO DE OPORTUNIDAD, es decir, frente a un escenario, el empresario dispone de una gama de opciones (de allí lo de conjunto) que pueden llevarlo, con consecuencias particulares cada una de ellas, a alcanzar en alguna medida y de algún modo los fines que se propone. La opción o el recorrido concreto que llevará a cabo

estará definido por la elección racional que el empresario haga entre las distintas alternativas que enfrenta.

Sin embargo, como observa atinadamente Roemer,

si se adopta la posición usual del individualismo hegemónico (que toma al individuo como dado) la teoría económica neoclásica tiende a confundir dos diadas que no deberían mezclarse: 1) preferencia *versus* elección y 2) elección *versus* bienestar. Las personas no siempre escogen lo que prefieren (esta distinción, que en apariencia podría carecer de sentido, se ha demostrado gracias al trabajo de los psicólogos); ni tampoco eligen o prefieren lo que les conduce al bienestar porque sus preferencias se forman en condiciones de oportunidad inadecuadas o, de manera más general, se pervierten en el seno de la sociedad capitalista (Roemer, 1986:222).

En síntesis, siguiendo a Przeworski:

la conducta individual debería ser considerada como una elección realizada en el contexto de las relaciones sociales que constituyen las estructuras de tales elecciones y el diagrama de las consecuencias en los cursos de acción por los que se ha optado. Las relaciones sociales encuentran las opciones posibles para los individuos localizados en puntos diferentes de dichas relaciones y asocian cada línea de acción con un grupo particular de consecuencias. Dentro de estos límites la conducta individual puede ser auténticamente indeterminada desde el punto de vista social (Przeworski, 1986:82).

Esa indeterminación, al interior del CONJUNTO DE OPORTUNIDAD, la acción del empresario la resuelve mediante tres decisiones óptimas:

Primero debe ser el mejor medio para realizar el deseo de una persona dadas sus creencias. Luego esas creencias en sí mismas deben ser óptimas dada la prueba de que dispone la persona. Finalmente la persona debe reunir una cantidad óptima de pruebas, ni demasiadas ni muy pocas (Elster, 1989:39).

II. Quiero evitar aquí ciertas discusiones. En primer lugar, supongo que las creencias y los deseos no se encuentran definidos por el mismo criterio de racionalidad que el de los fines y los medios. Siguiendo a Weber considero que la acción racional práctica se define por la utilización de medios, la elección de fines y la orientación por valores. Así, la irracionalidad de los deseos o de las creencias no hace que una acción pueda ser tachada de racional o irracional en sus otros aspectos. Si bien, como sostiene Habermas, "las imágenes del mundo racionalizadas satisfacen mucho mejor las exigencias del pensamiento operacional formal" (Habermas, 1976:236), esto no implica que sin las primeras sean imposibles las segundas.

Supongo, al mismo tiempo, que los deseos de los empresarios son definidos en función de la utilidad, como trataré de demostrar en el capítulo siguiente, y que, por lo tanto, la búsqueda de la utilidad es la principal de sus creencias, de sus obligaciones y de sus necesidades. Insisto, no intento afirmar que esta creencia sea racional en sí misma. Se corresponde con lo que Weber llama una "visión racionalizada del mundo", que resulta

funcional con la racionalidad operacional/formal, sin embargo, como se verá más adelante, ésta contiene elementos que la hacen por momentos irracional y contradictoria.

Me desligo, asimismo, del debate en torno al egoísmo o altruismo con que puede guiarse la acción. No por ser poco relevante, sino porque creo que en el terreno que estoy abordando el último es mucho menos común que el primero, hasta resultar prácticamente excepcional, y por tanto marginal para el análisis.

En términos generales, por lo tanto, los límites a la racionalidad de la acción empresarial se encuentran, hasta aquí, definidos por la insuficiencia de la información disponible, dado que las restricciones a que hiciera referencia son, en principio, ajenas a su racionalidad.

III. Las restricciones que delimitan el CONJUNTO DE OPORTUNIDAD o escenario de la acción del empresario, se definen, a su vez, por la acción de otros sujetos. Esto en dos sentidos¹. En primer lugar, para alcanzar sus fines el empresario debe tomar a la acción de otros sujetos como medio, es decir, para alcanzar la máxima utilidad posible, fin último de toda su acción, no basta con lo que él haga, sino que también interviene la acción de otros. En este primer sentido, el empresario utiliza a los otros sujetos como Instrumentos. Sin embargo, no son instrumentos inertes; su uso implica reglas y éstas límites.

Con el objeto de simplificar el ámbito de observación, consideraré que las conductas empresariales deben ser definidas respecto de cuatro conjuntos de sujetos que se constituyen en medios: el gobierno/sistema político, el empresariado (me refiero a las organizaciones colectivas en las que se agrupan los empresarios), el mercado y la propia empresa (entiendo por ello, en general, las relaciones laborales y los métodos que se emplean para la "economización"²).³

Las acciones que se encaminan a la utilización de esos medios podrían ser agrupadas también en cuatro formas típicas: formas de persuasión, de presión y/o negociación, formas de organización colectiva, formas de inversión y reproducción del capital, y formas de organización productiva. Cada una de ellas de manera individual o algún agregado particular de las mismas pueden utilizarse en relación con cualesquiera de los medios a los que se dirijan.

El contenido y el manejo de los juicios y las estrategias que guían esas formas de la acción empresarial hacia un fin o un conjunto determinado de fines con el objeto de

¹ Los dos sentidos en que se presenta la mediación son obviamente momentos analíticos. En realidad no puede aparecer uno sin el otro.

² Como señalan Dahl y Lindblom: "...la economización es el proceso consistente en llegar al empleo más eficiente de los recursos para satisfacer deseos humanos" (Dahl *et al.*, 1953:167).

³ Los sujetos intervinientes pueden ser individuos, grupos, instituciones, o combinaciones de éstos. No serán objeto de análisis en este trabajo los individuos intervinientes cuando no se trate de algún aspecto específico de un comportamiento colectivo. Los grupos y las instituciones intervinientes, al ser colectivos, adquieren dinámicas internas que serán abordadas a lo largo de la investigación. Por el momento, conviene remarcar que se trata de sujetos complejos que no presentan un perfil único para el empresario y que muchas veces lo contienen.

lograr la utilización óptima de los medios hasta el límite de sus posibilidades, constituyen lo que definiré como racionalidad empresarial.

El segundo sentido en que intervienen otros sujetos en la delimitación del CONJUNTO DE OPORTUNIDAD del empresario es lo que defino, con el objeto de simplificar la exposición, como la lógica social. La mediación de los otros sujetos en la acción del empresario no se realiza ahora como una relación sujeto/objeto. Es decir, los otros sujetos también tienen voluntad y despliegan una acción igualmente racional, por lo que la relación con ellos adquiere, siguiendo a Piaget, la forma de una

... totalidad en sí misma, que produce caracteres nuevos y transforma al individuo en su estructura mental. De la interacción entre dos individuos a la totalidad constituida por el conjunto global de las relaciones entre los individuos de una misma sociedad, se da pues una continuidad, y, en definitiva, la totalidad así concebida se revela consistente no en una suma de individuos, sino en un sistema de interacciones que modifican a estos últimos en su misma estructura (Piaget, 1965:30-31).

Esta trama de interacciones posibilita que "cada hombre pueda vivir el mundo social como un sistema ordenado con determinadas constantes relacionales" (Schutz y Luckmann, 1973:37). Este "mundo" como concepto abstracto

es la condición necesaria para que los sujetos que actúan comunicativamente puedan entenderse entre sí sobre lo que sucede en el mundo o lo que hay que producir en el mundo. Con esta práctica comunicativa se aseguran a la vez del contexto común de sus vidas, del mundo de la vida que intersubjetivamente comparten (Habermas, 1981:30-31).

Así, el empresario se enfrenta necesariamente con otros sujetos, retomando el concepto de racionalidad formal de Weber, no sólo en tanto que otros sujetos sino en términos de relaciones o interacciones previamente definidas y abstractas. Sin embargo, estas relaciones o interacciones no han sido definidas y abstraídas por él, sino que se le presentan como exteriores y coactivas (Durkheim, 1895). Y en la medida en que le son exteriores adquieren una dinámica que le es ajena en tanto que individuo. Son "dadas a los individuos como condiciones objetivas de opción" (Przeworski, 1986:73).

A esta dinámica independiente de los individuos que asumen las relaciones sociales que el empresario establece con otros individuos la denomino lógica social y la considero como el condicionante principal del CONJUNTO DE OPORTUNIDAD. Esta misma lógica social que determina la relación inmediata de los empresarios con otros sujetos también define las restricciones menos inmediatas, esto es, lo que Habermas llamaría "relaciones no lingüísticas".

La mediación de otros sujetos obliga, sin embargo, a ampliar el concepto de racionalidad que se utilizará en la investigación. Si bien la definición de racionalidad con arreglo a fines, con la que me he manejado hasta aquí, da la posibilidad de analizar la interacción entre múltiples actores mediante la interacción estratégica, ésta resulta insuficiente

para comprender la búsqueda consensuada de una coordinación de los planes de acción de los actores.

La delimitación intersubjetiva del CONJUNTO DE OPORTUNIDAD implica que la acción del empresario no pueda ser circunscripta a una del tipo sujeto/objeto, fundada en una "decisión entre alternativas de acción, enderezada a la realización de un propósito" (Habermas, 1981:122). Las interacciones con otros sujetos deben ser entendidas, además de estratégicas, como acciones reguladas por normas y comunicativas. Regulada por normas, en el sentido en que orientan la acción por valores comunes y permiten, de esa manera, dar cumplimiento a una expectativa generalizada de comportamiento⁴. Comunicativas en tanto que las relaciones Interpersonales que entablan le permiten el entendimiento para poder así coordinar sus planes y legitimar sus acciones.

Sintetizando, considero, pues, que el CONJUNTO DE OPORTUNIDAD es una función de la lógica social y que la lógica de la acción es una función del CONJUNTO DE OPORTUNIDAD.

IV. Me he referido hasta aquí a los empresarios. Sin embargo cabe preguntarse qué cosa son los empresarios y quiénes son. Se me ocurre oportuno introducir al lector en las dificultades que plantea esta definición.

Uno de los principales problemas de las ciencias sociales consiste en la identificación de los sujetos. Con cierta regularidad la observación tiende a realizarse sobre sujetos individuales y atribuirle a determinados conjuntos de personas características comunes que permiten identificarlos como colectivos. Ahora bien, el hecho de identificar rasgos comunes entre los individuos no implica necesariamente que dichos rasgos hagan referencia a comportamientos igualmente idénticos en todos los casos.

Lo que se puede identificar frecuentemente son series de correlaciones entre determinados rasgos y un conjunto igualmente determinado de acciones. Así, a pesar de la singularidad de la vida de cada individuo que compone una sociedad o, si se quiere, un colectivo identificable, podemos establecer patrones conductuales equiparables. Esto podría ser obra del azar.

Ahora bien, afirmar que ciertos rasgos comunes inducen acciones semejantes no presenta mayores problemas si sólo nos quedamos al nivel de la generalización. Esto es, si, por ejemplo, suponemos que los niveles de ingreso determinan comportamientos alimenticios particulares y podemos verificarlo en agregados más o menos grandes de individuos, la afirmación no parece presentar problemas de consistencia. Sin embargo, si

⁴ Este es, a mi entender, el sentido con que North afirma que "cuando los economistas hablan de su disciplina como de una teoría de la elección y comentan que el abanico de posibilidades está determinado por las oportunidades y las preferencias se olvidan directamente de que el conjunto de decisiones de un individuo está limitado por el marco institucional" (North, 1981:223), y define a las instituciones como "un conjunto de reglas, procedimientos de aceptación y cumplimiento de las mismas, y normas éticas y morales de comportamiento que se diseñan para restringir el comportamiento de los individuos con el objetivo de maximizar la riqueza o la utilidad" (North, 1981: 228).

analizáramos, para el mismo caso, las trayectorias individuales concretas que llevaron a determinados individuos a establecer su patrón alimenticio podríamos encontrarlos con sorpresas.

De alguna manera los dos hechos son verificables. Es decir, se podría demostrar, permítaseme la abstracción, que existe una alta correlación entre nivel de Ingreso y patrón de alimentación, y se podría comprobar, igualmente, que el patrón de alimentación de cada individuo perteneciente a cada categoría de ingreso es resultado de un conjunto de elecciones efectivas y sucesivas que nada tienen que ver con el nivel de Ingresos. Podría deshacerme del problema diciendo que las posibilidades de elección se encuentran restringidas de acuerdo con el nivel de ingresos. Sin embargo las distintas gamas restringidas de opciones habrían sido definidas por interacciones entre individuos que a su vez describen trayectorias singulares. El problema podría llevarme a un retorno infinito.

Es decir, es posible establecer nexos entre distintas posiciones dentro de la sociedad y comportamientos esperados de individuos que se encuentran en dichas posiciones. Lo que no podría saber es cómo han sido definidos los comportamientos esperados para dichas posiciones. Sólo se puede afirmar, entonces, que "las relaciones sociales imponen restricciones paramétricas a los agregados de comportamientos individuales" (Przeworski, 1986:94).

He tratado de llegar a un punto en donde las generalizaciones respecto del comportamiento de los individuos permiten realizar aseveraciones a un nivel macrosocial sin que dichas generalizaciones remitan efectivamente a los individuos.

Plantearé el problema en el nivel del caso concreto que me toca analizar. La totalidad de los estudios sobre empresarios que he tenido la oportunidad de revisar sitúan el análisis del comportamiento empresarial en dos niveles: en el primero de ellos se parte de considerar al empresario como un individuo genérico, aún cuando se establece un número limitado de diferenciaciones al interior del empresariado; en el segundo se tiende a narrar la biografía de un empresario de carne y hueso. En el primero de los casos, las generalizaciones a las que se llega tienden a uniformar los comportamientos para cada categoría postulada; en el segundo, cualquier pretensión heurística queda seriamente limitada.

Creo conveniente desechar para mi investigación el último de los casos. Sin embargo, el otro no me satisface. La primera razón de mi insatisfacción se debe al hecho de que si las estrategias de acción de cada empresario se encuentran determinadas por su inclusión en una particular categoría de pertenencia no habría mayor explicación para el éxito de unos y el fracaso de otros más que en la eficiencia con que despliegan la estrategia común. De allí se sigue que si todos actúan con la misma eficiencia no habría mayor inconveniente para que todos logran una participación exitosa, salvo que hubiesen elegido una opción suicida. Consecuentemente, las diferencias entre los resultados obtenidos por cada uno de ellos sólo podrían atribuirse a las condiciones iniciales de las que partieron. Esto trae aparejado un triple problema. Primero, las

diferentes condiciones iniciales quedarían excluidas del análisis. Segundo, no habría posibilidades de que un empresario que partiera con condiciones Iniciales más desventajosas que otros pudiera colocarse posteriormente en una posición privilegiada. Tercero, habría que suponer que no existen contradicciones entre las estrategias singulares de los empresarios que componen una determinada categoría.

El problema así planteado no tiene una solución posible. Su origen se encuentra en el punto de partida, esto es, en la concepción de la sociedad como agregado de individuos. A diferencia de ello, propongo, siguiendo a Marx, que la investigación debe partir de la unidad abstracta para llegar a la unidad concreta pensada, en la que

... claro está que la personalidad y la subjetividad, no siendo más que predicados de la persona y del sujeto, no existen sino como persona y como sujeto y que la persona es individuos. Pero... el individuo no tiene verdad sino en cuanto muchos individuos... Es cierto que la personalidad no es más que una abstracción sin la persona; pero la persona es solamente la idea real de la personalidad en su existencia de especie, en cuanto personas (Marx, 1843:37).

Retomando la propuesta hecha anteriormente, las relaciones sociales anteceden al individuo y se presentan como relaciones impersonalmente construidas entre sujetos que, como tales, son genéricos y universales. Así, los comportamientos atribuidos a los sujetos genéricos y universales no resultan de la agregación de los comportamientos de sujetos individuales, sino que éstos se explican a partir de lo genérico y universal. Es decir, que, para mi objeto de estudio, el comportamiento empresarial no se deduce de los comportamientos individuales de los empresarios concretos sino que éstos se deducen del ser-empresario, lo cual implica un conjunto de determinaciones sociales específicas y, por lo tanto, históricas.⁵

De este modo, las acciones singulares de un empresario concreto no se explican como desviaciones respecto a una pauta de comportamiento deducida de agregaciones de individuos concretos, sino como acciones derivadas de situaciones singulares e históricamente determinadas del ser-empresario.

Esto podría implicar que cualquier sujeto puesto en una misma situación tendería a realizar las mismas acciones. Sin embargo, esta visión expresaría un reduccionismo extremo. En efecto, entre las determinaciones históricas que definen un ser-empresario singularizado se encuentra la propia historia singular de ese sujeto. Como sostienen Schutz y Luckmann:

... cada paso de mi explicitación y comprensión del mundo se basa, en todo momento, en un acervo de experiencia previa, tanto de mis propias experiencias inmediatas como de las experiencias que me transmiten mis semejantes... Todas

⁵ La observación de los casos concretos no se reduce, sin embargo, a su tratamiento como ejemplos. Así como los genéricos no se construyen como agregación, tampoco completan su construcción sólo como genéricos. Su manifestación como conjunto de singularidades no es epifenoménica, sino como parte de su realización, que se manifiesta segmentada.

estas experiencias, comunicadas e inmediatas, están incluidas en una cierta unidad que tiene la forma de mi acervo de conocimiento, el cual me sirve como esquema de referencia para dar el paso concreto de mi explicitación del mundo (Schutz y Luckmann, 1973:28).

De este modo, la manifestación fenoménica del ser-empresario implica, por ejemplo, ser empresario, ser empresario en México, ser empresario de la construcción en México, ser empresario de X empresa de la construcción en México, ser Y empresario de X empresa de la construcción en México. Así, el Y empresario de X empresa de la construcción en México se deriva del "ser empresario" pero no agota allí sus determinaciones.

Un segundo equívoco que podría surgir, tan reduccionista como el anterior, es que las determinaciones configuran una acción o conjunto de acciones específicas. Esto, desde mi punto de vista, no es cierto. En primer lugar, porque anularía la libertad del individuo. En segundo lugar, porque negaría el cambio social o lo reduciría simplemente a un movimiento estructural. Este es, desde mi punto de vista, el equívoco en el que incurre Marx en el famoso Prólogo de 1859, cuando afirma que:

... en un estadio determinado de su desarrollo, las fuerzas productivas materiales de la sociedad entran en contradicción con las relaciones de producción existentes o - lo cual sólo constituye una expresión jurídica de lo mismo- con las relaciones de propiedad dentro de las cuales se habían estado moviendo hasta ese momento. Esas relaciones se transforman de formas de desarrollo de las fuerzas productivas en ataduras de las mismas. Se inicia entonces una época de revolución social (Marx, 1859: 67).

En este párrafo Marx concibe a la historia sin sujetos y olvida que la historia es lucha y, por lo tanto, indeterminación. Y en esa lucha intervienen sujetos concretos que cotidianamente "viven" la sociedad y la transforman o, al menos, intentan hacerlo.

A diferencia de ello, postulo que las determinaciones constituyen, como lo expresé precedentemente, un CONJUNTO DE OPORTUNIDAD en el cual el individuo intenta, siguiendo un derrotero racional, alcanzar los fines que se propone de manera óptima.

La investigación buscará establecer de la manera más precisa posible los límites de esos CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD para una muestra específica de empresarios. El proceso de toma de decisión que opera una vez dado el escenario se supone racional con arreglo a fines. Una intromisión al interior de esos límites o, incluso, la búsqueda de límites más vinculados a las personas de los empresarios implicaría un grado de confianza con los empresarios que no se tiene y que, por momentos, debiera ser psicoanalítica.

V. A pesar de la argumentación, desplegada en el punto anterior, he quedado en deuda con la definición de lo que voy a entender por empresario.

He dicho que se debe comprender al empresario singular como una forma fenoménica del ser-empresario. Definiré a este genérico como capital, es decir, como trabajo pretérito acumulado que tiene como objetivo principal su autoexpansión (Wallerstein, 1983).

El empresario, por lo tanto, será el sujeto en que se manifiesta el capital, el "vehículo consciente de su movimiento" (Marx, 1867:186). Así como la persona es muchas personas, el capital es muchos empresarios.

Sin embargo, una nueva duda surge al respecto. Si la definición que he usado para empresario se encuentra obviamente inspirada en Marx ¿por qué no utilizar entonces el nombre de capitalista al que apela este autor?

Los debates al respecto han sido muy amplios en México. En buena medida la utilización indebida de distintas clasificaciones ha generado una profunda confusión. En su artículo "Empresario: un concepto útil", Puga puso un antes y un después en el debate, al mostrar que el concepto de empresario permite definir a un actor social complejo que puede ser, alternativamente o al mismo tiempo, director, propietario o dirigente de instituciones políticas de representación de intereses.

Al tiempo, pues, que no lo desmerece, el concepto de empresario parece ser más acorde con este momento del capitalismo que el de capitalista. Por otra parte, socialmente se ha vuelto más coloquial el término empresario que el de capitalista. Ellos mismos, los medios de comunicación y la opinión pública tienden, igualmente, a preferirlo.

Dos observaciones adicionales sobre la definición de empresario que se utilizará a lo largo de esta investigación: en primer lugar, La utilización del término empresario por el de capitalista permite, de manera económica, recuperar la distinción que hace Marx entre capital y capital social y entre empresas privadas y empresas sociales. Es decir, permite rescatar la transformación de la empresa privada tradicional en una conformada por el capital de individuos directamente asociados y la del capitalista en "*manager*".

En segundo lugar, si bien la definición del empresario como idéntico del capitalista puede parecer demasiado pragmática, debido a la existencia de sujetos que pueden ser capitalistas pero no empresarios,⁶ lo cierto es que busca simplificar la división del trabajo entre las diversas formas del capital, asumiendo que el conjunto de las figuras alternativas (dirección, propiedad y dirigencia) son delegadas de unas formas a otras y de unas personas a otras en el proceso de especialización.

⁶ Como en el caso de los inversionistas.

Lógica del capital y acción empresarial

FORMAS DE ESTRUCTURACIÓN DE LA SOCIEDAD CAPITALISTA Y DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

I. En páginas anteriores he planteado que la acción empresarial se encuentra determinada por CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD que definen el ámbito de lo posible para un empresario singular. Por otra parte, supuse que la acción de los empresarios, ahora en plural, no debía ser vista como la agregación de las acciones de empresarios individuales sino que debía explicarse a partir de lo genérico y universal.

En este sentido, la acción de los empresarios-en-singular debía ser deducida a partir de la acción de los empresarios-en-general, y esta deducción debía interpretarse no como la igualación de las prácticas de los empresarios individuales, ni como la suposición de que éstos no existen como personas, sino como la definición de un conjunto de alternativas de acción, limitado e históricamente concreto, que llamé CONJUNTO DE OPORTUNIDAD.¹

Ahora bien, el CONJUNTO DE OPORTUNIDAD existe sólo para un empresario-en-singular y para cada acción. De ahí que no implique la igualación de las prácticas de los empresarios-en-singular. Esto es, como dije en el capítulo anterior, el CONJUNTO DE OPORTUNIDAD es también resultado de la trayectoria personal del empresario, como empresario o como persona, es decir, como resultado de conjuntos de determinaciones distintas del ser-empresario y como resultado de conjuntos de determinaciones específicas del ser-empresario.

Subrayo el también porque es, al mismo tiempo, resultado de la trayectoria individual del empresario, como dije anteriormente, y de situaciones singulares e históricamente determinadas del ser-empresario. Es por ello que, como punto de partida, analizaré, en este capítulo, las determinaciones que se presentan al nivel más alto de generalización, al nivel del ser-empresario, lo cual hace referencia, precisamente por su nivel de generalidad, a las determinaciones más difíciles de modificar por la acción del empresario-en-singular.

Dicho de otro modo, son aquellas restricciones que definen a cada CONJUNTO DE OPORTUNIDAD del empresario-en-singular que se le presentan como estructurales, ajenas a

¹ Por el momento, consideraré al empresario-en-singular como persona. Sin embargo, es evidente que para el análisis de los megaempresarios mexicanos, que es el objeto de estudio de esta investigación, esta referencia se hará extensiva a las empresas a las que pertenecen. Hasta aquí dejé fuera esta consideración, la cual retomaré más adelante, porque implica complejizar el CONJUNTO DE OPORTUNIDAD en la medida en que resulta indispensable incorporar la problemática organizacional.

su voluntad y por lo tanto Inmutables, pues, aunque puedan cambiar, no dependen inmediatamente de su propia acción².

A este máximo nivel de generalización, esto es, al nivel de las determinaciones derivadas del ser-empresario, lo denominaré *lógica del capital*, mientras que reservaré el término *acción empresarial* para el nivel del empresario-en-singular. Las cuestiones relacionadas con la explicación de las formas de relación entre lo general y lo singular, es decir entre la *lógica del capital* y la *acción empresarial*, así como las singularidades de esta última, serán objeto de los próximos capítulos.

II. No analizaré los procesos por medio de los cuales se constituyó la sociedad capitalista. Creo que no se corresponde con las necesidades de esta investigación. Lo que sí me parece imprescindible es recalcar su carácter histórico y de construcción social. Esto es, me parece ineludible apreciar su historicidad, la cual, para objeto de esta investigación, la consideraré como de largo plazo.

Siguiendo a Braudel, supondré que

... ciertas estructuras están dotadas de tan larga vida que se convierten en elementos estables de una Infinidad de generaciones: obstruyen la historia, la entorpecen y, por tanto, determinan su transcurrir. Otras, por el contrario, se desintegran más rápidamente. Pero todas ellas, constituyen, al mismo tiempo, sostenes y obstáculos. En tanto que obstáculos, se presentan como límites (envolventes, en el sentido matemático) de los que el hombre y sus experiencias no pueden emanciparse (Braudel, 1968:70-71).

Abusando de la conceptualización braudeliiana, utilizaré la definición de estructuras de largo plazo para referirme a lo que denomino *lógica del capital*, mientras que para aludir al patrón de acumulación, cosa que haré a partir del próximo capítulo, usaré la definición de estructuras de mediano plazo.

En este sentido, partiré del hecho de que la producción de la vida material no fue ni es resultado de la acción aislada de cada hombre, sino un proceso colectivo en los que predominan la Interacción y la cooperación. Es, pues, un proceso social en el que los hombres

² Resulta evidente que estas determinaciones que llamo, para simplificar la exposición, estructurales, no devienen de la nada. Responden a una *lógica de construcción* que denominé en páginas anteriores *lógica social*. En efecto, como señalé en el capítulo anterior, estas determinaciones se presentan como relaciones e interacciones previamente definidas, que adquieren una *dinámica despersonalizada* y se presentan como restricciones para las personas en la medida en que mediatizan sus relaciones sociales y la consecución de sus fines. Esto no significa que sean inmutables en sentido estricto. Su carácter de construcción social implica, fundamentalmente, su historicidad. Pero es una historicidad que tiene una referencia temporal de largo plazo frente a la de la persona, aunque, evidentemente, en algunos momentos coincidan. En este sentido, cuando me refiero a la Inmutabilidad de las determinaciones estoy describiendo la apariencia con que estas se presentan a una persona concreta.

... establecen entre sí relaciones y vínculos sociales definidos, y sólo dentro de ellos actúan sobre la naturaleza, sólo dentro de ellos se efectúa la producción (Marx, 1857:114).

La producción material de la vida se realiza a través de relaciones y vínculos que por ser sociales son históricos. Por lo tanto, en cada época los hombres producen sus medios de subsistencia a partir de formas organizativas e instrumentos y medios de producción que son propios de la época y que se constituyen en restricciones de la acción.

Independientemente, entonces, de las razones por las que se produjeron, el punto de partida para el análisis de las formas propias del capitalismo, aquellas "dentro de las cuales se efectúa la producción", constituye un conjunto de restricciones en el que prevalecen, como sostiene Przeworski, dos condiciones:

Primero, el capitalismo es un sistema en el que la producción se orienta a la satisfacción de las necesidades de otros, hacia el intercambio, lo que implica que en tal sistema los productores inmediatos no pueden sobrevivir por sí mismos. Segundo, el capitalismo es un sistema en el que parte del producto total de la sociedad es sustraído a los productores directos bajo la forma de beneficio, el que es acumulado por los capitalistas, siendo éstos quienes deciden bajo una serie de presiones cómo colocar tanto el producto como los beneficios (Przeworski, 1985:160).

Veamos esto con más detenimiento. Las relaciones de producción capitalistas imponen el paso de la producción para el autoconsumo a la producción para el consumo ajeno, esto es, de la producción de valores de uso a la producción generalizada de mercancías. El objeto de la producción, en el capitalismo, no es el consumo en sí, sino el incremento de la cuantía total del capital, de modo tal que el consumo sólo adquiere relevancia en la medida en que media la realización del capital, papel que no puede desempeñar en una economía de autoconsumo.

Puesto que la producción especializada constituye un elemento sustancial en el capitalismo, ningún productor puede obtener la totalidad de los medios necesarios y debe intercambiar con otros hasta completar la canasta de bienes y servicios que le son necesarios. Sin embargo, este intercambio no es posible sin la existencia de mercancías.

Siguiendo a Marx, con el término MERCANCÍA, se define, en principio, una cosa que satisface necesidades humanas, que es útil, y que por ello es un VALOR DE USO. Por otra parte, en la sociedad capitalista esa misma mercancía resulta portadora material de un VALOR DE CAMBIO. Esta condición es causa y efecto de constituir un elemento indispensable para el intercambio. Su condición de valor permite darle un carácter de unidad a un universo de cosas diferentes. Esta posibilidad - ser unidad de lo diverso - está dada en toda mercancía porque contiene objetivado trabajo humano.

En cuanto VALOR DE USO, toda mercancía se caracteriza por estar compuesta por dos elementos fundamentales: por un lado, se encuentra presente en ellas material natural y, por el otro, trabajo. El trabajo incorporado a una mercancía influye de manera dual en su determinación. Por una parte, en cuanto VALOR DE USO, el trabajo sólo cuenta

cuantitativamente, en tanto que es producto suyo; por otra parte, en cuanto a la magnitud del valor, el trabajo cuenta cuantitativamente, en la medida en que el valor se determina a partir del gasto de trabajo incorporado a ella.

Para ser mercancía -objeto útil susceptible de ser intercambiado- ésta debe asumir esa forma dual. La forma de la mercancía debe desdoblarse, así, en su forma de valor de uso, su forma natural, y en su forma de valor, su forma social. Como sostiene Marx:

Los productos del trabajo se manifiestan a los productores como mercancías, cosas sensorialmente suprasensibles, esto es, cosas sociales... Por el contrario, la forma de mercancía y la relación de valor entre los productos del trabajo no tienen absolutamente nada que ver con la naturaleza física de los mismos ni con las relaciones, propias de cosas, que se derivan de tal naturaleza. Lo que aquí adopta, para los hombres, es sólo la forma fantasmagórica de una relación entre cosas, es sólo la relación social determinada existente entre aquellos (Marx, 1867:1030).

Separado de los medios de trabajo y teniendo que reproducir su existencia en un mundo que produce mercancías, el trabajador, para poder proveerse de los medios para su manutención, debe someterse al intercambio, ofreciendo el único valor de cambio que aún posee: la fuerza de trabajo. Para ello enajena su valor de uso y realiza su valor de cambio, por el cual recibe un salario. Así, la fuerza de trabajo no sólo está determinada por el intercambio de mercancías, sino que ella misma se transforma en mercancía.

Esta separación no es, sin embargo, natural, sino propia del capitalismo. Como afirma Marx:

La naturaleza no produce por una parte poseedores de dinero o de mercancías y por otra personas que simplemente poseen sus propias fuerzas de trabajo. Esta relación en modo alguno pertenece al ámbito de la historia natural, ni tampoco es una relación social común a todos los períodos históricos. Es en sí misma, ostensiblemente, el resultado de un desarrollo histórico precedente" (Marx, 1867:206).

Dado que "el uso de la fuerza de trabajo es el trabajo mismo" (Marx, 1867:215), y en la medida en que la fuerza de trabajo se incorpora al mercado laboral del mismo modo que cualquier mercancía entra al mercado de bienes, su uso, adquirido por el capitalista -a través del salario, se realiza haciendo trabajar a su vendedor. La fuerza de trabajo, obviamente, no es independizable de la corporalidad del trabajador.

Del mismo modo que en toda producción, el valor de la fuerza de trabajo es producto de una cantidad de trabajo materializado; lo mismo acontece en la producción de cualquier otra mercancía en el capitalismo.

"El vendedor de la fuerza de trabajo, al igual que el vendedor de cualquier otra mercancía, realiza su valor de cambio y enajena su valor de uso" (Marx, 1867:234), dado que no puede conservar el primero sin ceder el otro. En este intercambio el trabajo, al adquirir la naturaleza de una mercancía, adopta un valor que es igual, como para toda mercancía, al

valor que es socialmente necesario para producirlo, esto es, al valor socialmente necesario para producir esa capacidad de trabajo.

Sin embargo, los factores del proceso laboral inciden de distinto modo en la formación del valor. De un lado, el obrero incorpora al producto nuevo valor mediante una cantidad determinada de trabajo. De otro lado, "los valores de los medios de producción consumidos los reencontramos como partes constitutivas del valor del nuevo producto" (Marx, 1867:241).

Esto es expresión del CARÁCTER DUAL DEL TRABAJO, crea valor y transfiere valor:

Los medios de producción no pierden con su valor de uso, a la vez, su valor... sólo pierden la figura originaria de su valor de uso para adquirir en el nuevo producto la figura de otro valor de uso (Marx, 1867:245).

Por lo tanto, los medios de producción nunca transfieren al producto más valor que el que pierden en el proceso de desgaste de su propio valor de uso (no pueden añadir más valor que el que poseían al margen del proceso laboral). La producción, así, no hace sino incorporar en parte a los medios de producción al proceso de valorización, dado que el obrero no puede agregar trabajo, crear valor, sin conservar los antiguos, por último, en el consumo de esos valores el trabajo crea nuevos productos.

Así, el trabajo transfiere al producto el valor de los medios de producción, y, al mismo tiempo, en cada fase de su movimiento genera valor adicional, valor nuevo. El excedente del valor del producto por encima de sus partes componentes, excedente debido al trabajo, es el único valor original.

Puesta en acción, la fuerza de trabajo no sólo reproduce su propio valor sino que genera un valor excedente. A dicho valor excedente Marx lo denomina PLUSVALOR y lo define como "el excedente del valor del producto por encima de sus partes componentes que son debidas a los medios de producción." (Marx, 1867:251).

El valor creado por el proceso de producción, que excede al valor de los medios de producción y al pago de la fuerza de trabajo adelantado por el capitalista, es un proceso de valorización del capital.

III. La sociedad capitalista genera, pues, en la producción de su vida material un excedente por encima de la reposición de los insumos utilizados, incluida la reproducción de la vida misma de los trabajadores. Dicho excedente, apropiado por los capitalistas conforme a determinaciones establecidas por las características de las relaciones sociales que la definen, asume, de acuerdo con lo visto en el punto anterior, la forma de la plusvalía y ésta es posible por la venta de la fuerza de trabajo en el mercado, motivada, a su vez, por la propiedad privada de los medios de producción.

En este sentido, defino dos restricciones básicas del conjunto de oportunidad del empresario-en-singular determinadas por la lógica del capital:

- La explotación de la fuerza de trabajo, esto es, el cociente entre el plusvalor y el trabajo necesario para abonar al trabajador su subsistencia, es la condición de existencia del capital.
- La explotación de la fuerza de trabajo es la finalidad del capital.

Desarrollaré a continuación una explicación de ambas restricciones. Siguiendo a Marx, el capital es trabajo objetivado, plusvalor pretérito bajo la forma de dinero, y se encuentra detrás de todas las mercancías, como su contenido. Fuera de él, el trabajo vivo, la capacidad creadora de valor, se presenta como no-capital.

Cuando el trabajo presente, el trabajo aún no objetivado, no-capital, se realiza como mercancía -para que suceda tal cosa debe ser adquirida por el capital, como cualquier otra mercancía, se transforma en capital. Así,

... el trabajo, puesto como no-capital, en cuanto tal, es: 1) Trabajo no-objetivado... En cuanto tal, es no-materia prima, no-instrumento de trabajo, no-producto en bruto: el trabajo disociado de todos los medios de trabajo y objetos de trabajo, de toda su objetividad; el trabajo vivo, existente como abstracción de estos aspectos de su realidad efectiva (Igualmente no-valor)... existencia puramente subjetiva del trabajo... 2) Trabajo no-objetivado, no valor, concebido positivamente, o negatividad que se relaciona consigo misma; es la existencia no objetivada, es decir inobjetiva, o sea subjetiva, del trabajo mismo. El trabajo no como objeto, sino como actividad; no como auto valor, sino como fuente misma del valor. La riqueza universal respecto al capital, en el cual existe objetivamente, como realidad, como posibilidad universal del mismo, posibilidad que se preserva en la acción en cuanto tal. No es en absoluto una contradicción afirmar, pues, que el trabajo por un lado es la miseria absoluta como objeto, y por otro es la posibilidad universal de la riqueza como sujeto y como actividad... (Marx, 1939:235-236).

El intercambio entre el capital y el trabajo parte de un momento de igualdad. Dentro de los límites de la esfera en que se efectúa la compra y la venta de la fuerza de trabajo, dice Marx, "lo que allí Imperaba era la libertad, la igualdad, la propiedad y Bentham" (Marx, 1867:214).³ Libertad porque el comprador y el vendedor de la fuerza de trabajo celebran su contrato como personas libres y jurídicamente iguales. Igualdad porque sólo se relacionan en cuanto poseedores de mercancías. Propiedad porque cada uno dispone de lo que le pertenece.

Sin embargo, superada la esfera de la circulación, esa igualdad se transforma en desigualdad:

el otrora poseedor de dinero abre su marcha como capitalista; el poseedor de la fuerza de trabajo lo sigue como su obrero (Marx, 1867:214).

³ Jeremy Bentham, filósofo, economista y jurista inglés (1748-1832) fundador de la escuela utilitarista.

En efecto, dicho intercambio se realiza sobre la base de la diferencia entre las mercancías que intercambian ambos propietarios.

Como hemos visto, antes de este intercambio, el trabajo es no-valor, es decir, no-capital. Queda fuera de la relación de capital y, por lo tanto, queda fuera de éste, y

no se hace real hasta tanto el capital no lo solicita, no lo pone en movimiento, ya que la actividad sin objeto no es nada... no bien el valor de uso es puesto en movimiento por el capital, se convierte en la actividad productiva determinada del obrero, en la propia condición vital de éste orientada hacia un fin determinado y que por lo tanto se manifiesta bajo una forma determinada (Marx, 1867:207).

Así, en cuanto se presenta como mercancía y se realiza, es decir, en su contacto con el capital, el trabajo sufre una doble transformación: por un lado, de la nada deviene valor que crea valor, y de no capital en capital.

Puestos en relación, el trabajo se transforma en capital, el trabajo no-objetivado, subjetivo, de la nada pasa a ser propiedad del capital. Toda vez que es incorporado a la producción, el trabajo sufre una nueva transformación: de trabajo abstracto deviene trabajo "concreto", determinado por el capital para su valorización. De manera simultánea, el dinero que acude a la cita se transforma en capital, es decir, en dinero que se valoriza en la producción.

El proceso de producción es transformación, invención que crea valor excedente, y la fuerza de trabajo es la única mercancía capaz de lograr ese milagro. De este modo, en cuanto fuente de valor, el proceso de producción es, fundamentalmente, proceso de trabajo. Ahora bien, en el capitalismo, la fuerza de trabajo no es nada fuera del capital, y el capital sin ella es puro objeto, instrumentos de trabajo y medios de producción inertes. Sin embargo, el capital es el único capaz de generar la fórmula mágica, juntar al obrero con sus medios de producción e instrumentos de trabajo. Así, el proceso de trabajo, es sólo proceso de trabajo si es objetivación de la subjetividad del trabajador.

El proceso de trabajo como momento del capital es ahora un proceso de producción capitalista o un proceso de producción determinado por el capital:

... el trabajo no es tan sólo el valor de uso enfrentado al capital, sino que es el valor de uso del capital mismo. Como no-ser de los valores en cuanto objetivados, el trabajo es su ser en cuanto no-objetivados, su ser ideal: la posibilidad de los valores, y como actividad, lo que pone los valores. Frente al capital, el trabajo es la mera forma abstracta, la mera posibilidad de la actividad que pone los valores, lo cual sólo existe como capacidad, como facultad, en la constitución corporal del obrero. Pero llevado a una actividad real por medio del contacto con el capital... convierte su actividad productiva, real, que pone valores (Marx, 1939:238).

El capital sin su relación con el trabajo, esto es, como momento anterior a la relación social, es sólo dinero. Sin embargo, "el dinero... ha perdido como capital su rigidez y se ha transformado, de cosa palpable, en un proceso" (Marx, 1939:203). Por lo tanto, cuando el capital se relaciona con el trabajo, lo compra, lo vuelve momento del mismo, lo hace

producir para él, y hace que lo reproduzca, el capital se vuelve capital. Su esencia es, así, su carácter de relación social. El trabajo apropiado por el capital, vuelto momento suyo,

... no existe como valor de uso para el obrero, para él no existe, pues, como fuerza productiva de la riqueza, como medio o como actividad del enriquecimiento... Para el obrero mismo el trabajo sólo tiene valor de uso, en tanto es valor de cambio y no en tanto que produce valores de cambio. Para el capital, el trabajo sólo tiene valor de cambio en la medida en que es valor de uso. El trabajo no es valor de uso -en cuanto diferenciado de su valor de cambio- para el obrero mismo, sino solamente para el capital. El obrero, pues, cambia el trabajo como valor de cambio simple, predeterminado, determinado por un proceso pasado... el capital cambia trabajo como trabajo vivo, como la fuerza productiva general de la riqueza; la actividad acrecentadora de la riqueza (Marx, 1939:248).

De modo tal que el hecho sobre el que se estructura el modo de producción capitalista es el Intercambio original, el aparentemente Inofensivo encuentro entre individuos "iguales" y "libres", en el que "el capital cambia trabajo como trabajo vivo":

... en este proceso de intercambio el trabajo no es productivo; llega a serlo tan sólo para el capital; de la circulación sólo puede extraer lo que en la misma ha introducido, una cantidad predeterminada de mercancía, que no es ni su producto ni su propio valor... Al ceder su trabajo al capitalista, el obrero obtiene un derecho sobre el precio del trabajo, y no sobre el producto de este trabajo, ni sobre el valor que le ha añadido... Todos los adelantos de la civilización, por consiguiente, o en otras palabras todo aumento de las fuerzas productivas sociales, si se quiere de las fuerzas productivas del trabajo mismo... no enriquecen al obrero sino al capital; una vez más, solo acrecientan el poder que domina al trabajo; aumentan sólo la fuerza productiva del capital (Marx, 1939:248-249).

De ahí que el capital para existir deba explotar a la fuerza de trabajo; si no lo hace desaparece como capital. Y es por ello que la fuerza de trabajo se convierte en una restricción para su acción. El capital se encuentra frente a la necesidad de transformar el trabajo en capital, en fuente generadora de valor, dado que el dinero, el capital disociado del trabajo, es, igualmente, no capital. Por tal motivo, el capital se vuelve finalidad del capital: de allí la segunda restricción. Del mismo modo que la explotación se hace condición de su existencia se convierte en finalidad, ya que sin ella no existe.

IV. En la exposición precedente, aunque señalado, parece quedar soslayado un elemento esencial para el análisis de las limitantes provenientes de la lógica del capital: el dinero. Como sostiene Marx,

En la determinación simple del dinero mismo está implícito que puede existir como momento desarrollado de la producción sólo allí donde existe el trabajo asalariado, y que allí, en lugar de disolver la forma de sociedad, el dinero es más bien una condición de su desarrollo y una rueda motriz para el desarrollo de todas las fuerzas productivas, materiales y espirituales (Marx, 1939:158).

Sólo es posible allí donde existe el trabajo asalariado porque el dinero en el capitalismo sufre una tercera determinación, no es tan sólo una medida ni un medio de cambio universal sino que,

El dinero debe ser inmediatamente objeto, fin y producto del trabajo universal, del trabajo de todos los individuos. El trabajo debe producir inmediatamente el valor de cambio, o sea dinero. Por ello debe ser trabajo asalariado. El dinero como finalidad se convierte aquí en el medio de la laboriosidad universal. La riqueza universal es producida para posesionarse de su representante. De tal modo se abren las fuentes reales de la riqueza. Porque al ser la finalidad del trabajo no un producto particular que está en una relación particular con las necesidades particulares del individuo, sino el dinero, o sea la riqueza en su forma universal, la laboriosidad del individuo pasa a no tener ningún límite; es ahora indiferente a cualquier particularidad, y asume cualquier forma que sirva para ese fin... (Marx, 1939:158-159).

El dinero como finalidad hace de la valorización del capital un proceso incesante, "sin límites". Sólo una mercancía que no tiene como finalidad inmediata su valor de uso puede acumularse en forma creciente y constante.

Si bien puede sólo existir donde existe trabajo asalariado, es por su designio que se convierte al trabajo en trabajo asalariado. La producción generalizada de mercancías impone, mediante el dinero, el salario y los precios monetarios y, por lo tanto, obliga al trabajador a enajenar su fuerza de trabajo, y someterla a la producción de capital, para sobrevivir. Como afirma Boneffeld,

El dinero alcanza generalidad como la forma más elemental de la imposición capitalista del valor por encima de las relaciones sociales y, como el supremo poder a través del cual la reproducción social se subordina a la producción del capital... La imposición de trabajo a través de la forma de la mercancía constituye al trabajo, en la forma de "trabajo asalariado", definido en primer lugar por la fuente de su ingreso y como una relación de intercambio igual y libre en el mercado (Boneffeld, 1992:9).

Así como hace posible la subordinación del trabajo al capital, el dinero expresa, en el mismo acto, dicha subordinación como una igualdad formal,

La equivalencia monetaria en la circulación niega un contenido de desigualdad, al contenido de la reproducción social como dominación. Como una relación formal de igualdad, el dinero marca la desigualdad de las relaciones de propiedad y representa a la igualdad formal como una relación de dominación (Boneffeld, 1992:10).

V. La tercera restricción que se deriva de la lógica del capital es que la explotación se constituye en un límite para el capital. Esto por varios motivos. En primer lugar, porque la transformación del trabajo en capital requiere de un elemento esencial: la aceptación por parte de los trabajadores de su subordinación al capital (la imposición del dinero), aceptación que se encuentra acosada por las luchas del trabajo en contra del capital.

Como bien afirma Habermas

... a través de la forma privada de apropiación de los bienes socialmente producidos el proceso técnico de generación de valores de uso cae bajo la ley ajena del proceso económico de una generación de valores de cambio. En cuanto retrotraemos esta legalidad propia de la acumulación de capital a su origen, que no es otro que la propiedad privada de los medios de producción, la especie puede darse cuenta de que la coacción económica no es otra cosa que una obra alienada de la propia libertad productora, y entonces puede también cancelarla (Habermas, 1966:124).

Esto no significa que el trabajo manifieste una bellicosidad constante frente a su subordinación al capital. Antes bien, los momentos en que el trabajo se pone fuera del capital son más bien extraordinarios que comunes en la historia del capitalismo. Sin embargo, el orden capitalista contempla la potencialidad por parte del trabajo de ponerse fuera del capital.

La potencialidad disruptiva del trabajo opera sobre la lógica del capital como restricción en tanto que se constituye en la posibilidad de su negación. El capitalismo se encuentra constantemente amenazado por el hecho de que el trabajo pueda prescindir del capital, a través de su autorganización, como momento del proceso de trabajo.

De esta manera, como sostiene Przeworski:

La legitimidad sólo es una suspensión de la retirada del consentimiento. Tan sólo da un horizonte temporal tras el cual ese consentimiento, no importa lo totalmente que esté organizado, dejará de estar garantizado si no encuentra unos corolarios reales en intereses materiales. Así pues, el consentimiento ante las relaciones sociales existentes es siempre tentativo... Este consentir el capitalismo es permanentemente condicional: hay unos límites materiales más allá de los cuales se garantizará y más allá de ellos puede haber crisis (Przeworski, 1985:170).

El segundo motivo por el que la explotación constituye un límite para el capital es que, debido a la competencia, el capital tiende a expulsar a la fuerza de trabajo de las relaciones mercantiles:

a) Porque, a pesar de la necesidad sistémica de transformar todo el trabajo en capital (primera restricción), como señala Hirsch:

Con la penetración de su modo de producción y con la ampliación permanente de su esfera (el mercado mundial), el capital instauro progresivamente la división del trabajo social y el enorme acrecentamiento de la maquinaria como encarnación de la fuerza productiva social con relación al trabajador individual. Este movimiento aparece a los ojos del capitalista individual, lanzado en el combate de la competencia a la búsqueda de un sobrebeneficio, como la necesidad permanente de reducir el salario -que representa una amputación del capital adelantado- mediante la racionalización, es decir, por el reemplazo del trabajo vivo por máquinas (Hirsch, 1979:19).

b) Porque

El problema clave de las sociedades capitalistas es el hecho de que la dinámica del desarrollo capitalista parece exhibir una tendencia constante a paralizar la forma mercantil del valor. Los valores cesan de existir en forma mercantil tan pronto como cesan de intercambiarse por dinero u otros valores. Desde luego, en un sistema económico regulado por intercambios privados nunca es seguro que algún artículo específico ofrecido a la venta en el mercado encontrará efectivamente un comprador. Pero en este simple caso el fracaso de un valor ofrecido en intercambio se supone auto-corrector: el propietario del valor que trata de intercambiar se verá forzado a bajar el precio o a ofrecer un bien alternativo, cuyo valor de uso incrementa sus posibilidades de ser vendidos... Sin embargo, el funcionamiento de este 'saludable' mecanismo auto-corrector no parece ser la regla (Offe, 1988:108-109).

Un tercer motivo que señalaré es la contradicción entre la generación potencial de plusvalía y las condiciones que regulan su realización. Como lo señala Wallerstein,

¿Cuál es el problema principal de los capitalistas en un sistema capitalista? La respuesta es clara: individualmente, optimizar sus beneficios y, colectivamente, asegurar la acumulación continua e incesante de capital. Hay ciertas contradicciones entre estos dos objetivos, el individual y el colectivo, pero no voy a discutir eso aquí. Voy a limitarme al objetivo colectivo. ¿Cómo hacerlo? Es menos obvio de lo que se piensa a menudo. Los beneficios son la diferencia entre los ingresos para los productores y los costos de producción. Evidentemente, si se amplía el foso entre los dos, aumentan los beneficios. Luego, ¿si se reducen los costes, aumentan los beneficios? Lo parece, a condición de que no afecte la cantidad de ventas. Pero, sin duda, si se reducen los costes, es posible que se reduzcan los ingresos de los compradores potenciales. De otra parte, ¿si se aumentan los precios de venta, aumentan los beneficios? Lo parece, a condición de que no afecte la cantidad de ventas. Pero si aumentan los precios, los compradores potenciales pueden buscar otros vendedores menos caros, si existen. ¡Claro que las decisiones son delicadas! No son, además, los únicos dilemas. Hay dos variedades principales de costes para los capitalistas: los costes de la fuerza de trabajo (incluso la fuerza de trabajo para todos los insumos) y los costes de transacciones. Pero lo que reduce los costes de fuerza de trabajo podría acrecentar los costes de transacciones y viceversa... Para reducir los costes de fuerza de trabajo, es útil dispersar las actividades productivas, pero inevitablemente eso afecta negativamente los costes de transacciones. Por lo tanto, desde hace por lo menos 500 años, los capitalistas reubican sus centros de producción de acá para allá, cada 25 años más o menos, en correlación esencial con los ciclos de Kondratieff. En los fase A, priman los costes de transacciones y hay centralización, y en los fase B, priman los costes de fuerza de trabajo y hay fuga de fábricas (Wallerstein, 1997:3-4).

Y. Un último elemento necesita ser incorporado a la definición de la lógica del capital. En la medida en que la legitimidad de, y la sumisión a, la forma valor (es decir, la dominación) requieren de la imposición del dinero y del derecho como estandartes de la

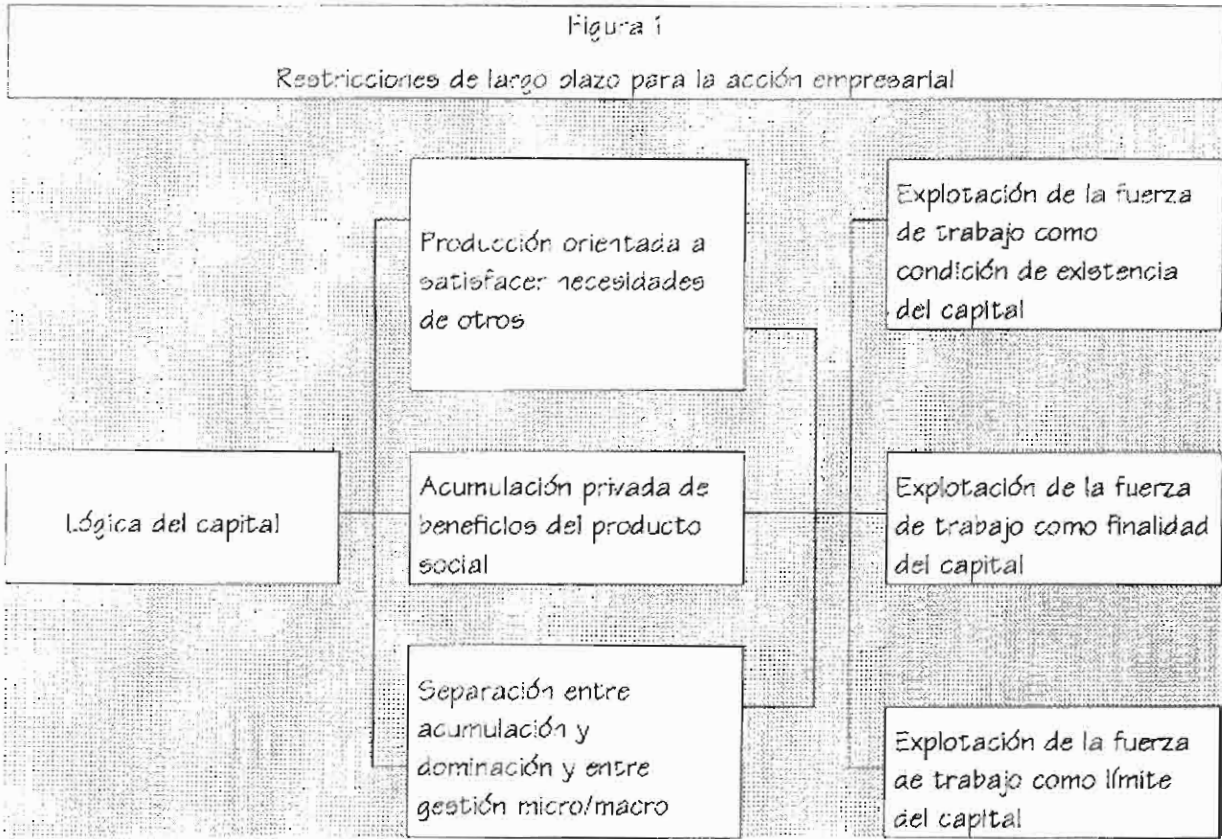
igualdad formal y del consenso hacia ellos, en tanto que acuerdo intersubjetivo, la política aparece como un momento esencial de la lógica misma del capital.

Sin embargo, a diferencia de la sociedad feudal, donde la dominación, la soberanía y la explotación se encontraban subsumidas en una misma figura (la del señor), en la sociedad burguesa dichas esferas se hallan separadas. Como sostiene Holloway,

Se puede afirmar que la separación de lo político y lo económico es un aspecto del fetichismo de la mercancía. Como mostró Marx en *El Capital* el que las relaciones de producción no se expresen de forma simple como relaciones de dominación es una característica propia del capitalismo. En vez, las relaciones de producción se expresan en una serie de formas discretas que no se presentan como formas de dominación de clase, sino como un conjunto de fenómenos inconexos: mercancía, dinero, capital, renta, interés, Estado, etc. ... Desde esta perspectiva, la existencia del Estado como una instancia autónoma en apariencia, es uno de los aspectos del fetichismo de las mercancías. En tanto tal, su aparente autonomía (el hecho de que no aparezca como un aspecto de la dominación de clase, sino como algo por encima de la lucha de clases) es un elemento importante para su estabilidad, y, por tanto, para la estabilidad de la sociedad capitalista como un todo (Holloway, 1994:111).

La separación entre la acumulación y la dominación aparece, pues, como forma específica de relaciones sociales que no elimina la necesidad de dominación para obtener el consentimiento hacia la explotación.

VI. Lo dicho hasta aquí permite armar un esquema inicial de las restricciones de largo plazo, esto es, de las restricciones propias de la lógica del capital como la expresada en la Figura 1. En los capítulos siguientes se irán incorporando elementos que permitan una mejor configuración del sistema.



Patrón de acumulación, modo de regulación y formas de organización del trabajo

MEDIACIONES DE LA LÓGICA DEL CAPITAL Y RESTRICCIONES A LA ACCIÓN EMPRESARIAL

I. El carácter limitante del trabajo para el capital hace necesaria la Instrumentación de un conjunto de formas específicas que garanticen la valorización del capital. Llamaré patrón de acumulación a esa constelación de formas que tienen por objeto subordinar el trabajo al capital, atenuar los resultados negativos de la competencia y evitar la contradicción entre generación y realización del capital.

El patrón de acumulación, por tanto, aparece como la articulación específica de las determinaciones derivadas de la lógica del capital, siendo éstas inherentes a la acumulación capitalista e insuperables entre los márgenes del propio sistema.

El patrón de acumulación tiene un carácter histórico más acotado que la lógica del capital debido a la inestabilidad inherente al sistema de relaciones sociales capitalistas. La reformulación periódica del patrón de acumulación no significa la superación del sistema en su conjunto. Implica, sí, un nivel de abstracción más bajo que el de la lógica del capital, e implica también un conjunto de determinaciones específicas que limitan los CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD de un empresario concreto.

Cuando hago mención al más bajo nivel de abstracción del patrón de acumulación me estoy refiriendo a la participación voluntaria y consciente de los individuos en su construcción. No quiere decir esto que constituya un resultado de la planificación deliberada de un sólo sujeto o un conjunto determinado de ellos. Como cualquier empresa colectiva el patrón de acumulación es un resultado impersonal, sin embargo intervienen en su formulación sujetos identificables con intereses concretos en los propios marcos de sus restricciones.¹

II. En términos operativos, por patrón de acumulación voy a entender, para los fines de este trabajo, la integración de: 1) un conjunto de formas de organización productiva; 2)

¹ La diferencias, en este sentido, entre la lógica del capital y el patrón de acumulación son fundamentalmente temporales y de profundidad y, como consecuencia de ello, también de apariencia frente a los sujetos.

un conjunto de formas de gestión gubernamental compatible con las formas de organización productiva vigentes y 3) un conjunto de formas políticas acorde con los dos anteriores.

El conjunto de formas de organización productiva tiene por objeto garantizar la disciplina en las empresas. Para tal efecto, se establecen una serie de regulaciones legales, contractuales, y organizativas que determinan las obligaciones a que debe someterse el trabajador. Siguiendo a Therborn:

En la empresa capitalista se unen capital y trabajo bajo el mando del primero. La empresa, y no el individuo ni la familia, por ejemplo, es portadora del proceso productivo. La condición crítica del poder capitalista en este terreno es que el proceso de producción cooperativa de la empresa sea atributo del capital, sea una función de la posesión del capital... Son innumerables los métodos posibles y utilizados por los capitalistas para mantener divididos a los obreros y subsumidos al capital, pero fundamentalmente su éxito o fracaso parece depender de que la escala del control administrativo técnico sea mayor que la unificación de los trabajadores en el proceso de trabajo (Therborn, 1979:11).

Al mismo tiempo, este primer conjunto define las características de la estructuración del proceso de trabajo. Como señala Aglietta:

... cuando la lucha tiende a ser intensa... tiende a poner en tela de juicio las relaciones internas de la producción centrándose sobre las condiciones de trabajo, las modalidades de clasificación de los puestos de trabajo, y las normas de organización del trabajo; es decir, crea nuevas relaciones sociales. En esa creación la clase capitalista se juega su existencia, es decir, el mantenimiento de la relación salarial (Aglietta, 1976:88).

Las características que asume la definición del proceso de trabajo determinan, por una parte, las regulaciones disciplinarias mencionadas, y, por otro, las normas de negociación de las condiciones de trabajo (incluyendo las salariales).²

Como dije en el capítulo anterior, la restricción fundamental que debe enfrentar la lógica del capital es la que pone al trabajo como un límite para el capital. En este sentido, la ineluctable oposición capital/trabajo, inherente a las relaciones sociales capitalistas, es el mayor escollo que debe enfrentar este modo de producción para reproducirse.

El límite que impone el trabajo es un límite virtual. Es la promesa, esperanza o amenaza, de que puede colocarse fuera de las relaciones sociales capitalistas y acabar con el sistema. Esta puede ser una promesa nunca cumplida por los trabajadores. De hecho muy pocas veces lo ha sido. Sin embargo lo que los capitalistas no conocen, y no pueden conocer, pero lo imaginan, es lo que sucedería si no intentaran administrar dicha contradicción.

Por tal motivo, no importando cuán consciente sean los trabajadores de su capacidad para ponerse fuera del capital, los capitalistas idean formas para prevenirlo o, en su

² Volveré sobre estas características en el Capítulo 8.

caso, impedirlo. Y para ello desarrollan formas de organización del proceso productivo que hagan sentir a los trabajadores la imposibilidad de existir sin el capital.³

Sin embargo, al intentar limitar, los capitalistas se ven limitados. En efecto, al pretender ocultar la contradicción capital/trabajo desnudan una nueva restricción: la experiencia cotidiana enseña al trabajador, individual o colectivamente, a reconocer límites. No necesariamente con el afán de ponerse fuera del capital (ésta sería la máxima empresa colectiva) sino con el objeto de ponerlos en crisis.

El trabajador, al igual que el empresario capitalista, es, en el marco de sus propias oportunidades, un sujeto racional, sabe que los límites que le son impuestos dificultan el acceso a sus fines, y por ello intenta problematizarlos.⁴

Cabe aquí hacer una aclaración de corte metodológico. En lo que va de esta exposición se han utilizado en diversas ocasiones dos órdenes de relaciones que implican niveles de análisis distintos. En efecto, en algunos momentos se ha hablado de la relación capital/trabajo y en otras de la relación entre capitalistas y trabajadores.

Las dos antinomias no son equivalentes. La primera relación implica un alto nivel de abstracción y hace referencia a la dinámica misma del sistema más allá de las particularidades históricas de corto y mediano plazo. Esto no implica, sin embargo, que sea ahistórica. Como afirmé en el capítulo precedente, el capitalismo es un sistema social histórico, producto de la confluencia de situaciones específicas devenidas de acciones colectivas e individuales descentralizadas, no coordinadas ni planificadas. Los hombres, se dijo también con anterioridad, construyen la sociedad sin que, por ello, puedan percibirlo, sin considerarla como su producto de manera individual.

Al mismo tiempo, las acciones y relaciones sociales dispersas que la constituyen tienden a cristalizarse dando a los individuos una apariencia de autonomía respecto de ellas. Estas estructuras cristalizadas resultantes tienen a su vez su propia dinámica. En este sentido, la relación capital/trabajo asume esa apariencia cristalizada que la hace, en una medida importante, independiente de la acción cotidiana.

³ El creciente número de desempleados, el hambre y la miseria, con su secuela de mortalidad y violencia delincuencial, amenaza constantemente a los asalariados con la marginalidad, la indigencia, la locura y la muerte. A falta de incentivos económicos de verdadera ganancia y mejoramiento del nivel y la calidad de vida, el terror a caer en ese abismo es el principal móvil que ata a los trabajadores y los somete a la explotación cotidiana. Según recientes estadísticas internacionales citadas en un encuentro mundial de sindicalistas realizado en agosto de 1997 en La Habana, de los 5,600 millones de habitantes del planeta 2,800 son parte de la fuerza laboral activa, y de éstos 1,140 millones están desempleados o subempleados (es decir, el 41%), 300 millones, en su mayoría mujeres, trabajan en el sector informal, sin seguridad social y 800 millones son niños forzados a trabajar por la pobreza extrema (Cfr. La Jornada, 1997, agosto 7).

⁴ El máximo límite es, sin duda, la relación de capital misma, pero para reconocerlo el trabajador debe superar las propias restricciones que limitan sus oportunidades y tomar conciencia de su capacidad para existir sin el capital y hacerlo colectivamente, ya que para ponerse fuera del sistema debe destruirlo. De lo contrario considerará que la mejor forma de coexistir con el sistema es estar dentro de él.

La relación entre trabajadores y empresarios capitalistas, a su vez, adquiere toda la riqueza de la particularidad. Implica las formas concretas en que la relación capital/trabajo se manifiesta.

De este modo, el patrón de acumulación constituye en este primer aspecto, una articulación entre las dos antinomias. Por un lado, se enfrenta a la lógica del capital y por el otro articula la gestión de sus contradicciones. Administra una contradicción estructural pero con la intervención de sujetos particulares. Pone un andamio entre la historia de larga duración y la coyuntura.

El hecho de ser un puente amarrado a dos extremos que tienen movimientos con ritmos diferentes impone una fragilidad adicional. De ahí que el empresario no pueda tenderlo de manera individual. En efecto, el empresario (no el capital) no puede administrar ninguna de las dos relaciones al interior de la empresa.

No puede subsumir el riesgo de fractura de la relación capital/trabajo a la disciplina en la empresa, así como tampoco puede hacerlo, en última instancia, con los conflictos coyunturales. Sobre estos últimos, sin embargo, su capacidad no es nula. Como afirma Manchón, "... la intervención del estado es únicamente regulatoria de la relación asalariada, pero no la constituye" (Manchón, 1994:273). Por ello no deja de ser frágil. Por la necesidad de un control extraempresarial de la reproducción de la relación salarial.

Si el primer momento del patrón de acumulación es el conjunto de formas de organización productiva, éste no corresponde a un momento de decisión empresarial individual sino colectiva. La intervención gubernamental para el logro de este fin colectivo impone límites a la acción empresarial por dos razones fundamentales. En primer lugar, el estado y el gobierno adquieren legitimidad para su intervención debido a su pretensión de universalidad. La fuerza de la ley, la justicia y el aparato represivo descansan en su no discrecionalidad. El reconocimiento de la institucionalidad parte de su apariencia de neutralidad y supremacía imparcial respecto de los individuos.

Pero al presentarse como universales, estado y gobierno instalan la contradicción en su interior. Estado y gobierno no son sólo ya un momento en el despliegue histórico del capital sino también un momento del trabajo, y con ello el capital y los capitalistas aparecen como distintos del estado y del gobierno.

La acción empresarial tendiente a garantizar la disciplina laboral abandona así el espacio de la empresa y se transforma en acción política societal, ya que obliga al empresario a abordar el problema como un asunto que involucra a toda la sociedad. El empresario se ve así confrontado al estado y al gobierno que requieren administrar la contradicción, y a los trabajadores que pretenden minar su dominación.

La mediación estatal impone, en segundo lugar, la articulación política colectiva de los empresarios. Al enfrentarse al estado universal, los empresarios no pueden presentarse como singulares sino como genéricos. El estado y el gobierno no pueden legislar, administrar justicia, ni reprimir, a partir de requerimientos particulares, sino que deben

conservar su universalidad. Por otra parte, sería altamente dificultoso e ineficiente para el estado y el gobierno procurar el disciplinamiento de acuerdo con leyes y estatutos promulgados para cada empresa en particular.

Por tales motivos, los empresarios deben coordinar sus esfuerzos para unificar su solicitud frente al estado. Lo cual implica limitar sus diferencias. Nuevamente aquí su acción se torna política. Prueba de esta negociación es el hecho de que en momentos de estabilidad las relaciones laborales al interior de cada empresa tienden a ajustarse a un patrón paradigmático.

III. El segundo elemento que compone al patrón de acumulación se constituye a partir de lo que he denominado formas de gestión gubernamental y surgen a partir de, y al mismo tiempo que, las formas de organización productiva.

La negociación política de las formas de organización productiva abre paso a un sinnúmero de requerimientos de política pública. Aún en los casos de negociación más exitosos, los empresarios requieren que buena parte de la administración de la fuerza de trabajo sea pública.

La relación capital/trabajo desborda a las empresas y requiere de la intervención estatal, se dijo. Sin embargo, la acción del estado/gobierno no puede reducirse a solventar las reglas al interior de la empresa. La posición de mando empresarial y el disciplinamiento de los trabajadores requieren también de la intervención estatal. Como sostiene de Brunhoff,

Disciplina en el trabajo, inseguridad en el empleo, permanencia del abastecimiento de fuerza de trabajo proletaria al menor costo posible: la combinación de estos aspectos implica una intervención estatal inmanente al proceso de acumulación capitalista, al mismo tiempo que fundamentalmente externa a este proceso... Las modificaciones de la acumulación capitalista, y las modificaciones de la lucha de clases, transforman las condiciones de la gestión estatal de la fuerza de trabajo..." (de Brunhoff, 1976:15).

Otros elementos de política pública, además de la laboral, entran así en escena y comprenden la regulación amplia de todas las acciones sociales. La implantación de un régimen disciplinario al interior de la empresa supone otro fuera de ésta. Esto implica, en general, una política macroeconómica y social acorde con los requerimientos de la estrategia laboral y productiva. El elemento fundamental de esta política macroeconómica es la gestión de la moneda.

El dinero vuelto finalidad impone, se dijo en el capítulo anterior, la necesidad de transformar todo el trabajo y todo el dinero en capital. La propiedad privada de los medios de producción, el aparato jurídico, las formas de organización productiva y la gestión de todos ellos permite satisfacer en una medida importante dicha necesidad. La gestión de la moneda deberá hacer la otra parte, porque, como sostiene Boneffeld,

La crisis de la reproducción capitalista aparece como una crisis monetaria. La unidad de la diversidad en la producción y la circulación sujeta la posibilidad de la

crisis a dos procesos interrelacionados, contiene la posible separación en el tiempo de adquisición y de venta... Como momentos diferentes de un proceso, la conexión interna entre la producción y la circulación causa en sí misma la ruptura.. (Boneffeld, 1992-20).

Como consecuencia de ello,

Cuando la congruencia entre la venta y la compra se rompe, las dificultades pueden ser diferidas por medio del crédito a manera de pago. El crédito existe como una palanca para expandir la reproducción, como si éste llevara a cabo la relación interna de la producción y la circulación sin que esta relación interna se haya efectuado en términos reales. El crédito sustenta la acumulación en lugar de eliminar la unidad contradictoria de la producción de plusvalía... El crédito como sustento de la reproducción contiene la capacidad del dinero para expandir riqueza abstracta independientemente de la reproducción material (Boneffeld, 1992:20-21).

Esta capacidad del crédito para expandir la riqueza abstracta es producto de las funciones básicas del sistema crediticio: (1) La nivelación de las tasas de ganancias o el movimiento de dicha nivelación; (2) La reducción de los costos de la circulación; (3) La formación del mercado accionario; y (4) La disposición por parte del capitalista individual del capital y propiedad ajenos, y, por ende, del trabajo ajeno (Marx, 1894).

El sistema crediticio permite crear, así, dinero ficticio, pero también movilizar el dinero no puesto como capital en el circuito de la reproducción del capital. La creación de dinero ficticio y la movilización del dinero inutilizado amplía la capacidad del sistema respecto de la subordinación del trabajo al capital.

Ahora bien, esta funcionalidad del sistema crediticio es posible sólo en la medida en que pueda ser regulado de manera centralizada, sin embargo,

El dinero puesto bajo la forma de medio de circulación es moneda... Como moneda, es también un signo y es indiferente a su materia. Pero como moneda pierde también su carácter universal para asumir uno nacional, local. Se fragmenta en moneda de distintos tipos según el material del que está hecha... Recibe un título político y habla por así decirlo una lengua distinta en los distintos países. En fin, en un mismo país recibe distintas denominaciones, etc. (Marx, 1939: 161).

Mediante el banco central, el estado ejerce una acción directa sobre los flujos y en la reglamentación del mercado monetario. El estado participa necesariamente en la reproducción del equivalente general. Para garantizar es necesario hacer posible que las diversas formas de moneda que circulan simultáneamente en un momento dado (moneda de crédito privado, moneda nacional, moneda internacional), sean intercambiables unas por otras, a una tasa determinada (de Brunhof, 1976). Asimismo, garantizar la reproducción del equivalente general implica refrendar la imposición del dinero como salario y precios monetarios.

IV. El último de los elementos que compone el patrón de acumulación es el de las formas políticas. La administración estatalmente mediada de las contradicciones inherentes a

la lógica del capital abre, como dije insistentemente, la esfera de la política como un momento de la reproducción del capital.

Sin embargo, la política no es ni puede ser para el capital un proceso anárquico, sin reglas ni límites. No lo es, fundamentalmente, porque el capital no puede aceptar colocar al propio sistema en debate.

Las formas políticas deben, por lo tanto, definir las reglas y los límites, las modalidades y los objetivos de la política. Al igual que con los dos elementos anteriores, las modalidades de negociación se renovarán de acuerdo con las necesidades de administración de las limitantes fundamentales del sistema.

Además de establecer los marcos, las formas políticas tienen por función legitimar tanto al sistema como al conjunto de reglas generales de la sociedad capitalista y al propio patrón de acumulación en sus tres aspectos: esto es, deberá legitimar a las formas de organización productiva, a las formas de gestión gubernamental y a las propias formas políticas.

V. Tres cuestiones adicionales es necesario plantear. En primer lugar, el patrón de acumulación no constituye una estrategia unilateral de los capitalistas para garantizar la reproducción global del capital. La contradicción capital/trabajo no sólo es el punto de partida que hace necesario al patrón de acumulación como forma de administración del conflicto, es también un elemento que condiciona todos y cada uno de los requerimientos de su constitución.

El patrón de acumulación no es, por lo tanto, sólo una estrategia capitalista frente a las crisis sucesivas de las relaciones sociales capitalistas, es también resultado de las luchas que sus contradicciones alimentan. Como afirma Hirsch,

No existe una "lógica" lineal del capital, ni un efecto "puro" de la Ley del Valor. Estos han sido siempre modificados y formados políticamente, a través de la actuación, dentro de las normas institucionales, de actores conflictivos... La sociedad capitalista contiene leyes estructurales, pero estas se expresan siempre en formas históricas concretas, influidos por el conjunto de fuerzas sociales, constelaciones institucionales, condiciones culturales, y las intenciones estratégicas y políticas de los actores sociales (Hirsch, 1992:4-5).

Una segunda cuestión es la que hace referencia a la aparente contradicción entre el patrón de acumulación como administrador de los conflictos derivados de la lógica del capital y como restricción a la acción empresarial.

En efecto, he sostenido que el patrón de acumulación tiene por objeto operativizar la subordinación del trabajo al capital, lo cual parece liberarlo de las restricciones de su propia lógica. Sin embargo, no sólo no lo logra, como lo expuse anteriormente, sino que además politiza el ciclo del capital.

Una última cuestión se refiere a la apariencia del patrón de acumulación como proyecto global del sistema capitalista y no de algún empresario en particular. Quiero decir con esto, por un lado, que el patrón de acumulación pretende la reproducción global del

capital antes que la de algún empresario en particular. Por otro lado, significa que el patrón de acumulación constituye un punto de intersección entre la dinámica global de la lógica del capital y el carácter nacional del estado.

La falta de correspondencia que postulo entre sociedad y estado en el capitalismo remite a varias controversias. En primer lugar, pretendo poner distancia con aquellas concepciones que

Al atribuir a las naciones, sociedades o culturas, la calidad de objetos internamente homogéneos y externamente diferenciados y limitados, [crean] un modelo del mundo similar a una gran mesa de *pool* en la cual las entidades giran alrededor de la otra como si fueran bolas de billar duras y redondas... (Wolf, 1982:19).

En segundo lugar, aún cuando existe una buena cantidad de autores dispuesta a aceptar que "la universalidad del valor involucra la totalidad de los diversos mercados realmente existente, definiendo en todos ellos un contenido social común" (Manchón, 1994:267), y que, por lo tanto, la sociedad capitalista nace como sociedad universal que se expresa mediante múltiples estados y que "la práctica de cada uno de los estados sólo puede ser tratada eficazmente si se la considera conjuntamente con las prácticas de todos y cada uno de los demás estados" (Manchón, 1994:278), las causas de tal configuración así como las consecuencias que se vislumbran de tales hechos son diametralmente diferentes.

Autores como Braudel y Wallerstein suponen que la constitución del capitalismo como sociedad universal se debe a la expansión de este modo de producción a partir de un estado nacional hacia otros estados nacionales.

Braudel asume la existencia de diversas economías-mundo que se suceden a lo largo de la historia y que ocupan territorialidades diferentes. Con el concepto de economía-mundo,

término que he forjado a partir de la palabra alemana *Weltwirtschaft*, entiendo la economía de sólo una porción de nuestro planeta, en la medida en que éste forma un todo económico... Una economía-mundo puede definirse como una triple realidad: [a] Ocupa un espacio geográfico determinado; posee por tanto unos límites que la explican y que varían, aunque con cierta lentitud... [b] acepta siempre un polo, un centro representado por una ciudad dominante, antiguamente una ciudad-Estado y hoy en día una capital, entendiéndose por tal una capital económica... [c] se divide en zonas sucesivas. El corazón, es decir, la región que se extiende en torno al centro... Vienen después las zonas intermedias, alrededor del pivote central. Finalmente, ciertas zonas marginales muy amplias que, dentro de la división del trabajo que caracteriza a la economía-mundo, son zonas subordinadas y dependientes, más que participantes. En estas zonas periféricas, la vida de los hombres evoca a menudo el purgatorio, cuando no el infierno. Y la situación geográfica es, claramente, una razón para ello (Braudel, 1985:86-89).

La constitución del capitalismo actual como sociedad global es, según esta interpretación, producto de la coexistencia, la yuxtaposición y el intercambio creciente

entre diversas economías-mundo que comienzan a cristalizarse en la economía-mundo europea sobre mediados del siglo XVII. Hasta mediados del siglo XVIII, sin embargo, la economía-mundo europea giró en torno de ciudades esenciales: Venecia, Amberes, Génova y Amsterdam, para dar paso luego a las economías nacionales, entendidas como

el espacio político transformado por el Estado, en razón de las necesidades e innovaciones de la vida material, en un espacio económico coherente, unificado y cuyas actividades pueden dirigirse juntas en una misma dirección. Sólo Inglaterra pudo realizar tempranamente esta proeza. Se habla con respecto a ella de revoluciones: agrícola, política, financiera, industrial. Hay que añadir a esta lista, asignándole el nombre que se quiera, la revolución que creó su mercado nacional... (Braudel, 1985:107-108).

De esta manera, la globalización del capitalismo, y su poderosa existencia, es producto de desigualdades espaciales que se establecen a partir de la expansión de economías nacionales. Parafraseando a Wallerstein, Braudel sostiene que

el capitalismo es una creación de la desigualdad del mundo; necesita, para desarrollarse, la complicidad de la economía internacional. Es hijo de la organización autoritaria de un espacio evidentemente desmesurado. No hubiera crecido con semejante fuerza en un espacio económico limitado. Y quizás no hubiese crecido en absoluto de no haber recurrido al trabajo ancilar de otros (Braudel, 1985:100).

A esta visión braudelianna/wallersteiniana de la economía-mundo capitalista, aún con sus diferencias (la existencia o no de economías-mundo previas al capitalismo), Wallerstein adiciona que

Lo notable del capitalismo como sistema histórico fue la forma en que se pudo ocultar este intercambio desigual... La clave para ocultar este mecanismo central está en la estructura misma de la economía-mundo capitalista, la aparente separación en el sistema capitalista mundial entre la arena económica (una división social del trabajo a nivel mundial con unos procesos integrados, todos los cuales operan a favor de la incesante acumulación del capital) y la arena política (compuesta en apariencia por Estados soberanos aislados, cada uno de los cuales es responsable autónomo de sus decisiones políticas dentro de su jurisdicción y dispone de fuerzas armadas para respaldar su autoridad) (Wallerstein, 1983:21-22).

A diferencia de esta visión del capitalismo, como microcosmos que se expanden hacia espacios concéntricos hasta constituir macrocosmos con diferencias regionales que permiten la explotación de unos espacios sobre otros legitimados por la aparente inconexión de los procesos por obra y gracia de las formas estatales; y de otras propuestas, como la regulacionista, que supone la precedencia lógica de la unidad macroeconómica respecto de las relaciones económicas internacionales, Manchón supone que

la respuesta alternativa afirma que la universalidad del valor involucra la totalidad de los diversos mercados realmente existentes, definiendo en todos ellos un contenido social común (Manchón, 1994:267).

Mercados realmente existentes que

resultan así incorporados como momentos de la reproducción del capital. La economía resulta inmediatamente una universalidad planetaria, respuesta que es la única coherentemente compatible con tres determinaciones básicas de la economía. La primera es que la constituyen relaciones objetivas. Otra es que estas relaciones objetivas son relaciones entre la producción y la circulación determinadas por la reproducción ampliada del capital. La tercera es que el capital sólo tiene existencia como muchos capitales que se relacionan entre sí (Manchón, 1994:271).

Sin embargo,

la multiplicidad de unidades microeconómicas es sólo una de las formas de individuación. La otra forma de individuación del capital social es la individuación en unidades estatal nacionales de producción y apropiación del valor, a las que también hemos llamado unidades macroeconómicas de competencia (Manchón, 1994:279).

Esta forma de Individuación, que supone la mutua irreductibilidad de las partes y del todo, remite a la constitución del sistema monetario internacional como principio lógico del estado-nación,

el principio de delimitación del mercado como mercado interno y, correlativamente, de los otros mercados como mercados externos, se encuentra en el monopolio de la gestión estatal del dinero en el ámbito en el que el estado ejerce su poder... Históricamente y lógicamente este monopolio estatal de gestión del dinero, que esencialmente no es más que la conversión del dinero en moneda, es el principio de la soberanía nacional. Sin poder político y sin gestión del dinero en el ámbito en que este poder es interna y externamente reconocido, no podemos hablar de soberanía nacional (Manchón, 1994:285).

Si bien la temporalidad de la nación excede al capitalismo, sostiene Manchón, como estado-nación ha sido sometida al capital y como

individuación de la sociedad universal productora de valor, se expresa en el diseño de una estrategia de participación de la unidad macroeconómica de competencia en el mercado mundial. La conversión del dinero en moneda merced al monopolio estatal no sólo es el principio de la soberanía nacional en general, sino también el punto de partida de la configuración e implantación de la política económica, nombre con el que aquí designamos el conjunto de objetivos, metas e instrumentos que el estado nacional se da para mejorar su situación relativa en el seno del mercado mundial.. la política económica tiene la función de lograr que, en el ámbito del estado nacional, las condiciones de producción y apropiación de la plusvalía sean relativamente mejores que las condiciones de otras macrounidades de competencia... Conviene señalar aquí que la determinación de las prácticas estatales por parte de la sociedad objetiva y universal no significa,

de ninguna manera, su reducción a la pasividad. Significa solamente que cada agente en general, y cada agente macroeconómico en particular, define una estrategia de participación en el mercado mundial fundada en la apreciación que dicho agente tenga de su comportamiento actual y de su evolución futura, estrategia que procurará satisfacer el objetivo de la maximización individual de producción y apropiación del valor. Mediante esta estrategia el capital nacional contribuye sin duda alguna a satisfacer las condiciones generales de la reproducción del capital social, pero la individuación estatal nacional del capital aspira principalmente a satisfacer su objetivo propio de mejoramiento relativo en la competencia internacional (Manchón, 1994:286-287).

Así como la propuesta braudeliana/wallersteniana convierte a la lógica del capital en una forma subsidiaria de la del imperialismo, la conceptualización hecha por Manchón traslada el problema de la explicación de la individuación de las formas estatal nacionales al de la individuación del sistema monetario Internacional.

La argumentación de Manchón se vuelve circular, si la soberanía monetaria hace posible la Individuación estatal nacional y dicha soberanía es resultado del monopolio estatal de la gestión de la moneda, entonces en qué se fundamenta ese monopolio anterior a la soberanía.

Frente a estas explicaciones que, aún cuando reconocen la diferente estructuración de lo económico y de lo político, supeditan estas formas bien a una lógica espacial, bien a una de gestión monetaria, me parecen más acertadas las afirmaciones de Therborn en cuanto a que

El sistema de Estados diferentes es característica propia del mundo capitalista real, aunque es contingente, y no un elemento necesario del capitalismo. El modo capitalista de producción exige un Estado (de un tipo particular) pero no un sistema de Estados (Therborn, 1979:18).

y de Holloway respecto de que

La particularización del estado, abstracción de la coerción del proceso inmediato de explotación, se expresó en un contraste entre dos movimientos: mientras la relación de explotación se liberaba de los lazos espaciales, la coerción que daba apoyo necesario para la explotación capitalista adquirió una nueva definición espacial (Holloway, 1992:11-12).

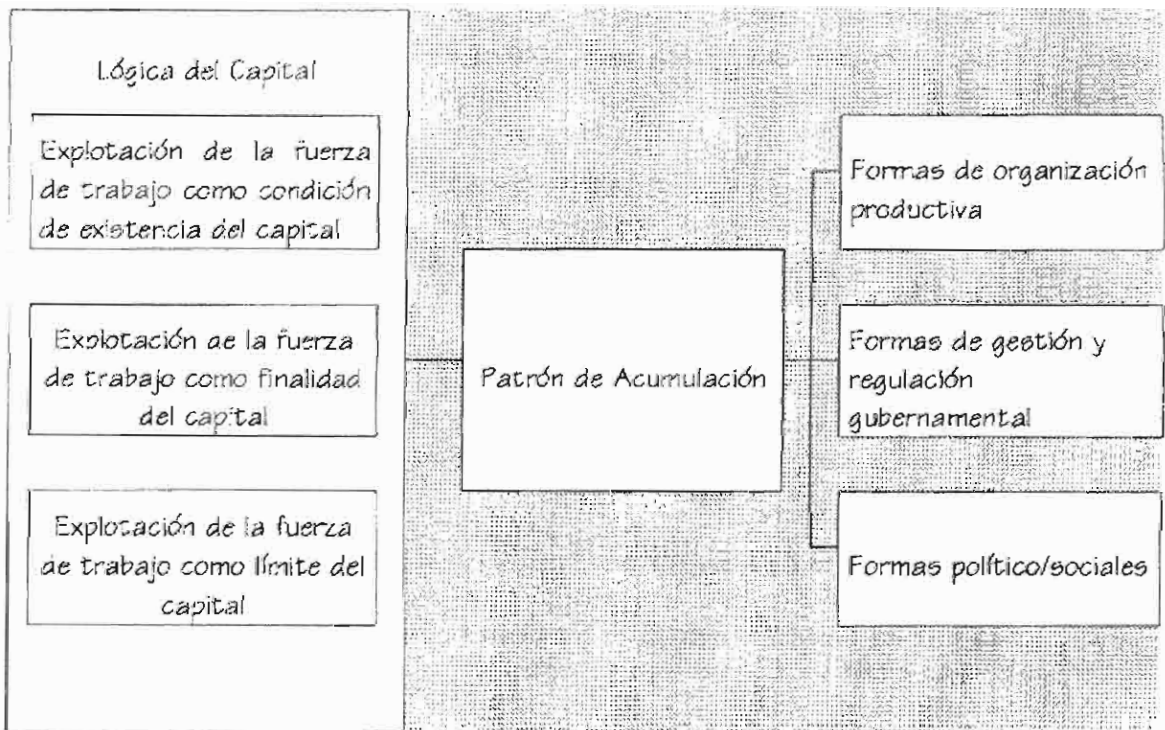
De ellas, se deduce que el estado capitalista existe para asegurar el dominio del capital sobre el trabajo y que las razones por las que se estructura en un sistema de estados y no en un único estado mundial tiene, como dice Wolf,

razones históricas. El modo capitalista no alcanzó el poder repentinamente. Se incubó en situaciones tributarias más antiguas, y se ensanchó espasmódica y gradualmente, acabando por ocupar un terreno social más amplio. Cada nuevo grupo de capitalistas halló otras clases preexistentes arraigadas en situaciones tributarias variadas. Cada sociedad capitalista difirió de las demás en cuanto a los antecedentes de su clase obrera y en la rapidez e intensidad con que esta clase se desarrolló. Esta variabilidad en la "mixtura" que era la clase se amplió

aún más por razón de que hubo muchos modos diferentes por medio de los cuales las clases capitalistas se hicieron del poder... (Wolf, 1982:373-374).

Así, si la razón de existencia del estado se encuentra en garantizar el dominio y en tratar de que dicho dominio pueda ser legitimado, la estructuración estatal nacional no tiene como objeto garantizar la competitividad del capital nacional frente a otros capitales nacionales haciendo más efectivas las condiciones de valorización del capital, sino que su búsqueda se concentra en la garantía de la dominación, como forma de subsumir el trabajo al capital.

Figura 2
Restricciones de mediano plazo para la acción empresarial



Conclusiones de la Primera Parte

En los tres capítulos correspondientes a esta primera parte de la investigación busqué colocar a la acción empresarial como la expresión singularizada de la lógica del capital, la cual se concretiza mediante la decisión racional del sujeto empresario entre los márgenes definidos por un conjunto de restricciones, o espacio de maniobra, al que llamé conjunto de oportunidad.¹

Como expresión singular de la lógica del capital, la acción del sujeto empresarial persigue un fin dispuesto de manera sistémica, como determinación genérica: la explotación de la fuerza de trabajo como proceso permanente de valorización del capital. La lógica del capital le impone a la acción del empresario, por lo tanto, su finalidad y, como consecuencia de ello, también su condición de existencia, en tanto que el capital la define a partir de la misma explotación de la fuerza de trabajo.

De este modo, la acción del empresario como expresión singularizada de la lógica del capital se manifiesta fenoménicamente enfrentada a un mundo, como una trama de interacciones con reglas, códigos y otros sujetos, que le da sentido a dicha acción. Ese mundo es un mundo construido socialmente para la acción de cada empresario, en tanto que empresario, en términos de la lógica del capital.

Hasta allí la dinámica de la propuesta parecía no oponerse a inconvenientes, la lógica del capital guía la acción de los empresarios a través de un mundo de sentidos que se reproduce socialmente. Sin embargo, el principal escollo a que se somete esta dinámica es que se reproduce críticamente, conflictivamente, contradictoriamente: la explotación de la fuerza de trabajo, condición de existencia y finalidad del capital, es también su límite.

Para reproducirse, aunque contradictoriamente, de manera viable, la lógica del capital se complejiza, apelando a formas, de mediano plazo,² que hacen posible sortear parcialmente la condición limitante de la fuerza de trabajo. Llamé al conjunto de estas formas subsistémicas patrón de acumulación.

En la medida en que el patrón de acumulación tiene por objeto administrar las contradicciones del sistema, se expone conflictivamente y, por lo tanto, sus formas

¹ Dije también que las determinaciones para cada empresario-en-singular no provienen exclusivamente de ser empresario, lo cual introduce una situación de indeterminación en su acción como empresario que lo dota de márgenes de libertad. Lo mismo sucede en las acciones en las que no procede como empresario. Este espacios de las determinaciones distintas de su condición de empresario fueron dejadas oportunamente de lado por las razones que ya fueron expuestas.

² Las denominé formas de organización productiva, formas de gestión macroeconómica y formas políticas.

deben ser cambiadas con cierta periodicidad, de allí lo de mediano plazo. Estas restricciones de mediano plazo vividas como problemáticas por los sujetos, como crisis económicas, políticas y/o de legitimidad, lleva a la intervención de éstos en la redefinición regular del patrón de acumulación, lo que lo hace exponerse, a su vez, como más conflictivo.

Ahora bien, estas formas, con el objeto de hacer viable, en los términos planteados, la reproducción del sistema, somete a la acción del sujeto empresarial a un conjunto de restricciones adicionales que se manifiestan fenoménicamente como las restricciones derivadas de la mediación de diversos conjuntos de sujetos, que fueron definidos de manera principal como la empresa, el mercado, el empresariado y el estado/gobierno.

Por último, la resolución político/administrativa de los problemas de reproducción sistémica hace de la innovación en materia de formas la única fuente de mitificación, parcial y frágil, del carácter conflictivo de las mismas. Y así se abre un nuevo problema para la investigación, las formas de articulación, las mediaciones, entre la lógica del capital y la acción empresarial, entre lo genérico y sus formas fenoménicas singulares, no pueden ser explicadas independientemente de las formas particulares que adopta el conflicto entre capital/trabajo (en tanto que límite) y de las de sus soluciones temporales.

Se abre así la agenda de la segunda parte de esta investigación, tal como lo había anticipado en los Capítulos 2 y 3.

SEGUNDA PARTE

EL CAPITALISMO EN PERSPECTIVA

Erase un país donde todos eran ladrones.

Por la noche cada uno de los habitantes salía con una gansúa y una linterna sorda, para ir a saquear la casa de un vecino. Al regresar, al alba, cargado, encontraba su casa desvalijada.

Y todos vivían en concordia y sin daño, porque uno robaba al otro y éste a otro y así sucesivamente, hasta llegar al último que robaba al primero. En aquel país el comercio sólo se practicaba en forma de embrallo, tanto por parte del que vendía como del que compraba. El gobierno era una asociación creada para delinquir en perjuicio de los súbditos, y por su lado los súbditos sólo pensaban en defraudar al gobierno.

La vida transcurría sin tropiezos, y no había ricos ni pobres.

Pero he aquí que, no se sabe cómo, apareció en el país un hombre honrado. Por la noche, en lugar de salir con la bolsa y la linterna, se quedaba fumando y leyendo novelas.

Llegaban los ladrones, veían la luz encendida y no subían.

Esto duró un tiempo; después hubo que darle a entender que si él quería vivir sin hacer nada, no era una buena razón para no dejar hacer a los demás. Cada noche que pasaba en casa era una familia que no comía al día siguiente.

Frente a estas razones el hombre honrado no podía oponerse. También él empezó a salir por la noche para regresar al alba, pero no iba a robar. Era honrado, no había nada que hacer. Iba hasta el puente y se quedaba mirando pasar el agua. Volvía a casa y la encontraba saqueada.

En menos de una semana el hombre honrado se encontró sin un céntimo, sin tener qué comer, con la casa vacía. Pero hasta ahí no había nada que decir, porque era culpa suya; lo malo era que de ese modo suyo de proceder nacía un gran desorden. Porque él se dejaba robar toda y entre tanto no robaba a nadie; de modo que había siempre alguien que al regresar al alba encontraba su casa intacta: la casa que él hubiera debido desvalijar. El hecho es que al cabo de un tiempo los que no eran robados llegaron a ser más ricos que los otros y no quisieron seguir robando. Y por otro lado, los que iban a robar a la casa del hombre honrado la encontraban siempre vacía; de modo que se volvían pobres.

Entre tanto los que se habían vuelto ricos se acostumbraron a ir también al puente por la noche, a ver correr el agua. Esto aumentó la confusión, porque hubo muchos otros que se hicieron ricos y muchos otros que se volvieron pobres.

Pero los ricos vieron que yendo de noche al puente, al cabo de un tiempo se volverían pobres. Y pensaron: "paguemos a los pobres para que vayan a robar por nuestra cuenta". Se firmaron contratos, se establecieron los salarios, los porcentajes: naturalmente siempre eran ladrones y trataban de engañarse unos a otros. Pero como suele suceder, los ricos se hacían cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres.

Había ricos tan ricos que ya no tenían necesidad de robar o hacer robar para seguir siendo ricos. Pero si dejaban de robar se volvían pobres porque los pobres les robaban. Entonces pagaron a los más pobres de los pobres para defender de los otros pobres sus propias casas y así fue como instituyeron la policía y construyeron cárceles.

De esa manera, pocas años después del advenimiento del hombre honrado, ya no se hablaba de robar o de ser robados sino sólo de ricos o de pobres; y sin embargo todos seguían siendo ladrones.

Honrado sólo había habido aquel fulano, y no tardó en morir de hambre.

(La oveja negra, Italo Calvino)

Introducción a la Segunda Parte

Dije, en la primera parte de esta Investigación, que el patrón de acumulación tiene por objeto administrar las contradicciones del sistema y que, por ello, se expone conflictivamente, haciendo necesaria la renovación periódica de sus formas.

En función de esa conclusión parcial, esta segunda parte fue diseñada para atender a dos propósitos: el primero de ellos, central para la investigación, es el de tratar de reconstruir la configuración del escenario de los megaempresarios mexicanos a partir del reconocimiento de las características que asumen las formas de mediano plazo que debieron enfrentar durante el período estudiado. En ese sentido, trataré de comprobar dos hipótesis: una, que a pesar del carácter singular que asume el patrón de acumulación para los megaempresarios mexicanos, sus características esenciales están definidas globalmente; la otra, que las formas concretas que asume el patrón de acumulación son producto del carácter limitante del trabajo para el capital.

El segundo propósito, complementario al anterior, es el de demostrar que el mecanismo de definición global del patrón de acumulación es subsistémico y no coyuntural –como suelen insinuar las postulaciones recientes en relación con la globalización–.

Para atender ambos propósitos definí una estrategia tanto longitudinal como transversal. Mediante la primera buscaré, aprovechando el carácter relativamente reciente del patrón de acumulación vigente –al que llamaré Neoliberal–, analizar el ciclo completo del patrón de acumulación precedente –al que denominaré Modelo TFK–. Este procedimiento me permitirá ver comparativamente las transiciones que les dieron origen y establecer, de esta manera, si sus adopciones fueron resultados de motivos convergentes asociados a la relación capital/trabajo tal como lo he formulado en mi hipótesis.

Mediante la segunda estrategia trataré de reconstruir las características del patrón de acumulación (tanto el actual como el anterior) tomando en cuenta las singularidades que presentaban cuando la escala de observación es diferente. Este segundo método me permitirá definir constantes y variables en situaciones mucho más heterogéneas, para determinar si son las constantes o las variables las que emergen con más fuerza del proceso de comparación. De ser las primeras, habré logrado atender la otra hipótesis, acerca de la definición subsistémica del patrón de acumulación.

Los resultados de esta indagación se presentarán en los tres capítulos que componen esta segunda parte. Cada uno de ellos permite una búsqueda longitudinal de los objetivos propuestos a distintas escalas (el modelo global, el modelo latinoamericano y el modelo mexicano), mientras que la comparación entre los tres permitirán desarrollar la estrategia transversal.

Modalidades de la acumulación capitalista

UN POCO DE HISTORIA

I. El análisis comparativo de distintos patrones de acumulación resulta, a mi entender, una herramienta muy útil para revelar esos contenidos históricos precisos de las limitantes que enfrentan los empresarios en cada momento. Por este motivo, comenzaré, en este capítulo, con las características esenciales del llamado estado de bienestar que, para los fines de esta investigación, llamo Modelo TFK¹ (taylorista/fordista/keynesiano) y con las condiciones de su surgimiento. Posteriormente analizaré las contradicciones que desató el Modelo TFK y que llevaron a la generalización del actual patrón de acumulación al que denomino Modelo Neoliberal.

Es evidente que el objetivo último de esta investigación no es la reconstrucción histórica del siglo XX, si fueran vistos desde esa perspectiva, los capítulos de esta segunda parte ofrecerán más lagunas que explicaciones. En su lugar, los argumentos que se expondrán a continuación tienen por finalidad la de ver en perspectiva el conjunto de elementos que fueron propuestos en la primera parte de esta investigación. Una revisión histórica completa, si es que se comparte la configuración de elementos que se propone, será una tarea pendiente para próximas investigaciones.

II. La especificidad histórica del Modelo TFK, esto es, su particular forma de subordinar el trabajo al capital, no puede ser desvinculada de la revolución rusa de 1917. Este no fue un evento aislado, sino un momento —el más exitoso— del conjunto de las luchas obreras que se extendieron por Europa y para el cual se manifestó como una demostración de su posibilidad de triunfo.

La capacidad de lucha del movimiento obrero, su ímpetu por ponerse fuera del capital, llevó a la burguesía a la necesidad de replantear las formas de subordinación del trabajo para garantizar la reproducción del capital. Es este el ambiente en el que se difunden el

¹ La decisión de llamarlo Modelo TFK responde a la necesidad de hacer referencia no sólo a las características que asumió el estado, sino, más ampliamente, a las del patrón de acumulación.

taylorismo² y el fordismo, los cuales tienen una función inmediata: reducir la combatividad del trabajo.³

El taylorismo consistió, fundamentalmente, en la reducción del grado de autonomía de los trabajadores y su sometimiento a una vigilancia y control permanentes en la ejecución de la norma de rendimiento. El proceso de trabajo taylorista estaba constituido por varios segmentos, cada uno de los cuales respondía a un principio mecánico. Y significó una intensificación decisiva de la explotación, basada en un proceso de descualificación de largo alcance, la destrucción de las prácticas tradicionales del poder de los trabajadores (Hirsch, 1994:23).

La difusión de los lineamientos tayloristas de la organización del trabajo, implicó:

- La profundización de la división de las tareas de concepción-programación (concentradas en la dirección de la empresa), por un lado, y las de ejecución (asignadas a los trabajadores) por el otro.
- La asignación anticipada de un número limitado de tareas específicas a cada trabajador, para que las realicen de manera regular y permanente, dando paso a una conformación rígida de los puestos de trabajo.
- La individualización del trabajo, oponiéndolo al trabajo en equipo o grupal, partiendo del supuesto de que la tendencia natural que privaría entre los miembros del grupo sería la de trabajar a un ritmo más lento.
- El control y la estrecha vigilancia de cada trabajador por parte de supervisores y capataces, reduciendo su margen de autonomía.
- Un sistema de remuneración basado en el rendimiento individual.

A su vez, el fordismo descansó en la gestión de la reproducción global de la fuerza de trabajo asalariada por medio de una íntima articulación entre las relaciones de producción y las mercantiles, a través de las cuales los trabajadores asalariados adquieren sus medios de consumo. Una explicación, por elemental que sea, de esta articulación requiere considerar varios elementos. Por una parte,

... la lección americana está centrada en torno a ese principio central de la nueva fábrica: el transportador en cinta. Ante todo, se le presenta en dos de sus

² "Durante la vida de Taylor, la Organización Científica del Trabajo tuvo muy poco eco. Obviamente los sindicatos la rechazaron, pero tampoco los empresarios mostraron mucho entusiasmo, en tanto ponía en cuestión las prerrogativas y la competencia capitalista tradicional" (Finkel, 1994:122)

³ Si bien el Modelo TFK constituyó una respuesta de la burguesía a la lucha obrera por ponerse fuera de la relación social del capital, su éxito, me refiero a la reorganización de las relaciones laborales que el modelo logró, respondió a la lógica de la lucha entre capital y trabajo. Por tal motivo, si bien tal lucha no es objeto de análisis aquí, ello no quiere decir que ponga en las diferentes formas organizativas que impulsa el capital la única razón de los cambios, ni que deba considerarse la modificación de las formas como motorizada por la búsqueda de una eficiencia abstracta.

posibilidades de utilización. La primera consiste en asegurar la circulación de un conjunto de piezas ante los obreros quietos en sus puestos de trabajo... Una doble ventaja resulta de aquí: una economía de mano de obra y de manutención y regulación autoritaria (mecánica) de la cadencia del trabajo, del ritmo de la caja que "pasa"... Ford ha sabido aportar a lo que encuentra en la industria de los relojes y de las cerraduras "perfeccionamientos interesantes", de los cuales uno de los más importantes es la asociación de un transportador de cadena para que el órgano pase de una operación a otra... Se conserva el principio del montaje por añadidura de piezas sucesivas... pero se añade un pequeño detalle "técnico": la cadencia del trabajo está regulada mecánicamente, de manera totalmente exterior al obrero, por la velocidad del transportador que "pasa" delante de cada obrero... Si el transportador está presente siempre... aquí se pone el acento en otro principio: el de la especialización ("un taller por pieza"; "agrupación de las máquinas por tipo de operación") en el seno del taller (Coriat, 1979:40-42).

Por otra parte, los costos asociados a esta división técnica del trabajo requirieron una inversión autoalimentada en una escala siempre superior, para lo que fue necesario que la ampliación de los mercados se haga a cualquier precio y que se eleven los riesgos de desvalorización del capital fijo inmovilizado (Aglietta, 1975), para lo cual, a su vez, era indispensable contar, como se dijo, con una fuerte articulación entre producción y reproducción en la cual "... a través de las tratativas anuales de negociación colectiva, el intercambio entre la muerte del trabajo alienado y la vida del consumo era negociado y renegociado con regularidad" (Holloway, 1994:135).

Este modelo de acumulación encontró un fuerte nexo con las formas regulativas del estado social keynesiano. Con Keynes se alcanzó un triple cerco a la combatividad del trabajo en contra del capital. Taylor y su "administración científica" habían permitido desactivar el poder de los trabajadores especializados a través de la fragmentación de sus faenas y la descualificación de la mano de obra; Ford, con la cadena de montaje y el salario de cinco dólares diarios, sometía a los trabajadores al ritmo de las máquinas; y, por último, "...el keynesianismo implicaba la estabilización del sistema, la fijación del punto de equilibrio de la demanda efectiva en la invariabilidad de las relaciones de fuerza que la constituyen" (Negri, 1986:31).

Un aumento semejante de la productividad sólo podía apoyarse en un aumento similar de la demanda efectiva, es decir, requería realizar el incremento del producto alcanzado por la nueva organización laboral. De allí que los cambios introducidos por el taylorismo y el fordismo fueran insuficientes para impulsar una recuperación del capitalismo, y se vio demorada hasta que se introdujeron los principios keynesianos en la gestión macroeconómica. Así, el aumento de la productividad individual y la racionalización del proceso productivo requirieron de la consolidación de las instituciones sociales impulsadas por la solución macroeconómica keynesiana para alcanzar viabilidad, a la vez que posibilitaron el éxito del modelo a largo plazo.

La articulación entre consumo masivo y producción incentivó la actividad industrial, la cual elevó formidablemente su ritmo de crecimiento. Si entre 1900 y 1950 la producción

industrial creció, en los países avanzados, a un ritmo del 2.8% anual, entre 1950 y 1975 lo hizo a uno del 6.1% (Fajnzylber, 1983).⁴

La difusión del patrón industrial del Modelo TFK no reparó en fronteras, por lo que para el período 1960-1975 el ritmo de crecimiento de la producción industrial registraba un 6.1% a nivel mundial, y en ninguna región el crecimiento sectorial de la industria era inferior al de cualquier otro sector (Fajnzylber, 1983).

Si el desplazamiento del centro de la actividad hacia la producción industrial masiva resultó el primer rasgo relevante del Modelo TFK, un segundo elemento de importancia fue el liderazgo que dentro de ella adquirieron las industrias metalmecánica, petroquímica, de bienes de capital, en general, y de consumo durable. En efecto, entre 1955 y 1977 la producción de químicos y derivados pasó del 10% al 14% de la producción industrial, mientras que en el mismo período la industria metalmecánica lo hizo del 34% al 43%, y la producción de bienes de consumo no durables cayó del 30% al 22% (Fajnzylber, 1983).

En algunos países este proceso adquirió una intensidad aún mayor. En Japón, por ejemplo, la producción de bienes de consumo no duradero cayó del 35% al 19% de la producción industrial total, mientras que la industria química y metalmecánica crecieron, en conjunto, de un 18% a un 46%. En Europa Occidental las industrias química y metalmecánica, que en 1937 representaban el 38% de la producción industrial, en 1970 ascendían al 53% (Fajnzylber, 1983).

La expansión industrial, y en particular la de la industria química y metalmecánica, se vio acompañada de una revolución energética que disminuyó considerablemente los costos e hizo posible la producción y el consumo masivos. Ambas, producción y mercado masivos, requerían un consumo de energía formidable y sólo podían fundarse en costos decrecientes de la misma, "el proceso de aumento de la productividad es entonces al mismo tiempo un proceso cultural de la explotación acelerada de los recursos" (Alvater, 1992:31).

Para hacer posible el alto ritmo de crecimiento de las industrias pesadas fue necesaria la consolidación del petróleo como fuente energética principal y barata. Así, si el carbón constituía en 1950 el 77.4% de las fuentes energéticas en Europa Occidental, el 61.9% en Japón y el 37.8% en los Estados Unidos, país en que la sustitución petrolera se encontraba más avanzada, para 1970 los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) no consumían más del 20% de ese energético,

⁴ Suele afirmarse que la dimensión de los "éxitos" no puede ser desvinculada del impacto de la segunda guerra mundial. En este sentido, la guerra desempeñó un papel fundamental en la destrucción de las fuerzas productivas por lo que la recuperación se hizo más intensa. Otro fenómeno importante provocado por la guerra fue la desactivación de muchas luchas emprendidas por los trabajadores y su alineación tras los "problemas nacionales". En mi opinión, si bien estos aspectos no pueden ser menospreciados, tampoco corresponde soslayar el impacto de la solución macroeconómica keynesiana.

representando el consumo del petróleo el 56% del total de las fuentes energéticas en Europa Occidental y el 69% en Japón (Fajnzylber 1983).

Un cuarto aspecto de importancia en la difusión del patrón productivo del Modelo TFK fue la incesante innovación tecnológica y la fuerte inversión en investigación y desarrollo, indispensables para el desenvolvimiento de la producción en cadena. Las causas de este desarrollo innovador se encuentran en: 1) la necesidad de que la escala de producción creciera de tal manera que hiciera posible la articulación entre producción y reproducción; 2) el interés en abaratar los costos de energía; 3) la urgencia en eliminar las rigideces del mercado de materias primas.

Sin duda, las industrias que hicieron punta en este aspecto fueron la petrolera y la química. En estas industrias

el paso a las técnicas de producción en cadena se vio favorecido por seis importantes desarrollos acaecidos durante los siglos XIX y XX. Estos fueron: 1) El enorme crecimiento del mercado para los productos químicos básicos... 2) El cambio, en la utilización de materias básicas para los productos químicos orgánicos, de los derivados del carbón al petróleo y gas natural... 3) La disponibilidad cada vez mayor de la electricidad como fuente de energía y el desarrollo de procesos electrotérmicos y electrolíticos... 4) Las mejoras de las materias primas para la construcción de plantas y de los componentes... 5) El desarrollo de nuevos instrumentos para la vigilancia y control de los procesos en cadena, así como para los análisis y comprobaciones de laboratorio. 6) La aplicación de los conocimientos científicos básicos a los procesos de producción, y el desarrollo de la nueva disciplina de ingeniería química (Freeman, 1974:48-49).

La innovación principal producida por la Industria del petróleo, en cuanto a la difusión y generalización del consumo de ese energético, es la que se refiere al proceso de refinado. Su mayor impacto se dio, sin duda, en el fomento de la industria automotriz. En general, pero especialmente en los Estados Unidos, la difusión del transporte impulsado por gasolinas tuvo un impacto importante en la reducción de los costos de este servicio y, a su vez, en la economía en general, al punto que la industria automotriz se convirtió en el símbolo del Modelo TFK.⁵

Mientras tanto las innovaciones en la industria química producían la generalización del uso de materias sintéticas que se convertirían en otro de los símbolos del consumo masivo impulsado por el Modelo TFK. Así, entre 1950 y 1970 la tasa de crecimiento de la producción mundial de plásticos, fibras sintéticas y caucho sintético es entre tres y diez veces superior a la del acero, y entre diez y treinta veces mayor que la del algodón y la lana (Freeman, 1974).

⁵ La imposición de la gasolina generó una verdadera "guerra" contra los ferrocarriles (símbolos del desarrollo a finales del siglo pasado), absolutamente absurda, por irracional, si no se la comprende en el contexto de las características del modelo en su conjunto.

Posteriormente, la expansión de las aplicaciones de la electrónica desempeñaría un papel importante en la consolidación del Modelo TFK aunque terminaría por superarlo.

En buena medida el alto ritmo de la Innovación industrial se debió a la transferencia de la Investigación y desarrollo al Interior de los complejos industriales, así como a la aparición de los departamentos de Investigación y desarrollo que reemplazaron el anterior patrón de Innovación basado en la Investigación individual de los denominados inventores/empresarios. Con ello se produjo, al tiempo que un gran aporte de los "colectivos", un aumento considerable de los presupuestos en investigación y desarrollo.⁶

Un quinto aspecto fue la consolidación, durante el período considerado, de un modelo de empresa gigante y verticalmente integrada como unidad operativa más adecuada, debido a las necesidades derivadas de la producción en gran escala y de los requerimientos de inversión en investigación y desarrollo. Hacia finales de los años sesenta, los cuarenta programas más grandes representaban más de la mitad de toda la investigación y desarrollo industrial en más del 90% de los miembros de la OCDE, y los ocho mayores representaban más del 30%. Asimismo, las empresas con más de 500 empleados representaban el 89% de los gastos totales en investigación y desarrollo en los Estados Unidos en 1970, el 75% en Alemania y cerca del 50% en Francia, mientras que las de más de 10,000 empleados abarcaban en 1972 el 83% del total en los Estados Unidos y casi el 50% en Inglaterra (Freeman, 1974).

Por otra parte, "la gran empresa fue la solución que se dio a los problemas organizativos creados por el surgimiento de la tecnología de la producción en serie" (Piore y Sabel, 1984:107), dado que reforzó el control que estas empresas tenían del mercado de sus propios productos y de sus fuentes inmediatas de recursos. La estructura y equipamiento rígido sobre el cual se organizaba la producción industrial suponía que durante un período de tiempo largo se producirían en forma masiva los mismos tipos de bienes (Echeverría, 1990). Estos bienes debían ser comercializados, por lo tanto, en un mercado en expansión, así como responder a una demanda de consumo relativamente homogénea, cierta y predecible.

⁶ Cabe destacar aquí que hago hincapié en la innovación y no en la invención debido, en particular, a dos razones. En primer lugar, porque determinar la autoría de las invenciones resulta de una gran dificultad. Muchos de los autores dedicados a este tema manifiestan profundas discrepancias respecto a la determinación de los indicadores idóneos para analizar el fenómeno de la invención. En segundo lugar, porque, siguiendo a Rosenberg, tendemos a subestimar la importancia de muchas formas de cambio tecnológico. En este sentido, cuando los economistas trabajan con el proceso de cambio tecnológico dan la mayor importancia a las formas "puras" del conocimiento y tienen poca estima por el conocimiento tecnológico o industrial por ser demasiado específico y particularista en su naturaleza. Esta conceptualización pasa por alto las innovaciones cotidianas. Parece ser que algunos avances sensacionales en los conocimientos científicos traen con ellos nuevos y completos cambios de combinaciones de factores más eficientes para producir una mercancía, borrando aquellas numerosas fuerzas de presión contra las fronteras de posibilidad de producción que hacen que se muevan o fluctúen en regiones limitadas (Rosenberg, 1976).

Un último aspecto que quiero resaltar es el papel desempeñado por el crédito en el Modelo TFK. He afirmado que en el capitalismo el dinero tiene por objeto hacer posible la imposición del trabajo como trabajo asalariado, como imposición del valor. Dije también que la crisis de la reproducción capitalista aparece como una crisis monetaria, producto del desplazamiento intertemporal entre compra y venta. Sostuve, asimismo, que el crédito constituía una forma de suavizar el problema del desplazamiento, mediante la creación de dinero ficticio y mediante la movilización del dinero ocioso. Por último, afirmé que el Modelo TFK tuvo por objeto evitar la salida de la fuerza de trabajo de la forma valor. El éxito del "pacto" se basó en el compromiso a través del cual "la monotonía del trabajo será intercambiada por los beneficios de la sociedad de consumo" (Stankiewicz, 1990:27).

El problema del desplazamiento intertemporal no se presentó únicamente en el Modelo TFK ni fue una invención suya. Antes bien, constituye un problema substancial al capitalismo. Sin embargo, la particularidad que adoptó dicho problema en este contexto consistió en su magnitud, que exigió el empleo de instrumentos tradicionales en dimensiones inusuales y otros elementos extraordinarios en la historia del capitalismo. La necesidad de dinero que provocó el desplazamiento intertemporal en el capitalismo de la producción en masa fue masiva.

La respuesta a esta necesidad masiva de dinero consistió en la expansión del crédito. Como afirma Cleaver, tanto desde el punto de vista monetario como del fiscal

La respuesta básica de Keynes al estancamiento de la Gran Depresión fue la misma: permitir y simular una expansión del flujo de dinero de tal forma que simuló no sólo el gasto, sino también inversión, empleo y producción total (Cleaver, 1992:21-22).

Del lado de los mecanismos tradicionales, la expansión del crédito fue llevada a cabo mediante el fortalecimiento de las instituciones establecidas para dar certeza a los mercados financieros y accionario. "La banca central operando como banca emisora y reguladora del crédito y garante de última instancia de la banca privada" (Dabat, 1990:250), y un manejo flexible de la emisión monetaria con el objeto de expandir la disponibilidad de dinero con bajas tasas de interés.

Lo novedoso de la respuesta se encarnó en las prestaciones públicas, las cuales, por un lado, permitían concentrar los ingresos salariales en el consumo; por otro, aumentaban la proporción entre consumidores y asalariados, a través de los seguros de desempleo y de los programas alimentarios, de vivienda, de escolarización, entre otros; por último, el crecimiento de la administración pública y del gasto público en general incrementó de manera definitiva el número de asalariados/consumidores no pagados por el capital privado.

El fuerte vínculo entre productividad y consumo masivo alcanzado por el Modelo TFK centralizó el comercio y las inversiones en el mercado interno. Como afirma Hirsch,

el modelo de acumulación dominante se basó en un aumento de la demanda masiva, cuya base a su vez fue la forma política regulativa keynesiana (ampliación del estado social, políticas salariales, etc.). Como consecuencia se disminuyó la dependencia de exportaciones en los centros, el comercio y las inversiones se concentraron hacia el interior, la importancia de la periferia para la acumulación de capital en los centros fue decreciendo... Bajo estas condiciones algunos países de la periferia intentaron, protegidos por grandes aranceles, un proceso de industrialización, que en esencia era una copia del modelo fordista de acumulación (Hirsch, 1992:15).

III. A pesar de la eficacia demostrada a lo largo de las cuatro décadas entre 1930 y 1970, el Modelo TFK entró en crisis. Una crisis que se caracterizó por inflación, desempleo, estancamiento y malestar social, precisamente por aquellas disfuncionalidades que el modelo pretendía atacar con la promesa, cumplida durante décadas, de estabilidad, pleno empleo y prosperidad.

Las causas de este deshielo son múltiples y requieren una revisión sistemática. Existen, desde mi punto de vista, razones para entender la crisis que podrían ser agrupadas en dos conjuntos: un primer conjunto que denominaré *desequilibrios políticos y macroeconómicos*, y un segundo conjunto que llamaré *desequilibrios microeconómicos*.

Al definir al primer conjunto como *desequilibrios políticos y macroeconómicos* hago referencia tanto a movimientos políticos originados en la sociedad que pusieron en crisis o en tensión al acuerdo político implícito que había dado origen al modelo, como a una serie de políticas públicas que tuvieron consecuencias negativas para el equilibrio político y macroeconómico, a disfuncionalidades macroeconómicas que se volvieron contra la eficiencia del modelo y a algunos elementos que podrían considerarse "externos" al propio modelo y que deterioraron su eficiencia macroeconómica.

Entre los primeros destaca lo que muchos autores denominan malestar social. En efecto, durante finales de los años sesenta y principios de los años setenta se extiende a buena parte de los países industrializados un ambiente de descontento generalizado. Sus causas son muchas.

Como sostiene Habermas, con el Modelo TFK,

...las relaciones de producción se han modificado a raíz de que la sustitución de las relaciones de cambio por la autoridad administrativa se encuentra ligada con una condición: la planificación administrativa debe disponer de poder legítimo. Las nuevas funciones que debe asumir el aparato del estado en el capitalismo tardío, y el aumento del número de los asuntos sociales que han de manejarse administrativamente, acrecen la necesidad de legitimación (Habermas, 1976: 77).

Este hecho introduce tres elementos distorsionantes: en primer lugar, la asignación de recursos asumida estatalmente implicaba su politización. Es decir, en lugar de la impersonal asignación del mercado, en la asignación de recursos apareció un responsable políticamente imputable. En segundo lugar, el taylorismo y el fordismo hacían necesaria una disciplina al interior de las fábricas que confrontaba con la negociación política.

Esto es, los mismos obreros que negociaban sus demandas con los patrones presuntamente en igualdad de condiciones debían someterse a la autoridad del patrón en cuanto a su desempeño al interior de las fábricas. Por último, la misma autoridad estatal que debía proteger el proceso de acumulación estaba obligada a resguardar a los trabajadores en virtud de su propia legitimación.

La posible imputabilidad facilitó un sinnúmero de protestas entre las que destacaron el movimiento de los negros en Estados Unidos en favor de un trato igualitario dentro del trabajo y fuera de él, que se extendió a otros grupos desfavorecidos. En Europa el movimiento se difundió también a los estudiantes y a los trabajadores inmigrados.⁷

Al tiempo que apareció la posibilidad de imputación, el ingreso del estado en el proceso de reproducción, implicó que la "contradicción fundamental" afloró como la duda en las normas que estaban en la base de la acción administrativa (Habermas, 1976).

Mientras se edificó el sistema de la gran empresa que reforzó el papel que ésta habría de tener sobre el mercado de sus propios productos y sobre sus fuentes de recursos, y mientras los devastadores efectos de la guerra permitieron el crecimiento de las opciones de inversión, tal contradicción entre eficiencia y legitimidad, es decir, la contradicción entre reproducción eficiente del capital y legitimación basada en los no-capitalistas, no se hizo presente.

Sin embargo, como sostiene Offe,

...los monopolios tienden a hacer más beneficios que las industrias en situación competitiva y por eso mismo necesitan mayores oportunidades de inversión para mantener su actividad a un nivel dado de empleo para el capital y el trabajo. A falta de nuevos mercados fáciles de ocupar, para el estado se hace más costoso abrir nuevas oportunidades de inversión a los beneficios monopolísticos ... y por eso mismo se hace más difícil mantener su tasa de crecimiento (Offe, 1988:127).

Esta dificultad para mantener niveles de crecimiento adecuados y plena ocupación de los recursos llevó al estado a una contradicción:

...es que al apoyar la producción mercantil no puede evitar apoyar las fuerzas de acumulación que desembocan en lo contrario del pleno empleo, esto es, en la irreversible «marginación» de partes crecientes del trabajo y el capital (Offe, 1988:128).

Por su parte, en las fábricas, constantes luchas por mejores salarios y beneficios comenzaron a desbordar a las burocracias sindicales a través de una fuerte vinculación con los movimientos contraculturales, y tuvieron como resultado caída de las utilidades, inflación, deuda corporativa, desocupación y crisis fiscales crecientes. Lo cual se

⁷ Una característica sustancial de estos movimientos de protesta que se extendieron prácticamente por todo el mundo fue que trascendieron el ámbito económico y político hasta cuestionar el orden imperante y los valores en los que se basaba. El Modelo TFK había abierto los cauces para la exigencia de un bienestar no limitado a lo material, que incluyó en adelante la conquista de nuevos derechos y la apertura de campos relacionados a la calidad de vida en sentido amplio.

manifestó en la pérdida de competitividad de las economías centrales —con excepción de Japón— a partir de los años setenta.

La gestión macroeconómica del Modelo TFK se vio acosada, asimismo, por la dislocación del sistema financiero internacional y el agotamiento del financiamiento del gasto público debido, fundamentalmente, a la crisis económica norteamericana. Tomemos algunos indicadores, a modo de ejemplo:

...en 1970, 64 de las 100 corporaciones industriales más grandes del mundo, estaban en Estados Unidos, 26 en Europa y sólo 8 en Japón. Hacia 1988, sólo 42 de las 100 empresas más grandes del mundo estaban en Estados Unidos, 33 en Europa y 15 en Japón. En la industria química, las tres firmas más importantes están todas en Alemania. Cada una es por lo menos una tercera parte más grande que Du Pont, la compañía química más grande de los Estados Unidos. En la manufactura externa se observan las mismas tendencias. En 1970, 19 de los 50 bancos más importantes eran norteamericanos, 16 europeos y 11 japoneses. Hacia 1988, sólo 5 eran norteamericanos, 17 eran europeos y 24 japoneses (Thurrow, 1992:34).

La pérdida de competitividad estadounidense se manifestó en la inestabilidad del dólar en los mercados internacionales y en su calidad de equivalente universal.⁸ Sin embargo, cuando la convertibilidad comenzó a ofrecer dudas se pasó a una fase de admisión del dólar sólo sobre la base de la confianza que inspiraba a sus tomadores, bajo el supuesto de que la convertibilidad dólar/oro sería efectiva tan pronto como se superasen las dificultades de la balanza de pagos norteamericana, derivada de las hazañas bélicas y de superinversiones de las multinacionales fuera de Estados Unidos (Tamames, 1991).

Existe, sin embargo, fuerte coincidencia respecto a que la fractura de la convertibilidad del dólar en 1971 y las devaluaciones posteriores en vez de disminuir la presión que sufría esa moneda en el antiguo sistema la incrementaron, provocando fluctuaciones que indujeron a una inestabilidad insostenible para la producción en serie.

Otros acontecimientos menos estructurales coadyuvaron a la erosión del Modelo TFK. El modelo, como se dijo, era propenso a quedar encerrado ante la escasez de materias primas y combustibles. Su eficacia dependía de su escala. Por tal motivo, un alza súbita de los precios de estas mercancías detonaba mecanismos inflacionarios.

En estas circunstancias, las consecuencias de la crisis del petróleo de 1973, provocada por el surgimiento de la Organización de Países Productores de Petróleo (OPEP) y el manejo del precio de este producto condicionado por la concertación entre los países miembros, fueron altamente perjudiciales para el sistema: a) porque, como se dijo, el modelo dependía del uso de energéticos baratos; b) porque el manejo dado al precio del petróleo generó incertidumbre respecto de sus perspectivas. Y "...este era precisamente el tipo de incertidumbre al que a los productores en serie —con su inversión a largo plazo

⁸ Que se fundamentó en el compromiso norteamericano de convertir las monedas extranjeras en dólares y los dólares en oro a tipos de cambio fijo.

en activos especializados de elevados costes fijos- les resultaba más difícil hacer frente" (Piore y Sabel, 1984:253).⁹

Estos acontecimientos provocaron salidas impensadas. La incertidumbre provocada por el abasto y precio del petróleo sembró dudas a la hora de invertir en las condiciones propias del modelo, por lo que una cantidad importante de dinero fue extraída del circuito productivo y se refugió en el sistema financiero. Paralelamente, los ingresos extraordinarios provocados por el alza de los precios del petróleo en los países de la OPEP fueron reciclados al sistema bancario mundial. Ambos comportamientos indujeron una caída significativa de la inversión productiva provocando una profunda recesión.

Hasta aquí traté de mostrar las causas del descontento político, el desempleo, la inflación y la recesión, en ese orden, que caracterizaron la crisis del Modelo TFK. Sin embargo, ésta no es sólo atribuible a los factores indicados. Además de estos comportamientos críticos por el lado de la demanda a finales de los años setenta comenzaron a manifestarse desequilibrios microeconómicos.

Entre éstos se encuentran: 1) el incremento de los costos asociados a la explotación de los trabajadores y 2) la desintegración de la disciplina establecida por el período de guerra. El Cuadro 1 muestra la caída en la productividad registrada en las economías más grandes del mundo:

País	Año	Agricultura Forestal y Pesca	Manufactura	Producto Bruto Interno
Italia	1955/60	5.6	4.6	4.6
	1973/77	3.1	-0.4	1.0
Estados Unidos	1955/60	3.8	2.4	1.0
	1973/77	1.4	2.0	0.3
Japón	1955/60	N.D.	13.0	7.3
	1973/77	N.D.	1.1	2.7
Alemania Federal	1955/60	6.3	3.7	5.0
	1973/77	3.0	3.0	3.2
Reino Unido	1955/60	5.0	2.2	1.8
	1973/77	0.6	0.0	0.0

Fuente: Fajnzliber 1983.

El Cuadro 2 registra el retroceso de la productividad relativa del gobierno en esos mismos países entre los años de mayor expansión y de contracción del Modelo TFK.

Año (*)	Italia	Estados Unidos	Japón	Alemania Federal	Reino Unido
1960	1.61	0.94	2.04	1.25	1.06
1977	0.83	0.75	0.92	0.73	0.77

Fuente: Fajnzliber 1983. (*) Para el caso del Reino Unido el dato corresponde a 1961.

⁹ La situación referida al abasto y precio del petróleo tuvo un segundo momento crítico provocado por la revolución iraní de 1979, con efectos similares.

La crisis del Modelo TFK se propició además porque el incremento de la productividad masiva que había promovido el taylorismo entró en contradicción con las formas regulatorias del estado social keynesiano, lo que llevó a una significativa baja de la tasa de ganancia. Esto es, la mayor productividad requería su realización a través del consumo masivo y éste del pleno empleo, del crecimiento del precio total del trabajo (incluyendo el salario indirecto del Estado de Bienestar), y de un aumento de la relación capital/producto, lo cual redujo los beneficios y puso en crisis la reproducción global del capital.

Esta caída en las ganancias puede ser analizada por medio de tres indicadores: 1) la proporción entre el excedente bruto de operación y el valor bruto agregado; 2) la proporción entre el valor bruto agregado y la acumulación bruta de capital; 3) la proporción entre excedente bruto de operación y la acumulación bruta de capital. Los tres indicadores mencionados manifestaron, en el período de declive del Modelo TFK comparativamente con el de su expansión, una tendencia descendente, con mínimas excepciones, en las economías más industrializadas del mundo (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3 Ganancias brutas y tasa de retorno en las principales economías mundiales (Industria manufacturera)			
País	Indicador	1955	1976
Canadá	1	35.6%	31.2%
	2	54.4%	40.6%
	3	12.3%	12.7%
Estados Unidos	1	28.0%	28.6%
	2	86.3%	76.8%
	3	24.1%	22.0%
Japón	1	43.9%	40.3%
	2	45.4%	45.2%
	3	19.9%	18.2%
Alemania Federal	1	41.1%	26.4%
	2	58.4%	47.9%
	3	24.0%	12.7%
Reino Unido	1	33.7%	16.7%
	2	40.3%	26.5%
	3	13.6%	4.4%

Fuente: Fajnzibler (1983).

Sin embargo, como explica Liptetz (1992), las causas de la debacle, por el lado de la oferta, superan al problema de la disminución de los beneficios que surgía como consecuencia de la expansión precedente y de la situación de pleno empleo. "Una explicación alternativa o mejor, complementarla de aquella de la «disminución de los beneficios en período de pleno empleo» reposa en la erosión de la eficacia de los principios tayloristas... Más exactamente, la eliminación de toda iniciativa por parte de

los trabajadores involucrados en el proceso de producción aparece hoy como de una dudosa racionalidad" (Lipietz, 1992:14).¹⁰

IV. La crisis se prolongó considerablemente. No fue una crisis de resolución rápida. No se trató de un único acontecimiento que desequilibrara fatalmente todo el sistema como en los años treinta. Se trató, en cambio, de un lento desmoronamiento provocado por una recomposición de relaciones de fuerza que fue erosionando la capacidad del modelo.

Algunos autores, como Piore y Sabel (1984), sostienen, incluso, que la crisis podría haber sido salvada profundizando, en lugar de abandonar, la gestión macroeconómica keynesiana. Otros, como Lipietz (1992), afirman que el primer intento por superar la crisis fue una salida claramente keynesiana, al intentar coordinar a través de la OCDE, el Fondo Monetario Internacional, la Comisión Trilateral, las reuniones del Grupo de los Siete, entre otros, la sustentación de la demanda mundial. Sin embargo, arguye, frente a la incapacidad de alcanzar estos objetivos se cambió la óptica con la que habrían de enfrentarse los problemas.

Tamames (1991) y Thurrow (1992), por su parte, indican que las nuevas formas de estructuración del mercado mundial hacían imposible sostener un modelo como el TFK, mientras que Offe (1988) y O'Connor (1972) postulan que son las contradicciones internas del modelo las que lo hicieron insostenible. Desde mi punto de vista no hay que olvidar que, de la misma manera que para su implementación, el modelo partió de una situación de relaciones de fuerza dada; su modificación, producto igualmente del modelo, implicó su caducidad.

Lo cierto es que por errores u omisiones, por presiones internas o externas, el modelo fue dejado de lado. Y fue abandonado con la misma paulatinidad con que fue encontrando sus obstáculos. En efecto, no puede hablarse de una reacción en masa contra el mismo ni de la aparición de una alternativa clara de manera inmediata.

Las reacciones, por lo tanto, no fueron idénticas en todos los países ni en los estados y en las empresas. En Estados Unidos y en Inglaterra la salida fue de corte neoliberal. Consistió en la crítica de la rigidez de las reglas del juego del Modelo TFK y la adopción de una política de flexibilización neoliberal que consistió en el combate a la inflación mediante un compromiso por aumentar la productividad, la redistribución del capital de los sectores en declinación hacia aquellos en expansión y desde el consumo a la inversión.

En Japón, Alemania y los países escandinavos, la salida buscó superar la ineficacia del taylorismo buscando una mayor "autonomía responsable" de los trabajadores y la puesta en práctica de nuevas tecnologías o métodos de gestión del circuito productivo del tipo *just in time*. A diferencia de los casos antes citados, la reacción en estos países fue mucho más empresarial que estatal.

¹⁰ Este punto será profundizado en el Capítulo 8.

Por el lado de las empresas, las respuestas fueron igualmente variadas. Una de las salidas consistió en la formación de conglomerados industriales. En este caso, las grandes empresas buscaron superar los riesgos de sus mercados y rubros originales diversificándose a otros, fundando nuevas filiales o fusionándose con otras empresas.

Una segunda salida fue la apertura hacia nuevos mercados mediante la multinacionalización de las empresas. Esta estrategia consistió en el traslado de las operaciones de las grandes empresas a algunas partes del mundo con costos de mano de obra o condiciones de regulación más convenientes.

Una tercera salida se basó en la producción en serie de nuevos productos. Por último, una cuarta salida consistió en la resurrección del paradigma de la producción artesanal.

Las tendencias estatales a la neoliberalización fueron, en estos países, más frágiles que las nuevas tendencias empresariales. El desmantelamiento de los aparatos de gestión macroeconómica keynesianos fue procesado de manera muy diferencial, aunque todos avanzaron en la flexibilización del mercado laboral.

En América Latina, en cambio, el paradigma neoliberal fue aplicado con más rigor y no se vislumbra, en el corto plazo, su abandono. Sin embargo, estos casos y las consecuencias que tienen sobre la acción empresarial serán objeto del próximo capítulo.

Sustitución de importaciones, crisis y ajuste neoliberal en América Latina

I. De manera paralela a la difusión del Modelo TFK en las economías capitalistas más grandes del planeta, en América Latina se puso en marcha un proceso denominado de industrialización por sustitución de importaciones (para los efectos de esta investigación lo llamaré Modelo ISI), el cual no fue sino una copia distorsionada de aquél.

Como se dijo en el Capítulo 3 el patrón de acumulación, en este caso el Modelo ISI, constituye una constelación de formas que implican acuerdos políticos específicos en torno de la organización productiva, la gestión gubernamental y la negociación política. De este modo, si bien el Modelo ISI se extendió a prácticamente todo el subcontinente, las particularidades económicas y políticas que enfrentó en los distintos espacios regionales introdujeron sesgos cuya importancia resulta necesario remarcar.¹

La bibliografía que analiza el comportamiento del Modelo ISI presenta amplias divergencias respecto de la caracterización de dichas particularidades.² Todas, sin embargo, coinciden en que cualesquiera sean esas características es indispensable remontarse a la estructuración previa para poder entender sus diferencias.

En una aproximación que se tiende a considerar paradigmática, Cardoso y Faletto (1969) señalan que pueden distinguirse dos variaciones en el patrón de acumulación primario exportador (Modelo PE), previas al Modelo ISI, prototípicas de América Latina. La primera variante del Modelo PE es la de las sociedades con producción nacionalmente controlada que se fundó en: a) una integración al sistema capitalista mundial como abastecedor de materias primas; b) una incorporación de capital externo orientado a sectores que las economías locales no estaban en condiciones de desarrollar, renovando

¹ No significa esto que cuando en el capítulo anterior analicé el comportamiento del Modelo TFK y su crisis estas particularidades no se presentaran. De hecho hice referencia en distintos momentos a divergencias importantes. Sin embargo, en dicho capítulo se intentó extraer las características esenciales del modelo que se proyectaron como "mundo". La extensión del globo y sus particularidades regionales y subregionales hizo imposible que me detuviera en éstas. En este capítulo, dedicado a Latinoamérica buscaré una especificidad mayor. En el próximo capítulo, dedicado a México, la exhaustividad será indispensable.

² Por mucho tiempo la discusión sobre el tema tuvo como fuentes principales a Cardoso y Faletto (1969), Furtado (1969), Sunkel y Paz (1970), Hinkelammert (1970), entre otros.

el tipo de complementariedad heredado de la colonia; c) el fortalecimiento de los grupos productores locales capaces de estimular la expansión del sistema productivo local.

La segunda variante es la de las denominadas economías de enclave. En éstas, la imposibilidad de los grupos dominantes locales por mantener un predominio sobre el sistema productivo en su conjunto llevó a una forma de integración económica con el mercado Internacional caracterizado por la presencia de núcleos de actividades primarias controladas en forma directa por capitales externos a la región. La incorporación al mercado mundial de los enclaves externos supuso la formación de sectores modernos locales con características financieras y tecnológicas de las economías capitalistas avanzadas y la inexistencia de conexiones entre la economía, tomada de manera integral, y los mercados internacionales.

Para ambas modalidades la dinámica de la demanda en el mercado internacional permitió con diferente impacto una cierta diversificación de las economías y una diferenciación social continua. Nuevos grupos sociales fueron apareciendo al margen de la economía exportadora incrementando los conflictos políticos y económicos. Los grupos sociales y las alianzas políticas que hicieron posible el sistema exportador perdieron representatividad con el tiempo y capacidad de convocatoria frente al conjunto de la sociedad, abriendo paso a una dinámica social y política que se caracterizó por la incorporación de los sectores sociales medios y, en menor medida, populares. Como afirma Halperín Donghi,

... las clases altas ven surgir a su lado clases medias –predominantemente urbanas- cada vez más exigentes, y en algunas zonas aun más limitadas deben enfrentar también las exigencias de sectores de trabajadores incorporados a formas de actividad económica modernizada. (Halperín Donghi, 1986:256)

En las formas sociales basadas en el control nacional de la producción, la existencia de un sector burgués que organizara la producción, parte de la comercialización y, en ciertos casos, el financiamiento interno de la economía, permitió alcanzar, ante la crisis del sistema político, una consolidación del Modelo PE sin impedir la diferenciación del sistema productivo nacional, la lenta formación de una economía urbano/Industrial y el desarrollo de sectores nuevos y paralelos a la propia economía exportadora. Al interior de estas variantes, pueden, sin embargo, distinguirse dos tendencias fundamentales: a) en países como Argentina, la poca diferenciación del sistema exportador permitió una limitada diversificación de los sectores de la producción destinadas al mercado interno; y b) en países como Brasil, la diversificación del sector exportador y la multiplicación de las necesidades que trajo aparejada, promovió la formación de un relativamente amplio sector productivo vuelto hacia el mercado interno.

En las economías de enclave, la debilidad económica de los grupos locales los obliga a mantener una forma de dominación mucho más excluyente, dado que su vinculación con el sector de enclave dependía de la capacidad que tenían para asegurar un orden interno que pusiera a disposición de aquél la mano de obra indispensable para la explotación económica. El temor vinculado a una mayor inclusión y, por lo tanto, a un mayor

debilitamiento de su capacidad de control hizo que una mayor diversificación económica y, consecuentemente, una mayor diferenciación social fueran sistemáticamente impedidas. Así, en países como México, ante el neto predominio de los grupos oligárquicos locales, cuya base de sustentación era el latifundio de baja productividad y poco integrado al mercado internacional, y el férreo control político, los sectores medios se encontraron obligados a manifestarse a través de un programa antioligárquico de movilización campesina como la única forma de integración posible.

La crisis de 1929 y la construcción del Modelo TFK en las economías poderosas implicó una fuerte retracción del comercio internacional que impactó de manera decisiva en ambas modalidades en la medida en que:

- Se produjo una fuerte reducción del mercado internacional de materias primas en el que la mayoría de los países de la región depositaban la mayor parte de su dinamismo. La contracción redundó en la baja rentabilidad del mismo, agravando la situación descrita.
- El bajo dinamismo del mercado internacional se manifestó, igualmente, en una fuerte reducción en la capacidad para importar poniendo en marcha procesos devaluatorios e inflacionarios.
- La obstrucción de los canales de financiamiento que pudieran sostener los déficits del sector externo.

Ambas, la crisis de 1929 y la construcción del Modelo TFK en los países centrales encontraron a los países latinoamericanos en plenos procesos de transformación social y terminó por sepultar a las distintas variantes del Modelo PE. Como consecuencia, en los países grandes de la región los factores indicados tendieron a favorecer el crecimiento de la rentabilidad de un núcleo industrial vinculado con el mercado interno.

Cabe señalar, sin embargo, que la crisis del Modelo PE comenzó a manifestarse antes de la crisis económica mundial desde varios ángulos. Como afirma Thorp,

Tres fueron los principales grupos de fuerzas económicas que, en medida variable, pusieron fin a la edad de oro del crecimiento inducido por las exportaciones. El primero y más obvio fue un temprano debilitamiento de la demanda, o incluso su derrumbamiento total. El segundo fue una creciente limitación de los recursos: está claro que la notable expansión que siguió a 1840 fue en gran parte "extensiva", incorporando más tierra, trabajo u otros recursos en un proceso que requería poco o ningún incremento de la productividad. El tercer factor fue un desplazamiento de la composición de las exportaciones hacia las que eran de propiedad extranjera y daban a la economía del país una proporción relativamente pequeña de su valor, lo cual no sólo podía frenar la tasa de crecimiento, sino que, además, introducía tensiones en la distribución. (Thorp, xxx:60)

Un factor adicional era fruto de la forma de estructuración económica de este período y a su vez creaba contradicciones en dicha forma de estructuración. En efecto,

La tutela que las élites (oligarquías urbanas, aristocracias terratenientes, sectores militares a los que éstas han reconocido hegemonía política) habían mantenido en la etapa primera del orden neocolonial era cada vez más impacientemente soportada a medida que ese orden hacía sentir sus consecuencias. De la última década del siglo XIX es la aparición del movimiento obrero urbano en México, Buenos Aires, Santiago de Chile; de esa misma década la formación de los primeros movimientos políticos que recusan la dirección de la élite tradicional... (Halperín Donghi, 1986:269-270)

Esta crisis política tenía un impacto económico fundamental porque

como mecanismo para el control del trabajo y restricción del consumo popular, la estratificación social y la segmentación de la organización servían para movilizar y proteger el superávit económico, poniéndolo así a disposición de las clases favorecidas. Más que esto, la sociedad tradicional y sus puntales económicos incluso ayudaban a nutrir el crecimiento del superávit asignado de modo capitalista, absorbiendo los costes de reproducción del trabajo y proporcionando funciones de bienestar sin cargarlos directamente en el proceso de acumulación... la compatibilidad de estas formas de organización con la preservación de las posiciones de privilegio establecidas significaba que, por regla general, las élites no tenían ninguna prisa por invertir partes significativas del superávit en mejoras de tipo general y en reformar o modernizar la estructura. (Glade, xxx:44-48)

Lo cual muestra que la crisis política estaba dirigida a los puntales mismos del Modelo PE. De este modo, la crisis de eficiencia económica y legitimidad política ponían a dicho patrón de acumulación en una situación más comprometida que si se hubiera tratado exclusivamente de una crisis de demanda externa.

II. A pesar de que estas condiciones se imponen de manera general en toda la región, las características diferenciales respecto a las formas de organización económica y política, mencionadas precedentemente, determinaron que el Modelo ISI presentara diferentes ritmos, intensidades y conflictividades en cada uno de los casos. Así, en los países que contaban con un control nacional de la producción, la consolidación del mercado interno y de la industrialización asumió inicialmente un carácter liberal, basado en el dinamismo de la empresa privada; en cambio en las economías de enclave, el dirigismo estatal se constituyó en el instrumento de una clase empresarial industrial que compartiría con el estado las funciones empresariales.

En cualquiera de los casos, sin embargo, el carácter conflictivo de la crisis del Modelo PE, esto es, la pérdida de eficacia en la búsqueda de la subordinación del trabajo al capital, además de los conflictos que originó la estructuración misma de una salida, hizo que el Modelo ISI buscara una forma de legitimación que partiera del principio de una mayor inclusión. La búsqueda de un modelo industrializador que sobre la base de la disciplina ampliara los niveles de participación en el producto fue la respuesta a dicha crisis.

En este sentido, en el de las divergencias y semejanzas, la evolución global de la economía en los países paradigmáticos de cada uno de estos modelos permite sacar conclusiones importantes. Si tomamos la evolución de los coeficientes de importación y de industrialización como indicadores principales de la primera etapa del Modelo ISI vemos que en los países grandes de la región se manifiesta la tendencia general de industrialización y sustitución de importaciones. En Argentina, México y Brasil, el primero de los indicadores se reduce considerablemente entre 1929 y 1957, pasando de 17.8 a 5.9, de 14.2 a 8.2 y de 11.3 a 6.1 respectivamente. Por su parte, los coeficientes de industrialización en los mismos países registran importantes crecimientos. En este caso, se elevan de 22.8 a 32.4, de 14.2 a 21.7 y de 11.7 a 23.1 respectivamente (Furtado, 1969).

Ahora bien, a pesar de participar los tres países en esta tendencia general pueden señalarse algunas diferencias entre ellos. En primer lugar, en Brasil y Argentina caracterizados por su control nacional de la producción, la industrialización y sustitución de importaciones resultaron más intensas que en el caso de México, con predominio de economía de enclave. Por otra parte, la intensidad de estos procesos fue mayor en Brasil que en Argentina, en donde existía una diferenciación más avanzada del sistema productivo.

La evolución hacia la industrialización se consolidó en los tres casos después de la segunda postguerra y hasta la década de los setenta. Así, si el ritmo de crecimiento del producto interno bruto (PIB) registró en Argentina un 3.0% entre 1950 y 1955, entre 1965 y 1970 se elevó al 4.1%. En el caso de México este mismo indicador creció del 6.1% en el primer período al 6.4% en el segundo. Por su parte, en Brasil lo hizo del 5.7% al 7.1% (Furtado, 1969).

La industria manufacturera se convirtió en el eje de este dinamismo. En los tres países aumentó considerablemente su participación en el PIB en el período mencionado. En Argentina pasó de representar el 28.9% del PIB en 1950 al 35.3% en 1970, en México lo hizo del 20.6% al 23.6% y en Brasil del 16.5% al 25.3%. Por su parte, los ritmos de crecimiento de este sector se ubicaron por encima del crecimiento global del PIB. En el primero de los países en cuestión se registró una tasa de crecimiento del 3.8% entre 1950 y 1955 y del 5.0% entre 1965 y 1970, en el segundo dicha tasa fue del 6.6% en el período 1950-1955 y del 8.8% en el período 1965-1970, mientras que en el tercero del 8.1% entre 1950 y 1955 y del 10.3% entre 1965 y 1970 (Furtado, 1969).

Cabe destacar, con el objeto de dimensionar el ritmo de crecimiento del sector manufacturero latinoamericano que la tasa de crecimiento de dicho sector en 1970 era del 5.2% en las economías más grandes del planeta, mientras que en Corea y Taiwan, por tomar otros casos de industrialización reciente, la participación de las manufacturas en el PIB era en 1972 del 20.9% en el primero y en 1970, del 27.31% en el segundo (Fajnzylber, 1983).

El tipo de industrialización impulsado por el Modelo ISI presentó un perfil similar al de los países centrales que se manifestó en el peso trascendental dado a los bienes de

consumo duradero. Los países de la región reprodujeron las tendencias que resultaban estrictamente funcionales a los países avanzados: "la satisfacción plena de las necesidades básicas de los países avanzados inducía el desarrollo de los bienes de consumo duraderos y la creciente diversificación de los mismos" (Fajnzylber, 1983:159).

Así, entre 1955 y 1977 la participación de la industria metalmeccánica en el PIB industrial pasó, en América Latina, de un 12% a un 26%, mientras que entre 1950 y 1975 la participación de las manufacturas de consumo no duradero cayeron de un 64% a un 35% del PIB industrial. Al mismo tiempo, la participación de la industria metalmeccánica creció, en los Estados Unidos, de un 34% a un 46% y la de las manufacturas de consumo no duradero disminuyó de un 30% a un 22%. En el caso de Japón, la primera proporción subió de un 18% a un 46% y la segunda descendió de un 35% a un 19%. En este sentido, los indicadores mencionados permiten confirmar, salvando las distancias, la similitud de los procesos (Fajnzylber, 1983).

Paralelamente, y al igual que en los países desarrollados, los sectores más dinámicos

... son los mismos en donde la productividad crece más rápidamente, los que muestran una mayor capacidad de generación de empleo. Se verifica que es en las ramas de la industria metalmeccánica donde la generación de empleo se expande con mayor rapidez y, especialmente, se verifica que en el período 1968-1975 más de un cuarto del incremento de empleo generado por el sector industrial, se localiza precisamente en las ramas metalmeccánica. Es decir, en ese período la industria metalmeccánica generó un incremento de empleo superior al registrado en los sectores tradicionales en su conjunto, no obstante el hecho de que el peso relativo de los sectores tradicionales es significativamente mayor en la industria de la región (Fajnzylber, 1983:161).

En contrapartida, la distribución del ingreso en los países más ricos a finales de la década de los setenta era menos desproporcionada que la de los países de la región. En el primer grupo de países, la población de menores recursos (el 40% de la población total) registraba ingresos equivalentes al 80% de los que obtenía el segmento de la población más rico (10% de la población total). Mientras que en América Latina, en el mismo período, el segmento más pobre (40% de la población total) recibía ingresos equivalentes al 40% de los que obtenía el 10% de la población más rica (Fajnzylber, 1989).

La tendencia a implementar el Modelo TFK a través de la adopción de estándares tecnológicos y de consumo similares a los de las metrópolis, se vio fortalecida por el escaso dinamismo de los grupos empresariales locales, los cuales, amparados en el proteccionismo, se habían transformado en grupos oligopólicos altamente dependientes de la tecnología de los centros mundiales. Este hecho se manifestó en la evolución de las importaciones en América Latina, las cuales pasaron de 5,121 millones de dólares en 1955 a 34,862 millones de dólares en 1975. En particular, el saldo comercial de los bienes manufacturados pasó de -7,092 millones de dólares en 1965 a -28,337 millones de dólares en 1975.

En un segundo momento, esa misma falta de dinamismo llevó a los gobiernos de América Latina a favorecer una incorporación masiva del capital transnacional, el cual venía acompañado por normas de productividad y rendimiento diseñadas para los países centrales. Así, en la década de los setenta, la participación de las empresas transnacionales en el valor de la producción industrial manufacturera era en Argentina del 31%, en Brasil del 44% y en México del 39%, mientras que en Corea del Sur, por tomar otro ejemplo, era del 11%.

El diagnóstico y el programa, en esta dirección, fue mejor expresado que nadie por Prebisch desde la Comisión Económica para América Latina. Según este autor,

... la formación del capital tiene que luchar contra una tendencia muy marcada hacia ciertas modalidades de consumo que muchas veces resultan incompatibles con un alto grado de capitalizador... inversiones extranjeras bien encaminadas podrían contribuir al aumento inmediato de la productividad por hombre. De manera que, lograda esta mejora inicial, una parte importante del incremento del producto sirviera entonces para formar capitales, antes que destinarse a un consumo prematuro... pero todo ello, y en la medida a que quiera reducirse la necesidad del aporte exterior, supone un esfuerzo inicial de capitalización, que no se concilia generalmente con el tipo de consumo de ciertos sectores de la colectividad ni con la elevada proporción del ingreso nacional absorbida, en varios países, por ciertos tipos de gastos fiscales que no aumentan directa ni indirectamente la productividad nacional... A tal propósito es necesario definir con precisión el objeto que se persigue mediante la industrialización. Si se la considera como el medio de llegar a un ideal de autarquía, en el cual las consideraciones económicas pasan a segundo plano, sería admisible cualquier industria que sustituya importaciones. Pero si el propósito consiste en aumentar lo que se ha llamado con justeza el bienestar de las masas, hay que tener presentes los límites más allá de los cuales una mayor industrialización podría significar merma de productividad (Prebisch, 1949:104-105).

Por lo demás, como se dijo, los objetivos del Modelo ISI no fueron diferentes a los perseguidos por el Modelo TFK: disciplinar a la fuerza de trabajo en el marco de una producción capitalista que garantizara la reproducción del capital a través de un consumo masivo de bienes/salario.

La organización científica del trabajo que se estableció en algunos países de América Latina mantuvo los rasgos básicos del taylorismo/fordismo aunque reforzó los mecanismos de control y disciplinamiento sobre la fuerza de trabajo más que aquellos ligados al incremento de la productividad (Catalano y Novik, 1992).

La consolidación de este Modelo de producción se institucionalizó mediante un sistema de regulación social que consistió en la gestión macroeconómica del Estado de Bienestar, que, como parte del contrato social, viabilizó y legitimó al modelo de acumulación fordista hasta su quiebre, entre los años setentas y ochentas.

Aunque la conformación del estado fue diferente, en algunos aspectos, de las experiencias que se han englobado bajo el concepto de Estado de Bienestar o Estado

keynesiano registradas fundamentalmente en los Estados Unidos y en Europa occidental, comparte con ellos el objetivo de la incorporación de vastos sectores de la sociedad a las decisiones estatales (Albuquerque, 1993) como forma de integrarlos a la lógica de la producción capitalista.

Desde la segunda post-guerra, las políticas laborales tendieron a otorgar protección y seguridad a través de regulaciones legales y administrativas que garantizaban el pleno empleo, salarios mínimos y estabilidad sobre el empleo, basadas en el entendido de que éste era el único medio a través del cual se podía alcanzar un mercado de consumo creciente y predecible, que satisficiera las necesidades de realización de una producción en gran escala, y, al mismo tiempo, en que el consumo masivo era el instrumento idóneo para garantizar la subordinación del trabajo al capital.

Es decir, el estado ejerció un alto nivel de intervención, fiscalización y regulación de la gestión de la fuerza de trabajo, a través de disposiciones legales que las garantizaban, contratos de duración indeterminada, reconocimiento de actores a través de sus representaciones gremiales, facultad de homologación, conciliación y arbitraje, contratos colectivos de trabajo, etc. Todos ellos destinados a lograr una generalización de los esfuerzos privados para la ampliación del mercado de consumo.

En este contexto, el sindicalismo se constituyó como un actor colectivo, eje de la negociación corporativa y figura fundamental en la distribución del ingreso del modelo de desarrollo económico resultante. Los empresarios también se organizaron fuertemente en cámaras y asociaciones patronales, igualmente corporativas, ya sea para tener una representación unificada en momentos de negociación colectiva o para actuar como lobbies sobre el estado (Catalano y Novik, 1992).

Los grandes sindicatos se desarrollaron a través de su vinculación directa con el estado, y alcanzaron una alta capacidad de presión para obtener beneficios económicos, aumentos salariales y estabilidad en el empleo. Muchas veces aliados a los empresarios, los sindicatos alcanzaron mayor eficiencia a través de su presión directa sobre el Estado.

Durante la vigencia del acuerdo social fordista la norma fue la negociación colectiva fuertemente centralizada, por rama de actividad, que fijaba las reglas en materia de estructura y evolución de los salarios y el empleo, las cuales adquirían rango de ley para los participantes.

En cuanto a la relación salarial, la remuneración era otorgada en base al tiempo de trabajo y a la antigüedad en el empleo, independientemente de la productividad obtenida en la empresa. Otra característica en materia salarial fue el fuerte peso del salario indirecto, que incluyó a los beneficios otorgados por el Estado de Bienestar (gastos en salud, vivienda y educación) y que constituía un esfuerzo adicional por ampliar el mercado de consumo.

III. Prácticamente al mismo tiempo que el Modelo TFK, el Modelo ISI entró en crisis. En primer lugar, porque el modelo de consumo masivo imitado del fordismo sólo pudo alcanzar a una pequeña capa clasemediera urbana. Como señala Fajnzylber,

... en América Latina, región donde un porcentaje muy elevado de la población no dispone de medios para satisfacer sus necesidades elementales, con una dotación generosa de recursos naturales y mano de obra abundante y desempleada, se expande un patrón industrial estrictamente funcional a condiciones que difieren fundamentalmente de las que prevalecen en los países avanzados (Fajnzylber, 1983:159).

De modo tal que la alianza que hizo posible al Modelo ISI bloqueó el desarrollo económico y lo llevó al fracaso. El Cuadro 4 permite corroborar que la crisis abarcó a todos los sectores de la economía, aunque tuvo un impacto mayor en la industria.

	1960-1970	1980-1990
PIB a precios de mercado	5.7	1.1
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	3.4	1.8
Industria manufacturera	6.9	0.4
Producto por persona ocupada	3.3	-1.7
Producto por ocupado en agricultura	3.1	1.1
Producto por ocupado en la industria	2.4	-2.3
Producto por ocupado en servicios	1.9	-2.7

Fuente: Cepal (1992).

Por otra parte, las luchas sociales en América Latina encontraron un fuerte impulso en la Revolución Cubana del '59. A partir de allí, en todos los países de la región se produjo un ascenso en las luchas populares manifestadas en movimientos guerrilleros, en la reorganización del movimiento sindical, en las luchas estudiantiles, etcétera. Y, tal vez, en una dimensión nunca antes conocida en América Latina, la lucha se dirigió contra el sistema en sí. No eran ya luchas puramente gremiales o de reclamos puntuales, lo que estaba en duda era la pertinencia del capitalismo como modelo de organización social viable y justo.

Cabe destacar que en buena parte de América Latina las dictaduras militares hicieron parte del trabajo sucio de desarticulación del poder de los movimientos anticapitalistas, y en donde no proliferaron esos modelos totalitarios, el poder coercitivo del estado se encargó, con mucho menos sutilezas que en los países centrales, de esa tarea. En este sentido, la crisis del modelo de industrialización por sustitución de importaciones y el ascenso de las luchas populares tuvo, en un primer momento, una respuesta militar.

Esto favoreció el proceso de recomposición del capital, el cual, como no podía ser de otra manera, se ajustó a los parámetros de la reorganización del capital global. Así, al igual que en los países centrales, hubo un fuerte proceso de licuefacción del capital, que se manifestó en una ascendente fuga de capitales.

Paralelamente, y también en concordancia con las metrópolis,

... las transformaciones del proceso de trabajo basadas en la automatización influyen, pues, globalmente sobre el campo del valor, reduciendo el capital variable necesario para producir el mismo valor, y crean, por tanto, plusvalor relativo (Aglietta, 1975:103).

Con ello amenaza al poder organizativo del trabajo a partir de la desocupación y de la condena a la caída de los ingresos salariales.

La acumulación, de estar basada en la producción masiva de bienes de consumo, se concentró en los sectores más dinámicos de la industria, que requerían una composición orgánica del capital mucho mayor. La concentración de los ingresos es el correlato natural de este proceso: por un lado, el nuevo perfil productivo no requiere de amplios mercados locales; por otra parte, la elevación de la composición orgánica del capital requiere dirigir contingentes más amplios de dinero a la inversión.

Al mismo tiempo, se buscó una mayor interrelación con los mercados externos, no sólo en términos de exportaciones, sino también en cuanto a inversiones en el extranjero y a la transferencia de etapas del proceso productivo. Así,

... las inversiones directas de América Latina en los Estados Unidos, principal país receptor de esa inversión, han tenido un comportamiento dinámico, ya que la posición neta de los países latinoamericanos casi se duplicó entre 1987 y 1990 (CEPAL, 1992:126).

El impacto de estos cambios en las empresas comenzó a cuestionar la rigidez de la organización del trabajo taylorista que empezó a ser un obstáculo para adaptarse con rapidez a las nuevas características del mercado productivo. El nuevo modelo buscaba una reorientación en el destino de la producción que ya no debía basarse en un mercado local masivo, sino en un mercado más reducido y disperso territorialmente. La variación en el volumen y composición de la demanda, que implicaba el nuevo modelo, obligaba a una renovación acelerada de los modelos de productos, exigía recalcular los tiempos (cumplir con los plazos de entrega a los clientes) y recomponer los puestos de trabajo.

Estas nuevas características adoptadas tenían como objetivo la reducción del costo salarial y la recomposición de los niveles de ganancia alcanzados durante la segunda postguerra. Y puso en el centro de la discusión la competitividad de las empresas, induciéndolas a una reestructuración de sus estructuras productivas y organizativas. De modo tal, que si bien la crisis del taylorismo/fordismo desencadenó una crisis económica global, ésta se revirtió sobre ese mismo tipo de organización productiva. Los cambios que se requerían para volver a lanzar la reproducción global del capital no eran, por lo tanto, ajenos a la misma fábrica, como se pensó en un primer momento.

Desde mediados de la década de los ochenta, se combinaron distintas estrategias de modernización empresarial que modificaron sustancialmente las formas de organización del trabajo y gestión de la mano de obra. Una de las estrategias más difundidas en los países centrales y que se extiende aunque de manera heterogénea (ya sea inter/país o inter/sector) consiste en la implementación de tecnologías de gestión e innovaciones organizacionales, que son técnicas y procesos adaptados de los métodos japoneses de

producción (*just in time*, *Kanban*, Calidad total). Es decir, se diferencian de las tecnologías de producción -ligadas a la microelectrónica-, aunque muchas veces se encuentran interrelacionadas. Son cambios que se manifiestan refundiendo niveles y jerarquías, en la modificación de la organización del trabajo y en las estrategias ligadas a la gestión de la mano de obra (Novik, 1991).

Hacia inicios de los noventa, el avance de los empresarios sobre el estado produjo un quiebre importante en el sistema de relaciones laborales. La relación triangular entre el estado, las empresas y los sindicatos sufrió importantes modificaciones. Dichos actores, en distintos países de la región, contribuyeron a definir mediante su interlocución con el estado las normas que regulaban la sociedad. Este sistema definía externamente las normas internas a la empresa. El convenio colectivo nacional de rama, el salario mínimo o el contrato individual de trabajo, se imponían en las empresas con fuerza de ley (Palomino y Senén González, 1993).

Ante esta nueva coyuntura, el estado redujo su papel social y modificó su rol en la gestión de la sociedad. Aliado a las fuerzas empresariales promovieron una serie de normas, leyes y decretos que introdujeron la flexibilidad laboral en la gestión de la fuerza de trabajo³. De este modo, se reglamentaron nuevas modalidades de contratación, nuevos términos del contrato de trabajo, que establecieron nuevas pautas laborales entre los trabajadores, sindicatos y empresas (Catalano y Novik, 1992).

La flexibilización en la gestión de la fuerza de trabajo implicó, al menos, tres criterios: una flexibilización numérica, una flexibilización salarial y una flexibilización laboral. El primero de los criterios, se refiere a la capacidad de adaptar la cantidad de fuerza de trabajo, lo que requiere cambios en las prácticas de contratación, despidos, extensión y ordenación del tiempo de trabajo, de externalización y subcontratación, etc. El segundo, a la capacidad de adaptar los costos salariales al movimiento de los beneficios empresariales. Y el último, a la capacidad y disponibilidad productivas de la fuerza de trabajo, e incorpora la posibilidad de la competencia profesional de los asalariados, la realización de múltiples tareas y la cumplimentación de varias funciones y su movilidad interna.

En base a esta nueva propuesta, los convenios colectivos de trabajo dejaron de tener validez como normas de regulación salarial y fueron sustituidos por acuerdos pactados en las empresas. A su vez, los salarios dejaron de tener como piso el salario mínimo y posibilitaron una mayor autonomía de las decisiones en el nivel microeconómico básico: la empresa.

Por su parte el sindicalismo se debilitó y perdió la función central de negociación que tenía en el anterior modelo. En este sentido, muchas investigaciones realizadas en América Latina, señalan los cambios en la negociación tradicional y marcan la

³ Por ejemplo, en Argentina la Ley de Empleo, sancionada en diciembre de 1991, fue el eje de la política desregulatoria de las condiciones de contratación, desempeño y estabilidad de los trabajadores y tiende a la reducción de costos laborales por despido y vacaciones, aguinaldo, etc.

convergencia de sindicatos centralizados con negociaciones descentralizadas (realizadas por comisiones internas o delegados al Interior de las empresas).⁴ Esto provocó una disminución de la incidencia de los sindicatos nacionales tradicionales y un debilitamiento de la capacidad de acción colectiva.

El efecto conjunto de los cambios, el contexto económico caracterizado por la flexibilidad laboral, la apertura de los mercados y la desregulación, dificultó a los sindicatos ejercer su función tradicional, es decir, actor central en la negociación, trasladándose ésta a la dinámica de los actores sociales en las empresas.

A su vez, la crisis del Modelo ISI y de su fachada TFK indujo a América Latina a una reestructuración que fue más allá de la reproducción misma de la forma-valor. Lo que estaba en juego no era sólo la reformulación del modelo de acumulación sino también el del modo de regulación que articulara a las distintas fuerzas internas a la globalización del capital. En efecto, el quiebre del patrón de acumulación propició una reorganización capitalista que no sólo reformuló la relación capital/trabajo, sino en la que también se sacrificó a los socios menos dinámicos de la alianza política que había permitido el modelo. Como en todos los casos, la recuperación de la dinámica del proceso de valorización del capital no reparó en los sujetos sino en la lógica del sistema capitalista.

⁴ Estudios realizados en México señalan que la negociación sindical en el país se caracteriza por un progresivo avance de una fuerte desvinculación participativa entre la dirección del sindicato y las bases. En Brasil, algunos estudios específicos para el sector petroquímico, revelan que existe una crisis de legitimidad entre el sindicato que agrupa a los trabajadores a nivel nacional y las comisiones de fábrica. Estas últimas realizan múltiples negociaciones con las empresas sin consultar al sindicato. También en Venezuela se verifica la tendencia de algunas empresas hacia la individualización de la relación entre la empresa y el trabajador (Cfr. De la Garza, 1989; e Iranzo, 1990).

Del milagro a la globalización

CARACTERÍSTICAS Y CRISIS DE LOS DIVERSOS PATRONES DE ACUMULACIÓN EN MÉXICO DURANTE EL SIGLO XX

I. Los primeros indicios de la industrialización mexicana se presentaron a partir de mediados de los ochenta del siglo XIX,¹ producto de un proceso de modernización de la economía, impulsado por el gobierno de Porfirio Díaz, que entre 1880 y 1910 redefinió el perfil productivo del país y su incorporación al mercado mundial.

El eje en torno al cual giró esta transformación fue la inversión extranjera (que pasó de 110 a 3,400 millones de pesos entre 1884 y 1910), destinada en una tercera parte a la construcción de veinte mil kilómetros de vías férreas y en otra cuarta parte a la minería (cuya producción se cuadruplicó entre 1893 y 1906) (Aguilar Camín y Meyer, 1989). Ambos, sin duda los sectores más dinámicos de la economía porfiriana.

El otorgamiento de concesiones ferroviarias a diversas compañías extranjeras fue acompañado por la extensión de las redes de telégrafo y teléfono y la concentración, colateral, de las tierras aledañas a las líneas férreas. Al mismo tiempo, una reforma legal sin precedentes incluyó la creación de un nuevo código comercial (1884), un nuevo código minero (1887), legislaciones especiales para la actividad bancaria (1897 y 1908) y una reforma fiscal (1881) (Valdés Ugalde, 1997).

El ferrocarril restauró la rentabilidad de la tierra y abrió nuevas perspectivas para los negocios. La agricultura comercial para la exportación se consolidó como un sector extraordinariamente dinámico, particularmente en los territorios destinados a la producción de henequén, algodón, hortalizas y azúcar. La regularización de las relaciones con los Estados Unidos (producto de la renegociación de la deuda pública y la firma de tratados comerciales) abrió las puertas para la constitución de emporios ganaderos orientados al mercado de ese país.

En este período, se integró un grupo incipiente de empresarios que entre 1883 y 1902 duplicaron el número de establecimientos industriales en el país estimulados por la economía de exportación (Story, 1986). El auge del mercado externo demandó mayores insumos industriales a la vez que amplió el mercado interno con su impacto sobre los sectores paraexportadores.

¹ No significa esto que no existieran industrias en territorio mexicano con anterioridad a esta fecha, sólo que es a partir de allí cuando adquiere significación la participación de este sector en la economía nacional (Cordero, 1983).

En sus propias fortalezas, sin embargo, estaban contenidas sus debilidades:

... La inversión extranjera desarrolló ciudades y fundó emporios productivos, pero provocó inflación que afectó el salario real de obreros y clases medias. La vinculación con el mercado norteamericano abrió fuentes de trabajo y aumentó las exportaciones (seis veces entre 1880 y 1910), pero hizo al país vulnerable a los vaivenes de la economía estadounidense cuya recesión de 1907, por ejemplo, implicó la repatriación de miles de trabajadores mexicanos despedidos de las fábricas y las minas del otro lado. El auge minero creó ciudades y pagó altos salarios, pero alteró regiones enteras, creó poblaciones flotantes, inestables, levantiscas y sembró, con la discriminación laboral antimexicana, un nacionalismo explosivo. El ferrocarril acortó distancias, abarató fletes y unificó mercados, pero disparó los precios de tierras ociosas facilitando el despojo y segregó, al no tocarlos, centros tradicionales de producción y comercio, así como a las oligarquías que se beneficiaban de ellos. La modernización agrícola consolidó un sector extraordinariamente dinámico, pero colaboró a la destrucción de la economía campesina, usurpó derechos de pueblos y comunidades rurales y lanzó a sus habitantes a la intemperie del mercado, el hambre, el peonaje y la emigración (Aguilar Camín y Meyer, 1989:13).

Esta primera etapa de industrialización tuvo una muerte en dos tiempos. El primero de ellos coincidió con el período armado de la Revolución, lapso en el cual la incipiente industrialización se vio detenida e incluso la mayor parte de los indicadores económicos declinaron en términos absolutos y relativos. El producto agrícola descendió a un ritmo de 5.25% entre 1910 y 1921, la industria minera a uno del 4% anual, y la industria manufacturera sólo pudo recuperar los niveles de 1910 en 1922 (Aguilar Camín y Meyer, 1989).

México vivió su propia forma de crisis con la Revolución de 1910, su particular manera de mostrar los límites de la explotación, así como un modo, también propio, de conciliación. Fundamentalmente porque

... la Revolución dejó a una parte de la población políticamente movilizada, dada la multiplicación de expectativas producidas por las metas, tanto políticas como económicas, que contenía la Constitución [de 1917], así como por la participación que una parte de ella tuvo en el conflicto armado... Inmediatamente después de la revolución armada, la sociedad no contaba con instituciones políticas y económicas sólidas. Por lo tanto, el Estado tuvo que enfrentar directamente el problema de controlar a las masas y a sus líderes e iniciar, a la vez, un programa de reconstrucción económica (Reyna, 1974:7).

Pasado el período armado, en la década de los veinte, la búsqueda de medidas tendientes a restablecer el orden político y económico, después del caos originado por el movimiento de 1910, estimularon una expansión considerable de la industria, que, para 1930, registraba un total de 48,540 talleres y fábricas establecidos en el país (Pozas Horcasitas, 1981).

De estos años datan las primeras políticas destinadas a sentar las bases del modelo posliberal,² de la promoción industrial y del control estatal sobre la economía: entre las primeras destacó la creación del Banco de México en 1925, con el objeto de controlar oficialmente la oferta monetaria; las exenciones impositivas fueron los instrumentos más significativos respecto de las segundas; y entre las terceras resaltaron el control de la minería y de la producción de energía eléctrica mediante la Ley de Minas de 1926 y del Código Nacional de Electricidad de 1928, respectivamente (Story, 1986).

Esta breve etapa, en la que coexistieron la aparición de elementos que anticipaban el porvenir y la declinación de los que habían caracterizado al porfiriato, culminó con la crisis de 1929, misma que acabó por dar el golpe final a lo que quedaba del modelo de crecimiento hacia afuera. México ingresó a la crisis del capitalismo mundial de la mano de las industrias extractivas (las más integradas al mercado mundial). La minería fue uno de los sectores más sensibles, y de los 90,000 obreros que ocupaba en 1929 sólo quedaron 45,000 en 1932. Sin embargo, no fue la única que dio signos de agotamiento. La industria petrolera, la textil y la azucarera sufrieron igualmente los impactos de la contracción de los mercados internacionales.

La sociedad mexicana se había anticipado casi veinte años a la crisis global del capitalismo. Y fue también un momento importante de ésta. Por ello cuando parecía dispuesta a modificar el rumbo fue sacudida por la crisis mundial. De allí, que la crisis sea una en dos tiempos. Tal vez fue esta la razón por la que en la década siguiente se acelerara significativamente el paso.

II. A partir de los años treinta se abrió una segunda etapa en el proceso industrializador en la que, como en prácticamente todo el mundo, el Estado asumió un papel activo.³ Las direcciones en las que actuó la política gubernamental, típicas de lo que denominé en el capítulo anterior Modelo ISI, fueron básicamente cuatro: (1) la protección arancelaria y administrativa de la industria frente a los productos manufacturados en otras latitudes; (2) la desgravación impositiva de las actividades industriales en el territorio mexicano; (3) el apoyo financiero mediante la banca de desarrollo y/o sectorial; (4) la intervención directa en la actividad industrial y de servicios.

Estas cuatro direcciones se operativizaron a través de:

² Tal vez el nombre no resulte del todo adecuado, me refiero con él a la forma que habría de tener como versión mexicana de los Modelos TFK e ISI.

³ Existen discrepancias, entre diversos investigadores, acerca de la ubicación de la fecha de corte entre las dos etapas y la extensión de la segunda. Cordero (1983) la coloca en el año 1931, inmediatamente después de la crisis; mientras que Story (1986) en 1939 coincidentemente con el inicio de la Segunda Guerra Mundial. Al mismo tiempo, este último autor, prolonga esta etapa hasta 1970, mientras que el primero hasta 1950. Labastida Martín del Campo (1981) pone los límites de esta fase de industrialización entre 1940 y 1954. Después de esta fecha se desplegaría una nueva etapa (Desarrollo Estabilizador) entre 1954 y 1970. Valdés Ugalde (1997), pone como inicio del Desarrollo Estabilizador el año de 1958.

- En 1947, dos decretos, referidos al establecimiento de controles a la importación y al cambio del sistema arancelario, abrieron la etapa proteccionista del comercio.
- Un decreto de 1932 introdujo exenciones impositivas profundizadas por otro de 1939 y la Ley de la Industria Manufacturera de 1941 que las garantizaron por cinco años (abarcando prácticamente a todos los impuestos federales) para las denominadas "Industrias nuevas y necesarias" y la Ley para el Desarrollo de la Industria Manufacturera de 1946, que extendió los beneficios a un mayor número de industrias y amplió a diez años su vigencia.
- Nacional Financiera fue fundada en 1933, el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas y el Banco Nacional de Comercio Exterior en 1934; el Banco de Crédito Ejidal en 1935 y Banco Nacional Obrero y de Fomento Industrial en 1937.
- Acorde con la reestructuración del capitalismo y con sus propios principios, la Revolución desmanteló la economía de exportación, a partir de su crisis letal en 1929. La nacionalización de los ferrocarriles y del petróleo y la reforma agraria tuvieron, durante el cardenismo, esa dirección. El Estado también intervino directamente en la creación de Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE).

Este período de industrialización, que se define como Modelo ISI horizontal, contó con todos los beneficios expansivos típicos del Modelo TFK y se caracterizó por la instalación de empresas dedicadas a sustituir importaciones de bienes de consumo ligados a la industria ligera o tradicional que en general contaban con un mercado asegurado.

III. México transitó por tres momentos antes de hacer posible la dirección que le permitiera llegar a ese "feliz" término, es decir, al modelo de capitalismo posliberal que denominé Modelo TFK para las economías centrales y Modelo ISI para la América Latina.

El primero estuvo dominado por los intentos fallidos de controlar los elementos disruptivos de la Revolución llevados a cabo por sus dos "hombres fuertes", Obregón y Calles. En este primer intento, sin modificar sustancialmente las características de la alianza política dominante⁴ ni las del patrón de acumulación anteriores a la Revolución, se buscó la subordinación de los sectores obrero y campesino mediante partidos (el Laborista Mexicano, el Nacional Agrarista y, posteriormente, el Nacional Revolucionario).

⁴ "... se consiguió un arreglo entre el Estado revolucionario y la burguesía porfiriana, y una fracción de clase iba tomando forma, constituida por grupos de la antigua burguesía y por nuevos capitalistas "revolucionarios" extraídos de entre los líderes militares de los ejércitos revolucionarios y el nuevo Estado revolucionario" (Hamilton, 1988:107).

y organizaciones (fundamentalmente la Confederación Regional Obrera Mexicana) a partir de métodos poco ortodoxos (cooptación por medio de prebendas, castigos a los disidentes, apoyo gubernamental en los conflictos, represión, persecuciones, etc.).

Agotado éste, por las disputas intestinas entre los seguidores de Obregón y Calles, por la representatividad restringida de los partidos y por el desbordamiento de las organizaciones de control de las bases políticas (el asesinato de Obregón colaboró en la pérdida de eficacia del intento) se abre, con Cárdenas, un segundo momento.

Este segundo intento buscó poner las bases firmes del pacto social que harían posible el Desarrollo Estabilizador mediante el reconocimiento inicial de la demanda y el disciplinamiento de ésta a partir de dicho reconocimiento. Como afirma de la Noval:

Considerando la política del gobierno de Cárdenas en relación con la represión desatada contra el movimiento obrero por gobiernos anteriores, había una diferencia notable. El estado permanecía impasible ante la multiplicidad de huelgas desatadas en el país. Cárdenas se negaba a reprimir a los trabajadores... La burguesía era en esos momentos incapaz de comprender el verdadero significado de la política desarrollada por Cárdenas, que posibilitaba impulsar las relaciones capitalistas de producción a la vez que garantizaba las reivindicaciones planteadas por los obreros. Su política se encaminaba a lograr dos fines primordiales: en primer término, tratar de hacer realidad la conciliación capital-trabajo y, en segundo, satisfacer la necesidad de un ingreso medio social que permitiera el avance del mercado interno. Para lograr esos fines la burguesía tenía que ceder ante determinadas demandas obreras y campesinas; consolidar en esos momentos el capitalismo requería incrementar el consumo de las masas y eliminar el exceso de injusticias (de la Noval, 1982:124-127).

La política de atención a la demanda permitió, por primera vez después de la Revolución, la unificación del movimiento obrero. Ya desde su campaña Cárdenas,

En numerosas ocasiones exhortó a los trabajadores a olvidar sus diferencias... y formar un frente unido contra quienes querían explotarlos... El plan sexenal y la campaña de Cárdenas señalaron un giro en la orientación del gobierno que a su vez provocó una respuesta en importantes sectores de la clase obrera... Pero la importancia de la presidencia de Cárdenas en términos de un cambio en la alineación de fuerzas resultó claro en los primeros meses de 1935, con un resurgimiento de los movimientos de huelga que comenzaron desde el año anterior... La frecuencia de las huelgas... y el obvio apoyo que recibían del gobierno de Cárdenas provocó una serie de quejas de los grupos empresariales, de miembros de la camarilla de Calles y finalmente de Calles mismo... La declaración de Calles aceleró el proceso de movilización y unificación laboral (Hamilton, 1988:121-123).

La estabilización de la relación capital-trabajo como pacto debió pasar por las pugnas que se abrieron con el proyecto de Ley Federal de Trabajo, reglamentaria del artículo 123 de la Constitución de 1929 (que provocó la reacción de los empresarios del norte del país y la formación de la Confederación Patronal de la República Mexicana -COPARMEX-)

y la fijación de las reglas del juego establecidas por el Presidente Lázaro Cárdenas en 1936.⁵

En este segundo momento,

... el Estado mexicano adquirió una efectiva sustentación clasista y popular pero no perdió nunca su rumbo liberal, la pasión dirigista de secularizar al país y crear las condiciones políticas e institucionales propicias al desarrollo del capitalismo. El resultado histórico de la lucha entre las élites modernizantes y la sociedad tradicional, fue una mezcla particularmente eficaz de dominación política tradicional -corporativizante, paternal, autoritaria- puesta al servicio de una iniciativa estatal modernizadora, capitalista (Aguilar Camín, 1989:25).

Dos novedades caracterizarán al tercer momento, que se inicia a partir de la segunda mitad del gobierno de Cárdenas. Ambas, el intento de reconciliación con el sector patronal y la creación del Partido de la Revolución Mexicana, tendientes a complementar la constitución del pacto social por el lado de la oferta.

Comencemos por la primera novedad:

⁵ Me refiero, fundamentalmente, a los famosos catorce puntos: "(1) Necesidad de que se establezca la cooperación entre gobierno y los factores que intervienen en la producción para resolver permanentemente los problemas que son propios de las relaciones obrero-patronales, dentro de nuestro régimen económico de derecho. (2) Conveniencia nacional de proveer lo necesario para crear la Central Unida de Trabajadores Industriales que dé fin a las pugnas intergremiales, nocivas por igual a obreros, patronos y al mismo gobierno. (3) El gobierno es el árbitro regulador de la vida social. (4) Seguridad de que las demandas de los trabajadores serán siempre consideradas dentro del margen que ofrezcan las posibilidades económicas de las empresas. (5) Confirmación del propósito, expresado anteriormente a los representantes obreros, de no acordar ayuda preferente a una determinada organización proletaria, sino al conjunto del movimiento obrero representado por la Central Unida. (6) Negación rotunda de toda facultad a la clase patronal para intervenir en las organizaciones de los obreros, pues no asiste a los empresarios derecho alguno para invadir el campo de la acción social proletaria. (7) Las clases patronales tienen el mismo derecho que los obreros para vincular sus organizaciones en una estructura nacional. (8) El gobierno está interesado en no agotar las Industrias del país, sino en acrecentarlas, pues aun para su sostenimiento material, la administración pública reposa en el rendimiento de los impuestos. (9) La causa de las agitaciones sociales no radica en la existencia de núcleos comunistas. Estos forman minorías sin influencia determinada en los destinos del país. Las agitaciones provienen de la existencia de aspiraciones y necesidades justas de las masas trabajadoras que da material de agitación. (10) La presencia de pequeños grupos comunistas no es un fenómeno nuevo ni exclusivo de nuestro país. Existen estas pequeñas minorías en Europa, en Estados Unidos y, en general, en todos los países del orbe. Su acción en México no compromete la estabilidad de nuestras instituciones, ni alarma al gobierno ni debe alarmar a los empresarios. (11) Más daño que los comunistas, han hecho a la nación los fanáticos que asesinan a los profesores, fanáticos que se oponen al cumplimiento de las leyes y del programa revolucionario, y sin embargo, tenemos que tolerarlos. (12) La situación (agitación) patronal reciente no se circunscribió a Monterrey, sino que tuvo ramificaciones en otros centros importantes de la República como La Laguna, León, el Distrito Federal, Puebla y Yucatán. (13) Debe cuidarse mucho la clase patronal de que sus agitaciones no se conviertan en bandera política, porque esto nos llevaría a una lucha armada. (14) Los empresarios que se sientan fatigados por la lucha social, pueden entregar sus industrias a los obreros o al gobierno. Esto será patriótico; el paro, no" (Tomados de Arriola Woog, 1981::231-232).

Es conocido que hacia finales de su período [el de Cárdenas] decrece el número de huelgas y la cantidad de hectáreas repartidas, situación que bien puede explicarse por la coyuntura política que se enfrentaba entonces. Pero Cárdenas no se limitó a disminuir el ritmo de las reivindicaciones, sino que acudió a declaraciones en que explícitamente trataba de hacer comprender la nueva orientación hacia la conciliación y la colaboración necesarias en aquellos momentos. A mediados de 1939, y en marcado contraste con la actitud asumida frente a los patronos de Monterrey apenas tres años antes, en un discurso ante la Cámara de Comercio de Saltillo, Coahuila, el Presidente declaraba: "Los considero representantes de un importante sector social, de un poderoso grupo de trabajo; los conceptúo parte constitutiva de respetables fuerzas vivas del país... Una vez más me complace en manifestarles que los industriales que hacen escuela de acatamiento a la ley, de buena voluntad, de comprensión y patriotismo, tienen de parte del Gobierno completas y estimuladoras garantías para sus inversiones"... Ya no se trataba, pues de seguir sosteniendo que los patronos eran un elemento social al que podría sustituir el gobierno en caso de cansancio de su parte... sino de hacerles saber que su colaboración con éste y con otros sectores de la producción era necesaria y deseable. El llamamiento lo repetiría, posteriormente, ante la Cámara de Comercio de Ciudad Juárez, Chihuahua. En esa ocasión... tocó el problema de la baja producción para proponerles "... sumando los esfuerzos de todos los sectores que pueblan nuestro territorio, tendremos como resultado en los períodos venideros inmediatos, un aprovechamiento de nuestras facultades y posibilidades en todos los órdenes" (Medina Peña, s/f:14-15).

La segunda novedad fue, como se dijo, la creación del Partido de la Revolución Mexicana en 1938. En ese sentido,

Los cambios que experimenta el PNR, entre el momento de su fundación y el de redefinición como Partido de la Revolución Mexicana (PRM) en 1938 (cuya innovación principal fue la constitución sectorial), permitió tener un control directo sobre los grupos organizados y a la vez una fuerte base de apoyo a las políticas de los regímenes posteriores (Reyna, 1974:9).

Como pieza clave de esa redefinición,

Al finalizar el Congreso Constituyente se firmó por las partes participantes el Pacto Constitutivo del Partido, que dejaba claramente establecido que ninguno de los sectores que suscribieran el mismo podrían tener actividad política de ninguna naturaleza si no era por medio del PRM, sujetos a los estatutos, reglamentos y acuerdos que fueran emitidos por los órganos superiores del mismo (de la Noval, 1982:144).

A partir de este momento:

... los hombres de negocios fueron símbolo de todas las maquinaciones antipopulares en el foro público, pero los beneficiarios de los sacrificios del pueblo en las cuentas de bancos y los gabinetes privados recibieron del Estado infraestructura, proteccionismo, mano de obra controlada y barata -siempre por debajo de la evolución de las ganancias- crédito abierto, redención de empresas y

empresarios en quiebra, contratos monopólicos, mercados cautivos, complicidad en la vida social y emulación en el gasto suntuario. A cambio dieron silencio y apoyo político, comisiones y tajadas accionarias a sus protectores, cuotas de seguro social y de construcción de viviendas a sus trabajadores, sobreempleo y tolerancia al populismo tutelar de la legislación obrera, resignación ante los regalos públicos y ante el papel asignado de representar la Reacción. Desde los años cuarenta, con la modernización industrial, las huestes del capital engordaron sin otra contrapisa real que admitir la subordinación convenida y dejar al Estado la tarea profesional de la política y el hábito retórico de la Revolución (Aguilar Camín, 1989:53).

Es decir, se abre el período a partir del cual la conciliación y el pacto asumieron con éxito toda su dimensión mexicana.

IV. La tercera etapa del proceso industrializador, la del Modelo ISI vertical tuvo sus particularidades en: a) una alta participación de las inversiones extranjeras mediante filiales de las grandes corporaciones transnacionales, o en asociación con grupos locales; b) el inicio de la fabricación de la maquinaria y equipo que requería el sector industrial ya establecido; c) la introducción de nuevos artículos de consumo dirigidos a los nuevos sectores medios; y d) el comienzo de la explotación intensiva del mercado interno ante las dificultades para un mayor crecimiento.

La cuantiosa participación del capital extranjero se presentó básicamente en la década de los sesenta, logrando, en algunos casos, trabajar estrechamente con los empresarios nacionales o sustituyéndolos, en otros, por medio de la compra de sus empresas. A partir de la asociación de los empresarios locales con el capital extranjero se advierte una cierta "internacionalización" del mercado interno, y se inicia, con ello, una fuerte tendencia concentradora en la que empiezan a divisarse a los grandes grupos industriales que serán típicos del fin de siglo. Como afirma Rivera Ríos,

La creciente orientación de la industria hacia la producción de medios de producción, y en general hacia la de bienes técnicamente más complejos, se apoyó —a la vez que interactúa— sobre la transformación de la estructura del capital... Así, en la nueva fase, la organización sobre la que descansa la propiedad capitalista, se consolida en un nivel cualitativamente distinto. La pequeña empresa, figura protagónica del auge de los años cuarenta, se ve relegada a un papel marginal o secundario en la producción social... Se crea de este modo una especie de interdependencia entre las nuevas tendencias de la producción y la estructura del capital. Las grandes empresas, de las cuales un puñado domina grandes segmentos de la producción, son de hecho las únicas en aptitud de hacer frente a las nuevas condiciones de la acumulación de capital, por sus mayores requerimientos técnicos y de capitalización. (Rivera Ríos, 1986:37)

Esta etapa del Modelo ISI vertical en México incorpora no sólo el modelo de empresa gigante típico del Modelo TFK sino, con sus particularidades, formas de gestión macroeconómicas mucho más parecidas a la de la ortodoxia keynesiana.

En efecto, tal vez por la presencia de síntomas que finalmente habrían de hacerse críticos más adelante, se registra un incremento en la intervención estatal con el objeto de expandir el crédito. Mediante las políticas de encajes, tasas de interés, déficit públicos, expansión de la inversión de las empresas públicas, se impulsó la afirmación del sistema financiero mediante una mayor captación de ahorro y una utilización más efectiva de los mismos. Sin embargo, como sostiene Basave, si bien

La expansión de la producción de la producción privada y pública en los sectores más dinámicos de la economía nacional había contado, especialmente durante los años sesenta, con el apoyo del crédito interno como mecanismo más dinámico del capital ajeno a disposición de las empresas. La continuidad expansiva que siguió fue posible, en gran medida, debido a las condiciones financieras internacionales prevalecientes, que impusieron el crédito externo privado como recurso disponible por gobierno y grandes empresas de países seleccionados para sostener un crecimiento que fue estimado de larga duración, tanto por deudores que por acreedores. (Basave, 1986:52-53)

En esta etapa se vivieron desde los años gloriosos del "Milagro" hasta las muestras de su agotamiento económico y político.

Los indicadores del Milagro eran contundentes: crecimiento sin precedentes de la economía, tanto en términos del crecimiento del PIB, como de la formación bruta de capital, del índice de producción industrial y de la exportación de mercancías, todo ello en un marco de estabilidad de precios internos, incrementos en la productividad industrial y demanda estable de bienes de consumo. (Basave, 1986)

Aún cuando la dinámica ocultaba algunos signos iniciales de deficiencia de la estructura productiva (estancamiento agrícola que redundó en una mayor presión sobre la balanza de pagos y las necesidades de financiamiento externo), su ritmo hacía parecer distante cualquier posibilidad de crisis.

V. La crisis desatada en 1968, y que se extenderá hasta los años ochenta, tiene toda la dimensión de una crisis del conjunto de formas que denominé patrón de acumulación. Añade tanto a las formas de organización productiva como a las formas de gestión gubernamental y a las formas políticas.

Lo que muestra la crisis es la pérdida de eficacia de las formas de mediano plazo para reproducir el sistema. Por tal motivo, lo que emerge como epicentro de la crisis es la reaparición en escena del trabajo como límite para el capital y la reacción de éste en la búsqueda de una nueva forma de subordinación del trabajo al capital.

Aún cuando los elementos provenientes de la gestión macroeconómica empiezan a mostrar desajustes, que se harán enormes en la década de los setenta, la crisis terminal del Modelo ISI mexicano comienza, como suele suceder, por el lado de las formas políticas, como una crisis de legitimidad, que tiene como punto detonante la represión al movimiento estudiantil/popular en Tlatelolco en octubre del '68.

La represión de Tlatelolco puso al descubierto el carácter excluyente del sistema político aún para los movimientos sociales de clase media. Pronto otros movimientos de origen estudiantil y obreros sufrirían de la misma respuesta, lo cual acentuaría la pérdida de legitimidad del régimen político. Como resultado, los mecanismos de disciplinamiento autoritario fueron cuestionados profundamente desde la sociedad, a medida en que las compensaciones por la subordinación empezaban a mostrar su fragilidad e insuficiencia.

La conflictividad social desatada en contra del autoritarismo gubernamental tuvo también su contraparte en el nivel de las formas de organización productiva, las cuales, como resultado de la negociación politizada de las condiciones salariales y laborales, mostraban una pérdida de eficiencia notable.

La crisis de subordinación hecha crisis de legitimidad, sin embargo, sería el eje a partir del cual se pondrían en marcha el conjunto de políticas tendientes al restablecimiento del pacto político que hizo posible al Modelo ISI, así como sería también la causa de la profundización de la crisis del patrón de acumulación.

El sexenio echeverrista (1970-1976) sería el escenario donde todas estas actuaciones se mostrarán de la manera más elocuente. En efecto, dicho gobierno es el heredero primero de la crisis de legitimidad, y toda la estructura del programa reformista que se busca implementar tiene como preocupación principal el déficit de legitimidad.

El programa reformista de Echeverría tiene un capítulo específico para la reformulación de las formas políticas al que llama "Apertura democrática". Este programa, que busca flexibilizar las reglas del juego político a partir de una mayor tolerancia a la crítica y a la organización gremial y política independientes del partido de estado/sistema corporativo, tuvo como resultado la apertura de espacios para la disidencia intelectual, reformas para ampliar el juego electoral, la promoción de un clima favorable para la libertad de prensa, la fundación de nuevos partidos políticos (fundamentalmente de izquierda), la gestación de movimientos sindicales independientes y de movimientos democratizantes al interior de los sindicatos oficiales.

Estas medidas liberalizantes, nuevo intento, como aquel de los tiempos del cardenismo, por reconstituir el pacto por el lado del reconocimiento de la demanda, fueron acompañadas por la ampliación de la red corporativa —mediante la creación de las Comisiones Tripartitas— y la utilización de un discurso y formas de movilización populistas.

El partido oficial también mostró una adaptación a este nuevo estilo. Dedicado igualmente a la recuperación de la legitimidad, acompañó a la presidencia de la República tanto en el estilo discursivo como en el tipo de liderazgos que impulsó (intelectuales prestigiosos, con reconocimiento social y discurso progresista) y en la tolerancia hacia nuevas fuerzas sociales a las que buscó incorporar.

Pero no sólo las formas propiamente políticas fueron las que se adecuaron en búsqueda de garantizar la subordinación del trabajo al capital. El conflicto planteado entre

legitimidad social y rentabilidad del capital exigiría de las otras formas regulativas un esfuerzo supremo.

Las formas de gestión macroeconómica enfrentaban un conjunto relativamente amplio de factores que anunciaban una crisis estructural. Entre esos factores destacan la crisis fiscal, el estancamiento agrícola y el desequilibrio externo. Las formas de organización productiva, por su parte, chocaban con el insuficiente incremento de la productividad del trabajo.

El programa modernizador incluyó la propuesta de promover la productividad agrícola e industrial, la recomposición de las finanzas públicas, una reforma fiscal y el impulso a la exportaciones.

Todas estas medidas, sin embargo, estaban determinadas por la crisis de legitimidad. El eslogan según el cual el desarrollo estabilizador sería superado por el desarrollo compartido expresaba las promesas de aumentar la generación de empleo, promover una redistribución más equilibrada del ingreso, integrar a los sectores marginados y modificar la política agraria. Promesas que pronto entrarían en conflicto con la eficiencia de las formas tendientes a garantizar la rentabilidad del capital. La crisis del Modelo ISI se manifestaba, así, a través de un severo conflicto distributivo.

La mayor parte del proyecto modernizador desnudaría las tensiones y contradicciones derivadas del conflicto generado por la crisis del pacto y de las condiciones que hicieron posible su estabilidad.

Desde el punto de vista de las formas políticas, pronto se hicieron evidentes las estrechas posibilidades de garantizar la subordinación y la legitimidad sin alterar las condiciones de rentabilidad del capital. Las medidas adoptadas terminaron por no dejar contento a nadie.

La apertura democrática pronto se sintió amenazada por lo que consideraba ataques frontales y pretensiones de someter a desgaste continuo a las instituciones y organizaciones garantes del control de las bases sociales. Así, las estrategias de desarticulación y/o represión de las alternativas políticas tuvieron como víctimas al periódico Excelsior, al movimiento ferrocarrilero vallejista, al Frente Auténtico del Trabajo y a la tendencia democratizadora del Sindicato de Trabajadores Electricista de la República Mexicana, por tomar sólo las más notables. (Labastida, 1981)

Este movimiento, que va de la permisividad a la represión, no hacía sino mostrar la estrechez del proyecto político de control y legitimidad (Alvarez, 1987) y la contradicción entre la modernización y reorientación del aparato productivo, la recomposición de las finanzas públicas, la promoción de la productividad agrícola e industrial, el impulso a las exportaciones, por un lado, y el fortalecimiento de las bases sociales del régimen, por el otro.

La contradicción puede percibirse a partir de cuatro aristas principales. En primer lugar, la tensión entre aumento de la productividad y legitimación dio por resultado una

política salarial que no subordinó a los salarios a los requerimientos de rentabilidad del capital. (Rivera Ríos, 1986) La línea impulsada a través de la creación de la Comisión Nacional Tripartita resultó demasiado cara (Alvarez, 1987) para los intereses empresariales. El resultado de ello fue un reflujo en la inversión privada que terminó por presionar al gobierno a un aumento compensatorio de la inversión pública. (Basave, 1996)

En segundo lugar, y en buena medida como consecuencia de lo anterior, la tensión entre recomposición de las finanzas públicas y legitimación provocó un rechazo empresarial a la propuesta de reforma fiscal, lo cual, a su vez, dio como resultado un aumento del gasto público para enfrentar la depresión de la inversión privada y la elevación del déficit fiscal, producto de la mayor inversión pública y de la imposibilidad de aumentar los ingresos.

A estos dos elementos se le suma la crisis del sector agropecuario —resultado de su subordinación al impulso de la reconversión industrial, la cual produjo una fuerte reducción de las áreas sembradas y un aumento en las necesidades de importación a precios elevados —por el auge internacional de los precios de los granos— que terminó por tener efectos inflacionarios y de presión sobre la balanza de pagos.

Los tres elementos tenían, en sí mismos, efectos inflacionarios. Estos efectos se tradujeron en la caída de los salarios reales y en una presión aún mayor sobre las negociaciones salariales que impulsaban aún más la espiral inflacionaria. Por otro lado, los tres elementos provocaban tensiones financieras: la presión sobre el sistema bancario para financiar el déficit y la aceleración de la emisión monetaria completaron el complejo círculo inflacionario que redujo las tasas reales de interés desestimulando el ahorro interno (Rivera Ríos, 1986) e incitando el crecimiento del financiamiento externo —por entonces barato en comparación con el interno.

En tercer lugar, la reducción de la inversión privada indujo una amplia política de estímulos que, al impulsar una expansión de las empresas sin una reestructuración productiva, se transformó en pérdida de eficiencia y competitividad real. Este elemento tuvo un impacto fundamental sobre la estrategia gubernamental de impulso a las exportaciones manufactureras y, junto con la crisis de patrón de acumulación a nivel global que se manifestó con toda su crudeza entre 1974 y 1975, echó por tierra uno de los ejes fundamentales del proyecto modernizador de Echeverría.

Por último, y a pesar de los signos negativos, el conjunto de medidas adoptadas se articularon para producir una estrategia procíclica que, si bien alargó artificialmente el ciclo, terminó chocando con numerosos límites estructurales.

VI. El fracaso de la estrategia echeverrista, inmersa en contradicciones de la más diversa índole, daba indicios claros de la suerte que habría de esperarle al Modelo ISI. El intento reformista por sortear la crisis de legitimidad mediante la adecuación de las diversas formas regulativas chocaron con dos límites que exhibieron una gran fortaleza: en primer lugar, los sectores populares mostraron que la crisis no podía ser superada

con una transformación cosmética de los mecanismos de negociación. Cuando se enfrentaron con esta intención, superaron las expectativas de las reformas gubernamentales y éste respondió por medio de la represión, cuando los avances democratizadores pusieron en entredicho la rentabilidad del capital.

En segundo lugar, los empresarios mostraron que la crisis de legitimidad no podía superarse mediante una estrategia incluyente, sino que era necesario replantear las relaciones de fuerza al interior de la sociedad. La ofensiva política del empresariado contra la programa gubernamental atacó tres puntos del mismo: las políticas reformistas, la política externa y la tolerancia del gobierno al surgimiento y conflictividad de las organizaciones populares autónomas. Frente a esos puntos, el empresariado respondió con una estrategia igualmente triple: la creación del Consejo Coordinador Empresarial, el endurecimiento de las demás organizaciones empresariales mediante el impulso a la renovación de las dirigencias en favor de liderazgos provenientes de la línea dura (proclives, en general, a la línea del Grupo Monterrey) y la búsqueda de un fortalecimiento de los vínculos partidarios con el Partido Acción Nacional.⁶ (Labastida, 1981)

En cuanto a la estrategia de acumulación, los empresarios desplegaron simultáneamente una mayor capacidad de expansión y la defensa de su capital. La devaluación de 1976, la inflación y la incertidumbre llevaron a los empresarios a considerar a las inversiones en dólares como la mejor reserva de valor posible, motivo por el cual desplegaron una estrategia de inversión personal que consistió en la descapitalización de sus empresas, sustituyendo recursos propios por ajenos provenientes del exterior –principalmente deuda externa- y conservando el control accionario de las mismas. La capacidad de endeudamiento posibilitó, asimismo, un proceso de concentración empresarial que aprovechó las condiciones críticas que enfrentaban el resto de las empresas con las que competían en el mercado.⁷ La estrategia, a su vez, profundizaba la crisis, lo cual beneficiaba, nuevamente, el proceso concentrador. La estrategia, sin embargo, colocó a las empresas (no a los empresarios) al borde de la insolvencia, lo que obligó al estado al rescate empresarial. (Basave, 1996)

Los resultados de estas estrategias –ofensiva política, posicionamiento preferencial y retiro de capitales- frente a las estrategias populares y a la preocupación estatal por la crisis de legitimidad produjo un choque de trenes entre intencionalidades contradictorias. Pronto el gobierno se vio enfrentado a una sociedad desconfiada e insubordinada frente a los mecanismos de regulación de mediano plazo y a un empresariado igualmente crítico en términos de la legitimidad política del régimen, huido a la hora de hacer concesiones para reequilibrar el sistema y oportunista a la hora de aprovechar los cuantiosos negocios que la crisis le abría.

⁶ Trataré más ampliamente este tema en el capítulo 10.

⁷ Retomaré el tema de las estrategias de concentración y expansión en el capítulo 7.

La posición empresarial, particularmente, ahondaría la crisis, a sabiendas de que la consecución de sus negocios privados coyunturales forzarían, además de ganancias jugosas, una debilidad del gobierno y una indefensión de los sectores populares que eran propicios para la redefinición de las reglas del juego en dirección a la construcción de nuevas y más favorables condiciones de subordinación. Pero para esto tendría que profundizarse la crisis.

VII. El auge petrolero de la segunda mitad de los setenta, que incluyó una generosa derrama de negocios rápidos y capitales baratos (Aguilar Camín, 1989) le permitió al gobierno de José López Portillo (1976-1982) subsanar superficialmente el despiégue de los desequilibrios que se escenificaron durante el echeverrismo.

La estrategia inicial, a la luz de la reacción empresarial y del pánico financiero provocado por la devaluación de 1976, fue la de iniciar el proceso de recuperación de la confianza y de la legitimidad por el lado de la oferta. En efecto, mediante un programa de reordenamiento económico acordado con el Fondo Monetario Internacional el gobierno se proponía poner en caja las variables que consideraba dislocadas: déficit fiscal, gasto público, inflación, ahorro privado y actividad bancaria.

Para combatir la crisis fiscal, el gobierno ajustó los precios y las tarifas de los servicios públicos a la par de la creación de nuevos impuestos; el control del gasto público lo atacó mediante un programa de recortes, que implicó el sacrificio del gasto social, otro de reforma administrativa y, por último, se buscó controlar el monto y el ritmo del endeudamiento; buscó estimular el ahorro privado y la actividad bancaria mediante medidas monetarias tendientes a estimular las tasas reales de interés; e intentó atacar la escalada inflacionaria mediante un programa de control salarial y de precios de los productos básicos a la vez que liberalizaba el resto de los precios de mercado.

La factibilidad de la estrategia, sin embargo, descansaba en la explotación petrolera acelerada y en las expectativas de un mercado del petróleo con precios a la alza. Esta condición de factibilidad fue, a su vez, una condición de fragilidad de la estrategia. Al calor de un comportamiento favorable de los precios del petróleo, la disciplina lopezportillista comenzó a desplazarse abiertamente hacia una estrategia expansionista. La negativa a ingresar al GATT, constituyó un hito en su giro hacia una línea intervencionista de corte keynesiano que recuperaba los tópicos del proteccionismo y la prioridad de los subsidios (Rivera Ríos, 1986).

Paralelamente, comenzaban a aparecer, en pleno apogeo del boom petrolero, elementos que hacían percibir un cuadro de desaceleración, motivado por las contradicciones entre el proceso de reorganización económica y las ambiciones de apropiación rápida de la renta petrolera y las dificultades para mantener el equilibrio entre las fuertes presiones emanadas del auge petrolero, la economía mexicana no estaba preparada para soportar un proceso de expansión tan rápido.

En este contexto, la combatividad del trabajo y la crisis de legitimidad no desaparecen. Aún cuando se trata de una conflictividad a la defensiva, a diferencia de la registrada a

partir de 1968 que buscaba una ampliación y renovación favorable de las formas regulativas,

la verdadera cara de la erosión del consenso y la legitimidad gubernamental a causa de lo ficticio del auge petrolero y la realidad de austeridad popular se encuentra en la multiplicación y el recrudecimiento de los conflictos sociales, los cuales fueron enfrentados abiertamente con medidas represivas: contra los controladores aéreos y los trabajadores universitarios en 1977; contra los trabajadores minero/metalúrgicos y de la salud en 1978; contra los telefonistas en 1979; contra el magisterio nacional en 1980-81-82. (Alvarez, 1987:86-87)

VIII. Los inicios de la crisis de 1982 estuvieron disfrazados de auge. En efecto, al compás de los recursos obtenidos por el *boom* petrolero, las principales variables macroeconómicas tendieron a crecer. Así, entre 1977 y 1981, el PIB total se elevó en un 38.2% y el PIB manufacturero en un 39.3 por ciento. La inversión bruta fija alcanzó, para el mismo período, un crecimiento del 82.6% (más del doble que el del producto), y las exportaciones sumaron uno del 70.4 por ciento.

A pesar de esto, el proceso económico daba signos de debilidad. En primer lugar, las Importaciones ascendieron, para el período en cuestión, en un 167.7%, con lo que la balanza comercial registró déficits que fueron desde los 15,362.2 millones de pesos en 1977 a los 63,311.4 millones de pesos en 1981 (ambos a valores de 1970).

Otro signo de debilidad se manifestaba en relación con la acumulación de capital,

...a) la oferta interna de bienes de capital activo (maquinarias y equipo) crece rápido pero en todo caso muy por debajo de lo que crece la demanda; b) aunque en el período las exportaciones crecen a buen ritmo, éste es muy inferior al que experimenta la demanda de bienes de capital activo; c) en el período, la demanda en cuestión no parece haber encontrado obstáculo a su materialización, pero esto tiene lugar en un contexto de creciente peso del abastecimiento importado y de un desequilibrio externo explosivo (Valenzuela Feijóo, 1988:88).

En tercer lugar, se presentó una fuerte dependencia respecto de los excedentes obtenidos por el sector petrolero. Cuando se analiza la evolución del excedente transferido por PEMEX,

...el circuito subsidios fue el canal a través del cual se inició la transferencia de excedentes en montos significativos fuera de la empresa, generándose un déficit financiero que debió ser cubierto mediante recursos ajenos, dando lugar así al circuito de la deuda, que se retroalimenta a sí mismo (Manzo, 1988:64).

Para mediados de 1981 el retroceso de los valores del petróleo en los mercados internacionales propinó un duro golpe a la economía mexicana, su consecuencia, la profundización del desequilibrio, ocasionó un fuerte proceso de endeudamiento externo⁸ facilitado, a su vez, por la enorme liquidez Internacional.

⁸ La deuda del Gobierno Federal pasó de representar en 1959 "el 5.4% del PIB a alrededor del 11.5 en 1973. De dichas proporciones corresponde en 1959 el 3.8% a deuda interna y el 1.6% a deuda externa y para 1973 las proporciones correspondientes el 9.8% a deuda interna y el 1.7% a deuda externa. Dando un

La profundidad de la crisis, disparada por la caída de los precios del petróleo, sin embargo, mostraba la crisis del patrón de acumulación vinculado al desarrollo estabilizador. No constituía, por tanto, una crisis coyuntural.

La estrategia anticrisis adoptada por el gobierno lópezportillista recurrió, por un lado, a la devaluación como forma de solucionar el desequilibrio externo, y, por el otro, se declaró una moratoria temporal y se inició una ronda de negociaciones con los acreedores externos con el objeto de refinanciar el servicio de la deuda.

La falta de financiamiento externo presionó aún más sobre la devaluación del peso. La necesidad de financiar el déficit externo imponía una estrategia de reducción del mismo. Así, a través de la devaluación se presionaba a la baja a las importaciones al tiempo que se promovía a las exportaciones, reduciendo el déficit externo.

López Portillo imputó a los empresarios como responsables de la crisis,

En su sexto informe de gobierno, el presidente señaló que la especulación auspiciada por el sistema financiero nos había forzado a devaluar el 17 de febrero, pero que continuó insaciada al admitir que apostar contra el peso se convirtió en el mejor de los negocios y por ello no se pudo mantener el ritmo de deslizamiento previsto. En este mismo sentido, el presidente señaló que el manejo de la banca fue altamente especulativo, lo que significó que salieran del país los recursos generados por el ahorro, el petróleo y la deuda pública... (Angeles, 1983:44).

Y en respuesta decidió nacionalizar la banca. Sin embargo, esta actitud aparece más como un recurso político en búsqueda de recomponer la legitimidad y el consenso en medio de la crisis que un castigo al empresariado. La decisión fue amopada en un renovado discurso revolucionario que pretendió reanimar los símbolos más caros de la cultura política mexicana, mas, en la práctica, se trató de un recurso de salvataje del sistema financiero frente a la crisis más profunda de toda su existencia.

En efecto, la banca se encontraba frente a un escenario de alta vulnerabilidad provocada por la fuga de capitales, el retiro acelerado de los depósitos y la suspensión de operaciones de la banca internacional con la banca mexicana. Frente a la imposibilidad de restaurar la solvencia del sector financiero, como fue realizado en 1976, y a la necesidad de respaldo estatal y control directo de las operaciones financieras, la nacionalización y las medidas posteriores se constituyeron más en un mecanismo de redistribución de los costos y beneficios de la crisis a favor de los grandes empresarios que en un castigo a éstos.⁹ (Rivera Ríos, 1986)

saito la tendencia al endeudamiento puesto que para 1976 la deuda pública total alcanzó la enorme proporción de 57.8% del PIB correspondiendo un 37.4% a la deuda externa y un 20.4% a la deuda interna; pero esta situación ya de por sí alarmante, para 1981 se había disparado hasta el cielo. La deuda pública total era del 78.9% del PIB, la interna del 12.0% y la externa el 66.9%." (Ruiz de la Peña, 1981:97).

⁹ De hecho, desde 1983 se estaba operando un gigantesco rescate de los megaempresarios mexicanos que operó un cambio en las relaciones de fuerza sociales. Como señala Basave, "Con la caída de los precios internacionales del petróleo, la expropiación bancaria, el control cambiario y las devaluaciones del peso se interrumpió dicho circuito que había traído como consecuencia la descapitalización y el

IX. La estrategia gubernamental propició, al tiempo que una crisis financiera, otra de confianza. El gobierno de Miguel De la Madrid (1982-1988) inició, por ello, una estrategia tendiente a recuperar la confianza empresarial.

Pueden señalarse dos fases en esa estrategia de reconciliación con el empresariado. La primera se basó en un proyecto restaurador relativamente exitoso hasta 1985. Desde 1986 resultó, sin embargo, insostenible. El proyecto restaurador tenía tres componentes básicos: el restablecimiento de la comunicación y la colaboración con las grandes empresas; la marginación de los líderes radicales del empresariado y la ratificación de la alianza con los industriales (Heredia, 1996).

Un papel destacado en esta estrategia lo desempeñó el FICORCA, programa que ayudaba a las grandes empresas a reestructurar sus obligaciones con el extranjero y la alta prioridad dada por el gobierno a las consultas estrechas con las grandes grupos empresariales.

De la Madrid invierte, con esto, el orden de prioridades. A diferencia del gobierno de Echeverría y con mayor vehemencia que la mostrada inicialmente por el de López Portillo, busca reconstruir el pacto por el lado de la oferta.

Como sostienen Garrido y Quintana (1988), el manejo de la coyuntura se hizo de tal modo que el ataque a los desequilibrios a través del Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE) concuerpa a configurar el cambio estructural.

El PIRE estuvo orientado a crear superávit comercial con el objeto de cumplir con los servicios de la deuda externa y de reducir la inflación. Para tal efecto se buscó reducir la demanda interna mediante la disminución de los salarios reales, del crédito interno y del gasto público, al tiempo que se incentivó el aumento de las exportaciones y la reducción de las importaciones a costa de una severa contracción de la actividad económica y del mercado interno mediante el mantenimiento de un peso subvaluado y el incremento de las tasas de interés. Para reducir la inflación se puso como prioridad disminuir el déficit fiscal del sector público, lo cual se instrumentó mediante la contracción del gasto y la disminución de los subsidios a los bienes y servicios de las empresas estatales, elevando sus precios hasta superar los rezagos en relación con otros bienes comercializables. Esto fue acompañado por un proceso de liberalización de precios, que suprimió el control sobre más de 5000 artículos y, en materia cambiaria, el establecimiento, primero, de

sobreendeudamiento empresarial de los grupos privados de mayor dinamismo, y la configuración de una enorme reserva de valor en su forma de dinero localizada fuera de las fronteras del país. Con las iniciativas económicas del estado desde 1983 y sus repercusiones en los grupos, se conforma un nuevo circuito financiero. Las medidas de política económica estaban orientadas al rescate del gran capital y a generar un espacio de inversión financiera para las empresas y de fuente de recursos para el gobierno... Las consecuencias del circuito fueron la expropiación del mediano y pequeño ahorrador, el estancamiento productivo y un efecto político muy importante: la creación de otro polo de presión económica de grandes dimensiones (falta de inversión productiva y posesión de los títulos de deuda interna) que junto con el mantenimiento de capitales en el exterior se convirtieron en pinzas de presión económica y política de mayor envergadura para el Estado mexicano de los tiempos modernos".

tres tipos de cambio, estrategia que después se abandonó y se mantuvo al peso subvaluado en grado variable, buscando atender el objetivo contradictorio de reducir la inflación y mantener el superávit fiscal. Otros dos aspectos del programa se pusieron en marcha. La privatización de las empresas estatales a partir de 1983 y la apertura del comercio exterior en 1985. Esta última iniciativa comenzó con la eliminación de barreras no arancelarias, la reducción de aranceles y, a partir de noviembre de 1985, con el inicio de las negociaciones para el ingreso de México al GATT, que se consuma en julio de 1986, implicando la profundización de la liberalización de las importaciones (Rueda Peiro, 1998).

A pesar del intento de reconquistar la confianza empresarial, el PIRE no logró superar la nueva coyuntura crítica que se produjo en 1986 por tres razones fundamentales: por un lado, la banca extranjera puso frenos al refinanciamiento de la deuda externa manifestando su resistencia a sostener el mecanismo de provisión de dólares mientras persistiera la fuga de capitales;¹⁰ por otro lado, el servicio de la deuda pública limitaba las capacidades expansivas de la economía, reciclando el excedente económico hacia el exterior; en tercer lugar, el gradualismo económico,¹¹ chocaba con los intereses de los empresarios en la medida en que retrasaba el cambio estructural que demandaban.

Así, la opción de salida de los empresarios se reforzó. La banca internacional retrasó la negociación de la deuda, los empresarios ligados al mercado internacional fugaron sus capitales, y los que no lo estaban no invirtieron. La recuperación de la confianza empresarial impuso la necesidad, por lo tanto, de optar por el fortalecimiento de una estrategia que profundizara el alcance del cambio estructural, dado que, por un lado, el retorno al patrón de acumulación ligado al mercado interno fue quebrado por la crisis económica, y, por el otro, la consolidación de uno nuevo requería de medidas que favorecieran la proyección empresarial.

Lo que los acontecimientos le demostraban al gobierno de Miguel de la Madrid era que el pacto no era recuperable, por lo que en un segundo intento buscará sentar las bases de un nuevo arreglo, también por el lado de la oferta, aún a costa de su legitimidad inmediata. A partir del reconocimiento de la necesidad del cambio del patrón de acumulación se planteó una estrategia que se iniciará con el gobierno del delamadridista y se profundizará durante los sexenios siguientes.

El punto de desviación decisivo entre la primera fase y la segunda lo constituye el Pacto de Solidaridad Económica (PSE) de diciembre de 1987, que constituye el mayor éxito de De la Madrid en su acercamiento con el empresariado (Heredia, 1996).

¹⁰ La provisión de dólares por parte del estado se había transformado en un seguro de "confianza", en la medida en que garantizaba a los empresarios que podrían retirar sus inversiones del país si el crecimiento económico prometido no se cumplía.

¹¹ El control gubernamental sobre el trabajo organizado y la principal fuente de divisas facilitaron en ajuste inicial y permitió posponer un ajuste más costoso y de largo plazo (Heredia, 1996).

El PSE era un plan de choque que combinaba medidas ortodoxas y heterodoxas con el objetivo de reducir la inflación mediante el descenso de los salarios reales, el anclaje en el tipo de cambio, y la disminución del déficit operacional del sector público a través de la reducción del gasto público corriente, de una política monetaria restrictiva, del aumento de los precios de los bienes y servicios del sector paraestatal a niveles internacionales, de la aceleración de la privatización, cuyos recursos serían destinados a reducir la deuda pública y del aumento de la recaudación fiscal, mediante el aumento del universo gravable y aminorando la evasión (Rueda Peiro, 1998).

La transformación impulsada se reflejó en tres parámetros fundamentales (Garrido y Quintana, 1988):

- Cambia la estructura del comercio exterior: se vuelve superavitario y con un peso sustancial de las exportaciones no petroleras.
- Se produce una fuerte reestructuración del sector público: se privilegia una búsqueda sistemática de reducción del déficit fiscal y hay una activa política de desincorporación de las empresas públicas.
- Se modifica la estructura del mercado interno con la aparición de nuevos sectores dinámicos: los servicios y los de producción para el mercado mundial.

Carlos Salinas de Gortari, compartía el diagnóstico:

dos son las razones de mayor calado que sustentan la demanda de modernización del país y que implican reformas sustantivas al Estado. La transformación misma de la sociedad mexicana del último cuarto de siglo ha modificado de raíz la índole y la amplitud de las demandas que la población hace al aparato estatal. Su explicación está basada en una acelerada dinámica demográfica, en un vastísimo proceso de urbanización, en el agotamiento de un modelo general de desarrollo en otro tiempo exitoso y en el cambio consiguiente en la estructuración de las fuerzas sociales básicas (Salinas de Gortari, 1990:5. El subrayado es mío).

A partir de estas convicciones, la política económica del salinismo (1988-1994) operó sobre los tres factores señalados anteriormente:

- El cambio en la estructura del comercio exterior fue impulsado mediante la negociación y firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- La desincorporación de empresas paraestatales es masiva y casi total.
- El cambio en el mercado interno se profundizó como consecuencia de los dos anteriores.

X. Salinas asumió con un compromiso claro: reforma de mercado y apoyo activo a las empresas modernas. Durante su primer año la prioridad fue la reestructuración de la

deuda externa la que, luego de una renegociación exitosa entre 1989 y 1990, se redujo. La renegociación de la deuda junto con la liberalización progresiva de la inversión extranjera fueron decisivas para revertir la salida neta de capitales (Heredia, 1996).

Paralelamente, puso en marcha el Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE). Este consistió en: un ajuste diario de un peso en el tipo de cambio entre enero y junio de 1989; un aumento a los precios de productos y servicios del sector público que no incluía a los que tenían un mayor impacto inflacionario (gasolinas y otros derivados del petróleo); una modificación de la estructura de aranceles a la importación; el impulso a la actividad agropecuaria (mediante estímulos regionales y la revisión de los precios de garantía); una revisión de los precios privados que presentaban rezagos externos y la eliminación de las medidas de regulación a particulares en materia de trámites e inversión. El PECE era un plan de choque heterodoxo no gradual que impulsaba un súbito ajuste fiscal con un enorme costo social. La variable más castigada fue el salario con el objeto de impulsar un incremento de la producción industrial con un costo de operación más bajo (Ortiz Wadgymar, 1989).

La estabilización económica se logró sin crecimiento y con déficit de balanza comercial abultado. Ambos hechos dieron origen a una política débil que planteaba dudas sobre su continuidad. Desde 1993 se advertían los efectos desestabilizadores de los flujos de capital que sirvieron para ampliar el espacio de maniobra, revaluar el peso, financiar el déficit externo y acumular reservas más altas de la historia. Sin embargo, las autoridades subestimaron el carácter especulativo de la mayor parte de los capitales que entraron al mercado de dinero y de capital. Estos, sensibles a cualquier cambio local o foráneo, junto a la incertidumbre sistemática sobre su permanencia y la capacidad para mantener equilibrios económicos de mediano plazo reforzaron las expectativas devaluatorias (Solís, 1996).

XI. Los acontecimientos de diciembre de 1994 pusieron al descubierto la necesidad de un nuevo ajuste. La válvula de escape de las tensiones acumuladas en los años anteriores fue el tipo de cambio.

En término de dos días, entre el 20 y el 22 de diciembre, el gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), recién asumido, anunció, primero, un aumento al límite superior del deslizamiento del peso frente al dólar y, posteriormente, la liberalización del mercado cambiario. El resultado de ambas decisiones fue la devaluación del peso, que pasó de 3.48 pesos por dólar a 4.50 y luego a más de 6.

Como consecuencia de la devaluación se pusieron en marcha un nuevo y muy severo conjunto de medidas que tenía por objeto hacer frente al encarecimiento de la deuda. Entre los anuncios se presentó un nuevo programa de privatizaciones que incluía puertos, aeropuertos, carreteras de cuota, plantas energéticas, plantas petroquímicas y otras paraestatales.

El 2 de enero de 1995 se anunció el Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica (AUSEE) que contemplaba la reducción del 1.3% del gasto público, la

reducción drástica del crédito de la banca de desarrollo y el incremento de las tasas de interés, todo ello con el objeto de reducir el déficit de cuenta corriente que se estimaba de 14,000 millones de dólares para 1995. El resto se financiaría mediante préstamos externos, inversión extranjera directa, inversiones de cartera y repatriación de capitales.

Las medidas adoptadas no lograron estabilizar inmediatamente a los mercados. El 8 de enero, a pedido del gobierno mexicano, la Reserva Federal de los Estados Unidos intervino en el mercado cambiario de Nueva York para apuntalar el peso. Al mismo tiempo, el gobierno de Clinton buscaba la aprobación por parte del Congreso norteamericano de un paquete de rescate financiero por 40,000 millones de dólares. Ante la falta de apoyo por parte del Capitolio, el presidente norteamericano decidió unilateralmente avalar un paquete de créditos por 50,759 millones de dólares compuesto por: 10,000 millones de un crédito contingente del Fondo Monetario Internacional, 20,000 millones del Fondo de Estabilización Cambiaria del Departamento del Tesoro (los que no requieran aprobación legislativa), 3,000 millones de bancos comerciales y un préstamo de corto plazo del Banco de Pagos Internacionales (Rueda Peiro, 1998).

En marzo, el gobierno zedillista dio a conocer el Programa de Acción para Reforzar el Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica (PARAUSEE), el cual, sin el apoyo inmediato de las cúpulas obreras y empresariales, se proponía un ajuste más drástico orientado a provocar una severa recesión, mayor deterioro de los salarios reales y aumento del desempleo para cumplir con el servicio de la deuda. Para ello se planteó reducir aún más el déficit de cuenta corriente, aumentar el ahorro público mediante un recorte del gasto programable de 9.8% reales, incrementar las tarifas del sector público, elevar la tasa del Impuesto al Valor Agregado de 10% a 15% y un programa de reestructuración de la deuda equivalente al 13% de la cartera total de la banca.

El conjunto de medidas tendientes a corregir los desequilibrios acumulativos del sector externo (política cambiaria incongruente que suponía un subsidio injustificado a importadores, aumento de la deuda de corto plazo nominada en dólares –Tesobonos- y déficit de cuenta corriente) produjo una de las recesiones más profundas del Siglo XX en México, al tiempo que consiguió los objetivos que se proponía: superávit de la balanza comercial, liquidación de los Tesobonos, reducción del déficit de cuenta corriente y estabilización cambiaria, a pesar de la liberalización de dicho mercado.

La crisis de 1994-1995 constituyó un proceso de ajuste en la implementación apresurada del cambio de patrón de acumulación, e implicó la socialización de los costos de las medidas adoptadas para la transición (que redundó en los rescates bancario y carretero, compra de la deuda de corto plazo, devaluación, disminución de los costos laborales) lo que permitió la reinserción competitiva de las empresas del nuevo acuerdo en la economía mundial.



Conclusiones de la Segunda Parte

Como anticipé al inicio de esta segunda parte, los tres capítulos que la componen estuvieron destinados a reconstruir, mediante una estrategia tanto longitudinal como transversal, la configuración de las formas de mediano plazo que debieron enfrentar los megaempresarios mexicanos en el período estudiado, con el objeto de mostrar su carácter esencialmente global y fundado en la relación capital/trabajo.

Comenzaré la recuperación de las conclusiones obtenidas a lo largo de esta parte reconstruyéndolas como fueron expuestas, a partir de la estrategia longitudinal por capítulo; posteriormente, sintetizaré los hallazgos que surgen de la aplicación de la estrategia transversal.

De la indagación hecha en el capítulo 4 se sigue que el conjunto de formas predominante a lo largo del Siglo XX fue el que denominé Modelo TFK. En el período estudiado se pueden ver las transiciones hacia y desde dicho Modelo permitiendo obtener los siguientes resultados:

- El Modelo TFK surgió al influjo de la conflictividad que tuvo como escenario principal la Revolución Rusa de 1917; no como acontecimiento aislado sino como momento de decantación de la insubordinación acumulada del trabajo contra el capital en los cincuenta años anteriores.
- El Modelo TFK buscó reducir la combatividad del trabajo mediante el reconocimiento de la misma y el establecimiento de un pacto que implicaba la subordinación del trabajo al capital a cambio de una participación mayor en los beneficios del proceso económico. El nuevo equilibrio se fundó en la capacidad expansiva de la economía.
- Las formas de organización productiva que implicó el Modelo TFK estuvieron fundadas en el taylorismo y en el fordismo: fragmentación y descualificación de las faenas, sometimiento al ritmo de las máquinas, retribución salarial de la alienación producida por las rutinas de trabajo. El resultado de estas formas de organización productiva fue la producción industrial masiva capaz de satisfacer con productos estandarizados la demanda en una escala creciente.
- Las formas de gestión macroeconómica estuvieron inspiradas en el keynesianismo y en la búsqueda del aumento de la demanda efectiva, a través de mecanismos directos, la utilización de presupuestos deficitarios y el conjunto de instituciones conocidas como welfare.
- La crisis del Modelo TFK estuvo definida por un conjunto de elementos que mostraban la inviabilidad para la reproducción del capital, de la permanencia de las relaciones de fuerza en las que estaba fundado. Estos elementos pueden ser definidos como un

conjunto de desequilibrios políticos y macroeconómicos (malestar social, deslocalización del sistema financiero internacional, crisis energética e incremento de la liquidez mundial) y de una amalgama de desequilibrios microeconómicos (incremento del costo de la explotación y desintegración de la disciplina).

- El nuevo patrón de acumulación se caracteriza por modificar los puntos que dieron origen al agotamiento del modelo anterior: desmantelamiento del aparato de gestión pública y la flexibilización de las formas organizativas.

En función de lo dicho, el capítulo 4 permite obtener como conclusión principal el hecho de que ambos patrones de acumulación (el Modelo TFK y el Modelo Neoliberal) fueron definidos en función de distintas relaciones sociales de fuerza. El primero, diseñado a partir del ascenso de la combatividad del trabajo sobre el capital, tuvo como objeto principal el optimizar la remuneración del trabajo para garantizar su subordinación al capital. El segundo, producto de un reflujo de la combatividad del trabajo y un ascenso de capacidad de explotación del trabajo por el capital, se caracteriza por la definición de formas tendientes a optimizar la rentabilidad del capital.

En el capítulo 5 se observó que el conjunto de formas predominante fue el Modelo ISI, que, en lo fundamental, era equivalente al Modelo TFK. El Modelo ISI surge por el agotamiento del Modelo PE que se debió, a su vez, a la crisis política provocada por los reclamos de participación de los nuevos sectores sociales (clases medias y proletariado urbano) que había dinamizado el Modelo mismo. Un detonante adicional del agotamiento del Modelo PE fue la crisis económica de 1929, que jugó un papel fundamental también en la economía global.

Al incorporar las singularidades de la región al análisis, se obtuvieron dos variantes principales derivadas del tipo de configuración previa de la economía durante la vigencia del Modelo PE. Llamé a estas variantes, tomándolas prestadas de los autores mencionados en el capítulo 5, sociedades con producción nacionalmente controlada y economías de enclave.

Aún cuando las singularidades percibidas son de gran importancia, las coincidencias fundamentales entre las dos variantes y entre ellas y el Modelo TFK eran las siguientes:

- Se propusieron subordinar el trabajo al capital sobre la base de la inclusión.
- El eje a través del cual se articulaban las diversas formas fue el de la industrialización, que se consolidó entre la segunda posguerra mundial y los años setenta.
- Impulsaron un proceso de industrialización con un peso trascendental en los bienes de consumo duradero, con estándares tecnológicos similares a los del Modelo TFK.
- Persiguieron el disciplinamiento de la fuerza de trabajo sobre la base de una producción garantizada a través del consumo masivo de bienes salario.
- Adoptaron los principios básicos del taylorismo/fordismo al interior de las fábricas, aunque con un mayor grado de control y de rigidez en las normas de disciplinamiento que en caso del Modelo TFK.

- La crisis del Modelo ISI estuvo marcada también por el agotamiento de la capacidad de reproducción del sistema sobre la base de la inclusión. Sus detonantes fueron también una presión por una mayor inclusión que fue vehiculizado por un conjunto de luchas sociales de diversa profundidad.
- La recomposición del capital, mediante la presión para la formulación de un nuevo patrón de acumulación, estuvo basada en una contraofensiva para modificar las relaciones de fuerza al interior de la sociedad que pasó por la renuncia temporal a la inversión productiva y el atrincheramiento en los mecanismos financieros internacionales.
- La salida de la crisis se dio sobre la base de la transformación de las condiciones del proceso de trabajo, la reducción del costo salarial y en el desmantelamiento de los procesos de negociación corporativos.

La conclusión principal de este capítulo 5 nos lleva a lugares muy cercanos a los definidos en el capítulo 4. Las diferencias observadas entre la experiencia latinoamericana y la que denomino global se enfocan más a los detonantes específicos, a los ritmos, estrangulamientos y modalidades singulares que a la naturaleza de los conflictos y de las estrategias de superación. No pueden tomarse éstas, sin embargo, como meras coincidencias. El impacto de los detonantes globales, la difusión de las prácticas y los condicionamientos comunes, expresan, en realidad, la dinámica de un sistema que se reproduce globalmente, aún cuando durante décadas parece encerrarse en los límites definidos por las fronteras de los estados/nación.

Poner la escala de observación en México, a lo largo del capítulo 6, me permite ser un poco más específico en el análisis de sus singularidades. En este sentido, la primera característica de la experiencia mexicana es la de la Revolución como detonante paradigmático de la crisis que llevará a la implementación del Modelo ISI.

La profundidad de la crisis detonada por la Revolución Mexicana hizo más largo el proceso de inclusión de los elementos disruptivos. El pacto social característico del Modelo TFK fue implementado por etapas. En un primero momento se buscó poner bases firmes al pacto social a partir del reconocimiento inicial de la demanda y del disciplinamiento del trabajo a partir de su reconocimiento. Esta estrategia inicial, fuertemente resistida por la dirigencia empresarial fue sucedida por un momento de reconciliación con el sector patronal a partir del reconocimiento del lado de la oferta del pacto social.

Sobre la base de la estabilización del pacto social la versión mexicana del Modelo ISI entró en una segunda etapa, que denominé Modelo ISI vertical que generó un proceso de crecimiento económico sin precedentes al que se le conoció como Milagro. Es esta etapa de la experiencia mexicana que más se parece a la experiencia global del Modelo TFK.

La crisis del milagro mexicano es detonado por el quiebre del componente autoritario sobre el que se basó la subordinación inclusiva del trabajo al Modelo. Los escenarios posteriores al estallido de la crisis del '68 muestran en toda su dimensión el conflicto entre capital/trabajo en términos de una puja distributiva entre ambos.

El cambio en las relaciones de fuerza fue provocado por la opción de salida del empresariado que detonó una severísima crisis económica y nuevas condiciones para la acumulación. Las formas que asumen esas nuevas condiciones son iguales a las definidas globalmente.

En síntesis, el recorrido observado en los tres capítulos que componen esta segunda parte constituye un ejercicio inicial que aporta evidencia, a mi juicio, contundente en cuanto a las hipótesis planteadas al comienzo de la misma.

Se pueden definir las formas de mediano plazo que determinan los conjuntos de oportunidad de los megaempresarios mexicanos como formas construidas a partir de las características esenciales de lo que denominé como Modelo Neoliberal. Se funda éste en una relación de fuerzas favorable a la explotación del trabajo por parte del capital y tiende a definir las formas más convenientes para efectivizar esas condiciones políticas en términos de concentración de los beneficios del lado del capital.

TERCERA PARTE

LOS MEGAEMPRESARIOS MEXICANOS. ESTUDIOS DE CASO

Digamos que fue la primera portátil de la historia, aunque pesaba sus buenos trece kilogramos, incluyendo la batería. La Osborne incluía un monitor monocromático de cinco pulgadas, con un sistema que permitía desplazar el texto por la pantalla, teclado, dos unidades de diskette de 5.25, con capacidad de 91 kb; el procesador Zilog Z-80[®] con 64 kb de memoria RAM, y el sistema operativo CP/M.

Adam Osborne puso a la venta su primera computadora, llamada Osborne 1, en abril de 1981.

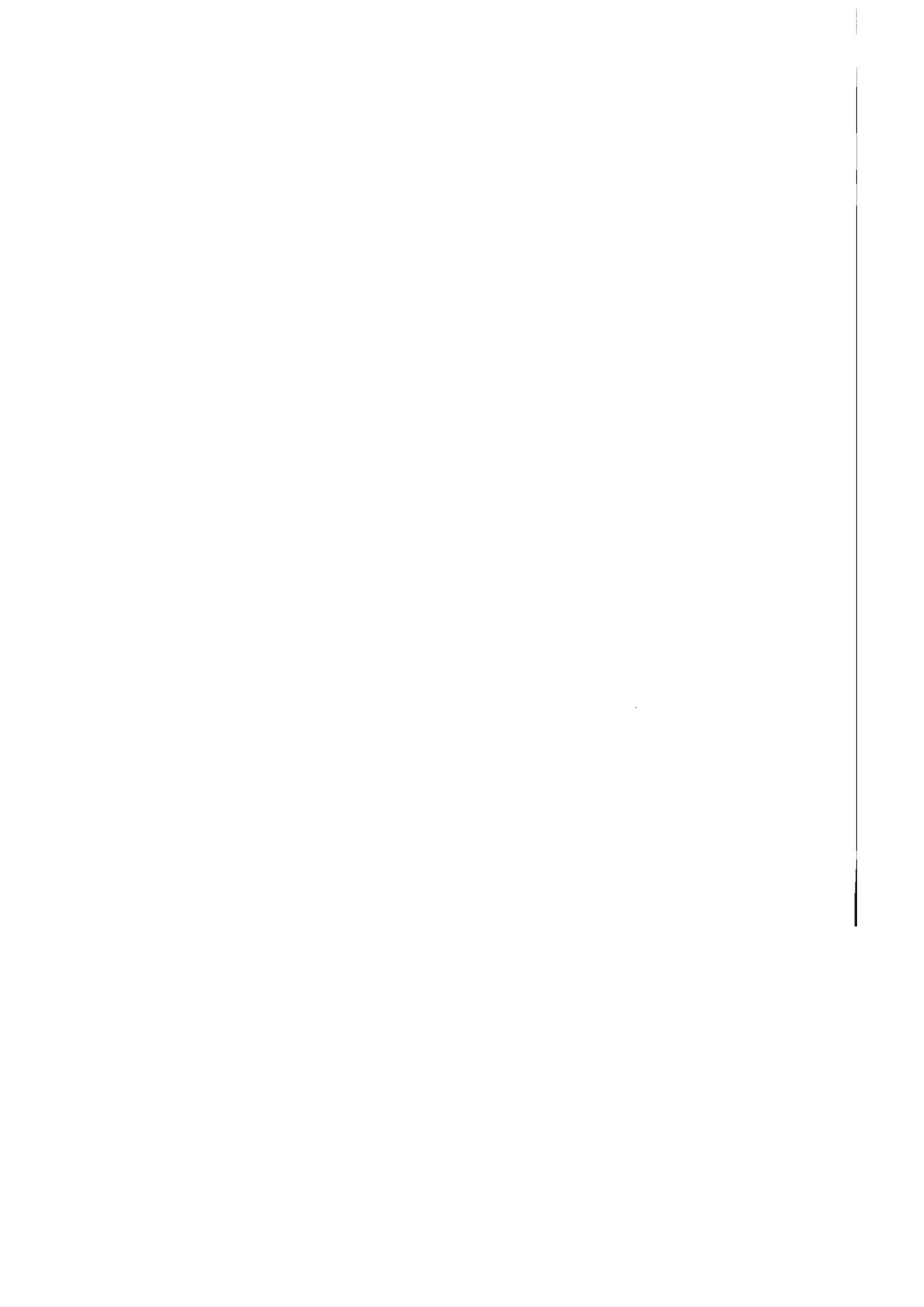
El enorme maletín costaba mil 795 dólares y fue un arrollador éxito comercial. Para septiembre de ese mismo año, la Osborne Computer Corporation estaba vendiendo un millón de dólares en computadoras.

El resto de las compañías se apresuraron a imitar las características y el precio de la Osborne. La competencia fue avalladora. Aún así, la Osborne 1 se convirtió en la más vendida de las computadoras personales, y dio ganancias por 70 millones de dólares en el segundo año.

Fue todo. Sólo unos cuantos habrían de sobrevivir: IBM y APPLE se adueñaron del mercado. Una por una, las demás compañías se fueron quedando en el camino.

El 13 de septiembre de 1983, Osborne se declaró en bancarrota. Nunca imaginó que el éxito de su idea lo llevaría a la quiebra.

(Osborne, la primera portátil, Baltazar López Martínez, La Jornada, 22.VI.99)



Introducción a la tercera parte

I. En la primera parte de esta investigación (capítulos 1 al 3) definí la racionalidad empresarial como la expresión singularizada de la lógica del capital, que se hace efectiva mediante el contenido y el manejo de los juicios y las estrategias que guían la acción de los empresarios hacia un fin o un conjunto determinado de fines. Dije, asimismo, que esa racionalidad se desenvuelve en los marcos de conjuntos de oportunidad delimitados por restricciones que van desde las sistémicas hasta las singulares.

En la segunda parte (capítulos 4 al 6) intenté dar perspectiva histórica a los determinantes estructurales del conjunto de oportunidad de los empresarios mexicanos durante los noventa, entendiendo por ello la reconstrucción de las formas particulares que adopta el conflicto capital/trabajo como fuente de explicación de los mecanismos de articulación entre la lógica del capital y la acción empresarial. Allí, a diferencia de las formulaciones hechas en la primera parte, hablé de sujetos históricamente situados. Evidentemente, la de aquella primera parte era una definición momentánea, con fines expositivos, pues, como intenté demostrar en esos capítulos, resultaba imposible definir conjuntos de oportunidad de unos sujetos sin sus contenidos históricos específicos. Las restricciones de mediano plazo analizadas permitían, todavía, un abanico de oportunidades de acción que no fueron abordadas sino como marcos de comportamientos de actores colectivos.

Para completar el recorrido propuesto para esta investigación corresponde abordar en esta tercera parte (capítulos 7 al 11) el momento de las restricciones singulares y de las decisiones específicas. Esto implica el análisis del accionar de un conjunto de megaempresarios específicos que se desempeñan entre los marcos de los determinantes históricos analizados anteriormente y los de sus propios determinantes singulares. Aquí el requisito de especificidad es indispensable para cumplir con el plan analítico y con la propuesta teórica trazados desde el inicio de esta investigación.

Como lo afirmé en la primera parte de la tesis, las determinantes singulares de los megaempresarios se expresan como un mundo, como una trama de interacción con reglas, códigos y otros sujetos. Afirmé, igualmente, que esos sujetos que mediatizan las restricciones sistémicas y subsistémicas pueden ser definidos de manera fundamental como la empresa, el mercado, el empresariado y el estado/gobierno (ver Figura 3 al final de esta introducción). Por tal razón, esta tercera parte estará destinada a analizar el comportamiento de un subconjunto de megaempresarios mexicanos en los inicios de los años noventa en relación con estas cuatro mediaciones fundamentales.

Para tal tarea, se dividió esta tercera parte en cinco capítulos. El primero de ellos estará destinado a la presentación de las muestras de megaempresas y de

megaempresarios mexicanos que habrán de ser estudiadas, así como sus principales características. Los resultados de este primer capítulo permitirán dimensionar el tipo de megaempresario que estamos abordando y las relaciones que operan entre ellos en tanto que grupo. Los restantes cuatro capítulos estarán destinados a la relación de esos megaempresarios mexicanos con cada una de las cuatro mediaciones mencionadas. Si bien el centro del análisis estará puesto en lo ocurrido en la primera parte de la década de los noventa, en cada uno de los capítulos en cuestión se buscará historizar cada una de las mediaciones con el objeto de mostrar los significados que asume la intervención de las mismas.

II. Enfrentado a estos requisitos analíticos se me presentó una dificultad de orden metodológico que debía ser resuelta para poder aproximarme con la mayor fidelidad posible a la comprensión de este último tipo de restricciones. Esta dificultad consistió en la definición del mecanismo de abordaje de esa unidad compleja que integran el megaempresario y la megaempresa. Para superarla, la estrategia que seguiré en estos capítulos finales recorre las siguientes líneas:

- abordaré el estudio de una muestra de megaempresas de acuerdo con su desempeño económico, las características de su producción, mercados, competencia, decisiones de inversión, *performance*, etc.
- analizaré los comportamientos de los megaempresarios involucrados con dichas empresas: sus vínculos familiares, su pertenencia a partidos políticos, su desempeño en puestos públicos y/o de elección popular, su participación en cámaras y/o asociaciones empresariales, etc.

La estrategia intenta abrazar la interacción entre la dinámica de las estructuras organizacionales con la de los decisores ubicados en la cúspide de las mismas, interacción que se convierte en una fuente de recursos decisoriales al tiempo que en limitantes de las decisiones de éstos.

Los Indicadores¹ que utilizaré para esta estrategia de pinzas surgieron de la aplicación de los siguientes instrumentos de indagación:

- se realizaron estudios de caso sobre una muestra de megaempresas, cuyos resultados se presentan en el Anexo 1 de este trabajo como

¹ Todos ellos han sido tomados al 31 de diciembre de 1996, fecha que se constituyó como límite temporal de la investigación. La fecha que originalmente se pensó como corte para la investigación fue la del 31 de diciembre de 1994, coincidente con el final del sexenio de Carlos Salinas de Gortari. Los cambios sexenales suelen ser fechas muy frecuentemente utilizadas para las periodizaciones en México, motivo por el cual, los resultados de esta investigación podrían haber sido fácilmente comparados con los de una buena cantidad de investigaciones alternativas. Sin embargo, la crisis con que cerró el sexenio salinista hacía que los indicadores observados estuvieran excesivamente influidos por estrategias de muy corto plazo, distorsionando las conclusiones que de ellos podrían obtenerse. Por tal motivo se seleccionó la fecha del 31 de diciembre de 1996, la cual, sin extender demasiado los límites de la investigación permitió ver con mayor perspectiva los procesos de mediano plazo que interesaban de acuerdo con los objetivos planteados.

monografías para cada una de las seleccionadas. Las monografías contienen los siguientes datos cuantitativos y cualitativos: 1) Nombre de la empresa; 2) Clave que le otorga la BMV; 3) Dirección de las oficinas generales; 4) Sector de actividad; 5) Ramo de actividad; 6) Integrantes del Consejo Administrativo; 7) Actividad económica; 8) Antecedentes de la empresa; 9) Ventas nacionales; 10) Utilidades netas; 11) Ventas extranjeras; 12) Personal ocupado; 13) Capital contable; y 14) Subsidiarias, filiales y/o asociadas.

- se agregó la información cuantitativa contenida en las monografías y se la completó con información adicional para la construcción de cuadros que permitieron analizar comparativamente los comportamientos de las megaempresas seleccionadas así como series históricas, centrándome en cuatro rubros: 1) Ventas netas; 2) Utilidades netas; 3) Capital social y 4) empleo en las empresas seleccionadas.
- se seleccionó información periodística sobre diversas estrategias empresariales que fueron consideradas típicas de las diferentes trayectorias seguidas para enfrentar la coyuntura.
- se recogió información sobre: 1) Percepción de la competencia; 2) Percepción del mercado; 3) Percepción de la influencia de las políticas públicas en el negocio; 4) Estrategias de ventas; y 5) Estrategias empresariales; de un conjunto de megaempresas seleccionadas al azar entre la muestra analizada precedentemente.
- se realizó un seguimiento periodístico, en dos periódicos de circulación nacional (La Jornada y El Financiero) sobre declaraciones y notas relacionadas con los empresarios, sus empresas, sus organizaciones y dirigentes sectoriales.

Estos estudios permitieron establecer la influencia de los elementos coyunturales en la toma de decisiones de los megaempresarios mexicanos durante la primera mitad de los noventa así como de otros elementos que, aún siendo singulares para cada uno de ellos, constituyeran dinámicas independientes de su propia voluntad.²

El conjunto de la información recopilada, aún a pesar de sus limitaciones temporales, implicó un volumen de datos de magnitud considerable. Los datos que se recogieron en el Anexo 1 supusieron la revisión de los números aparecidos en cinco años de la Revista Expansión, cuatro años de la Revista América Economía y cuatro años de los Anuarios Financieros de la Bolsa Mexicana de Valores, además de las páginas web de todas las

² Como se dijo anteriormente, la investigación sólo busca establecer de la manera más precisa los límites de ese espacio imaginario que constituye el conjunto de oportunidad. El proceso de toma de decisión que opera una vez dado el conjunto se supone racional con arreglo a fines. Una intromisión al interior de esos límites o, incluso, la búsqueda de los límites más personales implicaría un grado de confianza en la aproximación con los empresarios que no se tiene.

empresas que conforman la muestra. Para el seguimiento periodístico se analizaron miles de notas durante un año en dos periódicos de circulación nacional. La mayor parte de los indicadores de las redes empresariales de las que se hablará en los Capítulos 7 y 10 son productos de investigación directa.

Para una investigación unipersonal, multiplicar el volumen de datos que implicó la investigación por un número de años mucho mayor hubiera sido una empresa imposible de realizar. Por tal motivo, se buscó que la información recopilada pudiera apoyarse, a su vez, en fuentes indirectas (fundamentalmente otras investigaciones) con el objeto de avalar su validez. A lo largo de los cinco capítulos que conforman esta tercera parte de la investigación se hará referencia a investigaciones, en general multicitadas y con reconocimiento amplio por la comunidad de investigadores que se dedican a las actividades empresariales, que permiten avalar los indicadores que se construyeron y hacer, a partir de ellos, inferencias para períodos mucho más largos que los que los datos podrían aportar sin este arropamiento.

III. La muestra de megaempresas que habrá de analizarse fue seleccionada de un grupo de 129 emisoras de acciones que cotizaban al 31.12.96 en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). La decisión de elegir entre empresas de este grupo se fundó en la necesidad de cumplir con los siguientes requisitos:

- Que se encuentren entre las más grandes del país.
- Que pertenezcan al sector privado.
- Que exista información disponible y pública sobre dichas empresas.

Las empresas que cotizan en la BMV garantizan la condición de ser privadas, y dado que deben cumplir con el requisito legal de la transparencia en la información para poder participar en la subasta pública de valores, cumplen también con el tercer requisito.

Además, como lo afirman Basave (1996) y Salas-Porras (1997), ha habido una fuerte bursatilización de las megaempresas mexicanas debido al interés que la BMV despertó en ellas como mecanismo de acceso a negocios especulativos y fuentes de financiamiento, lo cual, a su vez, hace que el conjunto de empresas cotizantes tienda a ser muy representativo de los grupos de negocios más concentrados del país.

Toda vez que fue definido el marco, se buscó seleccionar dentro de él una muestra que recogiera a las empresas que tuvieran su actividad principal en la industria, dado que dichas empresas permiten una aproximación más fiel a las preocupaciones que plantea esta investigación.

Por tal motivo se eligieron, en principio, todas las empresas individuales y/o *holdings* industriales incluidos, por la BMV, en los sectores: Industria Extractiva, Industria de la Transformación e Industria de la Construcción, que son los típicamente industriales de todos los sectores definidos por la BMV. Igualmente se seleccionaron *holdings* del sector definido como Varios por la BMV, que tuvieran como actividad principal o importante la industrial.

Se dejaron fuera de la muestra a los *holdings* o empresas individuales que, aunque cotizaran en la BMV, fueran subsidiarias, filiales o asociadas de aquellas que cumplieran con los requisitos esenciales. Así, por ejemplo, Teléfonos de México (si bien la más grande privada nacional) se consideró marginalmente al analizar a CARSO, FEMSA se subsumió en VISA y Maseca en GRUMA. Se desecharon, igualmente, las empresas que emiten obligaciones, dado el carácter limitado de la información que ofrecen.

El resultado de este proceso fue la elección de las 69 empresas que se presentan en el Cuadro 5.

Sector	Cantidad	Nombre de las empresas
Industria extractiva	2	Cia Minera Atlán e Industrias Peñoles
Industria de la transformación	43	A.C. Mexicana, Agro Industrial Exportadora, Altos Hornos de México, Sistemas Argos, Grupo Bafar, Berol, Bimbo, Grupo Calanese, Grupo Continental, Convertidora Industrial, Dermot de México, Editorial Diana, DINA, Dixon Ficonderoga, EATON, Ecko, Embotelladoras del Valle de Anahuac, Grupo El Asturiano, Grupo Embotelladora Unidas, Grupo Fernández Editores, Grupo Embotellador de México, GIDUSA, Grupo Macma, Grupo Modelo, GRUMA, Grupo Herdez, Industria Automotriz, Industrias CH, Kimberly Clark, Conductores Latincasa, Maizoro, Industrias Martín, Empresas La Moderna, Industrias Oxy, Cia Industrial de Parras, Química Pennwalt, Q.B. Industrias, Regio Empresas, TAMSA, Texel, Tubacero, Jugos del Valle y YITRO
Industria de la construcción	12	Apasco, Consorcio Ara, Bufete Industrial, CEMEX, Internacional de Cerámica, GCC, Corporación Geo, Grupo Iconsa, GMD, ICA, Grupo Lamosa y Grupo Tribasa
Varios	12	Accel, Alfa, CAMESA, Cydsa, Desc, CARSO, GISSA, Grupo México, San Luis Corporación, SELMEC, Grupo Sidex y VISA

IV. El criterio de selección de los megaempresarios fue más sencillo que el de las megaempresas. Se definió a los megaempresarios mexicanos como aquellos miembros del Consejo de Administración (cualquiera fuera su puesto, desde el presidente hasta el secretario suplente) de las 69 megaempresas seleccionadas.

¿Por qué no se procedió de manera inversa en el proceso de selección? es decir, ¿por qué no se decidió a quiénes estudiar y después cuáles eran sus megaempresas? La respuesta a ese interrogante es doble: en primer lugar, porque el universo es mucho más grande, por cada megaempresa existen decenas de consejeros y no existe un único empadronamiento; en segundo lugar, porque, como se dijo, es la dinámica megaempresario/megaempresa la que permite analizar la racionalidad empresarial y, en la medida en que me interesaban las grandes empresas, no me resultaban relevantes todas las empresas de un megaempresario sino todos los empresarios de las grandes empresas.

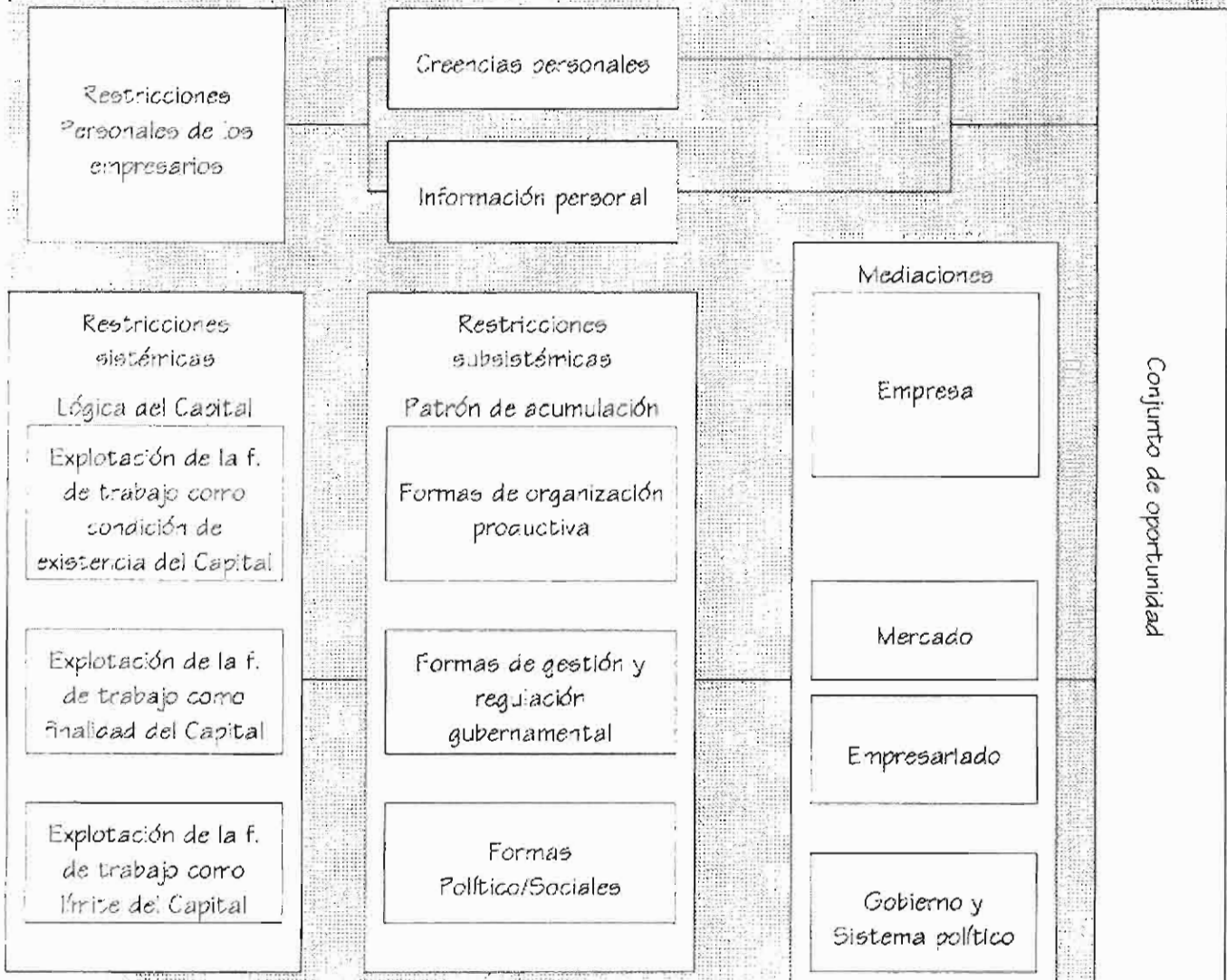
La muestra podría haberse visto reducida si sólo tomaba a los presidentes de los consejos de administración de las megaempresas, de ese modo la muestra sería de igual tamaño al de las megaempresas. Sin embargo, como trataré de demostrar posteriormente si se definen como empresarios a todos los miembros del consejo de administración se pueden establecer relaciones que tienen implicaciones fundamentales a la hora de analizar la racionalidad de los megaempresarios mexicanos.

De todos modos, cabe afirmar que el resultado del proceso de selección practicado es bastante similar al que se hubiera podido obtener de proceder de la manera inversa. La

muestra de megaempresarios obtenida puede considerarse representativa de los más grandes empresarios mexicanos si se toma como base la información de las revistas especializadas sobre los hombres más ricos del país o a los integrantes de organizaciones del sector privado nacional que suelen ser reconocidas como las de los grupos más grandes del país.

La muestra de megaempresarios obtenida incluye a 1091 miembros de los Consejos de Administración de las 69 megaempresas seleccionadas. Cabe aclarar aquí que no fueron considerados los consejeros de las empresas subsidiarias, filiales, y/o asociadas (aunque es de resaltar también que en una altísima proporción tienden a coincidir), ni se consideraron las duplicaciones.

Figura 3
Mediaciones de la acción empresarial



Los megaempresarios y las megaempresas

1. Como adelanté en la introducción a la tercera parte, este capítulo estará destinado, por un lado, a la estimación de la significación de las muestras de megaempresas y de megaempresarios que habrán de ser estudiadas en los capítulos restantes, y, por el otro, servirá a la presentación de sus características generales.

La muestra de megaempresas seleccionada se encuentra inmersa en un universo que será importante cuantificar para tener una apreciación adecuada del peso de la misma. Para dimensionar el universo de empresas del cual ha surgido la muestra mencionada, y a falta de un empadronamiento de empresas confiable, haré, inicialmente, una descripción del conjunto de establecimientos registrados por los censos económicos. Tomaré, con el objeto de tener un panorama amplio, los resultados de los Censos Económicos de 1988 y 1999, ya que dichos datos permitirán encerrar el período de estudio.

De acuerdo con estas fuentes había en el país 1,302,304 establecimientos en 1988, cifra que se incrementó a 2,729,679 en 1998. En todo el período, el número de unidades económicas censadas se multiplicó por 2.1 (Cuadro 6).¹

Sector de actividad	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Total Nacional	1,302,304	100.0	2,729,679	100.0	2.1
Pesca	5,026	0.4	20,012	0.7	4.0
Minería	2,059	0.2	2,541	0.1	1.2
Manufacturas	138,635	10.7	337,469	12.4	2.4
Electricidad	36	0.0	37	0.0	1.0
Construcción	5,308	0.4	10,300	0.4	1.9
Comercio	749,827	57.6	1,427,847	52.3	1.9
Servicios	401,214	30.8	931,473	34.1	2.3

Fuentes: Para 1998: IV Censo de Pesca, IV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XI Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988, en los sectores Minería, Manufacturas, Electricidad y Construcción: XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989; en los sectores Pesca, Comercio y Servicios: Garrido (1992).

Estos establecimientos daban empleo a 7,087,935 personas en 1988 y a 12,888,949 en 1998. A diferencia de lo sucedido con los establecimientos, el personal ocupado no llegó a duplicarse en el período estudiado (Cuadro 7).

¹ Entre 1990 y 2000 la población económicamente activa creció de 24.1 millones a 35.5 millones, es decir, se multiplicó por 1.5. Aunque esta información no corresponda exactamente al período comprendido por los Censos Económicos, ilustra la significación de los indicadores que se analizan.

Sector de actividad	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Total Nacional	7,087,935	100.0	12,888,949	100.0	1.8
Pesca	99,553	1.4	154,379	1.2	1.6
Minería	95,630	1.3	68,031	0.5	0.7
Manufacturas	2,640,472	37.3	4,232,322	32.8	1.6
Electricidad	120,145	1.7	107,751	0.8	0.9
Construcción	342,406	4.8	620,997	4.8	1.8
Comercio	2,087,945	29.5	3,784,869	29.4	1.8
Servicios	1,701,784	24.0	3,920,600	30.4	2.3

Fuentes: Para 1998: IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: en los sectores Minería, Manufacturas, Electricidad y Construcción: XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989; en los sectores Pesca, Comercio y Servicios: Garrido (1992).

Si distribuyera el número de establecimientos en categorías por tamaño,² tendría que, entre 1988 y 1998, los micro y pequeños se incrementaron de 1,294,200 a 2,716,334; los medianos de 5,187 a 8,343 y los grandes de 2,917 a 5,002 (Cuadro 8).

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	1,294,200	99.5	2,716,334	99.5	2.1
Medianas	5,187	0.3	8,343	0.3	1.6
Grandes	2,917	0.2	5,002	0.2	1.7
Total	1,302,304	100.0	2,729,679	100.0	2.1

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

Por su parte, el número de empleos por categoría de establecimiento creció, en dicho período, de 4,286,211 a 8,137,009 entre los más pequeños; de 801,339 a 1,338,175 entre los medianos; y de 2,000,385 a 3,413,765 entre los grandes (Cuadro 9).

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	4,286,211	60.5	8,137,009	63.1	1.9
Medianas	801,339	11.3	1,338,175	10.4	1.7
Grandes	2,000,385	28.2	3,413,765	26.5	1.7
Total	7,087,935	100.0	12,888,949	100.0	1.8

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

Sintetizando estos últimos indicadores, entre 1988 y 1998, el crecimiento de los establecimientos se basó en el de la categoría de los micro y pequeños, que lo hizo en

² Defino el tamaño de los establecimientos de acuerdo con el número de personas ocupadas, siguiendo el siguiente esquema: de 0 a 100 se consideran micro y pequeños; de 100 a 250 se definen como medianos y más de 250 se denominan grandes.

proporción igual al del total. Las unidades medianas y grandes crecieron por debajo del promedio (multiplicándose por 1.6 y 1.7 respectivamente).³

El crecimiento de los empleos se ve, asimismo, sostenido por el producido por las micro y pequeñas unidades, que es superior al promedio (se multiplica por 1.9). Las medianas y grandes multiplican ambas su personal por 1.7 (Cuadro 9).

Como consecuencia de la combinación de ambos factores, el aumento en la proporción de establecimientos micro y pequeños se ve acompañado por el achicamiento de cada uno de ellos (de 3.3 personas ocupadas en 1988 a 3.0 en 1998). Los medianos reducen su participación en el total y se hacen, en cambio, más grandes (de 154 empleos en 1988 a 160 en 1998). Los grandes, por su parte, disminuyen su contribución al total y se hacen más pequeños (de 686 empleos en 1988 a 682 en 1998) (Cuadro 10).

Tipo de unidad censada	1988	1998	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	3.3	3.0	0.91
Medianas	154	160	1.04
Grandes	686	682	0.99
Total	5	5	1

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XI Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

A pesar de lo llamativo de las cifras manejadas, un examen más detenido de las mismas sugiere que los cambios registrados entre 1988 y 1998, en términos de la estructura del conjunto de establecimientos censados, son marginales y lo que predomina son las constantes. El universo analizado se sigue caracterizando por la presencia aplastante de unidades micro y pequeñas, que representan más del 99% del total. Aún cuando la mayoría de los empleos creados es atribuible a este segmento, es igualmente visible una concentración importante de este factor en los medianos y grandes, que siendo menos del 1% del total concentran a poco más del 36% del empleo. Esto habla de una estructura polarizada, en la que destaca un puñado de grandes unidades en medio de un mar de micro y pequeños establecimientos, las más de las veces unipersonales.⁴

ii. Otra constante puede observarse a partir del análisis del comportamiento sectorial. Si en 1988 tres sectores (manufacturero, comercio y servicios) concentraban el 99.1% de los establecimientos, el 90.8% del personal ocupado, el 93.5% de la producción bruta total, para 1998 estos guarismos no se modifican demasiado. Los tres sectores en cuestión agrupaban, hacia esta última fecha, el 98.8% de los establecimientos, 92.6% del personal ocupado y 92.2% de la producción bruta total (Cuadros 6, 7 y 17). Las modificaciones entre unas y otras referencias se basan en el decrecimiento del número de las unidades económicas comerciales, en el crecimiento del empleo impulsado por el

³ Su impacto en el comportamiento agregado es casi nulo debido a que son una proporción pequeña.

⁴ Los Censos Económicos de 1999 indican que en los tres principales sectores de actividad (manufacturas, comercio y servicios) las unidades que ocupan entre 0 y 2 personas suman entre el 59% y el 71%.

sector servicios y en la caída de la producción bruta total fomentada por el sector comercio. En todos los casos, estas diferencias no superan los dos puntos porcentuales, por lo que pueden ser consideradas marginales.

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	134,229	96.7	330,631	98.0	2.5
Medianas	2,641	1.9	3,669	1.1	1.4
Grandes	1,965	1.4	2,969	0.9	1.5
Total	138,835	100.0	337,469	100.0	2.4

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XI Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial, de los Censos Económicos 1989.

Los tres sectores mencionados mantienen similitudes entre sí. En los tres predominan los micro y pequeños establecimientos que ocupan un número reducido de personas.

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	748,702	99.9	1,425,638	99.9	1.9
Medianas	900	0.1	1,704	0.1	1.9
Grandes	225	0.0	505	0.0	2.2
Total	749,827	100.00	1,427,847	100.0	1.9

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XI Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial, de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

En el sector manufacturero los micro y pequeños representaban en 1998 el 98% de los establecimientos totales (Cuadro 11); esta relación era del 99.9% en el sector comercial (Cuadro 12) y del 99.7% en el sector servicios (Cuadro 13).

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	399,850	99.7	928,466	99.7	2.3
Medianas	1,003	0.3	2,002	0.2	2.0
Grandes	361	0.0	1,005	0.1	2.8
Total	401,214	100.0	931,473	100.0	2.3

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XI Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial, de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

La proporción de medianas y grandes de los tres sectores en cuestión, en relación con el número de unidades económicas censadas, es marginal, y no presenta grandes variaciones respecto del universo ni en relación con lo que sucedía diez años antes.

El promedio de personal ocupado en las micro y pequeñas unidades manufactureras era, en 1998, de 4.8 personas (Cuadro 14); en las del sector comercial de 2.3 (Cuadro 15) y en las del de servicios de 3.1 (Cuadro 16).

Cuadro 14 Personal ocupado en promedio por tipo de unidad manufacturera censada (1988-1998)			
Tipo de unidad censada	1988	1998	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	6.7	4.8	0.7
Medianas	157	163	1.0
Grandes	677	688	1.0
Total	19	13	0.7

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989.

En los tres casos, por otra parte, el tamaño de los micro y pequeños establecimientos se hizo, en promedio, más pequeño entre 1988 y 1998. El promedio del personal ocupado en ese estrato se redujo de 6.7 a 4.8 en el sector manufacturero (Cuadro 14), de 2.5 a 2.3 en el sector comercio (Cuadro 15) y de 3.4 a 3.1 en el servicios (Cuadro 16).

Cuadro 15 Personal ocupado en promedio por tipo de unidad comercial censada (1988-1998)			
Tipo de unidad censada	1988	1998	Factor de crecimiento
Micro y pequeña	2.5	2.3	0.9
Mediana	153	163	1.1
Grande	436	423	1.0
Total	3	3	1.0

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

Los medianos, por el contrario, tendieron a hacerse más grandes en el mismo período. Los manufactureros crecieron de 157 a 163 personas ocupadas (Cuadro 14); los comerciales de 153 a 163 (Cuadro 15) y los de servicios de 148 a 158 (Cuadro 16).

Cuadro 16 Personal ocupado en promedio por tipo de unidad de servicios censada (1988-1998)			
Tipo de unidad censada	1988	1998	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	3.4	3.1	0.9
Medianas	146	158	1.1
Grandes	580	701	1.2
Total	4	4	1.0

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

Fueron los establecimientos grandes los que tuvieron un comportamiento más errático. Dichas unidades económicas redujeron su tamaño en el sector comercio entre 1988 y 1998 (de 436 a 423 personas ocupadas) (Cuadro 15); en los sectores manufacturero y de servicios se hicieron más grandes (de 677 a 688 personas ocupadas en el primer sector y de 580 a 701 en cada uno de los últimos) (Cuadros 14 y 16).

Los resultados del análisis sectorial muestran que, con excepción del decrecimiento marginal registrado en el tamaño de las grandes unidades comerciales, la polarización de la estructura de establecimientos se mantiene presente, máxime si se considera la suma de las unidades medianas y grandes. Este tipo de establecimientos en los sectores

manufacturero y de servicios se hacen notablemente más grande (sobre todo en este último) aún cuando en los guarismos totales tienden a decrecer. Se trata pues de una estructura de establecimientos polarizada en cuanto al tamaño de las unidades y homogénea en relación con los distintos sectores de actividad.

III. La estructura polarizada del universo de establecimientos se hace aún más evidente si, además de considerar que en 1998 los establecimientos medianos y grandes (el 0.5% de las unidades económicas) capturaban el 36.9% del personal ocupado, tomamos en cuenta que generaban el 58.8% de la producción bruta total.

Sector de actividad	1988(1)	%	1998(2)	%	Factor de crecimiento
Total Nacional	397,354	100.0	3,147,318	100.0	7.9
Pesca	1,483	0.4	9,892	0.3	6.7
Mínero	6,348	1.6	31,275	1.0	4.9
Manufacturas	193,441	48.7	1,829,114	58.1	9.5
Electricidad	8,777	2.2	84,382	2.7	9.6
Construcción	9,340	2.4	119,548	3.8	12.8
Comercio	143,925	36.2	503,728	16.0	3.5
Servicios	34,040	8.6	569,379	18.1	16.7

(1) Billones de pesos de 1988 (2) Millones de pesos de 1998

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

Este último indicador es de mucha utilidad para mostrar el grado de concentración de la actividad económica del país. Su contraste entre los diversos segmentos es notable.

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Pequeñas y micro	218,742	35.92	1,296,391	41.19	5.9
medianas	78,808	12.94	377,704	12.00	4.8
grandes	311,364	51.13	1,473,223	46.81	4.7
Total	608,914	100.00	3,147,318	100.00	5.2

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del IV Censo de Pesca, XV Censo Industrial, XII Censo Comercial, XII Censo de Servicios de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989 y de Garrido (1992).

Si realizara un promedio simple entre producción bruta total y el número total de establecimientos censados tendría que cada unidad económica habría alcanzado una producción bruta total equivalente a 1.15 millones de pesos en 1998. Si embargo, cuando se introduce la clasificación por tamaño de establecimiento se obtiene que mientras los micro y pequeños alcanzan, cada uno de ellos, medio millón de pesos en promedio, los grandes alcanzan 294.5 millones de pesos cada uno de ellos en promedio. Cada unidad grande alcanzaba, pues, una producción bruta total media 589 veces superior en relación con la de las micro y pequeñas (Cuadros 17 y 18).

IV. La polarización de la estructura del universo de establecimientos censados se hace evidente tanto en los totales como en los resultados parciales. El tamaño de los grandes establecimientos es, en promedio, 227 veces mayor que el de los micro y pequeños y su

producción bruta total, se dijo, 589 veces. Esto mismo se refleja en la estructura sectorial. Ninguno de los grandes sectores alteran esta pauta. Además del manufacturero, ya tratado, y de los sectores comercial y de servicios, que implican marginalmente a las megaempresas de la muestra, las otras dos grandes divisiones involucradas (minería y construcción) comparten los rasgos señalados.

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Micro y pequeñas	1,897	92.2	2,419	95.2	1.3
Medianas	83	4.0	71	2.8	0.9
Grandes	78	3.8	51	2.0	0.7
Total	2,058	100.0	2,541	100.0	1.2

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del XV Censo Industrial de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989.

Los micro y pequeños establecimientos mineros constituyen el 95.2% del total de los de su sector y los de la construcción el 89%. Aunque están por debajo de los porcentajes observados en los totales generales y en los de los grandes sectores, las diferencias son mínimas y en alguna medida se justifican por el tipo de actividad desarrollada.

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Pequeñas y micro	4,650	87.6	9,160	89.0	2.0
medianas	409	7.7	705	6.8	1.7
grandes	249	4.7	435	4.2	1.7
Total	5,308	100.0	10,300	100.0	1.9

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del XV Censo Industrial de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989.

En contrapartida, las unidades medianas y grandes tienden a tener una representación mayor, el 2.8% y 2% respectivamente en las unidades mineras y el 6.8% y 4.2% en las de la construcción.

La estructura marginalmente más inclinada hacia los grandes establecimientos se percibe en el promedio del personal ocupado por tipo de unidad, el cual muestra que las micro y pequeñas son significativamente más grandes que en los tres sectores principales y que en los totales generales.

Tipo de unidad censada	1988	1998	Factor de crecimiento
Micro y pequeña	13.7	11.9	0.9
Mediana	154	153	1.0
Grande	728	555	0.8
Total	46.5	26.6	0.6

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del XV Censo Industrial de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989.

En el sector minero, los grandes establecimientos son proporcionalmente más que en los sectores principales y que en los totales generales, sin embargo, su tamaño es menor; en el sector de la construcción los grandes establecimientos son más y además más grandes en relación con los parámetros mencionados.

Tipo de unidad censada	1988	1998	Factor de crecimiento
Micro y pequeña	21.8	22.1	1.0
Mediana	157	155	1.0
Grande	711	711	1.0
Total	64.5	60.3	0.9

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del XV Censo Industrial de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989.

En cuanto a la producción bruta total, la estructura ligeramente menos polarizada de estos sectores se percibe en el hecho de que en los grandes establecimientos mineros es 94 veces mayor a la de los micro y pequeños y en los de la construcción 15 veces.

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Pequeñas y micro	1,239	19.5	9,021	28.8	7.3
medianas	668	10.5	4,372	14.0	6.5
grandes	4,441	70.0	17,882	57.2	4.0
Total	6,348	100.0	31,275	100.0	4.9

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del XV Censo Industrial de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989.

Los resultados de la revisión de los otros dos sectores involucrados en la muestra mantienen los rasgos fundamentales, aunque aligerados, del universo.

Tipo de unidad censada	1988	%	1998	%	Factor de crecimiento
Pequeñas y micro	3,979	42.6	61,194	51.2	15.4
medianas	1,567	16.8	12,410	10.4	7.9
grandes	3,794	40.6	45,944	38.4	12.1
Total	9,340	100.0	119,548	100.0	12.8

Fuentes: Para 1998: elaboración propia sobre la base del XV Censo Industrial de los Censos Económicos 1999. Para 1988: elaboración propia sobre la base del XIII Censo Industrial de los Censos Económicos 1989.

Las características fundamentales de la estructura de establecimientos censados que he tomado como el universo del que surge la muestra de megaempresas seleccionadas tienden a coincidir, tanto en términos generales como sectoriales, con los estudios realizados por Cordero (1983) y Garrido (1992) a partir de datos provenientes de los Censos Económicos de 1966 y 1989 respectivamente, y con estudios que, como el de Tirado (1984), toman como fuente la información proporcionada por las cámaras

empresariales. En este sentido, puede considerarse que dicha estructura parece estabilizarse en las últimas décadas.

V. Debido a este nivel de polarización y concentración, y en la medida en que como sostiene Garrido (1992), las megaempresas mexicanas suelen ser típicamente multiplantas, aún cuando no se tiene una estimación concreta de cuantas plantas tienen, en promedio, dichas megaempresas, es más que probable que el número de megaempresas se encuentre entre las 5,002 del censo, si cada una de ellas tuviera exclusivamente un establecimiento grande, y las 500 registradas por la Revista Expansión en sus informes anuales,⁵ con una clara tendencia a encontrarse más cerca de las 500 que de las 5,002. En cualquiera de los casos la muestra seleccionada puede considerarse representativa del universo de grandes empresas existentes en el país.

El rango puede ajustarse aún más si tomara en cuenta algunos otros datos adicionales. En primer lugar, como dije en la introducción a la tercera parte, las megaempresas seleccionadas provienen fundamentalmente de tres sectores: la industria manufacturera, la industria minera y la industria de la construcción. Las grandes unidades de estos tres sectores suman 3,455. Otro grupo de megaempresas, proveniente del sector Varios, no necesariamente tienen la totalidad de sus establecimientos en los sectores Industriales mencionados, alguna parte de ellos provienen del comercio y los servicios. Como no se puede estimar el número de establecimientos que provienen de dichos sectores, y en el entendido de que estoy definiendo los márgenes más amplios, podría sumar a las 3,455 grandes unidades industriales, las 505 comerciales y las 1,005 de servicios, con lo que definiría un margen superior de dicho rango de 4,965 establecimientos.

En segundo lugar, si considerara al grupo conformado por las megaempresas seleccionadas con sus filiales, subsidiarias y/o asociadas, y supusiera, en una posición de mínima, que tanto las primeras como las últimas tienen sólo un establecimiento grande, el número de establecimientos involucrados por la muestra ascendería a 882 (69 matrices más 813 filiales, subsidiarias y/o asociadas). Así, el conjunto de megaempresas de la muestra representaría el 17.6% de los grandes establecimientos censados.

En tercer lugar, hacia 1996, las 69 megaempresas seleccionadas, sin sus filiales, subsidiarias y/o asociada, y aún cuando una buena proporción de HOLDINGS no registraban personal ocupado por estar todo él asignado a éstas últimas, generaban empleo para 404,741 personas, es decir, el 11.8% del empleo generado por la totalidad de los establecimientos censados en todas sus categorías.

Ahora bien, si considerara la lista de empresas registradas por la Revista Expansión como una aproximación relevante a ese subconjunto de empresas que definí como megaempresas, podría agregar algunos elementos adicionales para considerar importante la muestra de megaempresas seleccionadas.

⁵ Con frecuencia se critica a los informes anuales de la Revista Expansión por su falta de exhaustividad, pero no he encontrado críticas acerca de que las 500 son más de las que debería haber.

Una característica de las megaempresas seleccionadas es que se trata de grandes empresas privadas nacionales. Este tipo de empresas representó en 1996 el 81.8% de las empresas relacionadas en dicha lista y tenían ventas equivalentes al 64% de las 500 más grandes del país, incluyendo a Petróleos Mexicanos en el grupo.

Sesenta y una de las 69 megaempresas seleccionadas se encontraban entre las 500 más grandes del país, sin sus filiales, subsidiarias y/o asociadas. Y su representatividad sobre las 409 empresas privadas nacionales relacionadas en el Informe de las 500 alcanzó poco menos del 15%. Tomando en consideración no sólo a las 61 matrices que se encuentran entre las 500 de la Revista Expansión, sino también a sus filiales, subsidiarias y/o asociadas que califican en dicha relación, el número de megaempresas asciende a 173, es decir, el 42.3% de las 409 grandes empresas privadas nacionales.

En síntesis, la muestra seleccionada representaría el 17.6% de los establecimientos y el 11.8% del empleo del universo tomado en su límite superior y constituiría el 42.3% de las grandes empresas nacionales y el 33.8% del empleo del universo en su límite inferior.

VI. Evidentemente, la muestra seleccionada deja fuera un subconjunto de empresas de gran trascendencia. Este subconjunto salta a la vista inmediatamente: es el de las empresas transnacionales. En 1996, aportaba 87 de las 500 de la Revista Expansión, y 20 de las 50 más grandes.

La importancia de este subconjunto es inocultable, no sólo por el tamaño de las empresas, sino por su influencia en la definición de las cuatro mediaciones que pretenden ser observadas en esta tercera parte. La ausencia de estas empresas sería imperdonable, sin embargo, si la intención de esta investigación fuera la de establecer la participación de las megaempresas y de los megaempresarios en los procesos mediante los cuales se definen las características esenciales de esas cuatro mediaciones. Mas como la intención es explicar la forma en que las mediaciones determinan la acción de los megaempresarios, la opción por rescatar a las empresas que ofrecen una mayor información, tal como sugerí en la Introducción a la tercera parte, se hizo viable.

Un segundo elemento para descartar a este subconjunto de empresas de la muestra seleccionada se debe a que las empresas transnacionales suelen operar como filiales, subsidiarias y/o asociadas de empresas cuyas matrices se encuentran en países distintos de México. Este hecho podría llevar a una comprensión muy limitada de la lógica de la acción de estas empresas en virtud de que los marcos regulatorios a los que ajustan sus decisiones provenían de distintos referentes gubernamentales y societales. Esto hubiese complicado el análisis más allá de las posibilidades de esta investigación.

VII. Algunos de los indicadores contenidos en las monografías mencionadas en la Introducción a la tercera parte permiten continuar caracterizando a las megaempresas que conforman la muestra (Anexo 1). Inicio así con el segundo propósito de este capítulo.

Un primer aspecto que llama la atención es la concentración regional de las megaempresas⁶ (Cuadro 25):

- El 62.3% (43 megaempresas) se ubica en la zona metropolitana que comprende al Distrito Federal y algunos municipios conurbados del Estado de México, con una mayor concentración en el primero.
- El 30.4% (21 megaempresas) se localiza en la franja norte del país, con epicentro en el estado de Nuevo León.
- Un número menor de megaempresas queda fuera de estas dos grandes concentraciones y tiene por sede los estados de Jalisco y San Luis Potosí. Son 5 y representan el 7.3% de las seleccionadas.

Cordero y Santín (1976), en un estudio sobre "168 grupos industriales del sector privado nacional", registraban una distribución geográfica similar a la presentada en los párrafos anteriores, con una concentración del 19.1% en la franja norte y del 55.5% en la zona metropolitana. La distribución constituye una pauta que parece acentuarse,⁷ aún cuando la fecha de constitución de la mayoría de las megaempresas seleccionadas (Cuadro 28) ocurre entre el estudio de Cordero y Santín y esta investigación.

Entidad federativa	Número de oficinas generales	Porcentaje
Coahuila	3	4.3
Chihuahua	5	7.2
Distrito Federal	36	52.2
Durango	1	1.5
Estado de México	7	10.1
Jalisco	4	5.8
Nuevo León	11	15.9
San Luis Potosí	1	1.5
Tamaulipas	1	1.5
Total	69	100.0

Fuente: Investigación directa

Si bien es cierto que dicha distribución se corresponde con la de los indicadores económicos en general, observando la distribución del número total de empresas por estado o la distribución del número de empresas del sector industrial por estado (Cuadro 20) puedo afirmar que la concentración regional de las megaempresas estudiadas es mucho más acentuada que la de aquellas, sobre todo en la zona metropolitana de la Ciudad de México y en la franja norte del país.

Una fuente adicional más confiable, en cuanto a la calidad de la información, aunque más difusa, es la del número de establecimientos por entidad federativa por los Censos

⁶ Hago referencia a la localización de las oficinas generales. La mayoría de las empresas y/o de sus filiales, subsidiarias y/o asociadas tienen plantas a lo largo y ancho de todo el territorio mexicano.

⁷ En su Informe Anual de 1986, a mitad de camino entre Cordero y Santín (1976) y esta investigación, Expansión (1986) mencionaba que el 74.6% de las 500 se localizaban en las tres regiones mencionadas.

Económicos de 1999. Esta fuente confirma que las proporciones relativas al Distrito Federal y el Estado de México alcanzan 23.6% de las unidades económicas censadas y las correspondientes a la franja norte del país el 12.1% (Cuadro 27).

Cuadro 26
Empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) al 31.12.99

Estado	Número de empresas		Número de empresas	
	Industriales	%	Totales	%
Distrito Federal	27832	11.88	101403	19.57
Estado de México	17550	7.49	45674	8.81
Jalisco	23553	10.06	54966	10.61
Nuevo León	19137	8.17	22570	4.36
Veracruz	11184	4.77	24003	4.63
Chihuahua	8650	3.69	21913	4.23
Guanajuato	15256	6.51	21225	4.10
Puebla	7789	3.33	13987	2.70
Tamaulipas	8535	3.64	15737	3.05
Baja California	8208	3.50	13546	2.61
Coahuila	9150	3.91	7638	1.47
Michoacán	6630	2.83	12463	2.40
Resto de los estados	70766	30.21	136067	26.45
Total Nacional	234240	100.00	518252	100.00

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/siem2000/12/04/2000>.

La concentración regional observada en la muestra coincide, según múltiples estudios, con una similar concentración política del empresariado nacional. Conchello, Gutiérrez y Fragoso (1979) sostienen que los grupos político/empresariales más poderosos del país son el Grupo del Norte, el Grupo de los Cuarenta y el Grupo Central. El primero estaría conformado alrededor de un núcleo principal, el Grupo Monterrey, acompañado por los grupos empresariales del norte del país y Jalisco. Los otros grupos, el de los Cuarenta y el Central, se concentrarían en la zona metropolitana del Valle de México.

Cuadro 27
Unidades económicas por entidad federativa en 1998

Entidad federativa	Número de establecimientos	Porcentaje
Distrito Federal	379,669	12.1
Estado de México	360,380	11.5
Jalisco	227,995	7.3
Nuevo León	121,336	3.9
Veracruz	196,032	6.3
Chihuahua	88,803	2.8
Guanajuato	154,743	4.9
Puebla	11,909	5.5
Tamaulipas	94,343	3.0
Baja California	67,669	2.2
Coahuila	74,321	2.4
Michoacán	137,245	4.4
Resto de las entidades	1,056,259	33.7
Total Nacional	3,130,714	100.0

Fuente: Censos Económicos 1999, Resultados Oportunos, www.inegi.gob.mx/estadisticas/espanol/economia/teconomia.htm.

Si bien la definición de estos grupos tiene ya dos décadas y deja de lado el alumbramiento de nuevos concentrados económico/financieros ocurrido después del estudio referido, cabe destacar que los acontecimientos recientes no rompen con esta

pauta de localización/organización, aunque se ha abierto una mayor comunicación e integración entre todos ellos a raíz de una mayor centralización del capital.⁸

VIII. Un segundo aspecto de interés respecto de la muestra aparece al examinar por décadas las fechas de constitución de las megaempresas seleccionadas. En este rubro destaca una distribución bimodal con una concentración moderada en las décadas de los treinta a los cincuenta y con una alta actividad en las tres últimas décadas (Cuadro 28).

La primera moda coincide con el auge de la versión mexicana del Modelo ISI (Capítulo 6). En ella aparecen las megaempresas de la muestra más tradicionales del país (Altos Hornos de México, Alfa, Minera Atlán, Bimbo, Celanese, Cemex, Industria Automotriz, Empresas La Moderna, Conductores Latincasa, Tamsa, Tubacero, Selmec, Visa y Vitro).⁹ Estas megaempresas concentran su actividad en las industrias en torno de las cuales se movió el Modelo: las de bienes de consumo masivo (fundamentalmente alimenticias y de bienes durables) y las pesadas (acero, productos minerales y autopartes). Estas últimas funcionaban, a su vez, como productoras de insumos de la industria símbolo de la época: la automotriz; reservada, en México, a las grandes armadoras transnacionales.

Fecha de constitución	Número de megaempresas	Porcentaje
De 1900 a 1909	1	1.5
De 1910 a 1919	0	0.0
De 1920 a 1929	2	2.9
De 1930 a 1939	7	10.1
De 1940 a 1949	7	10.1
De 1950 a 1959	8	11.6
De 1960 a 1969	3	4.3
De 1970 a 1979	20	29.0
De 1980 a 1989	15	21.7
Después de 1990	6	8.7
Totales	69	100.0

Fuente: Investigación directa

Las megaempresas de esta primera moda se encuentran, desde sus orígenes mismos, altamente concentradas y con una fuerte posición en el mercado. Pertenecen fundamentalmente al Grupo Monterrey y al de los Cuarenta, de acuerdo con la clasificación de Concheiro, Gutiérrez y Frago (1979).

La segunda moda, la de los años setenta a noventa, puede ser dividida en dos etapas, antes y después de 1982. La primera es simultánea a la crisis Internacional del Modelo TFK y al último apogeo del Modelo ISI mexicano¹⁰ (Capítulos 4 al 6).

⁸ Profundizaré sobre este punto cuando trate el comportamiento de los megaempresarios en este capítulo y cuando analice el de las organizaciones empresariales en el Capítulo 10.

⁹ Los casos que se mencionan son ejemplos representativos. Para mayor información ver el Anexo 1.

¹⁰ Modelo que se prolongó por la incidencia de los beneficios de la crisis del petróleo, paradójicamente, uno de los determinantes del declive del Modelo TFK.

Las megaempresas de la muestra con fecha de constitución en esta época se encuentran, de un lado, fuertemente vinculadas al Estado, ya sea por el origen de sus decisores, por su dependencia del gasto público o por ambas razones a la vez (Bufete Industrial, Gmd, Gruma, Ica). Del otro lado, destacan las que resultan de la formación de HOLDINGS derivada de la expansión de las megaempresas y/o del estímulo gubernamental (Hoshino, 1991), ya sea por escisión operativa (Cydsa), por modernización (Accel), o por integración (Desc, Emvasa, Geupec). De allí el abultado número de megaempresas constituidas en estas fechas.

La otra etapa de esta segunda moda, entre los ochenta y noventa, se corresponde con la crisis final del Modelo ISI mexicano y el auge del neoliberalismo (Capítulos 4 al 6). Las megaempresas constituidas en este período responden a dos lógicas: algunas son producto de la reorganización tardía de las megaempresas tradicionales (Grupo Modelo); otras (Dina, Carso, Sidek, Tribasa) son el resultado de una amalgama exitosa con el auge del neoliberalismo y cosecharon los frutos privilegiados de la "Reforma del Estado" y las privatizaciones.¹¹

Si bien sólo este último subgrupo está formado por las megaempresas originales del neoliberalismo, todas las seleccionadas se han preparado, con mayor o menor éxito para enfrentar los nuevos retos. La modernización de las tradicionales y la aparición de nuevas respondió a los condicionamientos estructurales surgidos de la crisis del Modelo TFK. Todas respondieron al llamado de la globalización, del que han sobrevivido a fuerza de una agresiva política de expansión.

IX. Si la localización y la fecha de la constitución (con sus particularidades) de las megaempresas resultaron ser indicadores sugerentes para el análisis de la muestra, un tercer elemento, el momento de su bursatilización, lo es también. Después del período de inscripción de las históricas, entre los cuarenta y sesenta, se abre otro de incorporación de las megaempresas que resultaron de la reorganización de las tradicionales y del ingreso de las nuevas, entre los setenta y los noventa. El primer grupo reúne el 17.5% de las megaempresas estudiadas mientras que en el segundo el 82.5% (Cuadro 29), lo cual muestra, por otra parte, la baja importancia de la actividad bursátil durante el auge del Modelo ISI mexicano.

Cuadro 29
Fecha de inscripción en la BMV, por décadas, de las megaempresas seleccionadas

Fecha de inscripción	Número de megaempresas	Porcentaje
De 1940 a 1949	2	2.90
De 1950 a 1959	5	7.25
De 1960 a 1969	5	7.25
De 1970 a 1979	14	20.29
De 1980 a 1989	12	17.39
Después de 1990	31	44.93
Totales	69	100

fuente: Investigación directa

¹¹ En los medios especializados se las define como las empresas "preferidas del salinismo", en alusión a los apoyos recibidos durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

Un estudio sobre sesenta grandes grupos realizado por Salas-Porras (1997) muestra que el 35.2% de los grupos se burzatiliza antes de 1980, 22.2% en los ochenta y 42.6% en los noventa. Si repitiera esos cortes en la muestra seleccionada para esta investigación los guarismos ascenderían a 37.8% antes de 1980, 17.3% en los ochenta y 44.9% en los noventa, lo cual resulta bastante próximo a los porcentajes registrados por el estudio en cuestión.

La formación de HOLDINGS como mecanismo de expansión tuvo su correlato bursátil. Las megaempresas tradicionales se pusieron en la cúspide de un numeroso complejo de empresas, del que concentraban sus acciones y su función administrativa. Mediante este mecanismo las megaempresas pudieron sostener un aumento constante en la demanda de recursos para su expansión favorecida por el auge económico (Hoshino, 1991).

Una altísima proporción se incorpora a la BMV después de la crisis de 1982, en respuesta a las debilidades y oportunidades que se habrían. Las nuevas megaempresas del neoliberalismo tuvieron desde su origen la necesidad de hacer uso de este mecanismo. Sobre todo en los últimos años de aquella la década y en los noventa, estas megaempresas, apoyadas en la recomposición del mercado internacional de capitales, lograron atraer recursos cuantiosos para hacer frente a las oportunidades que se abrieron con el desmantelamiento del estado interventor.

La utilización de los recursos provenientes del mercado internacional de capitales permitió a las megaempresas dos estrategias paralelas. Por un lado, solventó la estrategia defensiva descrita en el Capítulo 6; al tiempo que, por el otro, permitió una recomposición corporativa acelerada (Salas-Porras y Vidal Bonifaz, 1992).

Estas estrategias llevaron a las megaempresas a renunciar al control mayoritario de sus acciones y se involucraron en estructuras de propiedad más complejas en donde el mercado de valores y las operadoras de ese mercado asumieron singular importancia.

La burzatilización de las megaempresas se llevó a cabo mediante mecanismos de piramidación, acciones sin derecho a voto, fondos neutrales, fideicomisos y acciones con derechos diferenciales, lo cual garantizó el control de los grupos fundadores al tiempo que acercó una proporción alta de recursos de financiamiento (Salas-Porras, 1997).

X. Un cuarto aspecto, el número de filiales, subsidiarias y/o asociadas vinculadas con cada megaempresa que conforma la muestra, confirma las sugerencias que se vienen analizando.

Lamentablemente en este rubro la información disponible reduce el número de casos observables a 67 de las 69 megaempresas, a pesar de ello, permite obtener resultados significativos, sobre todo cuando se comparan con los reportados por el mencionado trabajo de Cordero y Santín (1976). Sobre una muestra de 131 empresas, Cordero y Santín registraban que el 76.3% tenían menos de 10 filiales, subsidiarias y/o asociadas, mientras que sólo el 8.4% reunían más de 20. Las megaempresas observadas con menos de 10 filiales, subsidiarias y/o asociadas equivalen al 69.5% de la muestra, mientras que

las con más de 20 representan el 17.3%. A pesar de ser una muestra más pequeña (67 frente a los 131 casos de Cordero y Santín) el número absoluto de casos en esta última categoría creció de 11 a 12 (Cuadro 30).

Número de filiales, subsidiarias y/o asociadas por empresa	Cantidad de megaempresas	Porcentaje
Sin datos	2	2.9
Menos de 5	33	47.6
De 5 a 10	15	21.7
De 11 a 20	7	10.2
De 21 a 30	3	4.3
Más de 30	9	13.0
Totales	69	100.0

Fuente: Investigación directa

A partir del análisis de las filiales, subsidiarias y/o asociadas se pueden establecer, además, tres formas básicas que asumen las estructuras de las megaempresas seleccionadas. Una primera forma básica es la de las megaempresas individuales, es decir, la de aquellas que concentran todas sus actividades en una sola razón social y no cuentan con filiales, subsidiarias y/o asociadas. Veintidós de las 69 megaempresas de la muestra asumen esta modalidad.

Empresa	Ubicación	Posición entre las 500 en 1996
A.C. Mexicana	San Luis Potosí	N.C.
Agro Industrial Exportadora	Jalisco	N.C.
Altos Hornos de México	Coahuila	25
Consortio Ara	Distrito Federal	N.C.
Compañía Minera Autlán	Distrito Federal	167
Grupo Bafar	Chihuahua	N.C.
Berol	Estado de México	266
Grupo Celanese	Distrito Federal	24
Internacional de Cerámica	Chihuahua	153
Convertidora Industrial	Jalisco	N.C.
Demet	Distrito Federal	N.C.
Dixon Ticonderoga	Estado de México	396
Corporación Geo	Distrito Federal	129
Grupo Fernández Editores	Distrito Federal	202
Grupo Iconsa	Estado de México	310
Industria Automotriz	Nuevo León	274
Industrias CH	Estado de México	203
Grupo Lamosa	Nuevo León	N.C.
Maizoro	Distrito Federal	N.C.
Q.B. Industrias	Distrito Federal	464
Tubacero	Nuevo León	221
Jugos del Valle	Estado de México	158

Fuente: Investigación directa

El 9.1% de las megaempresas individuales se encuentran entre las 50 más grandes de las 500 de la Revista Expansión; el 13.6% entre las primeras 100; el 45.5% entre las

primeras 250; el 54.5% de las restantes se encuentran entre las últimas 250 (el 22.7%) o fuera de dicho ranking (el 31.8%).

La distribución geográfica de las megaempresas individuales sigue un patrón similar al de las 69 megaempresas de la muestra, aunque con una menor concentración en la franja norte y en el área metropolitana de la Ciudad de México y una relativamente mayor en los estados de Jalisco y San Luis Potosí. (Cuadro 31)

Una segunda forma básica es la de los conglomerados, que reúne a dos o más empresas integradas en un mismo sector de actividad o a dos o más empresas en las que destacan actividades principales y de apoyo. Estos conglomerados representan el 46.4% de las megaempresas de la muestra (Cuadro 32).

El 21.9% de los conglomerados se encuentran entre las 50 más grandes del Informe de las 500; el 43.8% entre las primeras 100; el 75% entre las primeras 250; el 25% de las restantes se encuentran entre las últimas 250.

Empresa	Ubicación	Posición entre las 500 en	
		1996	Número de subsidiarias en 1996
Apasco	Distrito Federal	74	7
Grupo Industrial Bimbo	Distrito Federal	14	66
Bufete Industrial	Distrito Federal	82	7
Grupo Industrial Camesa	Distrito Federal	185	17
Cemex	Nuevo León	8	6
Editorial Diana	Distrito Federal	408	8
Consortio G Grupo Dina	Distrito Federal	53	15
Eaton Manufacturera	Estado de México	384	1
Ecko	Distrito Federal	305	4
EMVASA	Distrito Federal	143	1
GCC	Chihuahua	162	8
Grupo El Asturiano	Distrito Federal	330	7
GEUPEC	Jalisco	145	7
GGMEX	Distrito Federal	69	11
GIDUSA	Durango	80	1
Grupo Macma	Distrito Federal	297	6
Grupo Modelo	Distrito Federal	17	N.D.
Gruma	Nuevo León	26	21
Grupo Herdez	Distrito Federal	106	5
Empresas Ica	Distrito Federal	37	85
Kimberly Clark	Distrito Federal	28	2
Conductores Latincasa	Distrito Federal	210	4
Industrias Martín	Distrito Federal	282	3
Industrias OXY	Distrito Federal	452	3
Cía Industrial de Parras	Coahuila	136	8
Química Penwalt	Estado de México	146	8
Industrias Peñoles	Distrito Federal	38	14
Regio Empresas	Nuevo León	222	8
Sociedad Electromecánica	Distrito Federal	320	3
Tubos de Acero de México	Distrito Federal	66	7
Texel	Distrito Federal	214	5
Grupo Tribasa	Distrito Federal	95	1

Fuente: Investigación directa

La distribución geográfica de los conglomerados muestra una considerable concentración en el área metropolitana de la Ciudad de México en detrimento de la franja norte y del resto de los estados de la República (Cuadro 32).

La última forma básica es la de los grupos económicos, que agrupan a dos o más empresas que tienen actividades diversificadas en distintos sectores. Estos grupos económicos representan el 21.7% de las megaempresas de la muestra (Cuadro 33).

El 60% de los grupos económicos se encuentran entre las 50 megaempresas más grandes del Informe de las 500; el 80% entre las primeras 100; el 100% entre las primeras 250.

La distribución geográfica de los grupos económicos muestra una menor concentración en el área metropolitana de la Ciudad de México (sólo el 33.3%, cuando a nivel de la muestra alcanza el 62.3%), mientras que su presencia en la franja norte es notable (60%) (Cuadro 33).

En promedio, cada conglomerado tiene 11 empresas filiales, subsidiarias y/o asociadas, mientras que los grupos económicos cuentan con 33.

Cuadro 33
Características de los grupos económicos de la muestra

Empresa	Ubicación	Posición entre las 500 en	
		1996	Número de subsidiarias en 1996
Accel	Chihuahua	100	5
Alfa	Nuevo León	3	27
Sistemas Argos	Chihuahua	102	37
Grupo Continental	Tamaulipas	37	44
Cydsa	Nuevo León	40	14
Desc	Distrito Federal	22	48
Grupo Carso	Distrito Federal	9	55
GISSA	Coahuila	75	18
GMD	Distrito Federal	113	N.D.
Grupo México	Distrito Federal	15	29
Empresas La Moderna	Nuevo León	20	45
San Luis Corporación	Distrito Federal	117	3
Grupo Sidet	Jalisco	54	17
Valores Industriales	Nuevo León	10	76
Vitro	Nuevo León	5	46

Fuente: investigación directa

XI. De acuerdo con Hoshino (1991) la expansión de las megaempresas se produjo a través de la ampliación de la capacidad productiva que ya existía dentro del grupo, diversificación de la producción por adquisición o formación de unidades económicas o empresas, o por la expansión territorial. En la estrategia de diversificación, a su vez, se distinguieron dos tipos: el avance hacia ramos que no tenían ninguna liga industrial con los que existían dentro del grupo o el avance hacia la integración vertical.

A esta tipología de procesos de concentración y expansión de las megaempresas, que resulta básicamente útil, es necesario adicionarle algunas variaciones para lograr una mejor explicación del fenómeno en los noventa. Para tal fin, en esta sección, presentaré los modelos más significativos que pueden observarse en la muestra.

En buena medida, todas las megapresas han ampliado su capacidad productiva. Los casos que se ajustan a los dos tipos tomados de Hosnino (1991) son cuatro: Alfa y Desc, responden a la lógica de la diversificación, Vitro a la de integración vertical y Bimbo a la de expansión territorial. Mientras que otros tres requieren una nueva explicación: Cemex, Carso e Ica.

Los Recuadros 1 y 2 reseñan la evolución de los dos casos típicos de diversificación: Alfa y Desc respectivamente. Alfa avanza desde una posición original en siderúrgica, empaques y fibras sintéticas hacia alimentos, autopartes y telecomunicaciones. Su modelo de concentración y expansión reconoce avances y retrocesos, de acuerdo con las perspectivas de los negocios que asume. Cuando los negocios se estabilizan, modifica su estructura interna para hacer más eficiente su gestión. Y no tiene prurito en deshacerse de los que no le son rentables.

Recuadro 1
Alfa: la diversificación

Inició sus operaciones en la siderúrgica, empaques de papel y fibras sintéticas, y posteriormente entró en el campo de bienes de capital, turismo, electrónica y petroquímica secundaria. Fue la empresa del Grupo Monterrey más ambiciosa y endeudada de finales de los '70. Para 1996, la firma operaba en cinco sectores industriales mexicanos mediante filiales: Apex (petroquímica y fibras sintéticas), Hylamex (acero), Sigma (alimentos), Vermax (autopartes y alforbras) y Onesa (servicios de telecomunicación). Hacia 1981, las pérdidas sumadas a los considerables gastos financieros la obligaron a vender varias empresas, a cerrar Plisco, Acermex y dejar de operar el área turística del consorcio. Luego se suspendieron proyectos en petroquímica, telecomunicaciones y partes de equipo eléctrico y electrónico. También cancelaron las ampliaciones de Fijosa y las inversiones para la producción de acero básico y aceros especiales. Además de esta modificación en su integración, recurrió a un programa de renegociación de créditos con sus acreedores, que incluyó la entrega de acciones a los bancos acreedores. Así el 20.5% de su capital pasó a manos de inversionistas extranjeros.

En los '80, después de la renegociación de US\$ 2,200 millones con la banca extranjera, Alfa lanzó su división de alimentos, Sigma. A finales de esa década, esta división abandonó el mercado de carne fresca y se orientó al mercado del yoghurt y productos similares, posteriormente al de comidas mexicanas y amplió su gama de productos y negocios al de quesos y cremas. En 1996, realizó inversiones para la puesta en operación de dos nuevas plantas de comida rápida y de quesos.

En 1993, a través de Apex, subsidiaria petroquímica, realizó una combinación con Montel para crear Indelpro (polipropileno). Apex representó, en 1996, el 49% de las ventas totales de Alfa y el 55% de sus exportaciones. Además del polipropileno, es la única productora de ácido tereftálico (materia prima para la producción de polietileno) a través de Petrosimex, en la que coparticipa junto con Tereftalatos Mexicanos. En 1993, adquirió la participación que tenía Celanese Mexicana en la compañía productora de caprolactama, Univex (comercio con DuPont). En 1995 amplió su capacidad de producción de dimetil-tereftalato a 460 mil toneladas al año y triplicó su capacidad de producción de EPS en su subsidiaria Polcolox.

En su negocio del acero, enfrentó competencia como nunca antes. El cierre temporal del mercado estadounidense a los aceros mundiales resultó en una inundación de acero importado en el mercado mexicano. Hylamex repuso alrededor de 7% más en volumen, pero los precios cayeron 12% durante el primer semestre de 1993. En 1994, Hylamex realizó una alianza con Worthington Industries. A partir del segundo semestre de 1995, Hylamex logró una reactivación sostenida a partir de la estrategia de autoabastecimiento de materia prima.

En 1986, Alfa realizó una joint venture con AT&T para la constitución de Alnetra, firma que presta servicios telefónicos de larga distancia en el mercado mexicano. Meses después se le unió Ilicom (GTE, Telefónica Internacional de España y Bancomer/ISA) que renunció a presentarse de manera independiente a la apertura de ese mercado. Ese mismo año, formó, con Central South West International, el consorcio Ennetek para la construcción de una planta de cogeneración de energía eléctrica y térmica en Altamira, Tamaulipas.

Fuentes: Escobar (1995); América Economía (1991/1994, 1994/1995 y 1995/1996) y El Financiero (12.01.1986; 26.01.1996; 31.01.1996; 23.04.1996; 05.07.1996; 02.08.1996 y 23.08.96 04/11/96).

Desc, el otro ejemplo, tiene una trayectoria diferente a la de Alfa. No es, originalmente, una megaempresa que se diversifica, sino un conjunto de empresas que se hace HOLDING. Convertida en grupo, Desc avanza sobre nuevos mercados, distintos de los de las empresas que se agruparon.

En ambos casos, las megaempresas se convirtieron en controladoras y operaron a su interior una diferenciación funcional que es asumida por subsidiarias.

Un interesante ejemplo adicional de diversificación, dentro de la muestra, es el de Empresas La Moderna. Esta antigua megaempresa, la primera fabricante y distribuidora de cigarros en México, asumió, después de cincuenta años de dedicarse al negocio, una estrategia diversificadora e ingresa a nuevos negocios como el de empaques, productos agrícolas perecederos y semillas. El avance sobre estos mercados se produjo mediante la compra de empresas especializadas y su negocio original fue relegado a un segundo plano, al punto que se manejó la posibilidad de su venta.

Recuadro 2	
Desc: la diversificación por integración	
<p>Desc es un holding que se estableció en 1973 con la aportación de las acciones de las principales empresas que formaron los ramos químico, petroquímico y metalmeccánico (Industrias Resistol e Industrias Negromex en los dos primeros; Spicer, D.M. Nacional, Industrias Baleros Intersentimental y Fomento Manufacturero, en el último). Posteriormente avanzó a la industria de alimentos y bienes raíces.</p> <p>Es una compañía diversificada que participa en cinco sectores de la industria mexicana: autopartes (que representó, en 1995, el 31.5% de las ventas netas de la compañía), químicos (50%), productos de consumo (4.5%), alimentos (11.9%) y bienes raíces (2.1%). Todas estas actividades se desarrollan a través de subsidiarias de la compañía. Adicionalmente, participa accionariamente con un 10% en Grupo Financiero Inve México.</p> <p>Desc participa en la industria de autopartes a través de Unk. Es el fabricante de autopartes más grande del país y produce con tecnología propia y con licencia de empresas líderes a nivel internacional: Dana Corporation, GKN Industries Limited, Kelsey-Hays Co., General Motors Delphi y TRW, Inc. En 1993, la empresa reestructuró el sector, antes administrado por Spicer, y redefinió su alianza con Dana Corp.</p> <p>En la producción y venta de petroquímicos, fosfatos, pigmentos naturales, suplementos alimenticios, laminados de melamina, tubos de aglomerado y farmacéuticos participa a través de Gira. Esta subsidiaria es líder en la fabricación de productos de consumo que se comercializan bajo las marcas "Resistol" y "Festa". Entre 1992 y 1994 reestructuró también este sector. Vendió su negocio de resinas fenólicas, cerró o vendió la mayor parte de su participación farmacéutica y otras empresas menos eficientes. En 1993 fusionó sus dos principales subsidiarias en el sector de químicos (Novum y Gira) y vendió su operación de ABS. En 1994 cerró sus operaciones de productor especializado de látex en Lerma, y realizó todas sus operaciones en lechería, Mda.</p> <p>Las operaciones del sector alimentos, que incluyen avicultura, porcicultura y la elaboración de alimento balanceado para animales, son realizadas por Agrobios.</p> <p>A través de Dine participa en la adquisición y desarrollo de terrenos para usos comerciales, turísticos y residenciales. Entre los años '70 y '80 Dine desarrolló los proyectos residenciales "Bosques de los Lomas" y "La Estada" en la Ciudad de México. En los '90, el "Centro Comercial Santa Fe" (el centro comercial más grande del país), "Acces Bosques Corporativo" (el complejo de oficinas más grande del D.F.), Punta Itapa (un desarrollo turístico en Guerrero) y otros desarrollos residenciales en la Ciudad de México.</p> <p>A partir de 1994, Desc ha intentado incrementar sus mercados de exportación. En el sector autopartes, las exportaciones representan el 44% de las ventas de Unk y busca alcanzar la utilización máxima de la capacidad instalada para aumentarlas.</p>	<p>Fuente: Prospecto de colocación de acciones de Desc, 19 de julio de 1996.</p>

La diversificación de Empresas La Moderna, además de hacer crecer sus actividades, le permitió un ajuste con los tiempos del neoliberalismo, al proyectarla a los mercados internacionales. Sus ventas, tradicionalmente centralizadas en el mercado local, se

dividieron, en 1996, prácticamente en partes iguales entre las domésticas y las de exportación.

El Recuadro 3 resume el desarrollo de Vitro, el modelo de integración vertical. Esta megaempresa del Grupo Monterrey comenzó sus actividades como productora de botellas para cerveza y se desarrolla paulatinamente en dirección de todos los negocios relativos del ramo. El ritmo de su integración se aceleró en los años setenta, y en los noventa buscó su proyección internacional.

Recuadro 3 Vitro: Modelo de integración vertical
<p>El origen de Vitro se remonta a 1909, cuando se establece Vidriera Monterrey, como productora de botellas para cervezas. Comienza su diversificación en los '10 y hacia los '30 se encontraba dividida en tres áreas de actividad: la producción de envases, la de vidrio plano y la cristalería. En los '40 comenzó la integración vertical de la producción y se da origen a nuevas empresas y se adquirieron otras que ya existían. En los '70 la expansión de VITRO se aceleró y se establecieron o adquirieron, por lo menos, cinco empresas en la división envases, dos en vidrio plano, dos en cristalería y una en materia prima.</p> <p>Ha estado expandiéndose a nivel internacional. Primero compró Anchor Glass por US\$ 820 millones, después pagó US\$ 100 millones por Latonford Glass de California y pactó una estrategia de marketing con Corning Inc. En 1992 compró VYP América y Vidriera Oriente. En 1994 comenzó a expandirse hacia América del Sur, adquiriendo una participación del 50% en Manufacturera de Vidrio de Lima (Perú). En 1992 compró el gobierno mexicano Banca Serfin, al tercer banco más grande de país.</p> <p>En 1996 era el tercer fabricante de envases de vidrio del mundo y controlaba el 90% del mercado nacional. Su actividad abarcaba todo el proceso productivo del vidrio, desde la producción de maquinaria y equipo hasta la elaboración de todo tipo de envases. Sin embargo, la contracción del mercado de envases en EUA, la obligó a desincorporar Anchor Glass, reducir su participación accionaria en Banca Serfin y reestructurar su deuda.</p>

Fuentes: Ibsvine (1997); Expansión (04.09.1985); América Económica (1993,1994, 1994,1995 y 1995,1996) y El Financiero (18.09.1996).

A diferencia de los casos anteriores, Bimbo (Recuadro 4) no se expande sobre la base de la compra o de la creación de empresas que incorporan nuevas actividades a la matriz, sino que lo hace extendiendo una red de subsidiarias y de distribución que ocupa toda la República. Como en casi todos estos primeros casos, el ritmo de crecimiento y concentración de esta megaempresa aumenta considerablemente a partir de los setenta.

Recuadro 4 Bimbo: la expansión territorial
<p>Creada en 1944 con el nombre de Panificación Bimbo, adquiere la forma que conocemos en 1966. En la década de los '70 y '80 se formaron las siguientes subsidiarias: Bimbo del Golfo (1970, Veracruz), Bimbo del Centro (1976, Toluca), Mariela de Occidente (1976, Zapopan), Bimbo del Norte (1979, Monterrey), Bimbo del Pacífico (1983, Mazatlán) y Bimbo del Bajío (1982, Chihuahua).</p> <p>En los '80 abrió una etapa de diversificación y proyección internacional frente al desembarco de los gigantes mundiales de la alimentación (Nestlé, KJF, Nabisco, Kraft, Unilever y IFC) en América Latina. Compró el 40% del capital de Grupo Quam (1984), en el sector de la panadería, Airmen los Elaborados (Chile) y realizó una alianza con Hro. Baird's Pastries Inc y Sara Lee.</p>

Fuentes: Ibsvine (1997); América Económica (1993,1994 y 1994,1995).

Las novedades estratégicas de la post-crisis del Modelo ISI mexicano son los procesos de concentración y expansión de Cemex, Carso e Ica que se describen en los Recuadros 5, 6 y 7 respectivamente.

La estrategia de Cemex reconoce dos momentos, una de posicionamiento local, comprando a sus principales competidores y otra de posicionamiento internacional, apuntando a los mercados internacionales más dinámicos.

El posicionamiento internacional le permitió atender a los mercados de los países en los que compraba empresas así como, y tal vez más importante, establecer una suerte de postas de exportación y fuentes de financiamiento internacional para continuar con la estrategia expansiva.

Recuadro 5
Cemex, de la posición local a la internacional.

En los últimos años Zambrano ha convertido a Cemex en el cuarto productor mundial de cemento. Ha adquirido y se ha fusionado con competidores tanto en México, como fuera del país.

A fines de los 80 gastó US\$ 900 millones para comprar sus principales rivales del momento en el mercado local, Cementos Anhualac y Cementos Toitaca, desde entonces rebautizados como Toimes. Desde 1993 ha invertido US\$ 400 millones para expandir sus plantas de Huchapán a 2 millones de toneladas al año y la construcción de otra en Puebla, con una capacidad de 3 millones de toneladas al año.

En EUA, a través de su subsidiaria Sunbelt Corp. ha reunido 16 terminales de distribución y casi 50 plantas mezcladoras en Texas, Arizona, Nuevo México, California, Minnesota, Kentucky y Florida. En 1994, pagó US\$ 100 millones para agregar a su cartera norteamericana una planta de cemento con capacidad para un millón de toneladas al año en New Braunfels, Tex. En España compró por US\$ 1,249 millones Valenciana y Sansón, dos empresas líderes en producción de cemento.

En 1994, inició una estrategia de expansión sobre América Latina. En ese año sus negocios más grandes fueron la compra por US\$ 300 millones de Yencemo (Venezuela), y una participación del 95% de Cementos Gayano (Panamá) por US\$ 60 millones. En 1996, adquirió el 60% de los títulos de Cementos Diamante por US\$ 300 millones y suscribió un acuerdo para comprar la mayoría accionaria de Cementos Siamper. Con esas dos últimas operaciones quedó en poder de CEMEX el 31% de la industria cementera colombiana. Asimismo, puso en marcha una terminal de distribución en la ciudad de Manaus, Brasil, para atender la demanda del país más grande de la región. Tiene posiciones minoritarias en Trinidad y Tobago y Cuba, donde ha estado activa a través de un convenio con Bancomext, dueño de la mitad de la planta cementera en la Isla Mariel.

Además de esta política de adquisiciones, a través de Cemex Trading adoptó posición agresiva en materia de exportaciones. Entre sus principales mercados se encuentran Malasia, Indonesia, Filipinas, Estados Unidos, Argelia, Perú, Chile, Egipto y Kuwait.

Fuentes: América Economía (1993:394, 1994:195b y '95b:296), y El Financiero (04.05.1996: C6 051936 y 04.06.1996).

La estrategia de concentración y expansión de Carso, en cambio, no responde a ninguna otra lógica de integración más que a la habilidad de su presidente para convertir números rojos en azules. La expansión no reconoce afinidades entre los sectores abordados, desde neumáticos para automóviles hasta restaurantes, desde papel hasta cobre, desde cerámica hasta Internet.

Sin duda, la gran transformación de Carso en un gigante tiene como punto de inflexión la adquisición de Teléfonos de México (el monopolio estatal de las comunicaciones mexicanas) de parte del gobierno.

Estos agresivos estilos de Cemex y Carso se apoyan en notorios liderazgos de sus presidentes: Lorenzo H. Zambrano y Carlos Slim Helú respectivamente. El primero, revitalizando una megaempresa de más de sesenta años, mientras que el segundo creó un imperio desde la nada. Ambos son, tal vez, los megapresidentes más carismáticos del fin de siglo.

Recuadro 6

Carsó: La privatización y el rescate

Carsó y su presidente Carlos Slim son legendarios por su estrategia de comprar activos subvaluados y/o subadministrados para revertir su situación, fortalecer sus operaciones y convertirlos en fuertes generadores de activo. Su historia se inició en 1965 cuando Slim adquirió la embotelladora Jarritos del Sur y empezó la construcción de empresas como Inversora Bursátil Inmobiliaria (CARSO), Constructora CARSO, Promotora Hogar, Mina de Agregados Petroleros el Volcán, Bienes Raíces Mexicanos y Petróleos del sur. En 1976 adquirió el 60% de Galpas de México y en 1980 constituyó formalmente al CARSO con el objeto de adquirir Cigarrera La Tabacquera Mexicana, misma que convirtió en una de las empresas de costos de producción y operación más bajas del mundo. En la década de los 80 compró Huleza El Centenario, Anderson Clayton, Artes Gráficas Unidas, Loreto y Peña Pobre, Empresas Nacaire, Minera Frisco, Porcelanite.

En 1990 de su parte más grande la adquisición por US\$ 1,700 millones de Teléfonos de México junto con Southeastern Bell y France Telecom. En los '90, además, compró Euzkadi, Conduinsa, Grupo Aluminio, General Tires and Rubber, Reynolds Aluminio, Sansborné, y Luxus. Tomó una posición pasiva del 15% en el Grupo Industrial Alfa y recibió autorización del gobierno para que su consorcio de valores Inversora Bursátil abraza el Banco Inbursa.

En 1996 la empresa fue dividida en tres nuevas unidades: CARSO Global Telecom (especializada en telecomunicaciones y multimedia), con el 51.055% de los activos; CARSO Industrial, con el 40.233%, e Invercorporación, con el 8.54%.

Fuentes: El Financiero (21.09.1990) y Am Pasa Economía (1993,1994, 1994,1995 y 1996,1997)

El de Ica es un modelo de concentración y expansión fuertemente vinculado al gasto público. Tradicionalmente dedicada al emprendimiento de obras públicas de gran magnitud, adquiere un dinamismo sorprendente desempeñando el papel de gran contratista del gobierno mexicano.

Con la reforma neoliberal del Estado, Ica concursa exitosamente la construcción y administración de grandes obras de infraestructura así como la administración de recursos desincorporados por el Estado. En los noventa ha proyectado su papel de gran contratista a nivel internacional.

Independientemente de las diferencias entre los distintos modelos de expansión y concentración, un elemento común que cruza a todas las megaempresas de la muestra, es la búsqueda de alianzas internacionales para sobrevenir a la competencia mundial. Como puede observarse en los recuadros referidos, se multiplicaron los negocios internacionales de las megaempresas mexicanas en los que abundan fusiones, compras y JOINT VENTURES.

Además de las mencionadas, en los noventa se registraron operaciones internacionales de Grupo Modelo (con Anheuser-Busch - EUA y con Desarrollo Comercial - Costa Rica), Industrias Peñoles (con Cyprus Minerals - EUA), Geupac (con Pepsico - EUA), Gruma (con Agroindustrial La Castellana - Venezuela), Empresas La Moderna (con Asgrow Seed y con Goe J. Ball Inc.- ambos de EUA), Bufete Industrial (con OMSA y con Grupo Claro-ambos de Chile), Emvasa (Cadbury Schweppes - EUA), Gidusa (con Mc Neal - EUA), Dina (con Severde Environmental Industries - Canadá), Jugos del Valle (con Tropicana Products - EUA), Tribasa (con Neut Latour - Chile), Altos Hornos de México (con Inland Steel - EUA), entre otros.

Recuadro 7
Ica: de la mano del gasto público

Ingenieros Civiles Asociados se formó en 1947 a base de contratos de obras públicas del gobierno mexicano. Un año después aprovechó la política de sustitución de importaciones para lanzar sus actividades manufactureras. Menos de capital y autopartes. Gracias a grandes obras públicas (el Metro y el sistema de alcantarillado de la Ciudad de México) ICA se transformó en la constructora más grande de América Latina. En los '70 se inició en la operación de hoteles, que suman ocho: tres con la cadena Sheraton y cinco con Carlson Hospitality Group.

Si bien participa a nivel mundial, privilegia las grandes obras de México. En los '90, el gobierno le adjudicó la concesión de nueve autopistas (entre ellas Guadaluajara Tepic, el liberamiento de la autopista de Tampico) y un puente, El Zapotal, que en total suman 592.8 km., y el túnel de Acapulco.

Las presiones para desarrollar las concesiones de carreteras y puentes obligaron al grupo a salir, en 1993 a los mercados, con US\$ 460 millones en acciones y US\$ 735 millones en deuda. En busca de tecnología, ese año, vendió el 49% de Ica Industrial a Fluor-Daniel. Además se asoció con WMT Technologies para atacar el emergente segmento de tratamiento de aguas en México.

Entre 1992 y 1993 lanzó proyectos conjuntos (joint ventures) con GEC-Alsthom/Furulamex (un consorcio franco-mexicano) y con Compagnie Generale des Eaux en áreas de la construcción y servicios públicos respectivamente; y en 1994, con Reichman International/George Sorco, en el área de la construcción. En 1995 compró el 50% de la empresa Radio Orientaciones Especiales y realizó un joint ventures con Solantache. En sus operaciones recientes ha firmado alianzas estratégicas con International Container Terminal Service (para la operación de puertos y manejo de contenedores), ABB (Suecia), COPCO (Brasil), Termotécnica Industrial de Medellín, El Paso Natural Gas, General Electric, Bechtel, Miramar Construction de Puerto Rico, Vulcan Materials Company, entre otros.

En 1996, logró la adjudicación, por parte del gobierno mexicano, de la concesión de los puertos de Veracruz y Punta Langosta por 20 y 12 años respectivamente.

En 1996, ha ganado contratos para construir una planta de hidrogeneración para Pemex; para construir un muelle en Jalisco; para la reconstrucción y reforzamiento de pavimento de las carreteras México-Ecatepec y Coahuila-Salina Cruz; para la construcción de los tramos I y II del abducto Sumapa-Chiapas Grables y la línea regular con Júpiter-Cactus IV en el estado de Tabasco; para la construcción de líneas de transmisión eléctrica entre la termotécnica de Adolfo López Mateos en Tuxpan, Ver. y una subestación de la Comisión Federal de Electricidad en Teococ, Méx.; para la construcción de la central termotécnica Samalayuca II; para la edificación y operación de siete estacionamientos subterráneos en la Ciudad de México.

A nivel internacional ICA obtuvo en los últimos años diversas concesiones. En Colombia para el diseño, ingeniería, construcción y explotación por un plazo de 25 años del acueducto del Río Guachaca. En Puerto Rico, para la construcción de 17 km. del tron urbano, el metro y el Hospital Mencheta. En Venezuela, para la construcción de la autopista Caracas-La Guaira. En Malasia, para la hidroeléctrica Bakun. En Panamá, para la construcción de la autopista Corredor Sur.

Fuentes: América Economía (1993,1994, 1995,1996) y El Financiero (12.01.1996; 16.01.1996; 26.02.1996; 24.04.1996; 03.05.1996; 17.07.1996; 01.06.1996; 02.08.1996; 10.08.1996; 11.10.1996).

XI. Los procesos de concentración y expansión de las megaempresas estudiadas tienen una manifestación notable en los indicadores de rendimiento revisados.

En 1996, las ventas netas totales (que incluyen ventas nacionales y exportaciones) de las 69 megaempresas de la muestra sumaron 308'408,986 miles de pesos y se mantuvieron a la alza entre 1993 y 1996. En 1994 crecieron respecto del año anterior en un 12.1%, en 1995 en un 6.9% y en 1996 en un 3.2% (Cuadro 34 al final del capítulo).

Las ventas netas totales de estas megaempresas, sin subsidiarias, filiales y/o asociadas, representaron, en 1996, el 54.2% de las ventas de las 129 emisoras de acciones que cotizan en la BMV.

Las ventas netas totales de las 61 megaempresas calificadas en el Informe de Expansión, sin subsidiarias, filiales y/o asociadas, alcanzaron 241'715,076 miles de pesos y representaron el 29.5 % del total de ventas de las 500.

Las líderes¹² (Alfa, Cemex, Carso, Visa y Vitro) tuvieron, en 1996, ventas equivalentes al 11.8% de las de las 500 más grandes del país, sin subsidiarias, filiales y/o asociadas. Asimismo, con las ventas de las subsidiarias, filiales y/o asociadas contempladas por la Revista Expansión, sumaron 219'121,000 miles de pesos, equivalentes al 26.7% de las ventas de las 500.

Las megaempresas individuales concentraron, en 1996, poco menos del 10% de las ventas netas totales de las 69 megaempresas de la muestra. En los cuatro años observados la proporción por ellas aportada a las ventas netas totales se incrementó de manera constante, avanzando desde el 6.8% registrado en 1993.

Los conglomerados reunieron el 41.4% de las ventas netas totales de las 69 en 1996 y los grupos económicos el 48.7%. Los primeros recuperaron su participación después de tres años de retrocesos y los últimos retrocedieron permanentemente desde 1993. En todos los casos los cambios son menores a los dos puntos porcentuales.

En 1996, las utilidades netas de las 69 megaempresas sumaron 35'664,032 miles de pesos y se recuperaron por segundo año consecutivo. Respecto de 1995 crecieron 39%. Las utilidades de estas megaempresas, sin subsidiarias, filiales y/o asociadas, resultaron equivalentes al 59.3% de las utilidades de las 129 que cotizan en la BMV. Cuatro de las líderes (Alfa, Cemex, Carso y Visa) concentraron el 44.8% de las utilidades de las 69 megaempresas seleccionadas (Cuadro 36 al final del capítulo).

En cuanto al capital contable de las 69 megaempresas de la muestra, en 1996 éste ascendió a 268'764.558 miles de pesos, lo cual implicó una descapitalización por segundo año consecutivo. Representó, asimismo, el 53% del capital contable de las 129 empresas que cotizan en la BMV, sin subsidiarias, filiales y/o asociadas (Cuadro 37 al final del capítulo).

Las cinco líderes (Alfa, Cemex, Carso, Visa y Vitro) reportaron un capital contable equivalente al 33.5% de las 69 seleccionadas. Mientras que las 61 incluidas entre las 500 más grandes acapararon el 36.7% del capital contable de ese grupo de empresas.

Los comportamientos, por segmentos de megaempresas, de las utilidades y del capital contable son muy similares, en sus tendencias y proporciones, a los de las ventas netas totales. Las utilidades de las megaempresas individuales se mueven del 6.8% al 9.9% de las registradas por las 69 de la muestra, las de los conglomerados del 41.7% al 41.4% y las de los grupos económicos del 51.5% al 48.7%. Por su parte, el capital contable de las megaempresas individuales representaba el 7.8% en 1993 y el 10.7% en 1996, el de los conglomerados de 46% en 1993 y el 50.3% en 1996 y, por último, el de los grupos económicos de 46.1% en 1993 y el 39.0% en 1996.

XIII. Como dije en la Introducción a la tercera parte, la selección de la muestra de megaempresarios fue, sin duda, más fácil de realizar aunque su pertinencia es mucho

¹² Obviamente, todas las empresas que componen la muestra son empresas líderes. Para los efectos de este trabajo, sin embargo, denominaré líderes a las más grandes del segmento de empresas seleccionadas.

más difícil de probar. En efecto, aún cuando para el caso de las megaempresas los registros son imprecisos, inespecíficos, incompletos, etc. para el de los megaempresarios son definitivamente inexistentes. Con la excepción hecha de las listas que ofrece la BMV para las empresas que en ella cotizan y del directorio ofrecido por la Revista Expansión de las empresas que conforman su lista de 500 más grandes del país, se carece de un empadronamiento de empresarios que pueda considerarse como el universo desde donde seleccionar una muestra. Por tal motivo, la pertinencia de la muestra seleccionada descansa en tres elementos fundamentales.

En primer lugar, se construyó a partir de la información contenida en los dos registros mencionados, únicos existentes.

En segundo lugar, se apoya en la pertinencia de la muestra de megaempresas a partir de la cual se construyó la selección. Si las consideraciones precedentes acerca de la muestra de megaempresas resultan aceptables y si, por lo tanto, puede considerarse representativa, podría trasladarse esa representatividad a la muestra de megaempresarios construida a partir de sus consejeros.

En tercer lugar, un conjunto de fuentes adicionales suele integrar a distintos subconjuntos de los megaempresarios seleccionados en sus consideraciones acerca de los empresarios más grandes del país. Las revistas especializadas en asuntos empresariales, tanto nacionales como internacionales, los mencionan con frecuencia. Además de la referida Revista Expansión, las famosas listas de la Revista Forbes suelen incluir a varios de los megaempresarios aquí tratados; la Revista América Economía también los incluye en sus estudios y, en general, las revistas latinoamericanas de negocios los incorporan cuando se trata de hablar de los empresarios de este país.

Otra fuente adicional lo son las investigaciones realizadas sobre megaempresarios mexicanos. Los estudios de Fernández-Vega (1991), Garrido (1992), Valdés Ugalde (1999), por mencionar sólo algunos de los múltiples estudios realizados, tienden a coincidir en sus selecciones de megaempresarios.

XIV. En la medida en que puedan considerarse como válidos los escasos argumentos que se pueden esgrimir en favor de la consistencia de la muestra de megaempresarios, pasaré ahora al segundo objetivo, respecto del análisis de las muestras, planteado para este capítulo: el de la descripción de sus características generales.

De los 1091 megaempresarios que participan en los consejos de administración de las 69 megaempresas seleccionadas, 105 forman parte de los consejos de más de una empresa (Cuadro 38 al final del capítulo). Estos 105 empresarios conforman lo que denominaré el NÚCLEO DEL MEGAEMPRESARIADO MEXICANO.

En una dirección coincidente con la expuesta, Garrido (1992) constata, para un conjunto de 26 empresas privadas nacionales, que 33 de 111 participantes en consejos de administración lo son en dos o más grupos, conglomerados o empresas financieras. Como sostiene este autor, estas intersecciones constituyen un conglomerado empresarial de

orden superior, sin embargo, como se verá, existen elementos adicionales que fortalecen la idea de la red.

Salas-Porras (1997), en un estudio sobre 60 grandes grupos mexicanos, además de dar cuenta de la existencia de la red, a la que denomina "Red corporativa nacional centralizada", sostiene que sobre su base se realizó la conformación de los consejos de administración de las megaempresas mexicanas que modificaron sus estructuras de propiedad en el momento de su burzatilización.

Por otra parte, resulta un patrón recurrente, entre las megaempresas seleccionadas, que una buena parte de su consejo de administración se encuentre conformado por miembros que son entre sí familiares. De hecho, en 50 de las 69 megaempresas analizadas se encuentran al menos dos miembros del consejo de administración que son familiares directos.¹³ En estas 50 megaempresas, con al menos dos familiares directos como consejeros, se encuentran representadas 55 familias. Sólo 5 de estas familias carecen de al menos un miembro que sea presidente del consejo de administración de alguna empresa. Asimismo, de esas 50 megaempresas, sólo en una (Regio Empresas) ninguno de esos familiares directos es presidente del consejo de administración. Denomino a éstas últimas, MEGAEMPRESAS BASE DE LOS CONGLOMERADOS FAMILIARES (Cuadro 39 al final del capítulo).

El mencionado estudio de Salas-Porras (1997) señala que, aún cuando los grandes grupos empresariales del país renunciaron, a partir de los ochenta, al control mayoritario de las acciones y se involucraron en estructuras de propiedad más compleja, estas decisiones estuvieron acompañadas de mecanismos que permitieron una renovación a medias de las estructuras corporativas en la medida en que se garantizó que la influencia de la familia o del grupo fundador siguiera siendo abrumadora.

Además de que el 72.5% de las megaempresas analizadas están controladas básicamente por familias, muchas de estas familias se encuentran entrelazadas entre sí a través de los cargos no reservados a familiares directos en los consejos de administración de sus megaempresas.

Un tipo de entrelazamiento, el menos difundido, se presenta en el caso de Cydsa, Regio Empresas y VITRO, donde se encuentran representadas tres familias (González Sada, Sada González y Sada Zambrano) al mismo tiempo. Es decir, en cada uno de los consejos de administración de las tres megaempresas se encuentran integrantes de las tres familias y en dos de ellas una familia distinta ocupa la presidencia del consejo.

Otro tipo de relación entre las distintas familias es la que surge de la presencia de al menos un miembro de una familia en megaempresas base de otras familias: 22 de esas 55 familias tienen a uno o más de sus miembros en 29 de las 50 megaempresas familiares base (Cuadro 40 al final del capítulo) y en 6 empresas no familiares. Llamará a esta red PROLONGACIONES FAMILIARES.

¹³ Denomino familiares directos a los hermanos, padres, hijos, nietos y/o cónyuges.

A través de sus prolongaciones familiares, la red que conforman esas 22 familias involucra al 51% de las megaempresas seleccionadas y aportan 42 (es decir el 40%) de los 105 empresarios que denominé como núcleo del megaempresariado mexicano.

Esta red primaria que involucra a 42 megaempresarios y 35 megaempresas tiene la particularidad de que dirige a 12 de los 15 grupos económicos de la muestra, a 21 de los 35 conglomerados y sólo a 2 de las 22 megaempresas individuales.

Además de esta red de familias que tienen control directo del 51% de las megaempresas seleccionadas, se puede observar una red complementaria de familias que, no teniendo base en ninguna empresa en particular, participa en múltiples megaempresas. Esta red complementaria se conforma con 22 familias que tienen presencia en diversas megaempresas y aportan 9 (es decir el 8.5%) de los 105 empresarios del núcleo (Cuadro 41 al final del capítulo).

Esto significa que 51 megaempresarios (es decir el 48.5%) de los 105 grandes (y el 4.67% de los 1091 totales) además de tener presencia personal en los consejos de administración de más de una empresa, amplían a través de sus redes familiares su presencia a un conglomerado de 53 de las 69 megaempresas.

Como afirma Puga,

"el origen familiar de los grandes grupos, así como la existencia en ellos de una o dos empresas «madres» a partir de las cuales se eslabonan todas las demás, comprueban que a pesar de la diversificación de los negocios y de la participación amplia de capitalistas menores a través del mercado accionario, el control se conserva aún en pocas manos y que la organización grupal oculta el poder económico de un número muy reducido de grandes empresarios nacionales" (Puga, 1993:40)

XV. Los aspectos tratados a lo largo de este capítulo permiten obtener las siguientes conclusiones parciales:

- La muestra de 69 megaempresas seleccionadas es representativa de un universo de unidades económicas que se caracteriza por la polarización vertical, y la homogeneidad horizontal.
- Los grandes establecimientos del universo son, en promedio, 227 veces más grandes que los micro y pequeños y su producción bruta es 589 veces.
- La muestra se caracteriza por su concentración regional, en el territorio nacional; política, en un pequeño número de grupos; y económica, con un alto número de subsidiarias.
- Las megaempresas pueden ser divididas en dos grandes grupos tradicionales y uno reciente. Los dos primeros, consolidados durante el Modelo ISI mexicano y uno reciente, hijo directo del neoliberalismo.

- La mayoría de las megaempresas se bursatiliza entre los setenta y los ochenta, atendiendo a las necesidades surgidas del Modelo Neoliberal. Tuvo como consecuencia la reorganización de las estructuras corporativas.
- Los grupos tradicionales que se concentran en la franja norte del país y en la zona metropolitana de la capital de la República, se asocian al Grupo del Norte y al de los Cuarenta respectivamente.
- Frente a la crisis del Modelo, los grupos tradicionales, por anticipación o a los golpes, enfrentaron un proceso de modernización que les permitió alcanzar una mayor concentración económica y, paralelamente, una mayor eficiencia.
- Los grupos recientes se consolidaron con el desmantelamiento del estado interventor y con una rápida expansión sostenida desde estas “joyas de la corona”.
- La concentración económica de las megaempresas se ratifica con el análisis de tres indicadores de rendimiento: ventas, utilidades y capital contable.
- Se perciben tres estructuras básicas: las megaempresas individuales, los conglomerados y los grupos económicos. Estas tres estructuras parecen segmentar la muestra.
- Las megaempresas individuales suelen ser más pequeñas, la mayor parte se encuentra entre las últimas 250 de la Revista Expansión o fuera de dicho ránking, y tienen ventas, utilidades y capital contable equivalente al 9% del alcanzado por las megaempresas de la muestra.
- Los conglomerados tienden a ser más grandes, la mayor parte se encuentra entre las primeras 250 de la Revista Expansión; tienen ventas, utilidades y capital contable equivalente al 41% del alcanzado por las megaempresas de la muestra; tienen, en promedio, 11 filiales cada uno y se localizan, fundamentalmente, en el Distrito Federal.
- Los grupos económicos propenden a ser los más grandes de los tres. La mayor parte se encuentra entre las primeras 50 de la Revista Expansión, tienen ventas, utilidades y capital contable equivalente al 50% del alcanzado por las megaempresas de la muestra. Tienen, en promedio, 33 filiales y se localizan, principalmente, en la franja norte del país.
- Los megaempresarios se encuentran igualmente concentrados. Menos del 5% del total de la muestra tienen participación en el 51% de las 69 megaempresas seleccionadas.

- Cincuenta de las 69 megaempresas se encuentran entrelazadas por la presencia de megaempresarios que comparten más de un consejo de administración.
- Dentro de esta red, se encuentra otra red primaria mucho más entrelazada que tiene una presencia importante entre los grupos económicos.

Cuadro 34
Ventas netas de las megaempresas seleccionadas
(1993-1996)

Megaempresas	1993	1	1994	1	1995	1	1996	1
Accel	1098587	0,44	1422507	0,51	211870	0,71	2101566	0,68
A.C. Mexicana	44270	0,02	38994	0,01	24734	0,01	33288	0,01
Agro Industrial Exportadora	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	65151	0,02
Altos Hornos de México	5340267	2,14	7024894	2,51	9936331	3,32	11083856	3,59
Alfa	16609129	6,66	18150156	6,43	27487798	9,20	27828486	9,02
Apasco	4103926	1,64	4585223	1,64	3331913	1,11	3994319	1,30
Consorcio Ara	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	419750	0,14	580668	0,19
Sistemas Argos	1633218	0,65	1846584	0,66	1988076	0,67	217139	0,69
Cia Minera Audán	518668	0,21	572602	0,20	887021	0,30	1015846	0,33
Grupo Bañar	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	290617	0,10	366608	0,13
Beral	315554	0,13	324205	0,12	273574	0,09	263684	0,09
Grupo Industrial Bimbo	10575753	4,24	12004582	4,29	12873865	4,34	1510761	4,90
Buñete Industrial	2762376	1,11	3427243	1,23	2989336	1,00	4397216	1,43
Grupo Industrial Camesa	347990	0,14	401882	0,14	743941	0,25	854331	0,28
Grupo Celanese	5552665	2,23	7062686	2,53	1122785	3,75	9546081	3,10
CEMEX	19201208	7,70	20657516	7,39	25311685	8,47	26517604	8,60
Internacional de Cerámica	858937	0,34	943772	0,34	1050929	0,35	1288917	0,42
Grupo Continental	3911696	1,57	3995849	1,43	3835734	1,32	3766033	1,22
Convertidora Industrial	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	118762	0,04	120233	0,04
Cylisa	5673487	2,23	6812797	2,08	7098368	2,37	6549412	2,12
Dermet de México	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	311814	0,10
Desc	9981581	4,00	10742566	3,84	11463891	3,83	11963167	3,88
Editorial Diana	67078	0,03	85283	0,03	87309	0,03	85065	0,03
Consorcio G Grupo Dina	5800629	2,32	4792613	1,71	5766035	1,76	607190	1,95
Dison Ticonderga	76526	0,03	89971	0,03	100948	0,03	107706	0,03
Eaton Manufacturera	437872	0,18	344593	0,12	112000	0,04	245721	0,08
Ecco	287252	0,12	258725	0,09	197309	0,07	224282	0,07
Embotelladoras del Valle de Anahuac	1237035	0,50	1432998	0,51	1193845	0,40	1035582	0,34
Grupo CARSO	20453150	8,20	22033046	7,88	22819283	7,63	23979449	7,78
Grupo Cementos de Chihuahua	609035	0,24	782193	0,28	961785	0,32	1114637	0,36
Grupo El Asturiano	223682	0,09	231484	0,08	152527	0,05	226836	0,07
Corporación Geo	695904	0,28	1154306	0,41	1077530	0,36	1371455	0,44
Grupo Embotelladoras Unidas	1119910	0,45	1264780	0,45	1174246	0,39	1061758	0,34
Grupo Fernández Editores	483277	0,19	686762	0,25	554749	0,19	396342	0,13
Grupo Embotellador de México	3128347	1,25	4017659	1,44	3550480	1,19	3408696	1,11
Grupo Icomsa	404278	0,16	392261	0,14	185501	0,06	290776	0,09
Grupo Industrial Durango	996799	0,40	2235878	0,80	2967077	0,99	2835103	0,92
Grupo Industrial Saltillo	2490458	1,00	2950829	1,06	3269789	1,09	3154809	1,01
Grupo Macme	227872	0,09	227681	0,08	207942	0,07	246563	0,08
Grupo Mecánico de Desarrollo	3392204	1,36	5938739	2,12	1801307	0,60	904413	0,29
Grupo México	5771013	2,31	7539419	2,70	12866219	4,30	9875172	3,20
Grupo Modulo	10990382	4,40	12330315	4,41	12336957	4,13	11768968	3,82
GRUMA	6730914	2,70	7852393	2,81	9779037	3,27	11737722	3,81
Grupo Hertz	1920123	0,77	2011313	0,72	1902725	0,65	1948630	0,63
Industria Automotriz	480340	0,19	465025	0,17	261479	0,09	363553	0,12
Empresas Ica Sociedad Controladora	12575651	5,04	13446202	4,81	7385860	2,47	7798855	2,53
Industrias CH	185307	0,07	354523	0,13	552752	0,18	71106	0,23
Kimberly Clark	6694280	2,68	7527305	2,69	8813389	2,95	915884	2,95
Grupo Lamosa	773349	0,31	884790	0,32	792233	0,27	805971	0,26
Conductores Látricos	521259	0,21	593243	0,21	509206	0,17	48459	0,02
Melchor	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	360026	0,12	375957	0,12
Industrias Martín	171629	0,07	187963	0,07	197411	0,07	260896	0,08
Empresas La Moderna	7205100	2,89	7524836	2,69	11974337	4,01	14318967	4,64
Industrias Oxy	423166	0,17	90820	0,03	61462	0,02	60033	0,02
Cia Industrial de Perras	564623	0,23	715593	0,26	1365768	0,46	1086102	0,35
Química Fenwal	839003	0,34	933834	0,33	1183059	0,40	1144223	0,37

Cuadro 34 (Continuación)
Ventas netas de las megapresas seleccionadas
(1993-1996)

	1993			1994			1995			1996		
Industrias Petroleras	4047099	1.62	17.0	4767553	17.0	7344358	2.46	6745753	2.19	219	100	
Q.B. Industrias	37260	0.01	0.01	39169	0.01	41065	0.01	67489	0.02	0.02	0.02	
Regio Empresas	321821	0.13	0.15	407691	0.15	489954	0.16	470820	0.16	0.16		
San Luis Corporación	987269	0.40	0.40	115145	0.40	1797202	0.59	1078155	0.94	0.94		
Sociedad Elctromecánica	427335	0.17	0.10	273936	0.10	2105581	0.07	599955	0.06	0.06		
Grupo Salud	5269217	2.11	1.99	5675918	1.99	4943531	1.66	4322495	1.40	1.40		
Tubos de Acero de México	1565237	0.63	0.70	195491	0.70	3687021	1.25	5033988	1.65	1.65		
Textil	376484	0.15	0.15	422288	0.15	4511871	0.16	558288	0.19	0.19		
Grupo Fibrosa	4806242	1.93	2.13	5964426	2.13	22811119	7.77	2354141	0.76	0.76		
Tubacero	260773	0.10	0.19	523021	0.19	413451	0.16	4032842	0.18	0.18		
Jugos del Valle	915720	0.37	0.39	1084179	0.39	987797	0.33	944257	0.32	0.32		
Valores Industriales	15937458	6.39	6.75	16879261	6.75	19159941	6.41	19960486	6.34	6.34		
ITCO	2816206	11.29	10.11	2826713	10.11	17358921	5.81	1061536	3.71	3.71		
Totales	249526280	100	100	279664986	100	2982893381	100	208408886	100	100		

Fuente: Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores 1996

Cuadro 35
 Datos seleccionados del Informe de las 500
 (Datos de 1996)

Megacompañías	Ventas	%	Utilidades	%	Capital Contable	%	Empleo	%
Accel	1653712	0.68	103357	0.41	460687	0.20	5096	1.26
Altos Hornos de México	7780995	3.22	505765	1.98	8010640	3.45	18661	4.61
Alfa	21524472	8.90	2152447	8.44	14559298	6.27	24533	6.06
Apasco	2602589	1.08	203262	0.80	5780463	2.49	0	0.00
Sistemas Argos	1556833	0.64	104308	0.41	869600	0.37	4529	1.12
Cía Minera Autlán	694613	0.29	106415	0.42	1440243	0.62	1623	0.40
Berol	214223	0.09	23972	0.09	399027	0.17	600	0.15
Grupo Industrial Bimbo	10159812	4.20	257043	1.01	6793274	2.93	40883	10.10
Buñete Industrial	2340905	0.97	-449454	-1.76	801668	0.35	8426	2.08
Grupo Industrial Camesa	582569	0.24	108416	0.43	567393	0.24	1291	0.32
Grupo Calanese	8788068	3.64	1450031	5.69	6015232	2.59	6694	1.65
CEMEX	19821210	8.20	5869060	23.02	29119503	12.55	16731	4.13
Internacional de Cerámica	822936	0.34	-182445	-0.72	482031	0.21	2734	0.68
Grupo Continental	3081898	1.28	284769	1.12	1988415	0.86	11946	2.95
Cydsa	5558419	2.30	n.d.	n.d.	3729145	1.61	10501	2.59
Desc	8996841	3.72	289698	1.14	6838647	2.95	17020	4.21
Editorial Diana	68367	0.03	8286	0.03	45847	0.02	126	0.03
Consortio G-Grupo Dina	4113309	1.70	-459457	-1.80	1649890	0.71	8993	2.22
Dixon Fraccionera	79051	0.03	5344	0.02	74284	0.03	375	0.09
Easton Manufacturera	87702	0.04	-54902	-0.22	194339	0.08	348	0.09
Ecko	155138	0.06	-22960	-0.09	161231	0.07	969	0.24
Embotelladoras del Valle de Anahuac	951062	0.39	95	0.00	652716	0.28	4743	1.17
Grupo CARSO	17869446	7.39	2323028	9.11	22892063	9.87	43869	10.84
Grupo Cementos de Chihuahua	753160	0.31	137828	0.54	1809646	0.78	1042	0.26
Grupo El Astunero	130999	0.05	-77565	-0.30	-7396	0.00	0	0.00
Corporación Geo	843798	0.35	79064	0.31	814531	0.35	0	0.00
Grupo Embotelladoras Unidas	938422	0.39	58464	0.23	774190	0.33	4200	1.04
Grupo Fernández Editores	433429	0.18	-40656	-0.16	483577	0.21	1133	0.28
Grupo Embotellador de México	2780329	1.15	-139017	-0.55	2842196	1.22	16235	4.01
Grupo Iconsa	145263	0.06	5128	0.02	215141	0.09	0	0.00
Grupo Industria Durango	2358833	0.98	175261	0.69	2802628	1.21	0	0.00
Grupo Industria Saldillo	2554523	1.06	189035	0.74	2266053	0.98	9574	2.37
Grupo Macma	162830	0.07	2931	0.01	186717	0.08	0	0.00
Grupo Mexicano de Desarrollo	1475384	0.61	-387425	-1.52	2932565	1.26	4524	1.12
Grupo México	10074913	4.17	3626969	14.22	14630392	6.31	13626	3.37
Grupo Modelo	9814128	4.06	1270930	4.98	14752915	6.36	0	0.00
GRUMA	7657532	3.17	1064397	4.17	3577521	1.54	13632	3.37
Grupo Hertz	1513489	0.63	72799	0.29	736286	0.32	2990	0.74
Industria Automotriz	203014	0.08	-54976	-0.22	376477	0.16	769	0.19
Empresas Ica Sociedad Controladora	5783753	2.39	603824	2.37	9058572	3.90	19991	4.94
Industrias CH	431838	0.18	71901	0.28	600365	0.26	536	0.13
Kimberly Clark	6901376	2.86	1104220	4.33	6107828	2.63	6273	1.55
Conductores Latincasa	398737	0.16	23127	0.09	432308	0.19	1114	0.28
Industrias Martín	187813	0.08	15006	0.06	127856	0.06	924	0.23
Empresas La Moderna	9376575	3.88	860770	3.38	4972760	2.14	9181	2.27
Industrias Oxy	48129	0.02	-2965	-0.01	86436	0.04	233	0.06
Cía Industrial de Parras	1059713	0.44	-20029	-0.08	1220472	0.53	0	0.00
Química Penwalt	934265	0.39	217030	0.85	1157540	0.50	994	0.25
Industrias Petrolas	5750471	2.38	1010933	3.96	6547541	2.82	8333	2.06
Q.B. Industrias	39486	0.02	1974	0.01	19639	0.01	n.d.	n.d.
Regio Empresas	364882	0.15	1095	0.00	77599	0.03	444	0.11
San Luis Corporación	1373351	0.57	158210	0.62	587796	0.25	3186	0.79
Sociedad Electromecánica	135585	0.06	3349	0.01	129079	0.06	n.d.	n.d.
Grupo Sidet	3907492	1.62	2227270	8.73	3095061	1.33	7974	1.97
Ferros de Acero de México	2887144	1.19	n.d.	n.d.	4557590	1.96	2117	0.52

Cuadro 35 (Continuación)								
Datos seleccionados del Informe de las 500								
(Datos de 1996)								
Megaempresas	Ventas	%	Utilidades	%	Capital Contable	%	Empleo	%
Textil	385020	0.16	-2503	-0.01	310551	0.13	1204	0.30
Grupo Tribasa	1794792	0.74	-346754	-1.36	5625786	2.42	5650	1.40
Tulacero	369884	0.15	-66579	-0.26	631338	0.27	568	0.14
Jugos del Valle	773529	0.32	-8122	-0.03	529334	0.23	2286	0.56
Valores Industriales	1559100	6.45	204242	0.80	10090141	4.31	0	0.00
VITRO	21876009	9.05	835664	3.28	13437667	5.79	35317	8.73
Totales	241715076	100	25500908	100	232042334	100	404741	100

Fuente: Expansión, Año XXVIII, Vol. XXVIII, Núm. 697, Agosto 14 de 1996.

Notas: Los valores de Ventas, Utilidades y Capital Social están expresados en miles de pesos. En empleo las empresas que tienen o son *holdings* que tienen todo su personal ocupado en subsidiarias.

Cuadro 36
Utilidades de las megaempresas seleccionadas
(1993-1996)

Megaempresas	1993	I	1994	I	1995	I	1996	I
Accel	1098987	0.44	1422807	0.51	2111870	0.71	2101566	0.68
A.C. Mexicana	44270	0.02	39934	0.01	24734	0.01	33288	0.01
Agro Industrial Exportadora	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	65151	0.02
Nitos Hornos de México	5340267	2.14	7024894	2.51	9936331	3.32	11083856	3.59
A.F.a	16609129	6.66	18150156	6.49	27487786	9.20	27828486	9.02
Apasco	4103926	1.64	4585223	1.64	3331313	1.11	3594319	1.30
Consorcio Ara	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	419750	0.14	580668	0.19
Sistemas Argos	1633218	0.65	1846584	0.66	1988076	0.67	2117139	0.69
Cia Minera Autlán	518668	0.21	572602	0.20	887021	0.30	1015846	0.33
Grupo Bafar	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	290617	0.10	326608	0.13
Beral	315554	0.13	324205	0.12	273574	0.09	263684	0.09
Grupo Industrial Bimbo	10575753	4.24	12004582	4.29	12973865	4.34	15107161	4.90
Bufete Industrial	2762376	1.11	3427245	1.23	2989336	1.00	4397216	1.43
Grupo Industrial Camasa	347890	0.14	401882	0.14	743941	0.25	854331	0.28
Grupo Celanese	5552665	2.23	7062686	2.53	11222785	3.75	9546081	3.10
CEMEX	19201208	7.70	20657578	7.39	25311685	8.47	26517604	8.60
Internacional de Cerámica	858937	0.34	943772	0.34	1050929	0.35	1288917	0.42
Grupo Continental	3911696	1.57	3995849	1.43	3935734	1.32	3766033	1.22
Convertidora Industrial	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	118762	0.04	120233	0.04
Cydsa	5573487	2.23	5812797	2.08	7098368	2.37	6549412	2.12
Dermet de México	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	311814	0.10
Desc	9981581	4.00	10742566	3.84	11463891	3.83	11963167	3.88
Edilional Olara	67078	0.03	85283	0.03	87305	0.03	85065	0.03
Consorcio G Grupo Pina	5800629	2.32	4792613	1.71	5265635	1.76	6071910	1.95
Dixon Ticonderoga	76526	0.03	89971	0.03	100948	0.03	107706	0.03
Dixon Manufacturera	437872	0.18	344593	0.12	112000	0.04	245721	0.08
Ecto	287252	0.12	256725	0.09	197309	0.07	224282	0.07
Embotelladoras del Valle de Anahuac	1237035	0.50	1432398	0.51	1193845	0.40	1035582	0.34
Grupo CARSO	20453150	8.20	22033046	7.88	22819283	7.63	23979449	7.78
Grupo Cementos de Chihuahua	609035	0.24	782193	0.28	961785	0.32	1114637	0.36
Grupo El Astunano	223682	0.09	231484	0.08	152527	0.05	226836	0.07
Corporación Geo	695994	0.28	1154308	0.41	1077530	0.36	1371455	0.44
Grupo Embotelladoras Unidas	1119910	0.45	1264780	0.45	1174246	0.39	1061758	0.34
Grupo Fernández Editores	483277	0.19	686762	0.25	554749	0.19	396342	0.13
Grupo Embotellador de México	3128347	1.25	4017659	1.44	3550480	1.19	3408696	1.11
Grupo Iconsa	404278	0.16	392261	0.14	185501	0.06	290776	0.09
Grupo Industrial Durango	996799	0.40	2235878	0.80	2967077	0.99	2835103	0.92
Grupo Industrial Saitillo	2430458	1.00	2950829	1.06	3269789	1.09	3154809	1.02
Grupo Macma	227872	0.09	227681	0.08	207942	0.07	246563	0.08
Grupo Mexicano de Desarrollo	3392204	1.36	5935739	2.12	1803307	0.60	904413	0.29
Grupo México	5771013	2.31	7539419	2.70	12866219	4.30	9875172	3.20
Grupo Moadio	10990382	4.40	12330315	4.41	12336957	4.13	11768966	3.82
GRUMA	6730914	2.70	7852393	2.81	9779037	3.27	11737722	3.81
Grupo Herdez	1920123	0.77	2011313	0.72	1932725	0.65	1943630	0.63
Industria Automotriz	480340	0.19	465025	0.17	261479	0.09	363553	0.12
Empresas Ica Sociedad Controadora	12575651	5.04	13446202	4.81	7385860	2.47	7198855	2.53
Industrias CH	185307	0.07	354523	0.13	552752	0.18	711708	0.23
Kimberly Clark	6694280	2.68	7527305	2.69	8813389	2.95	9105884	2.95
Grupo Lamosa	773949	0.31	884790	0.32	792233	0.27	805971	0.26
Inductores Latuncasa	521259	0.21	593243	0.21	509206	0.17	48459	0.02
Mazoro	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	360026	0.12	375357	0.12
Industrias Martín	171629	0.07	187963	0.07	197411	0.07	260896	0.08
Empresas La Moderna	7205100	2.89	7524836	2.69	11974337	4.01	14318967	4.64
Industrias Oxy	429166	0.17	90820	0.03	61462	0.02	60093	0.02
Cia Industrial de Parras	564623	0.23	713593	0.26	1365768	0.46	1086102	0.36
Química Pennwalt	639303	0.34	933634	0.33	1193059	0.40	1144223	0.37

Cuadro 36 (Continuación)
Utilidades de las megaempresas seleccionadas
(1993-1996)

Megaempresas	1993	1	1994	1	1995	1	1996	1
Industrias Peñoles	4047099	1,62	4767953	1,70	7343351	2,46	6745753	2,19
Q.B. Industrias	37260	0,01	39'69	0,01	41065	0,01	67489	0,02
Regio Empresas	321821	0,13	407691	0,15	465954	0,16	470820	0,15
San Luis Corporación	987269	0,40	115145	0,40	1757203	0,59	197935	0,64
Sociedad Electromecánica	427335	0,17	273936	0,10	205651	0,07	189995	0,06
Grupo Sidet	526927	2,11	5575918	1,99	4953511	1,66	4322498	1,40
Tubos de Acero de México	1565237	0,63	1951491	0,70	3687020	1,23	5083683	1,65
Toxal	376484	0,15	428288	0,15	491671	0,16	598268	0,19
Grupo Tribasa	4806242	1,93	5964426	2,13	2291949	0,77	2354141	0,76
Tubacero	260173	0,10	523021	0,19	473451	0,16	482882	0,16
Jugos del Valle	915720	0,37	1084179	0,39	987797	0,33	944257	0,31
Valores Industriales	15937458	6,39	18879261	6,75	19159941	6,41	19560486	6,34
VITRO	28161206	11,29	28267113	10,11	17358921	5,81	17611536	5,71
Totales	249526280	100	279664986	100	298938331	100	308408986	100

Fuente: Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores 1996

Cuadro 37
Capital Contable de las megapresidentes seleccionadas
(1993-1996)

Megapresidentes	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%
Accel	528009	0.22	538202	0.18	568320	0.20	891969	0.33
A.C. Mexicana	28204	0.01	-3624	0.00	-49420	-0.02	-90535	-0.03
Agro Industrial Exportadora	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	91722	0.03
Altos Hornos de México	6513179	2.68	10496623	3.53	10229587	3.46	10784779	4.01
Alfa	13371245	5.50	16669796	5.60	19592924	6.29	20888604	7.77
Apasco	5746806	2.36	7295843	2.45	7398993	2.50	7608584	2.83
Consorcio Ara	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	987628	0.33	1403069	0.52
Sistemas Argos	1115817	0.46	1055195	0.35	110479	0.38	1105166	0.41
Cia Minera Aulán	1073223	0.44	165776	0.56	1839195	0.62	1865919	0.69
Grupo Bañer	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	53711	0.02	211625	0.08
Biorol	388032	0.16	469306	0.16	509577	0.17	491547	0.18
Grupo Industrial Bimbo	6418452	2.64	8133590	2.71	8484126	2.86	7908592	2.94
Bufete Industrial	1428280	0.59	1516656	0.5	1023730	0.35	1024351	0.38
Grupo Industrial Camesa	811615	0.33	677671	0.23	724561	0.25	859754	0.32
Grupo Cianose	6632560	2.73	7206144	2.42	7681740	2.60	7317958	2.72
CEMEX	26485837	10.89	35426701	11.91	31136605	12.58	34173690	12.72
Internacional de Cerámica	700873	0.29	859103	0.29	615676	0.21	571866	0.21
Grupo Continental	2378785	0.98	2726647	0.92	2539305	0.86	2411856	0.90
Convertidora Industrial	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	47063	0.02	141459	0.05
Cysisa	4581770	1.88	4480683	1.51	4762295	1.61	3851460	1.43
Dermes de México	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	121364	0.05
Disc	6520089	2.68	8643556	2.91	8733282	2.95	9056154	3.37
Ediconal Diana	46946	0.02	54995	0.02	58546	0.02	54610	0.02
Consorcio G Grupo Dina	2441676	1.00	2261960	0.76	211856	0.71	1585170	0.59
Dixon Ticonderoga	59889	0.02	83172	0.03	94880	0.03	93195	0.03
Eaton Manufacturera	349644	0.14	369946	0.12	246180	0.08	294891	0.11
Ecko	210415	0.09	177295	0.06	204472	0.07	155843	0.06
Embotelladoras del Valle de Arrihuac	1122566	0.46	1061637	0.36	907949	0.31	871672	0.32
Grupo CARSO	21961948	9.03	28520763	9.59	29233164	9.89	12488432	4.65
Grupo Cementos de Chihuahua	1888960	0.78	2159046	0.73	2310918	0.78	2189747	0.81
Grupo El Asturiano	299425	0.12	177421	0.06	-16336	-0.01	-153929	-0.06
Corporación Geo	177669	0.07	708546	0.24	1040156	0.35	1037580	0.39
Grupo Embotelladoras Unidas	962031	0.40	1174390	0.39	987174	0.33	1014032	0.38
Grupo Fernández Editores	403936	0.17	715402	0.24	627761	0.21	642886	0.24
Grupo Embotellador de México	2063506	0.85	2856904	0.96	3629484	1.23	3274836	1.22
Grupo Iconsa	130147	0.05	275050	0.09	274735	0.09	153977	0.06
Grupo Industrial Iturango	2751249	1.13	3482660	1.17	3478686	1.18	3358439	1.24
Grupo Industrial Saltillo	2511187	1.03	2870128	0.96	2900547	0.98	2738816	1.02
Grupo Macoma	150146	0.06	270324	0.09	238447	0.08	209699	0.08
Grupo Mexicano de Desarrollo	2490276	1.19	3786232	1.27	3718199	1.26	4172344	1.55
Grupo México	15520212	6.38	16072815	5.40	18683009	6.32	18857300	7.02
Grupo Modelo	15617918	6.42	19096466	6.42	18840183	6.37	18640560	6.90
GRJMA	3688199	1.52	526734	1.77	4568666	1.55	7370332	2.74
Grupo Heidez	995095	0.41	1072947	0.34	940238	0.32	866630	0.32
Industria Automotriz	447586	0.18	613444	0.21	491476	0.17	444974	0.17
Empresas Ica Sociedad Controladora	11237577	4.62	13127956	4.41	11567796	3.91	10703677	3.98
Industrias ITH	610273	0.25	716755	0.24	768472	0.26	1201616	0.45
Kimberly Clark	5363853	2.41	7302758	2.46	7799990	2.64	9650268	3.59
Grupo Lamasa	196849	0.33	936101	0.31	694988	0.24	737618	0.27
Conductores Latincasa	568154	0.23	563285	0.19	552077	0.19	458881	0.17
Melzoro	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	156543	0.05	174203	0.06
Industrias Martín	199267	0.08	226071	0.08	163280	0.06	196002	0.07
Impresas La Moderna	2849555	1.17	5890357	1.98	6350454	2.15	6358156	2.37
Industrias Oxy	276363	0.11	122491	0.04	109311	0.04	98151	0.04
Cia Industrial de Papeas	688885	0.28	997534	0.34	1229445	0.42	1153661	0.43
Química Perinalt	1184576	0.49	1249833	0.42	1478526	0.50	1288157	0.48

Cuadro 37 (Continuación)
Capital Contable de las megaempresas seleccionadas
(1993-1996)

Megaempresas	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%
Industrias Peñoles	6186323	2.54	6719453	2.26	8294455	2.81	7230402	2.69
Q.B. Industrias	32016	0.01	26316	0.01	20425	0.01	20793	0.01
Regio Empresas	145803	0.06	115795	0.04	93094	0.03	106988	0.04
San Luis Corporación	941030	0.39	831015	0.28	752085	0.25	1536179	0.57
Sociedad Electromecánica	264396	0.11	195730	0.07	164830	0.06	152861	0.06
Grupo Sidet	7856983	3.23	9366113	3.15	3446239	1.17	1753422	0.65
Tubos de Acero de México	5081802	2.09	5722088	1.92	5820262	1.97	5496500	2.05
Texel	380791	0.16	428209	0.14	396574	0.13	394842	0.15
Grupo Tribasa	6345645	2.61	8003785	2.69	7221557	2.44	6942616	2.58
Tubacero	742628	0.31	819883	0.28	808112	0.27	660873	0.25
Jugos del Valle	335072	0.14	654368	0.22	686742	0.23	590200	0.26
Valores Industriales	12521290	5.15	16345946	5.50	12361067	4.18	12269718	4.57
VITRO	16630629	6.84	16180470	5.44	16113693	5.45	10069207	3.75
Totales	243182271	100	297455609	100	295666462	100	268764558	100

Fuente: Anuario Financiero de la Bolsa Mexicana de Valores 1996

Cuadro 38			
Megaempresarios que forman parte del Consejo de Administración de más de una megaempresa seleccionada			
Nombre del Consejero	Nombre de la Empresa	Nombre del Consejero	Nombre de la Empresa
Abadrop Dávila, Carlos	Conductores Láminas - TAMSA	González Sada, Pablo	Cydsa - Regio - VITRO
Aramalde Blaino, Pascual	Agro Industrial Exportadora - Corporación Geo	González Sada, Tomás	Cydsa - Regio - VITRO
Autrey Maza, Carlos	Grupo Herdez - San Luis	Gras Gas, Juan Mauricio	Bimbo - MARTIN
Badenoch, James A.	GEUPEC - OXY	Guichard Michel, Juan	El Asturiano - Grupo Iconsa
Bañeros González, Alberto	Desc - Industrias Peñoles - MSA	Gutiérrez Bastida, Jesús	CARSO - SELMEC
Ballesteros Franco, Jorge	Desc - GMD - Kimberly Clark	Gutiérrez Borbolla, Emilio	Convertidora Industrial - GIJUSA
Ballesteros Franco, José L.	Desc - GMD	Gtz-Olvera Zubizarreta, H.	CARSO - SELMEC
Ballesteros I., Crescencio	Desc - GMD - Kimberly Clark	Hernández Pons, Enrique	Herdez - Industrias Peñoles
Berrondo Avalos, Eduardo	MARTIN - Química Penwalt	Hernández Ramírez, Roberto	Grupo Modelo - GRUMA - ICA
Berrondo Avalos, Luis	CAMESA - Química Penwalt	Hill Avedaño, Francisco	GEUPEC - OXY
Berrondo Lagos, Francisco	DIXON - MARTIN	Legorreta Chauvet, Agustín F.	GMD - San Luis Corp.
Borja Navarrete, Gilberto	Desc - TAMSA	Lomelín Guillén, Jaime	Industrias Peñoles - Q.B. Industrias
Bours Almada, Enrique R.	Grupo Sidet - San Luis	López del Bosque, Javier	Cydsa - GISSA - San Luis Corp.
Braniff Hierro, Juan Carlos	Malzoro - MSA	Madero Bracho, Antonio	Nfa - Cydsa - GEUPEC - GIJUSA - San Luis
Brittingham Summer, E.	CEMEX - VITRO	Marrón González, Manuel	GEUPEC - Grupo Iconsa
Cámara Peón, Jorge	Nfa - Empresas La Moderna - TAMSA	Martens Rebolledo, Ernesto	Regio Empresas - Grupo Sidet - VITRO
Canal Hernando, José M.	Desc - Ecko - CARSO - MSA	Martí García, Alejandro J.	Ecko - GEUPEC
Cárcoza García, Luis G.	DINA - Grupo Sidet	Martínez Donde, Rubén E.	Cía Minera Autlán - Empresas La Moderna
Carral Cuevas, José	Agro Industrial Exportadora - Corporación Geo	Méndez Rodríguez, Carlos	Dermet - DINA
Carrillo Gamboa, Emilio	Grupo Modelo - ICA - Kimberly Clark - San Luis	Mendoza Fernández, José	Bufete Industrial - Grupo México
Cevallos Gómez, Jesús	GGMEX - Jugos del Valle	Michel Suberville, Max	Grupo Lamosa - Industrias Peñoles - MSA
Chapa Salazar, Jorge	GISSA - Grupo Sidet	Morales Purón, Abelardo	GGMEX - VITRO
Clairond Reyes Retama, E.	GISSA - Cydsa	Morales Ríos, Javier	EMVASA
Cosío Arriño, Antonio	CARSO - Kimberly Clark - San Luis	Muñoz Terrazas, Juan Fco.	CEMEX - Cydsa - VITRO
Cosío Arriño, Moisés	CARSO - Kimberly Clark - San Luis	Nava Escobedo, Gilberto	CARSO - Grupo México
Cumming Solveira, A.	Q.B. Industrias - CAMESA - DINA	O'Farri Jr., Rómulo	Desc - Grupo México
Del Valle Ruz, Adolfo	CAMESA - Ecko - MARTIN - Química Penwalt	Obregón del Corral, Raúl	Bimbo - Industrias Peñoles
Del Valle Ruz, Ansonio	MARTIN - Química Penwalt	Patrón Luján, Adolfo	Desc - Ecko - Q.B. Industrias - Grupo Sidet
Del Valle Ruz, Ignacio	Grupo El Asturiano - Química Penwalt	Quintana Isaac, Bernardo	CEMEX - CARSO - GRUMA - ICA
Deigado Fernández, A.	Química Penwalt - Bufete Industrial	Rincón Gallardo, José Manuel	Grupo Celanese - EMVASA - OXY - Textel
Diez Morado, Valentín	GGMEX - Grupo Modelo - Kimberly Clark - San Luis	Rivero Darancou, Ignacio	Agro Industrial Exportadora - Corp. Geo- PARRAS
Domene Zambrano, José	Grupo Continental - GCC	Rivero Larrea, José Antonio	Compañía Minera Autlán - Textel
Elizondo Anaya, José R.	Ecko - GEUPEC	Romo Garza, Alfonso	CEMEX - GRUMA - Empresas La Moderna
Elizondo Barragán, F.	Nfa - GCC	Ruz Sanagun, Fernando	Accel - Kimberly Clark - Grupo Sidet
Elizondo Elizondo, Adán	Cydsa - GISSA	Saavedra Olavarría, Alberto	GEUPEC - DIXON
Fernández de Castro	Cía. Minera Autlán - GIJUSA	Sada González, Adrián	Nfa - Bufete Industrial - Cydsa - GRUMA - Regio
Casas, Alfonso	Beral - Bimbo	Sada González, Federico	Empresas - San Luis - VITRO
Fraschetto Valdés, Walter	Bufete Industrial - GEUPEC - Grupo México - OXY	Sada Treviño, Adrián	Cydsa - Regio Empresas - VITRO
Guillermo Thurlow, Juan I.	EATON - Grupo Modelo	Sada Zambrano, Andrés M.	Cydsa - VITRO
García Cuellar, Samuel	CEMEX - PARRAS - Textel	Sánchez Navarro Peón, Juan	Cydsa - GISSA
García Murdú, Rodolfo	CEMEX - PARRAS - Textel	Sánchez Navarro Peón, Juan	Grupo México - Grupo Modelo
García Segona, Armando	CEMEX - GCC - PARRAS	Sánchez Navarro Redo, E.	GEUPEC - OXY
García Segovia, Jorge	CEMEX - PARRAS	Sánchez Navarro Redo, Juan	Grupo México - Grupo Modelo - OXY
Garza Laguna, Alejandro	Cydsa - Empresas La Moderna - VITRO	Santamarina Yz., Agustín	Nfa - Apasco - Eaton - CARSO - Grupo México - Grupo Modelo - Kimberly Clark - San Luis
Garza Medina, Dionisio	Nfa - CEMEX - Cydsa - VITRO	Senderos Mestre, Fernando	Nfa - Desc - Kimberly Clark - Industrias Peñoles
Gómez Álvarez, Joaquín	Corporación Geo - ICA	Sepúlveda de la Fuente, A.	Bufete Industrial - MARTIN
González Espinosa, Ramiro	Industria Automotriz - Tubacero	Sosa Calvello, Arturo	Corporación Geo - ICA
González G. Jr. Salvador	Cydsa - VITRO	Soto y Gálvez, Jorge	CAMESA - Química Penwalt
González Gómez, Eduardo	Apasco - Grupo México	Terrazas Torres, Federico	Internacional de Cerámica - GCC
González Guejardo, G.	DIXON - Kimberly Clark	Terrein Decottignies, Claudio	Apasco - PARRAS - Bimbo
González Hdz., Humberto	DINA	Todd Alvarez, Fernando	DIXON - EATON - Kimberly Clark - San Luis
González Laporte, Claudio X.	Nfa - CARSO - GISSA - Grupo México - Grupo Modelo - Kimberly Clark - San Luis	Valles Hernández, Humberto	Sistemas Argos - Internacional de Cerámica - GCC
González Parás, Luis Fco.	GCC - Grupo Lamosa	Zambrano Plant, Carlos	Industria Automotriz - Grupo Lamosa
		Zambrano Treviño, Lorenzo H.	Nfa - Cydsa - CEMEX - GCC - ICA - PARRAS

Fuente: Investigación directa.

Cuadro 39	
Megaempresas base de los conglomerados familiares	
Nombre de la Megaempresa	Nombre de los directivos familiares entre sí
Accel	Vallina Lagüera, Eloy S. (Pte.); Vallina Lagüera, Jesús E.; Vallina Fdz., Rafael; Vallina Garza, Eloy S.; Vallina Lagüera, José A.
Agro Industria: Export	Alcalá Luna, Ricardo (Pte.); Alcalá Ocampo, Ricardo
Altos Hornos de México	Autrey Maza, Xavier (Pte.); Autrey Maza, Adolfo; Autrey Maza, Sergio; Autrey Maza, Gabriel; Autrey Maza, Lorenzo; Autrey Maza, Zita
Consortio Ara	Ahumada Russek, Germán (Pte.); Ahumada Russek, Luis Felipe
Cia Minera Aullán	Rivero Larrea, José Antonio (Pte.); Rivero Larrea, Fernando Antonio
Sistemas Argos	Fernández Campos, Benito (Pte.); Fernández Mooney, Tomás; Fernández Iturriza, Benito
Grupo Bafar	Baeza Fares, Eugenio (Pte.); Baeza Fares, Jorge E.; Baeza Montes, Eugenio
Grupo Industrial Dimbo	Servitje Sendra, Roberto (Pte.); Servitje Sendra, Lorenzo; Sendra Mata, Lorenzo; Servitje Achutegui, Roberto
Bufete Industrial	Mendoza Fernández, José (Pte.); Mendoza Escalante, José P.; Mendoza Escalante, Luis F.; Mendoza Escalante, Guadalupe
CEMEX	Zambrano Treviño, Lorenzo H. (Pte.); Zambrano Hallon, Marcelo; Zambrano Lozano, Rogelio; Zambrano Villarreal, Roberto; Zambrano Villarreal, Mauricio; Wilmo Zambrano, Lorenzo
Internacional de Cerámica	Almeida Chabro, Oscar (Pte.); Almeida de Ochoa, Diana; Almeida de Sandoval, Sylvia; Almeida García, Patricia; Sandoval Granados, Alberto; Almeida de Champton, Norma; Champton Chapa, Augusto
Grupo Continental	Grossman, Burton E. (Pte.); Grossman, Bruce E.; Grossman, Cynthia
Cydsa	Sada Glz., Adrián; Sada Glz., Federico; Sada Malacama, Fernando; Sada Treviño, Adrián / Sada Zambrano, Andrés; Sada Zambrano, G.
Editorial Diana	Ramírez Cota, José Luis (Pte.); Ramírez Magnani, José Luis; Ramírez Cota, Fernando; Ramírez Magnani, Diana
Consortio G Grupo Dina	Gómez Flores, Rafael (Pte.); Gómez Flores, Guillermo
Ecko	Elizondo Anaya, José Ramón (Pte.); Elizondo Zuckerman, Jaime
Empaques Ponderosa	Romo Garza, Alfonso (Pte.); Romo Martínez, Adrián
EMVASA	Rello Vega, Enrique (Pte.); Rello Lara, Carlos; Rello Lara, Eduardo; Rello Lara, Enrique
GCC	Terrazas Torres, Federico (Pte.); Terrazas Torres, Enrique; Terrazas Baeza, Salvador; Terrazas Becerra, Federico; Terrazas Seyffert, Alberto; Terrazas Seyffert, Luis; Márquez Prieto, Miguel; Márquez Villalobos, Miguel; Márquez Villalobos, Luis; Márquez de Corral, M.
Grupo El Asturiano	Del Valle Talavera, Manuel (Pte.); Del Valle Ruiz, Eduardo; Del Valle Ruiz, Fernando; Del Valle Ruiz, Ignacio; Del Valle Ruiz, Manuel
GEUPEC	Gallardo Thuriof, Juan I.; Gallardo González, Carlos; Gallardo González, Ignacio; Gallardo Moreno, Juan
Grupo Fernández Editores	Fernández Glz., Luis (Pte.); Fdz. Pérez, Luis G.; Fdz. Pérez, Luis B.; Fdz. Pérez, Luis M.; Fdz. Pérez, Luis R.; Fdz. Pérez, Luis Y.
GGMEX	Molina Sobrino, Enrique; Molina Sobrino, Fernando; Molina Bastaris, Claudia
GIUSA	Rincón Arredondo, Miguel (Pte.); Rincón Arredondo, José; Rincón Arredondo, Ignacio; Rincón Arredondo, Wilfrido; Rincón Arredondo, Jesús; Rincón Arredondo, Mayda
Grupo Industrial Saitillo	López del Bosque, Isidro (Pte.); López del Bosque, Javier; López Nanís, Eduardo; López Nanís, Fca.; López de Noyra, Javier; López Recio, Armando; López Recio, Héctor; López Villarreal, Isidro
Grupo Macma	Olazábal Forcen, Carlos (Presidente); Olazábal Forcen, Luis; Olazábal Forcen, Xavier
GMD	Ballesteros Franco, Jorge (Pte.); Ballesteros Franco, José; Ballesteros Franco, Carlos; Ballesteros Ibarra, Crescencio; Ballesteros Gutiérrez, Juan
Grupo México	Larrea Mota Velazco, Germán (Pte.); Larrea Mota Velazco, Gerardo; Larrea Ortega, Jorge
Grupo Modelo	Fernández Rodríguez, Antonio (Pte.); Fernández González, Carlos
GRUMA	González Barrera, Roberto (Pte.); González Barrera, Juan Antonio; González Moreno, Roberto
Grupo Herdez	Hernández Pons, Enrique (Pte.); Hernández Pons Torres, Enrique; Hernández Pons Torres, Héctor
Industria Automotriz	Ramírez González, Gregorio (Pte.); Ramírez González, Guadalupe; Ramírez González, Gustavo; Ramírez Jáuregui, Gregorio
Industrias CH	Vigil González, Rufino (Pte.); Vigil González, Eduardo; Vigil González, Sergio
Kimberly Clark	González Laporte, Claudio X. (Pte.); González Laporte, Jesús
Grupo Lamosa	Elosua Maguerza, Antonio (Pte.); Elosua Garza, Luis; Elosua Robles, Bernardo; Rubio Elosua, José A.; Rubio Elosua, Juan M.
Conductores Latincasa	Abedrop Dánia, Carlos (Pte.); Abedrop Dánia, Mario
Malzone	Fernández Malvido, Arturo (Pte.); Fernández Malvido, Oscar
Industrias Oxy	Sánchez Navarro Redo, Eduardo (Pte.); Sánchez Navarro Redo, Juan; Sánchez Navarro Rivera Torres, Eduardo
Cia Industrial de Parras	García González, Rodolfo (Presidente); García Muriel, Carlos; García Muriel, Rodolfo
Química Pennwalt	Del Valle Ruiz, Antonio (Pte.); Del Valle Ruiz, Adolfo; Del Valle Ruiz, Ignacio; Berrondo Avalos, Luis; Berrondo Avalos, Eduardo; Berrondo Mtz., Luis
Industrias Peñoles	Bailleres González, Alberto (Pte.); Bailleres, Mauricio; Bailleres Gual, Juan Pablo; Bailleres Gual, Raúl; Bailleres Gual, Xavier
Regio Empresas	González Sada, Pablo; González Sada, Tomás / Sada González, Adrián; Sada González, Federico
San Luis Corporación	Madero Oracho, Antonio (Pte.); Madero Pinosón, Antonio; Madero Pinosón, Enrique
Grupo Sidel	Martínez Güitrón, Jorge (Pte.); Martínez Güitrón, Enrique; Martínez Güitrón, José
Grupo Tribasa	Peñaloza Sandoval, David (Pte.); Nanís de Peñaloza, Adriana; Nanís Glz., Amalia; Cairé Obregón, Andrés; Cairé Obregón, Pablo; Cairé Obregón, Pedro
Tubacero	Woldenberg Marcovich, Jaime (Pte.); Woldenberg Russell, Joseph; Woldenberg Russell, Moisés
Jugos del Valle	Abarrán Macouzet, Manuel (Pte.); Abarrán Campillo, Manuel; Abarrán Campillo, Roberto
VSA	Garza Lagüera, Eugenio (Pte.); Garza Rangul, Guillermo; Garza Sepúlveda, L.; Garza Valdés, Alfonso; Garza Lagüera de Garza, C.
VITRO	Sada González, Adrián (Pte.); Sada González, Federico; Sada Treviño, Adrián / González Sada, Pablo; González Sada, Tomás
Alfa	Garza Medina, Dionisio (Pte.); Garza de la Fuente, Bernardo; Garza Delgado, Roberto; Garza Sada, Armando

Fuente: Investigación directa.

Cuadro 40
Prolongaciones Familiares

Familia y empresa base	Otras megaempresas en las que participa algún miembro de la familia
Autrey (Nitos Hornos de México)	Herdez y San Luis-Carlos Autrey Maza
Abedrop (Latincasa)	Tamsa-Carlos Abedrop Dávila
Bailleres (Industrias Peñoles)	Desc y VISA - Alberto Bailleres González
Ballesteros (GMD)	Desc-Crescencio Ballesteros Ibarra y José Luis Ballesteros Franco
Berrondo (Química Penwalt)	Kimberly Clark-Crescencio Ballesteros Ibarra y Jorge Ballesteros Franco
Elizondo (Ecto)	Camesa-Luis Berrondo Avalos
Gallardo (GEUPEC)	MARTIN-Eduardo Berrondo Avalos
Garza Lagüera (VISA)	GEUPEC-José Ramón Elizondo Anaya
Garza Medina (Alfa)	Bufete Industrial, Grupo México e OXY-Juan Gallardo Thurlow
González Laporte (Kimberly Clark)	Accel, Cydsa y VITRO-Alejandro Garza Lagüera
González Sada (Cydsa)	La Moderna-Alejandro Garza Lagüera y Alejandro Garza Rangel
Hernández Pons (Herdez)	CEMEX, Cydsa y VITRO-Dionisio Garza Medina
López del Bosque (GISSA)	Alfa, GISSA, Grupo México, Grupo Modelo y San Luis-Carlos y E. González Laporte
Madero Bracho (San Luis)	Regio Empresas y VITRO-Pablo y Tomás González Sada
Mendoza (Bufete Industrial)	Industrias Peñoles-Enrique Hernández Pons
Sada González (VITRO)	San Luis y Cydsa-Javier López del Bosque
Sánchez Navarro (OXY)	Alfa, Cydsa, GEUPEC, GISSA, GIUSA-Antonio Madero Bracho
Senderos (Desc)	Grupo México-José Mendoza Fernández
Terrazas (Grupo Cemento Chihuahua)	Alfa, Bufete Industrial, GRUMA y San Luis-Adrián Sada González
Del Valle (Grupo El Asturiano y Química Penwalt)	Cydsa-Adrián Sada Treviño, Adrián y Federico Sada González
Valina (Accel)	Regio Empresas-Adrián y Federico Sada González
Zambrano (CEMEX)	GEUPEC-Eduardo Sánchez Navarro
	Grupo México y Grupo Modelo-Juan Sánchez Navarro Redo y Juan Sánchez Navarro Pedón
	Alfa, Kimberly Clark e Industrias Peñoles-Fernando Senderos Mestre
	Internacional de Cerámica-Federico Terrazas Torres
	Camesa y Ecto-Adolfo del Valle Ruiz
	MARTIN-Adolfo y Antonio del Valle Ruiz
	Sistemas Argos-Rafael Valina Fernández
	Alfa, Cydsa, GCC, ICA y PARRAS-Lorenzo Zambrano Treviño

Fuente: Investigación directa.

Cuadro 41
Otras redes familiares

Nombre de los familiares	Megaempresas en las que participan
Babatiz García, Jorge	Kimberly Clark
Babatiz, Guillermo	Industrias Peñoles
Borja Navarrete, Gilberto (*)	Desc y TAMS A
Borja Navarrete, Jorge	ICA
Borja Navarrete, Angel	Embotelladoras del Valle de Anáhuac
Brittingham Longoria, Tomás	CEMEX
Brittingham Summer, Eduardo (*)	CEMEX y VITRO
Calderón Rojas, Francisco José	VISA
Calderón Rojas, José	VISA
Calderón Ayala, José	NFA
Carral Cuevas, José (*)	Agro Industrial y Corporación Geo
Carral Escalante, José	Grupo Embotellador de México
Castillo Sánchez Mejorada, Emilio	Grupo Continental
Castillo Sánchez Mejorada, Enrique	Henzel
Cervantes Muñoz, Luis Alfonso	Dixon
Cervantes Riba, Alejandro	TAMS A
Cervantes Riba, Alfonso (*)	Grupo Modelo y San Luis
De la Garza Caballero, Mario	GCC
De la Garza Caballero, Raúl	PARRAS
Ezondo Barragán, Eduardo	Grupo Lamasa
Ezondo Barragán, Fernando (*)	NFA y GCC
Fernández Carbajal, Francisco Javier	Cía Minera Atlán
Fernández Carbajal, José Antonio	VISA
González Dávila Garay, Eduardo	Dermes
González Dávila, Ernesto	VISA
González Gómez, Eduardo (*)	Apasco y Grupo México
González Gómez, Federico	Grupo Macma
Guichard Michel, Juan	Grupo El Asturiano y Grupo Lonsa
Guichard Michel, Graciano	MARTIN
Jiménez Barrera, Bernardo	Empresas La Moderna
Jiménez Barrera, Carlos	NFA
Lara Flores, Jorge	Kimberly Clark
Lara Ibarra, Jorge	Dixon
Legorreta Chauvet, Agustín F. (*)	GMD y San Luis
Legorreta Chauvet, Eduardo	GEUPEC
Martínez González, Fernando	PARRAS
Martínez González, José Luis	Empresas La Moderna
Ofarri, Rómulo Jr. (*)	Desc y Grupo México
Ofarri Zuburán, Pablo	Dermes
Reyes Retama Gómez, Benjamín	PARRAS
Reyes Retama, Santiago Clariond	Alcos Hornos de México
Rion Santiesteban, José Luis	Grupo Fernández Editores
Rion Santiesteban, Pablo	Grupo Macma
Sánchez Wong, Manuel	GTY
Sánchez y Madrid, Manuel	Dixon
Valles Hernández, Homero	Bafar
Valles Hernández, Humberto (*)	Sistemas Argos, Internacional de Cerámicas y GCC

Fuente: Investigación directa. (*) Integrantes del núcleo del gran empresariado mexicano.

Los megaempresarios frente a sus megaempresas

I. Como lo propuse en páginas precedentes, la acción de los empresarios se encuentra mediada por la acción de otros conjuntos de sujetos. Con el objeto de simplificar, definí a la empresa, al mercado, al empresariado y al gobierno/sistema político, como las mediaciones principales que se constituyen en instrumentos y, al mismo tiempo, en límites de la acción empresarial. Las estrategias que guían la acción de los empresarios a través de esas cuatro mediaciones típicas constituyen lo que denominé como racionalidad empresarial, objeto de estudio de esta investigación. De allí que los próximos cuatro capítulos, comenzando con éste, los haya dedicado a profundizar en las complejidades que imponen esas cuatro mediaciones típicas.

En el capítulo precedente introduje a los actores particulares de la investigación, esto es, definí a los conjuntos de megaempresas y de megaempresarios a observar, y presenté sus características principales. Sugerí, asimismo, la necesidad de analizar los aspectos de la dinámica de las estructuras de las megaempresas como mediación de la acción empresarial; sin embargo, persistí, implícitamente, en el análisis de las megaempresas y de los megaempresarios como unidades, apropiándome de la definición operativa del actor empresarial postulada por Garrido (1992).¹

Si bien en los capítulos posteriores (9 al 11) volveré a utilizar esa definición operativa, por las ventajas que otorga para el análisis del actor empresarial en su relación con el mercado, el empresariado y el gobierno/sistema político; es necesario introducir aquí un paréntesis.

Resulta necesario postular, llegados a esta altura, que la racionalidad del actor empresarial se debe entender como una combinación de las elecciones deliberadas de los empresarios al tiempo que como producto de organizaciones que funcionan conforme a determinados patrones de comportamiento. Esto en tres sentidos: en primer lugar, la operativización de las decisiones es un producto organizacional; en segundo lugar, las acciones de los empresarios echan a andar rutinas organizacionales que, al mismo tiempo, suelen ser sus únicas opciones disponibles; por último, los productos

¹ Garrido sostiene que "el actor empresarial se define en términos dinámicos por la interrelación entre las categorías empresa/empresario, y a su vez la de éstas con los otros actores sociales" (Garrido, 1992:19).

organizacionales estructuran la situación y establecen los límites que circunscriben la decisión de los empresarios a cualquier asunto (Allison, 1969).

El actor empresarial no es pues monolítico, es una constelación organizacional en cuya cúspide se encuentran los empresarios. Y si esto es cierto para cualquier empresa de regular tamaño, lo es más para las megaempresas que estoy analizando.

Como entidad compleja, no ya como Individuo,² el actor empresarial debe su actuación no sólo a las opciones a las que hace frente en tanto que singularidad, sino también a la interacción entre las opciones de los conjuntos de oportunidad de los individuos y de las tramas organizacionales que lo componen.

II. En el Capítulo 3 introduje la idea de que la subordinación del trabajo al capital, con el objeto de garantizar su valorización, requería, entre otras cosas, de un conjunto de formas de organización productiva. En los Capítulos 4 al 6 intenté mostrar que esas formas organizacionales se encuentran determinadas social e históricamente y que, por tanto, iban adecuándose en consonancia con las relaciones de poder al interior de la sociedad capitalista.

En la medida en que se trata de formas que, si bien son productos fundamentalmente derivados del patrón de acumulación, se operativizan y se singularizan al nivel de las empresas, en las páginas siguientes trataré de hacer una presentación escueta de las características con que fueron evolucionando los planteamientos y las prácticas de la organización de las empresas.

Tres largas referencias de Marx servirán para plantear mejor la cuestión:

En la manufactura, la organización del proceso social de trabajo es puramente subjetiva, combinación de obreros parciales; en el sistema de las máquinas, la gran industria posee un organismo de producción totalmente objetivo al cual el obrero encuentra como condición de producción material, preexistente a él y acabada. En la cooperación simple, e incluso en la que se ha vuelto específica debido a la división del trabajo, el desplazamiento del trabajador aislado por el obrero socializado sigue siendo más o menos casual. La maquinaria, con algunas excepciones... solo funciona en manos del trabajo directamente socializado o colectivo. El carácter cooperativo del proceso de trabajo, pues, se convierte ahora en una necesidad técnica dictada por la naturaleza misma del medio del trabajo (Marx, 1867:469-470).

La escisión entre las potencias intelectuales del proceso de producción y el trabajo manual, así como la transformación de las mismas en poderes del capital sobre el trabajo, se consuma, como ya indicáramos, en la gran industria, erigida sobre el fundamento de la maquinaria (Marx, 1867:516).

La subordinación técnica del obrero a la marcha uniforme del medio de trabajo y la composición peculiar del cuerpo de trabajo. Integrado por individuos de uno u otro sexo y perteneciente a diversos niveles de edad, crean una disciplina

² Categoría con la que fue tratado en la Primera Parte de esta tesis.

cuartelaria que se desenvuelve hasta constituir un régimen fabril pleno y que desarrolla completamente el trabajo de supervisión... y por lo tanto, a la vez, la división de los obreros manuales y capataces, entre soldados rasos de la industria y suboficiales industriales... El código fabril en el cual el capital formula, como un legislador privado y conforme a su capricho, la autocracia que ejerce sobre sus obreros -sin que en dicho código figure esa división de poderes de la que tanto gusta la burguesía, ni el sistema representativo, aún más apetecido por ella- no es más que la caricatura capitalista de la regulación social del proceso laboral (Marx, 1867:517).

Las teorías organizacionales han tematizado esta problemática de una manera casi obsesiva. La necesidad técnica de la cooperación en el proceso de trabajo, la separación entre trabajo intelectual y manual, las estructuras de supervisión y la subordinación del trabajo a la autoridad inmediata del capital, han dado lugar a desarrollos teóricos y a prácticas cuya historia, como bien señala Ibarra Colado (1991), es en algún sentido la historia del capitalismo.

Prueba de ello es que, poco menos de cien años después de la referencia marxiana, Robert Dubin, prominente teórico de la escuela de las Relaciones Humanas, sostuvo que:

El hecho central de la vida laboral, a medida que ha continuado la industrialización, es que el trabajador se comporta como lo hace en tanto desempeña su trabajo debido a las tecnologías con las cuales trabaja. Las tecnologías del trabajo están determinadas por criterios distintos a las características sociales del hombre. El actor humano se ve atrapado en comportamientos necesarios que son de una manera organizacional pertinentes e imperativos, pero que son normativamente neutros en sus consecuencias para el individuo. Esto significa que, desde el punto de vista del actor humano, su comportamiento resulta imperativo o necesario, y que ya no se encuentra dentro de la gama de la acción social voluntaria. El hombre queda atrapado en comportamientos necesarios, totalmente legítimos en su sociedad, pero sobre los cuales no ejerce ningún control o elección distinta a la simple elección que ejerce entre desempeñarlos o no desempeñarlos (Dubin, 1959:139-140).

La experiencia acumulada entre ambas percepciones coloca la situación en una disyuntiva hacia la cual la administración empresarial ha puesto sus mayores talentos; el dilema se plantea en términos de la búsqueda, diseño e implementación de métodos que rebajen costos, aumenten la producción, mejoren la calidad y disminuyan los desperdicios, al tiempo que impulsen la cooperación de los individuos para alcanzar esas metas técnicas. Como afirma Roethlisberger:

No solo tiene que procurarse su buena voluntad [la del trabajador] para que los servicios de ellos contribuyan a esos propósitos, sino que también debe ver que al dar sus servicios para esos fines ellos obtengan satisfacciones sociales que los hagan que siempre estén deseosos de cooperar (Roethlisberger, 1941a:284).

Planteado el problema en estos términos, entre la búsqueda de la racionalidad técnica y el consentimiento hacia ella, la observación del comportamiento de las empresas, y, en muchos casos, las prescripciones en torno a su funcionamiento ideal, evolucionaron,

principalmente, a partir de un detonante común en dos caminos paralelos. En uno, desde un punto de vista administrativo, la organización empresarial representó desafíos relacionados con cuestiones tales como el planteamiento, la estructuración, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo dentro de una organización (Chiavenato, 1982). En el otro, con un ángulo de aproximación fundamentalmente laboral, se observaron las particularidades de la organización social del trabajo, las condiciones laborales (estructuraciones productivas, mercados de trabajo, sistemas de relaciones industriales, etc.) y los sindicatos, entre otros.

Los recorridos seguidos por las distintas problematizaciones en torno a estos dos enfoques de la organización empresarial me permitirán estructurar un compendio de la evolución en la concepción de las características, fortalezas y debilidades de la estructura de las empresas que considero absolutamente indispensable reconstruir. Más allá de sus aciertos o falsedades, más allá de sus discusiones y críticas mutuas y/o ajenas, lo cierto es que las distintas teorías permiten desnudar la gama de preocupaciones que han sido enfocadas en distintos momentos por las empresas.

III. El detonante común a ambas perspectivas lo constituyen los trabajos de los autores de la llamada Escuela Clásica o de la Administración Científica (Taylor, Fayol, Ford). Los trabajos pioneros de estos autores, publicados entre 1895 y 1930, configuraron lo que, a los efectos de esta investigación, se puede llamar la matriz organizacional clásica. En relación con los aspectos vinculados a las relaciones laborales

...desarrollaron los medios para estandarizar y medir las tareas de trabajo con la mira de seleccionar "el mejor método" e inculcarlo mediante entrenamiento al "operador". Acompañando a estos desarrollos, el estudio de tiempos y movimientos, la descripción de puestos y la ingeniería industrial, llegó la "ingeniería humana", con su énfasis en la selección de individuos que estuvieran mejor adaptados a los requerimientos del trabajo (Dubin, 1974:58).

Desde el punto de vista administrativo, los clásicos pusieron el énfasis en la estructura de organización formal:

Para tratar racionalmente a la organización, ésta se debe caracterizar por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo se puede dar verticalmente (niveles de autoridad) y horizontalmente (departamentalización). Sin embargo, a medida que ocurre la división del trabajo y la especialización, debe darse la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y, consecuentemente, la eficiencia de la organización (Chiavenato, 1982:98).

A partir de aquí, de la racionalización de los procesos de producción, administración y control en la matriz clásica, los dos enfoques (administrativo y laboral) comienzan a especializarse en sus énfasis respectivos. La perspectiva administrativa puso el énfasis en cuatro temas fundamentales: (a) las relaciones humanas, (b) la estructura administrativa, (c) la toma de decisiones y (d) el ambiente de la empresa.

III. a. La preocupación por las relaciones humanas se fincó en torno al conflicto industrial, visto como el choque entre los objetivos de las organizaciones *versus* los objetivos individuales de sus participantes. O, para decirlo mejor, en la forma de evitarlo.

La escuela de las Relaciones Humanas (Mayo, Lewin, Roethlisberger, Dubin, entre otros), impulsora de este énfasis, observó el problema desde los mecanismos para la integración de los "recursos humanos" a los requerimientos organizacionales. A diferencia de la Escuela Clásica, la docilidad de los hombres frente a la organización no podía lograrse sólo con el diseño ingenieril de los puestos de trabajo, sino auscultando las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores a partir de los aspectos emocionales y no racionales de su comportamiento y de la importancia del contenido de los cargos y tareas en las personas que lo realizan y ejecutan, la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, y, fundamentalmente, el impacto sobre todos ellos de los grupos informales.

Los estudios derivados de esta corriente de pensamiento se enfocaron, en lo primordial, sobre lo que denominaron como características necesarias del comportamiento en el trabajo, mismas que circunscribieron a tres: (1) motivación en el trabajo; (2) control de los comportamientos necesarios; y (3) la complementación entre los comportamientos necesarios y voluntarios (Dubin, 1959). Para obtener resultados positivos frente a estos tres requerimientos observaron cuatro variables: el liderazgo, la motivación, la comunicación y las redes informales.

El liderazgo fue puesto como una función derivada de cuatro factores: recompensas alternas, poder, éxito y valores compartidos. Esto es, el liderazgo se consideró como resultante de una relación positiva respecto de: (i) las recompensas que se proporcionan, (ii) la capacidad de monopolizar las recompensas y los castigos, (iii) la experiencia previa positiva de sus seguidores, (iv) el número de subordinados entre los que se reparten las recompensas y (v) el carácter equitativo de la distribución de recompensas y castigos; y de una relación negativa con el valor de las recompensas alternativas que pueden procurarse los subordinados (Homans, 1956).

La motivación se interpretó como una variable dependiente de los incentivos, y se distinguieron entre incentivos monetarios y no monetarios. Estos últimos respondían a supuestas necesidades de obtener un *status* más elevado, recibir responsabilidades mayores, participar en las decisiones sobre el trabajo, recibir elogios públicos de los superiores y recompensas simbólicas. Y a partir de ello, se propuso como estrategia el pago en dinero, *status* y poder (Dubin, 1958).

Respecto de la comunicación, un estudio de Roethlisberger (1941b) sugirió que el liderazgo era también dependiente del tipo de símbolos usados y que el éxito en la disposición correcta de dichos símbolos obedecía, a su vez, al manejo adecuado de los contextos en los cuales se usaban. Las proposiciones en este sentido apuntaron a la capacidad de dirección sobre los trabajadores sobre la base de la manipulación afincada en el liderazgo y la comunicación.

La organización informal pasó a ser profusamente investigada, tanto en sus características como en sus orígenes. La conclusión más ampliamente difundida entre estas investigaciones fue que, a diferencia de lo que sostenía la opinión mayoritaria de la época, los grupos Informales resultaban funcionales para el buen desempeño organizacional al proporcionar escenarios estimulantes para las personas que inducen a su cooperación (Roethlisberger, 1945 y Dubin, 1974).

III. b. Desde el punto de vista de la estructura administrativa la problemática se centró en derredor de dos ejes temáticos: por un lado, se percibió la burocratización de las empresas y, por el otro, el crecimiento exagerado de la organización.

Basados en la teoría weberiana de la burocracia, Robert K. Merton y Reinhard Bendix, sugirieron la existencia de disfunciones en la racionalidad burocrática que llevaban a la ineficiencia de la organización. Merton sugirió la existencia de un comportamiento patológico en la medida en que

Para que la burocracia opere con éxito, debe alcanzar un elevado grado de confiabilidad en el comportamiento y un grado extraordinario de conformidad con las pautas prescritas de acción. De ahí se desprende la importancia fundamental de la disciplina... La disciplina puede ser efectiva sólo si la pauta ideal está sostenida por sentimientos que entrañen devoción a las propias obligaciones, un agudo sentido de las limitaciones de la autoridad y competencia que se ejerza, y un desempeño metódico de las actividades rutinarias... Por el momento, basta observar que para lograr disciplina (la necesaria confiabilidad de la respuesta), estos sentimientos suelen ser más intensos de lo que técnicamente es necesario... Pero este mismo énfasis conduce a la transferencia de sentimientos, de las metas de la organización a los detalles particulares de comportamiento requeridos por los reglamentos... Esto puede exagerarse hasta el punto en el cual el interés principal en el cumplimiento de los reglamentos interfiera con el logro de los propósitos de la organización (Merton, 1940:239).

Por su parte Bendix sostuvo que todas las organizaciones en gran escala requieren un fundamento irracional "adecuado" para su éxito, dado que

Para su fundamento, tales organizaciones dependen de una jerarquía de autoridad claramente comprendida. Sin embargo, se derrumbarían si todo funcionario siguiera al pie de la letra todos los reglamentos y consultara con su superior cada vez que estos reglamentos no proporcionaran orientación suficiente. Tal "comportamiento burocrático" típico podría interferir con el funcionamiento de la organización en todos los puntos. Por otra parte, todas las organizaciones dependen de la habilidad y disposición de sus empleados para actuar por propia iniciativa siempre que sea necesario. No obstante, eso sería claramente incompatible con su operación efectiva, si todo funcionario desempeñara el asunto que se ha asignado de acuerdo con su juicio independiente. En consecuencia, es imperativo que los empleados industriales y gubernamentales de todas las categorías observen el equilibrio entre obediencia e iniciativa que puede atemperar su apego a las reglas formales mediante un

ejercicio prudente del juicio independiente, y que ajusten su iniciativa al marco de los reglamentos formales (Bendix, 1947:549).

Por el lado del crecimiento de las estructuras empresariales, un conjunto de autores a los que se suele agrupar bajo el mote de escuela neoclásica, operacional o del proceso administrativo (Drucker, Koontz y O'Donnell, Odiorne, Gelinier, entre los más destacados) señalaron que el avance tecnológico, las innovaciones, la intensificación de las comunicaciones, la diversificación de las líneas de producción y los mercados en expansión aumentaron la complejidad de los asuntos empresariales, motivo por el cual propusieron como respuesta necesaria la descentralización y la delegación de la autoridad. Si bien el crecimiento en sí no fue visto como un síntoma de inadecuación por parte de la empresa, la sobrecarga de trabajo podía significar la pérdida de vitalidad y el estancamiento.

Con el fin de responder a las exigencias internas y externas, los autores neoclásicos pusieron el énfasis en la estructura organizacional de la empresa e indicaron que la organización debía desarrollar una especialización vertical (proporcionando mayor número de niveles jerárquicos) y/o una especialización horizontal, respecto de la cual se volvieron especialistas (proporcionando mayor número de órganos especializados, o sea, la departamentalización) (Chiavenato, 1982).

III. c. En términos de la toma de decisiones el tema fundamental giró alrededor de la conceptualización de la empresa como un sistema decisonal y de la racionalidad limitada asociada a él. Los autores que observaron desde esta perspectiva (Simon, March Barnard, Argyris, Likert, Cyert) postularon que los individuos que participan en las organizaciones perciben, razonan, actúan racionalmente y defienden su participación o no, como individuos tomadores de decisiones (Chiavenato, 1982:431).

Simon conceptualizó a la organización como el

complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarán ante lo que él diga o haga (Simon, 1947:XV).

Desde esta perspectiva, se esgrimió una crítica feroz sobre los supuestos teóricos de la organización formal porque

Reuniendo la evidencia relativa al impacto de los principios de la organización formal sobre el individuo, se saca la conclusión de que existen ciertas incongruencias básicas entre las tendencias de crecimiento de una personalidad sana y los requisitos de la organización formal. Si se usan los principios de la organización formal como están idealmente definidos, entonces los empleados tenderán a trabajar en un ambiente en el cual (1) encuentren un control mínimo sobre su mundo de trabajo cotidiano; (2) se espera que sean pasivos, dependientes y subordinados; (3) se espera que tengan perspectivas a corto

plazo; (4) se espera que perfeccionen y valúen el uso frecuente de unas pocas habilidades superficiales; y (5) se espera que produzcan bajo condiciones que conducen al fracaso psicológico. Todas estas características son incongruentes con las que se postula que desean los seres humanos sanos... Los resultantes de esta falta de congruencia son frustración, fracaso, perspectivas a corto plazo y conflictos... (Argyris, 1960:158-159).

A cambio de ello postularon que

Debe ponerse énfasis sobre el hecho de que gran parte del comportamiento de los grupos sociales es automático o autónomo... [es] decir que lo que ocurre no está dirigido desde arriba, sino que es el resultado "espontáneo" de la interacción entre personas. Lo que esto significa en la práctica es que las personas pueden estar condicionadas (por entrenamiento, educación y por muchos otros métodos), de manera que se comportan colectivamente como lo consideramos la forma apropiada (Barnard, 1945:50).

Sin embargo, como bien se preguntaba Simon, lo que seguía era descubrir por qué existen códigos de identificación, finalidades y fidelidades tales que mantengan unida a la organización. Y su respuesta fue que

la situación organizativa moldea creencias y actitudes... que la organización... si es que tiene alguna importancia, la adquiere por sus efectos sobre el comportamiento... Es decir, que operan por medio de... identificaciones y lealtades, autoridad y comunicaciones (Simon, 1947:XVII-XVIII).

El resultado de ello es que las organizaciones administrativas se asumen como sistemas de comportamiento cooperativo. Sus miembros orientan sus comportamientos con respecto a ciertos objetivos que son asumidos como los de "la organización" y prefieren un mismo conjunto de consecuencias.

Este principio podía ser obscurecido por dos problemas. Por un lado, exigía la coordinación del conocimiento para que cada uno pueda hacerse expectativas del comportamiento de los otros y sobre las cuales basar sus propias decisiones. Esto es, la necesidad de acompañar al principio de cooperación con el de coordinación.

El segundo problema se refirió a que el comportamiento de los individuos no sólo se encuentra orientado hacia los objetivos de la organización (aún cuando puedan ser reconocidos como propios), sino también hacia sus objetivos personales; y estos dos grupos de objetivos podían entrar en conflicto. La consecuencia de ello es que la actividad en la organización corría el peligro de volverse competitiva en lugar de cooperativa. En esos casos cada individuo transforma su comportamiento en estratégico y lo ajusta si descubre las intenciones competitivas de los otros miembros de la organización o como táctica defensiva para evitar el reconocimiento de sus intenciones por parte de ellos. En ese caso, los comportamientos conjuntos de consecuencias óptimas para cada miembro de la organización se hacían diferentes.

El contexto organizacional sirve, entonces, para situar a sus miembros en un medio ambiente que proporciona la información necesaria para tomar decisiones correctas, y

en el cual tiene lugar la elección individual. Los medios de que se sirve la organización para influir en las decisiones de sus miembros son:

- 1) La organización divide el trabajo entre sus miembros...
- 2) La organización establece prácticas tipo...
- 3) La organización transmite las decisiones hacia abajo a través de sus filas, estableciendo sistemas de autoridad y de influencia...
- 4) La organización proporciona canales de comunicación que corren en todas las direcciones y a través de los cuales fluye la información para la toma de decisiones...
- 5) La organización entrena y adoctrina a sus miembros. Pudiera llamarse a esto la "interiorización" de la influencia (Simon, 1947:98-99).

El comportamiento, sin embargo, no alcanza la racionalidad objetiva por lo menos por tres razones: (a) porque el conocimiento de las consecuencias es siempre fragmentario; (b) porque sólo es posible anticipar los valores de manera imperfecta; y (c) porque sólo se pueden observar unos pocos de todos los comportamientos posibles.

Como resultado de estas condiciones el comportamiento de los individuos adquiere las características de un proceso de tres etapas:

- 1) El individuo (o la organización) toma amplias decisiones relativas a los valores a los que va a dedicar sus actividades, a los métodos generales que va a emplear para alcanzar esos valores y a los conocimientos, habilidades e información que necesitará para tomar determinadas decisiones... La actividad decisoria que acabamos de describir podría llamarse planificación esencial.
- 2) El individuo diseña y establece los mecanismos que dirigirán su atención, canalizarán la información y los conocimientos, etc., de manera que hagan que las decisiones específicas diarias se acomoden al plan esencial. Esta actividad decisoria puede llamarse planificación de procedimiento...
- 3) El individuo ejecuta el plan a través de decisiones y actividades diarias que encajan en el marco suministrado por las etapas (1) y (2) (Simon, 1947:92-93).

Este proceso es determinado por la elección entre alternativas que se tienen a mano. Posteriormente, si las elecciones producen efectos positivos, las decisiones tomadas servirían de base para las demás decisiones sobre ese tema.

III. d. La teoría de sistemas (Katz y Kahn, Rice, etc.) conceptualizó a la organización como un sistema abierto, y entendió a este como

...esa pauta recurrente de acontecimientos, que se diferencia de la corriente de vida más general en la que ocurre y vuelve a ocurrir, y de la que es dependiente (Katz y Kahn, 1966:498).

Este proceso dinámico y recurrente que es la organización, se supone que funciona a partir de tres procesos sistémicos básicos, los ciclos de insumos, transformación y

resultados. Los ciclos de Insumos y resultados operan en relación con el ambiente del sistema, mientras que el de transformación lo hace íntegramente al interior del mismo.

En el intercambio con el ambiente el sistema define sus propios límites. Las propiedades características de esta relación son: (1) la negentropía, que se opone a la tendencia que tienen todos los sistemas a gastarse; (2) la retroalimentación, respuesta a la información que el propio funcionar proporciona; (3) la homeostasis, tendencia a mantener un estado estable; (4) la equifinalidad, tendencia a usar diferentes pautas para producir el mismo efecto; y (5) la diferenciación, tendencia a desarrollar la estructura (Katz y Kahn, 1966).

Desde este enfoque, la particularidad de las organizaciones humanas resulta en que se trata de sistemas abiertos carentes de estructura en un sentido anatómico,

...no obstante, sí tienen estructura, pues no se trata de una informe suma de individuos interactuantes dedicados a crear alguna combinación de acontecimientos lograda al azar. ...Los acontecimientos se encuentran estructurados y las formas que adquieren tienen propiedades dinámicas. Como sistemas creados artificialmente, las organizaciones sociales son conjuntos de acontecimientos conductuales que tienen una pauta... En el sentido más general, la estructura de una organización social se encuentra contenida en sus distintas funciones (Katz y Kahn, 1966:499).

Por esa misma característica, por depender el mantenimiento de su estructura de la interacción de sus miembros, la organización se encuentra abierta en un grado notable y posee una vulnerabilidad persistente e inherente respecto de su ambiente.

A los recorridos mencionados, algunos autores incorporaron el concepto de contingencia (Kast y Rosenzweig, Perrow, Luhmann, etc.) y avanzaron más en la problemática de la dependencia de la organización respecto del sistema social. De acuerdo con Kast y Rosenzweig,

Una suposición subyacente en el punto de vista de la contingencia es que debe haber una congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre los diversos subsistemas. La función administrativa esencial es maximizar esta congruencia. El ajuste adecuado entre la organización y su medio ambiente y el diseño de una organización interna apropiada conducirá a una mayor eficiencia, efectividad y satisfacción de los participantes (Rosenzweig, 1973:122).

Desde esta perspectiva dos elementos resultan claves para el bienestar de la organización: el medio ambiente y los límites del sistema. Aunque identificables, los límites se presumen permeables producto de una apertura selectiva de parte de la organización respecto de los insumos. Esta función, considerada vital, reduce la complejidad del medio ambiente y permite a la organización trabajar con una gama limitada de insumos sobre todos los posibles.

En cuanto al primer elemento, se postula una relación bidireccional, el ambiente se conceptualiza como el entorno de la organización con el cual intercambia información, energía y materiales; mientras que se considera a la organización como un subsistema

del medio. El hecho fundamental del medio ambiente es su efecto directo sobre la forma en que la organización estructura sus actividades.

Luhmann llega a postular que, a diferencia de la creencia general acerca de que las organizaciones reaccionan a su propio crecimiento con la burocratización,

...las cantidades de decisión no pueden crecer a voluntad. De allí debe intentarse comprender con mayor exactitud el proceso de constitución de los elementos del sistema, es decir, comprender cómo construye la complejidad y al mismo tiempo la hace posible de manipulación (Luhmann, 1978:40).

y que, por lo tanto,

las decisiones son... elementos combinatorios de sistemas sociales complejos, cuya unidad en cuanto elemento y cuya contingencia (es decir, su referencia a alternativas) son constituidas en el sistema mismo. El proceso de constitución se encuentra siempre bajo la condición de la complejidad, que él por su parte coproduce, lleva y, dado el caso, aumenta... En propiedad decide entonces el sistema social organización, pero por lo pronto no como decisión sobre la acción colectiva, sino al hacer necesaria la relación selectiva y al individualizar los puntos de unión de los procesos de responsabilización. Esto hace comprensible que en sistemas organizacionales sólo se llega a decisiones mediante la relación con otras decisiones que se imponen como supuestos...Las suposiciones de decisiones salen de los límites del sistema. Es decir que las premisas, en primer lugar, no son dadas como fines que se intenta alcanzar, sino que aparecen como situaciones abiertas de elección, que buscan sus problemas y sus fines y que deben reclutar aun a su sujeto de decisión... La decisión es así una forma para sucesos a los cuales puede servir de base la selectividad de las relaciones de sistema y medio en situaciones abiertas, y siempre que se escoge esta forma y se sistematiza, surgen sistemas sociales organizados (Luhmann, 1978:43-54).

IV. La revisión de la literatura desde una perspectiva administrativa permite desarrollar un mapa del recorrido de las preocupaciones básicas de las empresas en el siguiente sentido:

IV.1. El conflicto objetivos organizacionales/objetivos individuales.

Este conflicto tiene efectos sobre las dificultades para alcanzar la cooperación de los miembros de la organización hacia los objetivos de la empresa, y se deriva de tres cuestiones fundamentales: (a) La alienación en el trabajo; (b) La acción individualista; y (c) La pérdida frecuente de legitimidad de las formas institucionales para obtener el consentimiento.

Los trabajos que hacen hincapié en esta problemática nunca se preocuparon en modificar los objetivos institucionales a los que siempre los tomaron como dados. Se trató de adaptar los objetivos individuales a los que se supuso y se observó como no inmediatamente compatibles con los de la organización. De allí se trató de modificarlos vía estímulos.

IV.2. La transformación de las organizaciones en fines en sí y la tendencia al gigantismo y a la complejización de la estructura organizacional.

Se percibió que en la medida en que se esperaba de la organización una necesaria confiabilidad en la respuesta de cada uno de sus miembros, el cumplimiento cabal de los reglamentos tiende a convertirse en un fin en sí mismo. Frente a ello se volvió problemática la necesidad de establecer un equilibrio entre el apego al reglamento y la discrecionalidad de los miembros de la organización.

Al mismo tiempo, llamó la atención de los Investigadores el crecimiento continuo del tamaño de las organizaciones de las empresas, reconociendo como causa de dicho crecimiento el aumento en la complejidad del entorno interno y externo de la empresa. La respuesta a la complejidad del entorno se basó en una propuesta de aumento de la complejidad de la organización. Los diseños de descentralización y delegación de la autoridad se volvieron una preocupación básica de los administradores.

IV.3. El carácter potencialmente competitivo y permanentemente subóptimo de los procesos de toma de decisiones.

La Interacción al interior de la organización puede producir comportamientos individuales competitivos; frente a ellos es necesario contar con contextos organizacionales fuertes. Por otro lado, aún cuando se cuente con la fortaleza del contexto organizacional, la toma de decisiones es llevada a cabo con las alternativas que se tienen a la mano.

IV.4. El carácter contingente del ambiente organizacional que lleva a la empresa a la necesidad de adecuación permanente de su estructura y estrategia para responder a los requerimientos y complejidades del sistema social en el cual se halla inmerso.

V. A lo largo de los apartados previos traté de exhibir las cuestiones que se han identificado como problemas que aquejan a la organización de la empresa desde un enfoque administrativo/organizacional. En el recorrido, sin embargo, obvié dos tipos de cuestiones que requieren ser subrayadas: por un lado, me enfoqué hacia el reconocimiento de aquellos puntos que aparecen como problemáticos para cada una de las interpretaciones examinadas, independientemente de la reconstrucción más amplia de los paradigmas desde los cuales se pueden identificar esos problemas.

Debo admitir que la observación de los problemas de las empresas no puede ser vista únicamente como derivada de un supuesto carácter evolutivo del conocimiento. No es sólo porque conozcamos más que aparecen problemas antes ignorados. Es evidente que el reconocimiento de nuevas dificultades tiene que ver, por un lado, con el planteamiento de diferentes preguntas, y, en este sentido, se trata del producto de una constante revisión y crítica de los paradigmas que intentan dar explicación al fenómeno; mientras que, por el otro, se relaciona con el carácter cambiante de la realidad que se pretende explicar.

La segunda cuestión sobre la que no reparé, tiene que ver con la abstracción hecha respecto de los contextos históricos en los cuales estos problemas se fueron

identificando. Esto remite, en un sentido, a lo comentado en relación con el Impacto sobre el conocimiento; y tal vez de manera fundamental, a los conflictos para los que estas preguntas pretenden ser respuestas. Lo cual seguramente arrojará luz sobre el por qué de esas respuestas y no de otras.

Llegados a este punto me parece que es importante mostrar la trayectoria seguida por estas ideas (desde el reconocimiento del conflicto intraorganizacional hasta el del carácter contingente del entorno) como problemas que se atribuyen a una forma específica de organización de la producción y del trabajo, fruto de la racionalización del proceso de trabajo para ajustarlo al ritmo de las máquinas como respuesta a un momento determinado de la lucha capital/trabajo.

Diseñada por Taylor y Ford, la matriz organizacional de la empresa a lo largo de todo el período involucrado en el análisis realizado en los puntos precedentes, es aquella que Coriat (1979:1) define como la "fábrica hecha y llevada al estilo americano".³ Dicha matriz, que he denominado clásica se distinguiría, según Prieto, por:

... a. clara distinción y separación entre concepción y ejecución del trabajo; b. fuerte y en continua progresión de la división y parcelación del trabajo de ejecución; c. conformación rígida del proceso de trabajo y de los puestos diseñados; rigidez, por otra parte, materializada en la técnica utilizada (y simplificada en las cadenas de montaje); d. centralización máxima y al más alto nivel del poder de diseño organizativo y de las decisiones de ejecución; e. circulación unidireccional (de arriba a abajo) de la información a través de los múltiples niveles jerárquicos existentes, llevada a cabo, además, por medio de canales y procedimientos estrictamente formalizados; f. estabilización de la fuerza de trabajo; g. en la medida en que la aplicación de los principios y reglas precedentes produce el efecto de homogeneizar las condiciones de trabajo de una parte importante de la mano de obra utilizada, el modelo suele incluir una gestión indiferenciada, y, por lo tanto, colectivizada y con reconocimiento de la representación colectiva (en su caso sindical) de la misma (Prieto, 1992:79).

Como momento particular de la lucha capital/trabajo la matriz taylorista/fordista tendía a desarticular el poderío obrero resguardado hasta entonces en el "oficio". La estandarización de los puestos de trabajo traería consigo el traslado de los conocimientos que estaban puestos en la persona del trabajador al de la dirección de la empresa. Como señala Coriat:

Ya no es el tiempo de las secuencias adquiridas, de la obra que se hace. Hay que ganarlo continuamente. "Era como en las películas locas, donde las imágenes se suceden a una velocidad sorprendente. El tiempo que se ganaba se perdía

³ Muchos de los trazos que voy a sugerir a continuación están íntimamente relacionados con, o ya expuestos en, el Capítulo 4 a nivel del patrón de acumulación como razón histórica de su existencia. Aquí trataré de afirmarme sólo en aquéllos que se introducen al interior de la empresa.

esperando la muela, la taladradora o la grúa del puente.” El segundo, o una fracción de él, regula el orden de las sucesiones. El cronómetro ha entrado en el taller: indudablemente está en marcha la mayor revolución de la historia humana... Al asegurar la expropiación del saber obrero y su confiscación por la dirección de la empresa- el cronómetro es, ante todo, un instrumento político de dominación sobre el trabajo (Corlat, 1979:2).

Resulta significativo que tanto Taylor como Ford se preocuparon inmediatamente por las formas de estimular este trabajo que había sido privado de su fase más creativa. La monotonía y la falta de compromiso de los trabajadores en la empresa se previeron inmediatamente, por ello,

Para incitarlos a adoptar los nuevos métodos de trabajo, Taylor aumenta el salario por medio de una “prima” sustancial (a menudo del orden del 30% según su propia afirmación). Para atraer a los trabajadores hacia el trabajo en cadena Ford adoptó el “five dollars day” (Stankiewicz, 1990:26).

Lo cierto es que ya desde el diseño original podían percibirse todos los problemas que después fueron apareciendo: la fábrica de producción en masa no lograba convocar las simpatías de los trabajadores, crecía incesantemente y se volvía muy rígida. En el resto del siglo, y aún cuando la matriz clásica fue puesta en duda, los esfuerzos se destinaron a remendar los agujeros que le fueron apareciendo.

Los intentos de explicación/operativización propuestos en los apartados anteriores surgen, por lo tanto, de la experiencia crítica de esta forma de racionalización de la producción. Los conflictos son expresados por la literatura administrativa en términos, como se dijo, de choque entre los intereses organizacionales *versus* los intereses personales, burocratización, disminución de la racionalidad y complejización del entorno. Todos ellos, tal como han sido expuestos por sus propios autores, son problemas que se enfocan, pues, desde una experiencia específica: la experiencia de la racionalización del proceso de producción, de la producción de masas, de la gran industria, a la que tienen como constante referencia.

Por lo tanto, hay que redireccionar esas objeciones, que no desaparecen, a ese tipo específico de matriz organizacional de la fábrica. No es, por lo tanto, un tipo de conflicto inherente a la empresa capitalista misma, mas, sin embargo, su perdurabilidad no debe buscarse sólo en la eficiencia del diseño sino más bien en las condiciones sociales y políticas que la hicieron posible. De la misma manera que habría que buscar en su reemplazo (o al menos en su desplazamiento como matriz hegemónica) razones que no se explican únicamente desde el interior de la fábrica.

Es más, a partir de la nueva experiencia de flexibilización de la producción, de transformación de la producción en línea y de las cuestiones más estructurales vinculadas con los conceptos de calidad, etc., puede percibirse una transformación de esos problemas.

En este sentido, a esos problemas o a esas cuestiones que se ven como problemáticas, se intenta, desde esta nueva visión del proceso de trabajo, ofrecer soluciones. Así, los

problemas que fueron tratados en los puntos precedentes se transforman de cuestiones puntuales en continuos que van desde la burocratización a la flexibilización de la organización, desde la rigidez frente al entorno hacia la adaptación constante frente al entorno, desde la pérdida de racionalidad producida por una organización bastante jerárquica hacia la búsqueda de una mayor racionalización a través de la horizontalización, etc. Los conceptos de administración flexible, administración de calidad total, adelgazamiento de las empresas, reingeniería, competencias críticas, satisfacción del cliente, etc., son tópicos recurrentes de la vigencia del patrón de acumulación neoliberal y de la globalización de los mercados. Ellos, como se dijo, no eliminan ninguno de los aspectos tratados anteriormente. Más adelante volveré sobre este tema.

VI. La rigidez de la empresa surgida de la matriz organizacional clásica requirió de mercados (esto ya fue expresado en el Capítulo 4) y de sistemas de relaciones laborales e industriales igualmente rígidos. La lentitud en los movimientos de estos gigantes fabriles necesitaron de escenarios de desenvolvimiento lo suficientemente estables que permitieran no sólo la previsión sino, también, la respuesta demorada. A la burocratización y a la rigidez técnica de los procesos al interior de la organización le correspondió una tendencia monopólica respecto del mercado y el corporativismo.

Como señalan Lipietz y Leborgne: ..

...la regulación fordista pretende que los agentes económicos interioricen la lógica del régimen de acumulación, no sancionando sus fracasos sino más bien anticipando el éxito de sus iniciativas y, en particular, la opción de expandir la producción. ...la característica del fordismo es que esta relación [la salarial] se institucionaliza ex-ante mediante leyes y acuerdos, difundándose de un modo más o menos formal a todos los estratos de trabajadores asalariados (e inclusive al resto de la población), sin restringirse a las compañías y sectores más productivos... Los países miembros de la OCDE han llegado a esta situación a través de diversos medios, generalmente combinando el uso de convenios colectivos en los sectores industriales más avanzados con la fijación de un salario mínimo por parte del Estado, además de las garantías adicionales del denominado Estado de Bienestar. ...El tipo de convenios colectivos de carácter obligatorio hizo que los contratos salariales fueran relativamente rígidos, incluyendo restricciones a la libertad de despido de los trabajadores. Los convenios colectivos y los salarios mínimos regulan pues los ingresos de los trabajadores asalariados activos... y el problema de los trabajadores desempleados intenta ser paliado por el Estado de Bienestar a través de subsidios colectivos temporales (Lipietz y Leborgne, 1990:108-109).

VII. Como sostuve en el Capítulo 5, el gobierno ejerció en América Latina un alto nivel de intervención, fiscalización y regulación de la gestión de la fuerza de trabajo, a través de mecanismos tales como: contratos de duración indeterminada, reconocimiento de los sindicatos, homologación, conciliación y arbitraje, contratos colectivos de trabajo. Otros aspectos de las relaciones laborales que acompañaron a la matriz organizacional clásica en la región fueron: la negociación colectiva de las reglas en materia de estructura y

evolución de los salarios y el empleo, la remuneración otorgada en base al tiempo de trabajo y a la antigüedad, y el fuerte peso del salario indirecto.

En el caso de México, la matriz clásica tuvo como correlato un sistema de relaciones laborales e industriales que De la Garza define como el patrón contractual de la Revolución Mexicana, el cual

fue hegemónico porque marcó la ruta de la transformación contractual a los patrones subordinados. La ruta fue marcada tanto por los niveles de protección y bilateralidad conseguidos como por la fortaleza de las dirigencias sindicales que los impulsaron. Este patrón se caracterizó por su escasa participación sindical en los cambios tecnológicos o de organización; por su complejidad, formalización y protección al empleo y al salario y por medianas intervenciones del sindicato en el proceso de trabajo (De la Garza, 1992:148).

Sin embargo, el patrón contractual de la Revolución Mexicana, al igual que y como parte del Modelo ISI no fue inmediatamente hegemónico. Su instalación reconoce facetas y etapas que muestran su vinculación directa con los diferentes momentos de la relación capital/trabajo.

En efecto, el origen del patrón de la Revolución Mexicana comienza a gestarse con el cambio institucional derivado del Constituyente de 1917. A partir de entonces y hasta la fecha pueden trazarse tres etapas en la evolución de dicho patrón: la primera es la de su institucionalización, comienza con la redacción del Artículo 123 constitucional y finaliza con la promulgación de la Ley Federal del Trabajo en 1931; la segunda etapa, posterior a la de institucionalización, se caracteriza por la utilización discrecional de la legislación laboral y la consolidación del corporativismo sindical; y la tercera se enmarca en la crisis del patrón y la flexibilización de sus normas.

Como señala Bensusán, el Artículo 123

fue la respuesta institucional destinada a atender en su conjunto y al más alto nivel jurídico la problemática generada por las contradicciones del acelerado desarrollo industrial del porfiriato, el atraso subsistente y la desorganización generada por el conflicto armado, en un contexto de legitimidad de la movilización social y de autonomía estatal respecto de las aspiraciones conservadoras del capital (Bensusán, 2000:67)

El Artículo 123, con el propósito de armonizar los intereses encontrados entre capital y trabajo, proteger al trabajador, corregir desigualdades, promover la organización y acción colectiva de los trabajadores e institucionalizar la intervención estatal (de acuerdo con la exposición de motivos del proyecto) definió un cuerpo de reglas, cuyo cumplimiento podía ser exigido de inmediato a los patrones (Bensusán, 2000), compuesto en lo fundamental por los siguientes preceptos:

I. Jornada máxima de ocho horas; II. Jornada máxima de trabajo nocturno de siete horas. Prohibición de labores insalubres o peligrosas, trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche de los menores de dieciséis años; III. Prohibición del trabajo de los menores de catorce años. Los

mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas; IV. Día de descanso semanal; V. Derechos de las mujeres durante el embarazo, el parto y la lactancia; VI. Salarios mínimos; VII. Igual salario para igual trabajo; VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento; IX. Participación en las utilidades de las empresas; X. Prohibición del pago en especie; XI. Pago de horas extraordinarias en un 100% más de lo fijado para las horas normales sin que puedan exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos; XII. Derecho a la vivienda; XIII. Derecho a la capacitación o adiestramiento para el trabajo. XIV. Protección frente a accidentes del trabajo y enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto; XV. Derechos sobre higiene y seguridad en las instalaciones de trabajo; XVI. Derecho para coaligarse, en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc. XVII. Reconocimiento de las huelgas y los paros; XVIII. Supeditación de las huelgas y los paros a la declaración de licitud por parte de los órganos tripartitos; XIX. Resolución de los conflictos por medio de la intervención de los órganos tripartitos; XXI.- El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario; XXII. Preferencia por los trabajadores en los casos de concurso o de quiebra; XXIII. De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes; XXIV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquiera otra institución oficial o particular. (Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos)

La reglamentación del Artículo 123, cuyo catálogo de derechos carecía de directrices para su implementación y cumplimiento, fue una demanda inmediata de las organizaciones obreras. En contrapartida, los sectores empresariales antes que demandar su reglamentación, le opusieron resistencia y solicitaron su reforma.

El gobierno constitucionalista de Carranza afrontó de manera equívoca los retos emanados de la nueva constitución en materia laboral; mientras el presidente se manifestaba favorable a las modificaciones, su Secretario de Industria, Comercio y Trabajo se mostraba favorable a su defensa. Sin embargo, allí mismo se iniciaría un proceso de reglamentaciones y reformas que no acabaría hasta la promulgación de la Ley Federal del Trabajo en 1931.

Proyectos de leyes que fueron aprobados y de reformas constitucionales no conseguidos, buscaron aumentar el poder del gobierno para arbitrar los conflictos y limitar las

prerrogativas obreras de modo tal que no fueran inconvenientes para el desarrollo capitalista.

Un proceso igualmente irregular caracterizó a los años de la siguiente década. Obregón supeditó los ajustes en la política laboral a los avatares de la política y la economía. Por otra parte,

“el carácter local de la legislación laboral (hasta la Reforma Constitucional de 1929) más que un problema, fue el pretexto utilizado una y otra vez por Obregón para mantenerse al margen de las luchas obreras e intergremiales” (Bensusán, 2000:104).

En la segunda parte de la década, durante la gestión callista, una mayor intervención federal y un fuerte impulso por institucionalizar la mediación estatal fueron los elementos distintivos de la política laboral.

La década de los veinte, igualmente, vio crecer e institucionalizar el primer gran esfuerzo de centralización de la representación sindical mediante la Confederación Regional de Obreros de México (CROM). La fortaleza de la CROM corrió la misma suerte que la política laboral. Originalmente aliada de Obregón, la CROM recibió durante su gestión un débil apoyo de las instituciones del ejecutivo federal; la errática política laboral obregonista poco ayudó a su fortalecimiento.

Las cosas cambiaron sustancialmente en el período posterior:

En el proyecto de modernización económica y política callista el papel de la CROM fue determinante. Después de una primera fase en que esta organización se preparó para generar una férrea disciplina interna a través de la autorregulación (por vía de los estatutos) del ejercicio de los derechos colectivos pasó, después de 1924, a desarrollar los mecanismos de control estatal de la clase obrera que se institucionalizarían al aprobarse la Ley Federal del Trabajo de 1931, como es el caso de las cláusulas de exclusión, el registro sindical ante la autoridad laboral y la calificación de las huelgas (Bensusán, 2000:104-105).

A pesar de las sinergias alcanzadas entre el gobierno y la CROM durante la gestión callista, la búsqueda de una reglamentación federal del Artículo 123 constitucional se vio desplazada de la agenda política por otras prioridades de institucionalización. Igualmente, la falta de consenso generada en el Congreso de la Unión por la propuesta cromista se tradujo en el empantanamiento del proceso legislativo.

Hacia 1928 la situación se modificó notoriamente. La salida de Calles del gobierno y la muerte del general Obregón iniciaron un proceso de debilitamiento de la CROM que, a la postre, sería irreversible.

El nuevo ejecutivo federal, en manos de Emilio Portés Gil, aprovechó la situación de debilitamiento de la CROM y la dispersión sindical producida por la fragilización de los mecanismos de control autoritario, y tomó la iniciativa con un nuevo proyecto de Ley Federal del Trabajo, que definiría una mayor intervención estatal en la regulación de las relaciones laborales.

Si bien los meses que duró la gestión de Portés Gil no alcanzaron para aprobar la nueva iniciativa,

el tema de la legislación laboral tuvo un lugar muy importante en el debate político nacional y se convirtió en el eje articulador de las diferentes posiciones del movimiento obrero, en franca fase de dispersión (Bensusán, 2000:150)

La crisis de 1929 se constituyó en un acelerador de la Ley Federal del Trabajo. El escenario laboral derivado de la crisis se vio inundado por cierres fabriles, desempleo, precarización laboral —provocado por el incumplimiento de los preceptos constitucionales— demandas patronales por un mayor disciplinamiento de la fuerza de trabajo, conflictos sindicales y una enorme politización de esta conflictividad provocada por los enfrentamientos entre las fracciones que se disputaban el liderazgo político nacional.

La consecuencia de este conflictivo escenario fue la demanda de una mayor regulación por parte de todos los intervinientes, lo cual facilitó el proceso de negociación que dio lugar a la Ley Federal del Trabajo en 1931.

Los rasgos fundamentales de la nueva reglamentación laboral dieron por resultado, de acuerdo con Dombois y Pries (2000), un modelo de relaciones industriales caracterizado por:

- El principio de autoridad fue en el criterio principal para el reclutamiento de personal, los despidos, las remuneraciones y la movilidad laboral.
- El escalafón se constituyó en un sistema de ascensos intraempresariales minuciosamente definido.
- En materia de asociación, se postuló, al mismo tiempo, la libertad de asociación y las negociaciones colectivas por medio de estructuras sindicales de afiliación obligatoria. Paralelamente, se definió el carácter especial de algunos grupos ocupacionales, como, por ejemplo, los servidores públicos.
- Se determinó la existencia de contratos colectivos pactados entre el sindicato y la empresa que debían ser registrados en la Secretaría del Trabajo. Las huelgas sólo podrían ser declaradas legales por dicha Secretaría.
- Los contratos colectivos deberían incluir cláusulas de exclusión de ingreso y por separación. De acuerdo con las primeras, sólo los miembros del sindicato podían ser contratados por las empresas, lo cual le garantizaba el monopolio exclusivo de la representación. La segunda, daba al sindicato el derecho de exigir la cancelación del contrato laboral cuando se desafilaba a un trabajador o este manifestaba su voluntad de retirarse del sindicato.

- Se reglamentaba un ritmo bienal para la renovación de los contratos colectivos, y en ninguna renovación podían empeorarse las condiciones laborales ya pactadas.

Asimismo, la legislación laboral dividió a la clase obrera sindicalizada en dos grandes grupos: los de aquellos cuyas ramas fueron establecidas bajo jurisdicción federal o bien los que se instalaron bajo jurisdicción local. Otro criterio para la definición de la jurisdicción a la que debía someterse cada sindicato fue el de que la empresa tuviera sus establecimientos en uno o más de un estado de la república, quedando los primeros bajo la tutela estatal mientras que los segundos bajo la federal.

Los sindicatos que se encontraban bajo la jurisdicción federal canalizaban sus trámites ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, la cual se hallaba directamente ligada al gobierno federal, correspondían a las ramas de actividad más estratégicas y modernas y tenían un pasado sindical importante y conflictivo. Mientras que los que se hallaban bajo las jurisdicciones locales dependían de las gubernaturas estatales, y pertenecían a las Industrias tradicionales. Como sostiene Bizberg el Estado mexicano propició una forma de agrupamiento que le permitiera intervenir a través de la Secretaría de Trabajo y de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje sobre las jurisdicciones en las que predominaban

...un cierto tipo de sindicato. En la jurisdicción local, la proporción de pequeños sindicatos es mayor, lo cual se relaciona directamente con el hecho de que en las ramas de actividad tradicional el personal promedio por empresa es muy bajo... Además de las diferencias relativas al tamaño promedio de los sindicatos, hay desigualdades que conciernen al tipo de organización sindical. En México existen cinco distintas formas de organización sindical: la gremial, la de oficios varios, la de la empresa, la de la industria y la nacional de industria. En los dos primeros casos, la unidad de base no es la empresa ni la rama de actividad, sino el tipo de trabajador definido por el oficio que ejerce. La forma de organización más "natural" es por empresa, ya que en ésta se agrupa a todos los trabajadores de calificación y de oficio diferentes, que corresponden a un mismo centro de trabajo. Los sindicatos industriales reúnen a los trabajadores de dos o más empresas que se agrupan bajo la misma rama industrial. Cuando estos sindicatos congregan a organizaciones obreras de distintos estados, pueden constituir un sindicato nacional de industria, lo que obviamente implica un nivel de organización más complejo (Bizberg, 1990:107-108).

El patrón contractual de la Revolución Mexicana que resultó de las regulaciones laborales descritas se caracterizó por combinar elementos muy rígidos con otros flexibles (Bensusán, 2000; Dombois y Pries, 2000; De la Garza y Bouzas, 1998), lo cual dejó un amplio espacio para la negociación política.

En efecto, entre la rígida protección de los asalariados (estabilidad laboral y condiciones mínimas de trabajo), la discrecionalidad estatal (regulación de los derechos colectivos y resolución de conflictos) y los márgenes flexibles para la actuación empresarial (elección de la contraparte laboral y organización del trabajo en la empresa) se dio lugar a un

modo particular de adaptación de los niveles legales de protección a los imperativos cambiantes de la acumulación capitalista (Bensusán, 2000).

Con la Ley Federal del Trabajo de 1931 se cierra el período en el cual las disputas capital/trabajo se canalizaron al proceso de confeccionamiento de las bases jurídicas de la regulación laboral, la cual, en su letra y en su espíritu, mostraron el avance de los trabajadores en la defensa de un conjunto de derechos que consideraban básicos, elementales.

La fortaleza del pacto emergido de la Constitución de 1917 se mostraría en el período cardenista, donde, como se señaló en el Capítulo 6, se sentarían las bases del reconocimiento del poderío laboral a cambio de su disciplinamiento. Se abre, a partir de allí, una segunda etapa en la que, sin modificar los arreglos institucionales de la etapa anterior, se utilizarán procedimientos más ad-hoc para la articulación de los requerimientos de legitimidad con los de la reproducción subsistémica.

La dirección pro-demanda de la política laboral cardenista y la redireccionalización posterior habrán de mostrar la adaptabilidad del modelo para ajustarse a los distintos requerimientos coyunturales. La etapa siguiente mostrará como este principio puede ser llevado a las antípodas, mas, por el momento, quiero detenerme en esta segunda.

La gestión cardenista enseñó un modelo de uso del conjunto de normas que regulan las relaciones laborales a favor de la aceptación por parte de los trabajadores de la legitimidad del control autoritario y de la disciplina laboral.

El movimiento obrero llegó al gobierno de Cárdenas en una fase de reorganización después del control ejercido durante más de una década por la CROM. Esta central sindical se había dedicado en esos años a monopolizar la representación obrera mediante mecanismos corporativos de autocontrol frente a la conflictividad de la relación capital/trabajo en contubernio con el gobierno federal. A cambio de su disciplinamiento, el gobierno federal le otorgaba a los sindicatos favorables a la CROM la titularidad de los contratos colectivos, los cuales, mediante las cláusulas de exclusión, propiciaron el control de los trabajadores y del mercado laboral.

Lo cierto es que, aún en sus momentos de apogeo, este mecanismo de disciplinamiento fue desbordado permanentemente por las luchas sindicales, a pesar de la represión a la que fueron sometidas. La pérdida del apoyo oficial por parte de la CROM ocasionó su desmembramiento y la pérdida de un referente organizador de la movillización obrera, con lo que se expuso a una nueva oleada de represión.

El fracaso de la estrategia cooptativa de centralización sindical se mostró en toda su dimensión con la crisis de 1929. A partir de allí, y con el impulso de la recuperación económica posterior a la crisis, un nuevo proceso de reorganización sindical se abrió paso.

Si bien los primeros pasos de esta reorganización sindical fueron impulsados por los fragmentos de la CROM que buscaban diferenciarse de la política que había

caracterizado a esa Central, como la fracción liderada por Lombardo Toledano, y por las centrales sindicales de izquierda, fundamentalmente la comunista Confederación Sindical Unitaria de México (CSUM),

ni la tendencia representada por Lombardo Toledano ni la de la CSUM fueron las que iniciaron la reorganización sindical, que podemos ubicar el 13 de enero de 1933, con la constitución del Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana. Al integrar a las diversas agrupaciones que existían entre los obreros ferroviarios, superando al fin el gremialismo que los había caracterizado, este primer sindicato único de industria se convirtió en un importante precedente para la posterior estructuración del movimiento obrero (Anguiano, 1975:34)

No obstante ello,

la nueva central, dirigida por Lombardo, fue el producto más importante de la reorganización sindical que la recuperación económica impulsó en nuestro país (Anguiano, 1975:35)

Fruto de un proceso que inició con la organización de la CROM depurada y que desembocó en su creación, la lombardista Confederación General de Obreros y Campesinos de México (CGOCM)

a través de mítines, manifestaciones, huelgas, desplegó su influencia y se encargó de encauzar el descontento obrero hacia la lucha por reivindicaciones económicas que atenuaran su situación de miseria. Muchas huelgas de esos años de resurgimiento obrero fueron dirigidas por ella. Los enfrentamientos con el presidente Rodríguez que las huelgas motivaron permitieron a la CGOCM prestigiarse ampliamente y extender su influencia (Anguiano, 1975:35-36)

Así, el sexenio cardenista era recibido por el relanzamiento de la combatividad sindical impulsado por la precarización temprana del pacto emanado de la Revolución y, particularmente, del Constituyente de 1917. Los intentos de control de los reclamos obreros mediante la negación de su poderío encontraban, así, un nuevo, y tal vez, más poderoso escollo.

La respuesta de Cárdenas a esta efervescencia no fue, como antes, la de intentar controlarla inmediatamente. Antes bien, buscó canalizarla hacia objetivos centrales de su gestión.

A cambio del apoyo a las luchas sindicales, cuya oleada había invadido la industria del país, Cárdenas condujo un proceso de unificación del movimiento obrero poniendo dos iconos como detonantes del mismo: el maximato y el capital extranjero.

Fuente de encono sindical y convertido en representante de los intereses empresariales, el expresidente Calles

habíase venido mostrando inconforme con las huelgas, y partidarios suyos realizaban una intensa campaña contra el gobierno cardenista. Desde los primeros días de junio se comenzó a manifestar una acción de los diputados cardenistas, quienes habían organizado una minoritaria "ala izquierda" en las Cámaras, tendiente a afirmar su "libertad de opinión" fuera del control del PNR, lo

que se tradujo en conflictos con aquellos que se mantenían fieles al supuesto jefe máximo. Tal situación, en el contexto de las constantes luchas obreras, motivó violentas declaraciones de Calles que precipitaron una grave crisis política... La CGOCM declaró que Calles incitaba al gobierno a iniciar "una era de represión contra el proletariado de México" y que sus declaraciones constituían para los trabajadores "la amenaza de perder hasta las escasas garantías que las leyes reconocen" (Anguiano, 1975:52-53)

La crisis política abrió un nuevo escenario de confrontaciones sindicales. La CROM y la Confederación General de Trabajadores (CGT) —ésta última otrora motor de la resistencia roja frente al callismo— marginadas por la CGOCM, formaron un frente anticardenista y atacaron al resto de las organizaciones sindicales por su supuesta orientación comunista. Estas, agrupadas en el Comité Nacional de Defensa Proletaria, apoyaron a Cárdenas y ofrecieron resistencia.

El triunfo del cardenismo frente al maximato no sólo tuvo consecuencia para la CROM y la CGT. Las principales centrales sindicales cardenistas, la CGOCM y la CSUM, resolvieron fundirse en una nueva central: la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Esta era, sin duda, la organización que Cárdenas consideraba indispensable. No obstante sus proclamaciones de independencia respecto al Estado, la CTM dependería estrechamente de Cárdenas y se convertiría en uno de los pilares de la política de masas y el instrumento mediante el cual las masas de trabajadores serían movilizadas en apoyo de las decisiones del Estado y en defensa del régimen establecido (Anguiano, 1975:58).

La reunificación sindical que centralizara en un solo agente la negociación de los conflictos y que evitara espirales de confrontaciones inducidas por las pugnas intrasindicales fue sólo uno de los objetivos cardenistas. La legitimidad basada en el reconocimiento de las luchas sindicales habría de tener pronto límite (los conflictos del gobierno de Cárdenas con el sector empresarial permitían presagiarlo), por lo que era imprescindible encontrar un nuevo principio legitimador para hacer posible la reproducción subsistémica.

Ese nuevo principio legitimador fue el nacionalismo y el icono disparador fue el conflicto del gobierno cardenista con las empresas petroleras extranjeras. El pretexto fue el desconocimiento por parte de éstas de un laudo de la Junta de Conciliación y Arbitraje. La respuesta, la movilización de la CTM y su triunfo. A pesar de ello,

en el transcurso de las movilizaciones, las masas de trabajadores se politizaron aceleradamente, desterrando hasta las reminiscencias del anarcosindicalismo y de intuición espontánea de los obreros rojos, sobre todo en lo que se refiere a la participación política y a la lucha por su autonomía. Mas la conciencia que fueron asumiendo fue una conciencia subordinada, que las volvió dependientes del Estado, encarnado en la figura de Cárdenas. Los líderes obreros, encabezados por Lombardo Toledano, fueron directos encargados no sólo de organizar a los trabajadores, sino de sujetarlos al dominio del Estado (Anguiano, 1975:63-64).

Con la fuerza de la unidad sindical y la legitimidad nacionalista se abre un proceso de administración de las relaciones laborales corporativizada. En las próximas cuatro décadas el reconocimiento del poder sindical y su disciplinamiento habrían de convertirse en el eje de las relaciones corporativizadas.

Investigaciones realizadas por Pries (1998) y Dombols y Pries (2000) muestran la compatibilidad de las relaciones laborales postrevolucionarias con las necesidades del Modelo ISI hasta los años setenta. El conjunto de relaciones laborales permitió una configuración muy estable que brindaba ventajas a los tres sectores principales del pacto. Para el gobierno, el patrón contractual de la Revolución Mexicana ofrecía competencias reguladoras sumamente amplias, para los sindicatos control del complejo sector industrial con poco despliegue organizacional, y para los empresarios el arbitraje obligatorio y los topes salariales.

Como resultado de estas articulaciones,

Dichas relaciones laborales e industriales contribuyeron a la paz social durante períodos prolongados, y se articulaban con un comportamiento de la economía en el que el mercado interno era central, sobre todo para el sector industrial, y con el hecho de que hacia fines de los años setenta el consumo de los asalariados comenzó a ser importante para ese mercado interno de bienes industriales (De la Garza y Bouzas, 1998:98).

Mientras el Impulso del Modelo ISI no ofreció resistencias, el patrón de relaciones laborales permitió una gran estabilidad; sin embargo, cuando afloraron los problemas estructurales del Modelo, nuevas formas de organización sindical y de organización productiva comenzaron a presionar sobre los acuerdos básicos del patrón contractual.

VIII. La "nueva organización" (Robbins, 1997) nacida y producto del cambio del patrón de acumulación supone los siguientes tránsitos:

- de los empleos permanentes a los temporales
- de una fuerza laboral relativamente homogénea a una variada
- de la calidad como nueva ocurrencia al mejoramiento constante y la satisfacción del cliente
- de la seguridad laboral a la reducción del personal
- de la estabilidad estructural a la reingeniería
- de la concentración en múltiples negocios a la concentración en las competencias críticas
- de la jerarquía rígida a una flexible
- de la jornada laboral limitada a un *full time*

y todo esto supuesto como producto de la adaptación a la globalización, los cambios tecnológicos, la diversidad cultural y los cambios en las expectativas sociales. Pero

estas formas que se delinean, que son resultado histórico de una transformación, que fue tratada en los Capítulos 4, 5 y 6, son tan transitorias como las que vienen a reemplazar. No se trata de una visión que produce una eficientización "verdadera" de la organización y del proceso de trabajo, sino de una respuesta específica, que busca la obtención de una mejor explotación de la fuerza de trabajo dada la actual relación de fuerzas en la sociedad.

Por tal, la idea de trabajar los cuatro problemas antes mencionados como continuos remite a cuestiones a solucionar, a temáticas constantes, que permanecen presentes al interior de la empresa, que buena parte de las empresas están en esa posición de adaptación, y que fundamentalmente está puesta como futuro.

IX. La idea de flexibilización supuesta en la "nueva empresa" proviene, según De la Garza (1999), de dos fuentes principales: del advenimiento de las políticas macroeconómicas neoliberales y de las nuevas doctrinas de la gerencia. Analizaré en este apartado a estas últimas y revisaré en el siguiente las que impactan sobre el mercado de trabajo.

Para llegar a esas nuevas doctrinas gerenciales de la empresa es necesario preguntarse, por lo dicho, por qué resultaron ineficientes las anteriores doctrinas, por qué se dejaron de explorar soluciones al interior del paradigma de la matriz clásica y por qué se buscaron nuevas fuentes de inspiración. Las visiones apologéticas de la nueva empresa, al igual que las posturas neoliberales frente al Modelo TFK, suponen que la matriz clásica era y es inherentemente ineficiente, olvidando, o pretendiendo hacer olvidar, tanto los excelentes resultados que brindó durante prácticamente un siglo, como los cambios sociales que ocurrieron para promover su crisis.

En términos generales, suele sostenerse que acaecieron dos crisis de la matriz clásica (Stankiewicz, 1990). La primera tuvo lugar durante los años sesenta y principios de los setenta, y se manifestó a través de dos elementos íntimamente relacionados: la resistencia obrera y la caída en el ritmo de la productividad.

Respecto del primer elemento, en el período señalado se percibe la reaparición de los problemas denunciados a partir de Elton Mayo por la escuela de las Relaciones Humanas y por algunos teóricos del conductismo administrativo (Argyris, 1960, por ejemplo), entre otros, y que no pudieron ser eliminados con el arsenal de estímulos diseñados por estas mismas corrientes. Como señala Stankiewicz:

Es cierto que los aumentos de los salarios, el mejoramiento del medio ambiente de trabajo... pueden tener un efecto que disminuya la insatisfacción del trabajador, pero un asalariado menos disconforme no es un trabajador satisfecho. Para actuar a este nivel es necesario modificar las condiciones intrínsecas del trabajo, "enriquecer" su contenido de manera tal que el hombre encuentre en él los medios para realizarse... (Stankiewicz, 1990:27).

El trabajo parcelizado, rutinario y desangelado promovido por la matriz clásica redundó en altos niveles de fallas de producción, ausentismo y rotación del personal, abandono e indiferencia con relación al trabajo, etc. Por otra parte, al tiempo que

La extensión del taylorismo incrementó sustancialmente la productividad promedio en sentido estricto a lo largo de una "curva de aprendizaje", impidiendo cualquier intercambio de aumentos de productividad por relajamiento de la intensidad del trabajo. Por lo demás, la experiencia del trabajo genera el descubrimiento cotidiano de nuevas "maneras mejores y únicas" en el proceso productivo, desplazando hacia arriba la mencionada curva de aprendizaje. Obviamente, el movimiento a lo largo de dicha curva decae después de cierto tiempo y, asimismo, el desplazamiento hacia arriba de dicha curva depende de la capacidad colectiva de los trabajadores y empleados para inventar nuevas técnicas. Al polarizar dicha capacidad colectiva entre una masa de trabajadores no calificados y escasamente motivados, de un lado, y los ingenieros y técnicos del departamento de organización y métodos, de otro, los principios tayloristas limitaron paulatinamente la lucha por la productividad y la innovación de este último sector. En tales circunstancias, sólo se podía aumentar la productividad general a través de un diseño de máquinas cada vez más complejas, puestas a disposición de trabajadores no calificados (Lipietz y Leborgne, 1990:106).

La exclusión de los trabajadores del proceso de cambio tecnológico y la inducción de dicho proceso exclusivamente "desde arriba", con un costo creciente en Investigación y desarrollo, indujo, por un lado, incrementos constantes en el capital fijo y provocó, por el otro, lo que se denomina "involucramiento paradójico" (Lipietz y Leborgne, 1990) de los trabajadores en la empresa, factores, ambos, centrales en la crisis de productividad de la matriz clásica.

Si bien es cierto que dicho involucramiento paradójico fue disruptivo en la década de los sesenta, siendo favorecido en esa condición por el pleno empleo, como señalan Lipietz y Leborgne:

ese razonamiento no puede explicar la persistencia de la crisis de productividad de fines de los setentas. La amenaza creciente de pérdida de empleo volvió a crear las condiciones del involucramiento paradójico, pero el caso es que el involucramiento seguía siendo paradójico (Lipietz y Leborgne, 1990:107).

La segunda crisis de la matriz clásica suele ser relacionada con factores que se consideran exógenos al conflicto industrial,

Asociar la pérdida de eficacia del taylorismo con la resistencia o la oposición de los asalariados, es un argumento sólido si lo aplicamos a los años 70. Si lo trasladamos al contexto de los años 80 se transforma en una hipótesis homérica. Sin embargo, el taylorismo está en crisis pero la dinámica que actualiza su enjuiciamiento ya no reposa en el litigio obrero. Las experiencias en curso no exhalan un "perfume autogestionario". Las ideologías de ruptura con el capitalismo se han disipado de un modo sorprendente. Los conflictos se encuentran en su punto más bajo (Stankiewicz, 1990:32).

Antes bien,

... el taylorismo está descalificado como método de organización del trabajo (en sus modalidades actuales) como consecuencia de los perfeccionamientos alcanzados por la automatización programable. Nuevos bienes de equipamiento

que nacen del desarrollo de la informática y de la electrónica se incorporan en las empresas porque permiten una reducción substancial de los costos de producción. En segundo lugar, el taylorismo se considera superado en razón de su "rigidez" incompatible con las nuevas modalidades de la competencia. El efecto de la innovación (renovación acelerada de los modelos), de los productos personalizados (multiplicidad de versiones), de plazos de entrega con demoras mínimas, son presentados en la actualidad como los medios concluyentes para atraer al consumidor y conquistar nuevos mercados (se sabe que la exportación obliga a modificar las características de los productos de acuerdo a las normas técnicas y a las preferencias de los países importadores). Por otra parte, la organización taylorista de la producción no se adapta a un cambio frecuente de los medios que exige recalcular los tiempos, obliga a recomponer los puestos de trabajo y en algunos casos a desechar los equipos especializados.. (Stankiewicz, 1990:32-33).

Coriat, asocia, igualmente, la crisis terminal de la matriz clásica a la aparición del robot ("objeto rey de la nueva automatización"), pero a diferencia del cronómetro (símbolo de la revolución taylorista/fordista) el robot no es consecuencia del conflicto industrial, por el contrario

... semejante invasión de la lógica y del orden del taller, no son ni causa única ni explicación simple. Para dar cuenta de esta mutación hay que invocar un conjunto de historias, de trayectorias y de determinaciones... La primera de esas historias es, por encima de todo, la de la forma, la del empleo y la de la disciplina industrial tal como se expresa y se entabla en las técnicas de organización del trabajo. La electrónica toma aquí un relevo, el del taylorismo, cuya legitimidad está quebrantada y que, desde fines de la década de los sesenta, comienza a aparecer como una inmensa máquina consumidora de tiempos muertos. El concepto simple y rústico de la división y de la hiperfragmentación de trabajo se ve sustituido por el florecimiento de una práctica y muy pronto de conceptos nuevos en materia de organización del trabajo. La segunda historia se alimenta de la primera, pero la rebasa, y en parte la determina. Es la de los comportamientos y las estrategias de valorización de los capitales seguidas y desarrolladas por las empresas, es decir también de las formas de competencia que se forman y se deshacen en este enfrentamiento permanente que constituye la economía llamada de "libre empresa". Tras una larga fase de mercados crecientes y solicitantes de productos estandarizados, el período posterior a 1974/1975 va a marcar la entrada en la era de los crecimientos lentos y de la diversificación. La era de la competencia por la calidad, la era de los productos especificados y de la fabricación por lotes. También aquí la electrónica, la flexibilidad en el uso de los equipos que ésta hace posible encontrarán un espacio para desplegarse a gran escala. Finalmente, la tercera historia es de orden científico y técnico. Es la historia conjunta de la computadora y del autómatas industrial llegados de los confines de lo imaginario (Coriat, 1990:17-18).

Aún cuando son indiscutiblemente relevantes estos elementos para caracterizar la pérdida de la condición hegemónica y dominante de la matriz clásica, respecto de otras formas de organización del proceso de trabajo, parece evidente que estas apariciones

que hacen posible la "segunda crisis" no pueden ser desvinculadas de las razones que dieron origen a la primera. Si, como afirma Humphrey:

La crítica hecha al fordismo y al taylorismo, y a los intentos de salir de la crisis del fordismo dentro de un marco esencialmente fordista, es que el conocimiento y la actividad de la mano de obra son fundamentales para el buen funcionamiento de la fábrica. La eficiencia no puede lograrse si hay degradación. En otras palabras, el límite de la degradación del trabajo no es sólo la resistencia del obrero sino también las ineficiencias que crea en el proceso de producción. El nuevo enfoque sostiene que el conocimiento y la participación del obrero pueden ser movillados por la empresa, y dirigidos hacia metas que son beneficiosas para el capital (Humphrey, 1995:47).

Semejante reconocimiento explícito de la centralidad del trabajo no hubiera sido posible en los marcos de la conflictividad laboral de los años sesentas y setentas. Las nuevas formas no son pues exógenas a la relación capital/trabajo y mucho menos devenidas de temporalidades diferentes de la de dicho conflicto.

Las nuevas condiciones son resultado directo también del disciplinamiento de la fuerza de trabajo que fue realizada por afuera de la fábrica pero con referencia directa al conflicto capital/trabajo mismo. La necesidad de la búsqueda de nuevas tecnologías, de su flexibilidad, también responde a la caracterización de los mercados que surgen como producto de la lucha capital/trabajo, esto es, motivo de la desocupación, de la nueva segmentación de los mercados, entre otros.

En este contexto podemos, ahora sí, analizar la aparición de las nuevas perspectivas gerenciales desde varios vectores: el de la automatización, el de la flexibilización y los que reconocen su origen en los modelos japoneses.

Desde el punto de vista de la automatización,

El rasgo predominante del nuevo paradigma es la tendencia a aumentar el contenido de información en los productos más bien que el contenido energético o de materiales. Esto surge directamente del cambio radical y duradero en la estructura de costos relativos hacia el abaratamiento constante del potencial de manejo y transmisión de información... Un impacto inmediato de la disponibilidad de microelectrónica barata es su capacidad para insertarse en los productos tradicionales agregando una nueva trayectoria incremental con nuevos conceptos-guía. Esto se traduce en rediseño y modificaciones sucesivas con nuevos objetivos: minimizar el tamaño, las partes móviles, los insumos de energía y materiales, así como el consumo energético en el uso... Una vez sobre la ruta de explotación de las posibilidades propias de la electrónica, surgen nuevos rasgos-objetivo, para indicar el rumbo de innovación a nivel de productos. Lo pequeño es más hermoso y más rentable que lo grande; lo versátil, lo compatible, lo adaptable es mejor que lo rígido. Un producto programable es mejor que uno específico. Un producto capaz de crecer en forma modular es superior a uno de escala y potencial definidos y estáticos. Un producto con mayor velocidad de operación y respuesta es preferible a uno menos rápido. Todo producto capaz de conectarse a una red o constituir el núcleo o parte de un sistema es mejor que un producto

aislado. La "inteligencia" distribuida es más eficiente que la centralizada. Esta nueva escala de valores se transmite a los usuarios a través de la publicidad, con lo cual la demanda se convierte en un instrumento más de refuerzo del nuevo rumbo innovador (Carlota Pérez, 1986:59-60).

Como resultado de este cambio en los conceptos guía es que en la medida en que

la materia prima del trabajo está hecha de "signos". La actividad consiste poco o nada en ejecutar, sino en interpretar la información y en vigilar el funcionamiento del sistema... (Stankiewicz, 1990).

Y, por lo tanto,

Dedicar una atención prioritaria a la mano de obra directa de fabricación (cuyo volumen se ha reducido sensiblemente con la automatización) deja de ser justificado. Por el contrario lo determinante es controlar que la tasa de utilización de la instalación automatizada sea alta (Stankiewicz, 1990).

La necesaria reducción del tiempo de inmovilización de los equipos que impone la nueva organización requiere de agentes, encargados de conducir el sistema, capaces de anticiparse a los incidentes imprevistos (mantenimiento preventivo) con iniciativa y discernimiento para tomar con rapidez la decisión adecuada. La matriz clásica que tiende a planificar totalmente la ejecución del trabajo, tiene que dar paso a un sistema basado en el compromiso para la obtención de objetivos (más que medios), para lo cual requiere de los involucrados capacidad de análisis, responsabilidad y participación activa (Stankiewicz, 1990).

Desde el vector de la flexibilización, el paradigma supone la capacidad que tienen las empresas para adaptarse rápidamente a los cambios originados en el entorno. Recoge, por un lado, el concepto de fábrica flexible derivado de la introducción de la electrónica en el proceso de trabajo,

La electrónica da mayor flexibilidad a la fábrica, es decir, abre la posibilidad (a través de los supuestos bajo costo y rapidez de reprogramación) de modificar automáticamente las operaciones estandarizadas de las máquinas (Lipietz y Leborgne, 1990:112).

Al mismo tiempo introduce el concepto de gestión flexible de la fuerza de trabajo. Este último concepto supone la implantación de varios subtipos de flexibilidad: (a) la numérica, que lo que adapta es la cantidad de fuerza de trabajo (cambios en las prácticas de gestión de las nuevas contrataciones, de los despidos, de la extensión y ordenación del tiempo de trabajo, de externalización y subcontratación); (b) la salarial, que busca ajustar los costos salariales a los beneficios empresariales y a la teórica aportación de cada empleado a los resultados finales; y (c) la funcional, que pretende acomodar la capacidad y disponibilidad productivas de la fuerza de trabajo (Prieto, 1992).

Por último, los vectores que se asocian con la niponización de la fábrica suelen ser fundamentalmente dos: los métodos Justo a tiempo (JAT o JIT, por sus siglas en inglés) y Control de Calidad Total (CTC). Respecto del primero,

La fabricación asistida por computador (CAM) amplía notablemente las posibilidades de administrar en tiempo real los inventarios necesarios para cada operación de acuerdo con las necesidades de producción de la fábrica, lo cual puede ser optimizado incluyendo igualmente los requerimientos de las demandas intermedia y final... El diseño y la fabricación pueden ser así vinculados estrechamente, con lo cual el principio de abastecimientos asegurados en tiempo real (contra pedido), esto es, el denominado "just-in-time" (JIT), predomina sobre el principio de regulación basado en la existencia de inventarios o stocks ("just-in-case"), pudiendo el primero de ellos extenderse asimismo a las relaciones entre los talleres de un mismo establecimiento, entre los distintos establecimientos de una misma empresa, y entre las distintas empresas y los subcontratistas (Lipietz y Leborgne, 1990:113).

Mientras que en relación con el segundo,

mejorar la calidad es el principio que completa este "management participativo" cuyo soporte institucional está constituido por los "círculos" (de calidad o de perfeccionamiento). Las experiencias más recientes, tales como las de los TQC (Total Quality Control) o de la CWQC (Company Wide Quality Control) indican claramente que la lucha contra la "empresa fantasma" se libra en un frente muy amplio y que la calidad debe ser entendida en un sentido muy ampliado que termina por aunar todo lo que puede contribuir a la satisfacción del cliente y a la competitividad de la empresa (Stankiewicz, 1990:42).

La combinación de estos dos elementos produce un modelo en el cual: (a) no hay polarización entre obreros muy calificados y obreros de producción no calificados, y la capacitación no se limita a una élite del núcleo de trabajadores con competencias técnicas especiales. Se proporciona una capacitación menos intensiva a una gama de obreros mucho más amplia; (b) la reorganización del trabajo implica, por un lado, la transferencia de ciertas tareas de mantenimiento y verificación de calidad a los obreros de producción directa, sin cambios significativos en la maquinaria y equipo, y, por el otro, que los obreros de producción desempeñen una mayor gama de funciones y a distintas horas; (c) se hace especial hincapié en la adaptación empírica de los procesos de producción en el momento de la producción (Humphrey, 1995).

X. En cuanto a las políticas neoliberales, los cambios que inducen a la flexibilización se refieren, fundamentalmente, a la desregulación de los mercados, a las privatizaciones, y a los ajustes macroeconómicos tendientes a la reducción del déficit público. Esos cambios macro impactaron sobre las empresas y las relaciones laborales e industriales de distintas maneras. En primer lugar, como señala Torre, el escenario de la negociación entre las empresas y los sindicatos se ha visto

transformado con la reducción de las tarifas aduaneras y la liberalización del comercio al resto del mundo. En efecto, el acceso a una oferta de bienes importados amplía las opciones de los consumidores y se convierte en un mecanismo que disciplina la acción de los sindicatos y las empresas. La apertura comercial no tiene sólo consecuencias sobre las negociaciones salariales: también las normas que regulan las condiciones de empleo y de trabajo, y definen por lo

tanto los costos laborales, están ahora expuestas a una comparación con las de los países con los que se hace más abierto el comercio. Esto significa que la competitividad se convierte en un criterio a la hora de establecer las garantías a la fuerza de trabajo; todo lo cual implica, por cierto, una mutación de los términos dentro de los cuales los sindicatos estaban acostumbrados a llevar a cabo sus luchas reivindicativas (Torre, 1999:10).

En este nuevo escenario, las empresas (y sus organizaciones empresariales) han buscado poner a debate el conjunto de instrumentos de regulación de las relaciones capital/trabajo que incluye las leyes laborales, las formas de contratación colectiva, la sindicalización, la seguridad social y la justicia laboral.

Como resultado de estos movimientos, me refiero a los cambios macro y a la ofensiva de empresarial frente a los mecanismos vigentes de regulación, la centralidad del estado en el diseño del proceso de industrialización y en la regulación de las relaciones sociales al interior de la fábrica está cediendo frente a la asunción de la empresa como un nuevo eje del sistema. En esa dirección Palomino y Senén González afirman que

La empresa aparece situada en el lugar central donde se procesan actualmente las normas que regulan la relación de trabajo, lo cual indica un cambio fundamental respecto del anterior sistema (Palomino y Senén González, 1993:7).

La centralidad de la empresa y su flexibilización aparecen como indispensables para su permanente ajuste ante un entorno cambiante. Las necesidades de flexibilización de la empresa con el entorno no se limitan, sin embargo, al diseño de una fábrica flexible, se manifiestan, también, en el imperativo del cambio de los marcos regulatorios a través de los cuales la empresa se vincula con el mercado, en general, y muy en especial con el mercado de trabajo.

En relación con el mercado de trabajo, de acuerdo con De la Garza (1999), su flexibilización se manifiesta: (a) en los mecanismos de fijación de los salarios; (b) en los mecanismos de contratación o despido de los trabajadores y (c) en los impuestos, gravámenes o tributos que incrementan los costos salariales.

XI. Una amplia gama de estudios para América Latina y México⁴ coinciden en demostrar que la difusión y utilización de los conceptos en torno de la "nueva empresa" ha sido heterogénea tanto en su extensión —respecto del conjunto de las empresas— como en la aplicación del paradigma en su totalidad, incluso desde una perspectiva ideológica.

Este último aspecto ha sido, sin embargo, el que ha alcanzado la mayor extensión. Puede decirse que términos tales como círculos de control de calidad, trabajo en equipos, justo a tiempo, cero errores, cero inventarios, equipos de resolución de problemas, técnicas de involucramiento de los trabajadores, células de producción, control de calidad total, polivalencia, movilidad interna, capacitación permanente, automatización flexible, etc. son

⁴ Humphrey (1995); Carrillo (1995); De la Garza (1992); Micheli (1996); De la Garza y Bouzas (1998); De la Garza (1999), entre otros.

adoptados hoy como doctrina oficial de los funcionarios públicos y empresarios de la región y, en particular, de México.

En cuanto a la difusión y utilización de las técnicas administrativas, organizacionales y productivas puede observarse que su impacto es mucho más intenso en las grandes empresas (y, entre ellas, en las exportadoras). De la Garza (1999) demuestra que poco menos del 65% de las grandes empresas introdujo cambios en la organización de trabajo en producción vinculados con al menos uno de los siguientes criterios: justo a tiempo, rotación entre puestos, polivalencia, control estadístico del proceso, equipos de trabajo, círculos de calidad; siendo este último la modalidad de cambio más socorrida.

En virtud de lo anterior, en otro trabajo, De la Garza define tres tipos de configuraciones sociotécnicas que están en juego en estos momentos en la industria:

Configuración Reestructurada: se trata de una configuración que se ha modernizado frente a la mayor competencia en el mercado internacional y nacional, puede ser de capital transnacional o nacional, el punto central de su transformación no es la tecnología (los niveles tecnológicos irían entre medio y alto) sino las formas de organización del trabajo y las relaciones laborales. Son empresas de alta productividad y buena calidad, en su mayoría grandes, que aplican aspectos parciales de la Calidad Total y el Justo a Tiempo, la flexibilidad laboral no es extremista, es de un nivel medio, así como tampoco la bilateralidad con sindicato y trabajadores. Sin embargo, la mano de obra en su mayoría sigue siendo de baja calificación, combinándose una fuerza de trabajo tradicional (hombres, escolaridad baja, especialistas en una máquina, bajo salario) combinada con otra más joven, baja calidad y bajo salario.

Configuración Tradicional: Se trata de empresas sobre todo medianas y pequeñas, no exportadoras, de capital nacional, con nivel tecnológico bajo y baja productividad y calidad. La organización del trabajo es pretaylorista, con dosis altas de arbitrariedad patronal, con una flexibilidad primitiva, bilateralidad baja con el sindicato o ausencia de éste, fuerza de trabajo tradicional y salario bajo.

Configuración Taylorista: son empresas medianas o grandes, con nivel tecnológico bajo o medio, organización taylorista o fordista, flexibilidad baja, así como bilateralidad, combinan nueva fuerza de trabajo con obreros tradicionales. (De la Garza, 1998:251:251)

En el caso de las empresas estudiadas en esta investigación, 25 de las 69 anuncian la implementación de políticas en este sentido o utilizan conceptos vinculados con este nuevo estilo de organización como parte de su visión del negocio, mostrando una preocupación constante por estos continuos críticos que he tratado de definir anteriormente. Diez empresas esgrimen, como muestra de las políticas diseñadas a tales efectos, certificaciones Internacionales de calidad (fundamentalmente las ISO).

Como puede observarse en el Cuadro 42 los conceptos más utilizados son los de calidad (control de calidad, calidad total, calidad integral, entre sus formas más frecuentes), capacitación y productividad. Menos frecuentes, por el contrario, son los de reingeniería, trabajo en equipo, o justo a tiempo.

Cuadro 42
Conceptos en torno de la "nueva empresa"

Empresas	Conceptos Utilizados
AHMSA	ISO 9002.
Aifa	ISO (diversos), eficiencia operativa, calidad del producto.
Apasco	ISO (diversos), comunicación integral, trabajo en equipo.
Autlán	ISO 14000.
Bafar	Cambio de cultura organizacional a través del recurso humano, calidad, productividad, personal altamente entrenado.
Bimbo	ISO 9002.
Cemex	Mejora continua, ISO 14001.
Contal	Calidad total, participación de los trabajadores.
Cydsa	ISO 14001
Demet	Mejoramiento continuo, calidad, capacitación.
Desc	Calidad total.
GCC	Calidad total.
Gibusa	Calidad.
Gruma	Calidad total, satisfacción total del cliente, ISO 9000, ISO 9002, ISO 14001, modernización administrativa, rediseño de procesos, reingeniería.
ICONSA	Calidad.
ICH	Control de calidad.
Lamosa	Calidad.
Maizoro	Calidad, ISO 9001, capacitación, productividad, mejora continua.
Modelo	Calidad total, capacitación constante, productividad.
Parras	Calidad.
Peñoles	Calidad integral.
Tamsa	Capacitación, flexibilidad, productividad, justo a tiempo, ISO 9001.
Yidro	Calidad integral, satisfacción del cliente, mejora continua de procesos, trabajo en equipo.

Las fuentes de información se refieren a partir de la información contenida en las páginas Web de las empresas en pesos.

Algunos ejemplos de la utilización de estos conceptos pueden verse en los Recuadros 8 al 10. El Cuadro 8 muestra la información proporcionada por Grupo Modelo en términos de la búsqueda y aplicación de programas de calidad total.

Recuadro 8
Sistemas de Calidad Total Modelo

En 1996 se continuó implementando en nuestra organización, el Sistema de Calidad Total Modelo a través de programas de capacitación basados en calidad total, que se han difundido a todos los niveles del Grupo. Se ha palpado en forma muy tangible que nuestro personal ha aprovechado estas nuevas herramientas de trabajo y formas de pensar para desempeñar su trabajo con mayores niveles de productividad. La constante capacidad será una meta que seguiremos en todas nuestras unidades de trabajo, para que nos permita enfrentar en forma eficiente los retos y oportunidades que se vayan presentando.

Fuente: <http://www.mexico.com/inter/m2h>

o de Maizoro (Recuadro VIII.2)

Recuadro 9
Maizoro: Política de Calidad

Desarrollar productos y proporcionar servicios que siempre cumplan con los requisitos de nuestros clientes internos y externos.
"SIEMPRE BIEN, A LA PRIMERA Y A TIEMPO"

<p>Esto lo logramos a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer a fondo cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes. - Fabricar y comercializar productos alimenticios de la más alta calidad en su categoría, al mejor precio manteniendo constante el liderazgo en innovación, costos y productividad. - Asegurar que nuestro personal esté capacitado en las técnicas y métodos para que seamos reconocidos como una empresa de calidad de Clase mundial. - Actuar en todo momento como personas de calidad ya que los productos que elaboramos son reflejo de nuestro trabajo. - Mantenernos en la vanguardia en los aspectos tecnológicos, administrativos, sociales y estratégicos, elementos motivacionales de capacitación y de ambiente de trabajo que le permita su pleno desarrollo profesional y personal. - Fomentar la prevención antes que la corrección. <p style="text-align: center;">PARA SOBRESALIR ANTE LA COMPETENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalar un sistema de aseguramiento de calidad basado en la norma NMXC-003-1995/ISO9001:1994 - Desarrollar controles enfocados al aseguramiento de calidad que nos permita establecer los parámetros para evaluar la efectividad del sistema de calidad instalado. - Disminuir al máximo de reclamaciones. - Reducir el índice de productos fuera de especificaciones tanto de proveedores como durante los procesos de fabricación y de campo.

Fuente: <http://www.tamsa.com/mexico/003.htm>

o la búsqueda de una jerarquía flexible de Tamsa (Recuadro VIII.3)

Recuadro 10
TAMSA: La autonomía gerencial en la toma de decisiones
<p>El alto profesionalismo y dinamismo del estilo de Gestión de TAMSA han sido una de las claves para los resultados alcanzados en años recientes, ya sea en términos de la calidad de sus productos y tecnologías o en la expansión de su presencia en los mercados.</p> <p>En este sentido, la alianza de TAMSA con Siderca y Dalmir ha sido determinante para dar un nuevo impulso a un enfoque gerencial acorde con los desafíos de la globalización. Las cualidades de su personal, y de sus directivos en particular han permitido desarrollar una estrategia basada en la capacitación planificada de un tipo de líder con una visión internacional aplicada a las realidades locales, invirtiendo recursos y energía en las jóvenes generaciones.</p> <p>TAMSA ha sabido promover un alto grado de autonomía en la toma de decisiones entre sus mandos medios y altos generando en los últimos años una cultura de máxima flexibilidad funcional y de movilidad que permite asumir nuevos retos gracias a una capacidad de adaptación constante.</p> <p>La experiencia internacional de sus directivos han permitido a TAMSA como compañía asociada de la organización Techint convertirse en una empresa con una visión de expansión palpable en hechos como su reciente ingreso en la gestión de Sidor y TAVSA en Venezuela.</p>

Fuente: <http://www.tamsa.com/mexico/003.htm>

XII. Las relaciones laborales formales se han visto poco alteradas en México después de la consolidación del patrón contractual de la Revolución Mexicana. De hecho, la experiencia muestra como tendencia que la legislación laboral no ha sido modificada en su letra.² Se puede percibir, sin embargo, un cambio *ad hoc* de las relaciones laborales y de los contratos colectivos en la práctica,³ mucho más dirigido a lo funcional que a lo numérico o salarial (De la Garza y Bouzas, 1998 y De la Garza, 1999).

² De la Garza (1999) realiza una reseña de los distintos intentos de modificación de la Ley Federal del Trabajo que resultaron infructuosos. Ha sido, sobre todo, una iniciativa del sector empresarial difundida ha través de múltiples documentos.

³ Senén González y Bosser (1999) señalan, para el caso de Argentina, que los instrumentos normativos contrarios del modelo de relaciones laborales y organización sindical vigente durante los últimos cuarenta años (las leyes de asociaciones profesionales y de convenios colectivos de trabajo) no han sido

Los cambios más notables en las relaciones laborales han sido producto, fundamentalmente, de modificaciones ocurridas en dos niveles distintos. Por un lado, los cambios producidos en las formas de gestión macroeconómicas y, por el otro, los cambios laborales operados a nivel del mercado laboral. Como dije anteriormente, no se produjeron cambios sustanciales en las formas de gestión de los aspectos laborales propiamente dichos, ni sufrieron cambios a nivel de las macrorregulaciones.

En cuanto a las primeras, las políticas de estabilización y ajuste provocaron un retroceso notable de los salarios reales. A lo largo del período estudiado los salarios reales se ven sometidos a un doble proceso. En primer lugar, se percibe un deterioro prácticamente permanente y, en segundo lugar, una profundización de la desigualdad salarial entre los trabajadores. Como sostiene Bensusán (2000), los salarios obreros se alejan cada vez más de los sueldos de empleados y altos funcionarios, al tiempo que desaparecen las diferencias salariales entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados (del orden del 40% en 1982 y del 3% en 1992).

Un ejemplo notable del castigo recibido por los segmentos salariales más bajos es la evolución del salario mínimo. Entre 1981 y 1997 cayó el 70.25% en términos reales y revirtió poco menos de la mitad del crecimiento experimentado entre 1960 y 1981 (Bensusán, 2000).

Adicionalmente, los salarios mostraron un ritmo de crecimiento menor al de la productividad en el período estudiado en la industria manufacturera promovido, principalmente, por la caída del personal ocupado (consecuencia de la crisis) y del aumento de los insumos importados.

Al nivel del mercado laboral se percibe la precarización del empleo que puede verificarse por los siguientes indicadores presentados por Bensusán (2000). Entre 1990 y 1996: a) aumentó más del doble el número de trabajadores de tiempo parcial; b) aumentó más del 43% el empleo en el sector informal; c) se incrementó al doble el número de trabajadores que laboraban más de 35 horas por el salario mínimo; d) otro tanto sucedió con el número de trabajadores que laboraban más de 48 horas semanales.

Las modificaciones registradas en el mercado laboral y los cambios en las relaciones laborales (caída de los salarios, precarización laboral, etc.), tanto entre los trabajadores sindicalizados como entre los no sindicalizados, muestran el grado de adaptabilidad del patrón contractual de la Revolución Mexicana y de las instituciones de él devenidas a los distintos escenarios derivados de la reproducción subsistémica; lo cual desacraliza los instrumentos de institucionalización de las relaciones laborales y las devuelve al terreno de la lucha capital/trabajo.

La adaptabilidad del patrón puede percibirse más claramente en las negociaciones contractuales en sectores muy fuertes de la economía mexicana. Dombois y Pries

modificados aún cuando otras iniciativas (leyes de emergencia económica y de reforma del estado) avanzan en dirección de la flexibilización laboral.

(2000) muestran en tres sectores de actividad (textil, automotriz y telecomunicaciones) como las empresas juegan un papel cada vez más activo en las políticas de selecciones de personal y la contratación masiva y creciente de trabajadores eventuales.

En el período estudiado, de acuerdo con De la Garza (1999), se perciben tres etapas en la evolución de las relaciones laborales respecto de su adaptación a las nuevas necesidades de acumulación.

La primera de ellas, entre 1985 y 1992, se caracteriza por la presencia de una tendencia general a la flexibilización y a la pérdida de presencia sindical. Durante esta etapa, se flexibilizaron algunos de los contratos colectivos más importantes (aviación, petróleo, siderúrgica, teléfonos, etc.).

La segunda etapa, de concertación, se desarrolla entre 1992 y 1994 y se caracteriza por el impulso gubernamental a la firma de convenios de productividad entre las empresas y los trabajadores (con o sin participación sindical) como mecanismo de recuperación laboral y de implementación de un nuevo concepto de salario variable.

La crisis de 1994 desarticula este proceso e inaugura la última etapa. La nueva caída de los salarios impulsa la adopción de un papel más activo de acuerdos cupulares (impulsados fundamentalmente por la COPARMEX y la CTM) en la búsqueda de lo que se dio a llamar una nueva cultura laboral.

Con sus valvenes, todo el proceso iniciado en los ochenta mantiene una dirección clara de pérdida del poder del trabajo que se manifiesta en un proceso de flexibilización ad hoc de las relaciones laborales y de capacidad de gestión política frente al estado.⁷

XIII. Como resultado del recorrido propuesto, puede afirmarse que a nivel de la mediación empresa, se observó:

- La mediación de las decisiones empresariales a través de la empresa genera un proceso administrativo/organizacional de pérdida de eficiencia.

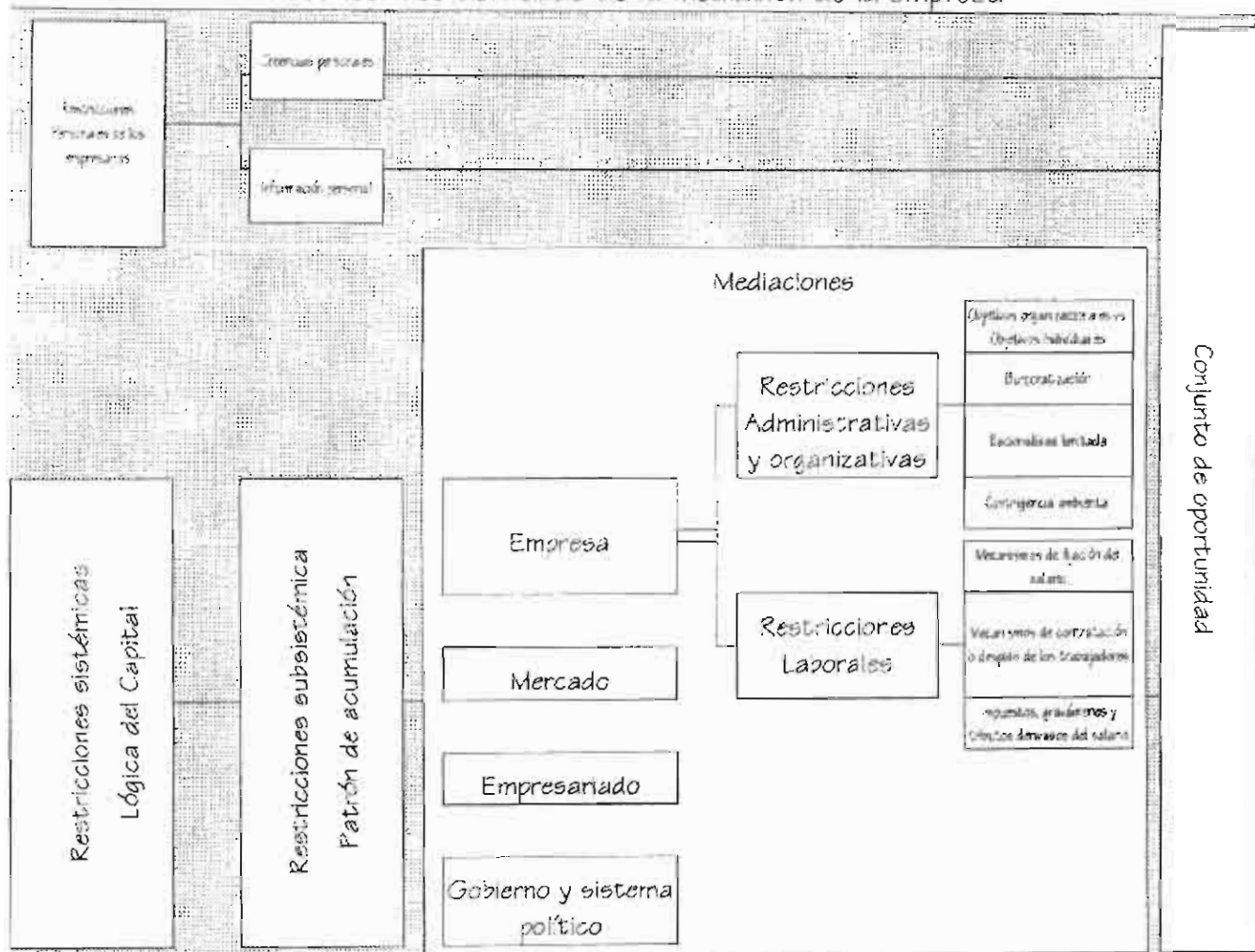
⁷ A pesar del discurso empresarial oficial, que reclama desde 1989 la legalización de la flexibilidad laboral (Bensusán y Alcalde, 2000), el carácter ad hoc de dicha flexibilización es consecuencia de un conjunto de elementos confluentes. En primer lugar, el mercado laboral mostró desde los ochentas y la primera mitad de los noventas una notable flexibilidad de los salarios reales a la baja (Hernández Laos et. al. 2000), que permitió preservar el empleo formal, meta postulada por el sindicalismo tradicional. A cambio del logro de esta meta del sindicalismo tradicional, éste se limitó a funcionar como mecanismo de control de las organizaciones sindicales y a dar el aval a los pactos económicos y los toques salariales y dejar en el aislamiento cualquier intento de resistencia (Bensusán y Alcalde, 2000). Por otro lado, la flexibilización laboral es también impulsada por el sindicalismo independiente que busca romper las estructuras corporativizadas que impiden la democracia sindical. Así, cualquier intento de modificar la Ley Federal del Trabajo podría implicar una pérdida de la disciplina sindical, lo cual podría ser más costoso para el empresariado que las rigideces del mercado laboral derivadas de las regulaciones existentes y que, con frecuencia, suelen ser fácilmente burladas.

- Una necesidad constante de adaptación a los requerimientos de competitividad.
- Un cúmulo de conflictos interpersonales que se manifiesta desde el punto de vista administrativo en las fricciones del ejercicio administrativo pero que también se manifiestan en complicaciones en la relación capital/trabajo, complicaciones en las que la empresa depende de un sistema de relaciones laborales y de un sistema de relaciones más amplio con la sociedad y el estado.
- Las empresas han obtenido un cierto optimismo en cuanto a la legitimidad de algunas formas del proceso de trabajo, basados en el discurso de la ineficiencia, de la baja productividad y del Impacto que estas cuestiones tienen sobre el desarrollo social.
- La gran preocupación pasa aquí más que por la definición técnica/administrativa de los esquemas de flexibilización de las empresas, por los marcos regulatorios y las leyes laborales. Puede percibirse un proceso de adaptación ad hoc de las relaciones laborales aún cuando no se han hecho todavía modificaciones legales, lo cual es probablemente triunfo de la legitimidad que los propios empresarios tienen en ese aspecto.
- La derrota del movimiento obrero permite trasladar la problemática al entorno. El ajuste de las actividades al interior de las empresas de acuerdo con los nuevos modelos está siendo posible sin mucho conflicto. Lo que se presenta como problemático es como transformar la institucionalidad social para que los cambios funcionen aún mejor. Es en el ámbito social más amplio donde este proceso encuentra la mayores ¿últimas? resistencias.
- El discurso de las empresas en relación con la adaptación administrativa, laboral y técnica a las nuevas circunstancias es claro.

Se puede decir entonces que esta mediación que es la propia empresa constituye un riesgo potencial sobre la cual la autoridad del empresario no evita la conflictividad de la mediación y que como en todos los otros ámbitos la conflictividad aumenta o disminuye en función de las mismas relaciones de fuerza entre capital y trabajo como fueron mostradas a lo largo de la segunda parte. El triunfo técnico de los empresarios, entonces, y el enfriamiento de la empresa son producto entonces del Impacto histórico del cambio que hizo posible la sustitución de un patrón de acumulación por otro.

Figura 4

Restricciones derivadas de la mediación de la empresa



Los megaempresarios frente al mercado

i. En 1988 el Banco Nacional de México (BANAMEX) realizó una encuesta entre 190 ejecutivos y 240 empresas para revelar sus expectativas económicas y sus opiniones respecto de las determinantes de la inversión privada y de la posición competitiva internacional de las empresas líderes de México. De los resultados de dicha encuesta, reportados por Alduncin Abitia (1989), destacan los siguientes elementos relevantes para esta investigación:

- Entre las limitantes más importantes para el logro de los objetivos globales de las empresas, los encuestados resaltaban: la inestabilidad económica (con el 18.9% de las respuestas), la falta de permanencia de la política económica (12.9%), el régimen fiscal (10.7%), el control de precios (10.1%), la paridad del tipo de cambio (7.5%), la falta de recursos financieros (6.3%), los excesivos trámites administrativos (6.2%), la política de control del gobierno (6.0%), el marco legal vigente (4.5%), la apertura comercial (3.8%), los aspectos laborales y el sindicalismo (3.1%), las prácticas corruptas (2.8%), la falta de investigación y desarrollo (2.5%), el control de cambios (2.5%) y la falta de tecnología moderna (2.3%).
- Entre los factores determinantes de un crecimiento estable y sostenido de la inversión privada: la estabilidad política y la paz social (21.5%), una política macroeconómica adecuada (20.2%), una reforma fiscal que reduzca tasas y procedimientos y amplíe la base de los causantes (14.5%), la institución de reglas claras, sencillas y permanentes (9.2%), la adecuación del marco jurídico para favorecer la inversión productiva (8.9%), la oferta de garantías suficientes respecto a la propiedad y el usufructo de las ganancias (8.0%), la resolución de cuellos de botella derivados de la insuficiente infraestructura existente en transporte, comunicaciones, almacenamiento, etc. (7.8%), la simplificación efectiva de los numerosos trámites administrativos (6.0%) y el establecimiento de subsidios selectivos vía tasas de interés y otros estímulos (2.4%).
- Entre los factores de los que depende la inversión privada en el corto plazo: la confianza en el nuevo gobierno (22.5%), el control de la

inflación (16.1%), la estabilidad política (13.5%), la demanda interna (9.0%), el costo del dinero (8.3%), la disponibilidad del crédito (7.3%), la estabilidad financiera (6.4%), la oportunidad de ganar dinero (4.3%), la demanda externa (3.5%), el tipo de cambio (3.5%), el incremento de los salarios reales (3.2%) y los estímulos fiscales (2.5%).

Los resultados de la encuesta denunciaban una fuerte influencia de cuestiones coyunturales. Las controvertidas elecciones presidenciales de 1988 y los coletazos de la crisis económica desatada en 1982 mostraban su ascendiente en los reclamos de estabilidad política, paz social y una política macroeconómica adecuada, reivindicados por el 41.7% de los encuestados para garantizar un crecimiento estable y sostenido de la Inversión privada. Otro síntoma de la influencia de estas cuestiones era la importancia dada a la confianza en el nuevo gobierno, el control de la inflación y la estabilidad política para el 52.1% de los encuestados en relación con las expectativas de inversión privada en el corto plazo.

Además de estas representaciones coyunturales, sin duda importantes como indicios de la configuración de los insumos decisionales que utilizan los empresarios, los resultados de la encuesta de BANAMEX destacaban, también, el mayor peso relativo de los determinantes de la inversión y del logro de los objetivos de la empresa vinculados a las políticas públicas frente a aquellos relacionados con el mercado y las capacidades de las empresas. En este contexto, factores tales como la demanda interna y externa sólo fueron considerados por un 12.5% de los encuestados como determinantes de las decisiones de inversión de corto plazo, mientras que para los de largo plazo, el 100% de los encuestados reconocía como condicionantes sólo a factores que se encontraban ligados a las políticas públicas; en contraparte, un escaso 4.8% reconoció, entre las limitantes para el logro de los objetivos de la empresa, factores tales como la falta de investigación y desarrollo y la falta de tecnología moderna, sin que hubiera referencia alguna a la demanda. Y sólo cuando fueron abordados en torno de las limitantes de la exportación, los encuestados dieron importancia a elementos vinculados con la falta de conocimiento de los mercados, la baja productividad, la tecnología rezagada y la baja calidad de los productos terminados.

ii. Este compendio de resultados de la encuesta de BANAMEX, ha sido un pretexto para introducir una visión inicial de los límites de los CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD de los megaempresarios mexicanos y de sus empresas, así como una contextualización de esos límites, en el período inmediatamente anterior a los años noventa (comprendidos por esta investigación). Las respuestas proporcionadas por los encuestados condensan la visión que se tiene de ellos, permitiendo divisar la compleja interacción de los elementos vinculados al patrón de acumulación con los próximos en la configuración de sus CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD.

En primer lugar, las respuestas permiten divisar como principal inconveniente para el desarrollo de las actividades y para la toma de decisiones de los megaempresarios mexicanos, a finales de la década de los ochenta, los elementos vinculados con la

estabilidad política y económica, las políticas públicas y los marcos jurídicos. Éstos reflejan esa síntesis histórica de los límites de mediano plazo que he denominado PATRÓN DE ACUMULACIÓN (Capítulo 3). Y se manifiestan concretamente, frente a los megaempresarios, a partir de la crisis del DESARROLLO ESTABILIZADOR, como fenómenos coyunturales que van desde el proceso electoral de 1988 hasta la inflación, la obsolescencia del aparato del estado para afrontar la crisis, etc.

En segundo lugar, las respuestas distinguen entre los límites de mediano plazo y los próximos de los CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD de los megaempresarios mexicanos. Me refiero con esto a la distinción entre aquellos límites sobre los que pueden operar directamente y aquellos que se les presentan como inamovibles en el corto plazo y que requieren, para ser modificados, de la acción colectiva del empresariado (Capítulo 10).

Los límites vinculados a la crisis del PATRÓN DE ACUMULACIÓN se operativizan, para los encuestados, a través de cuestiones que incluyen al régimen fiscal, al control de precios, a la política de control del gobierno, a la modernización de la infraestructura, a los trámites excesivos, etc.; y simbolizan los límites de mediano plazo de sus CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD. La adecuación de estos límites, para ampliar sus posibilidades de acción, fue encarada por los megaempresarios mexicanos mediante una acción colectiva destinada a reclamar la reforma del estado, las privatizaciones, la desregulación, etc.

Los límites próximos de sus CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD aparecen subvaluados en las respuestas y se vinculan con aspectos tales como la demanda interna y externa, la disponibilidad del crédito, la investigación y desarrollo, la falta de tecnología moderna, etc.

Estos límites próximos, vinculados preferentemente al mercado, aparecen como manejables para los megaempresarios y sus empresas. Ellos ostentan, para el desarrollo eficaz de esta tarea, las ventajas derivadas de una posición fuerte en el mercado local (prácticamente monopólica, en muchos casos) y, con cierta frecuencia, también en la economía global; una integración política y económica apoyadas en diversas redes que fortalecen su capacidad y la disponibilidad de información; la fortaleza financiera apoyada en el control de los bancos; y una posición unificada frente a los conflictos políticos, posición hacia la que han podido canalizar, a través de organismos cúpula, la fortaleza de todo el empresariado (Capítulos 7 y 10).

El manejo de ambos conjuntos de límites, los de mediano plazo y los próximos, permitió a los megaempresarios mexicanos en los años noventa ampliar sus oportunidades decisionales. En lo que resta de este capítulo, trataré de mostrar cuáles son, desde la propia visión de los empresarios y de sus empresas, las fortalezas que les permiten operar sobre esos límites próximos.

III. La información proporcionada por las empresas que conforman la muestra estudiada arroja luz sobre las causas que conducen a los megaempresarios y a sus empresas a resolver, con eficacia, los inconvenientes propiciados por la presencia de límites próximos. Resulta destacable el hecho de que dicha información permite distinguir,

simultáneamente, los límites que reconocen los empresarios y las capacidades que les permiten desplazarlos para alcanzar una mayor disponibilidad y calidad de opciones de acción. Ambos, límites y capacidades, son procesados como información y se refieren al conocimiento del mercado, de la competencia, de la forma de acceder a la demanda y de otras necesidades, y de cómo manejarlas.

Los Recuadros 11 al 14 recogen la percepción que sobre el mercado tienen empresas de la muestra que han sido tomadas como modelo para el análisis. La información proporcionada por todas ellas permite percibir un amplio conocimiento de las particularidades de sus respectivos negocios, privilegiando distintas vertientes que aparecen como estratégicas. Asimismo, facilita la comprensión del carácter particular e irrepetible que adoptan los CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD cuando son abordados al nivel de la empresa en un momento histórico determinado.

Recuadro 11 Percepción del mercado Consortio ARA
<p>La industria de la vivienda presenta una segmentación por precio y fuente de financiamiento que diferencia productos en cuatro categorías: viviendas de interés social, de interés medio, residencial y residencial turística.</p> <p>Viviendas de interés social son las unidades financiadas por el FOMI y por fondos gubernamentales (como INFONAVIT y FOMISSSTE), usualmente con tasas preferenciales y principalmente a clientes que adquieren su primera casa. Este mercado incluye casas cuyos precios de venta varían entre \$ 80,000 y \$ 150,000. La empresa estima que en 1995 las ventas de este mercado fueron aproximadamente de 131,000 unidades.</p> <p>Viviendas de tipo medio son las unidades financiadas por bancos a primeros y segundos compradores de vivienda. La empresa considera que este mercado incluye casas cuyos precios oscilan entre \$ 150,000 y \$ 380,000. Durante 1995 la empresa estima que las ventas de este mercado fueron de 30,000 unidades.</p> <p>Viviendas residenciales son las unidades financiadas por bancos a compradores de su segunda o tercera casa. La empresa clasifica como unidades residenciales a aquellas con valores superiores a los \$ 380,000; pero la mayoría de las ventas de la Empresa a este mercado tienen precios aproximados a \$ 746,000. La empresa considera que durante 1995 las ventas al mercado residencial fueron de 8,000 unidades.</p> <p>Viviendas Residenciales Turísticas son propiedades consideradas unidades residenciales por los bancos comerciales y se incluyen dentro de ese sector. Existe en algunos casos financiamiento en moneda extranjera para estas propiedades para compradores no residentes en México.</p>

Fuente: Percepción y estimación de acciones de Consortio ARA, S.A. de C.V., 1996.

Consortio ARA (Recuadro 11) realiza una estimación a detalle de los precios, fuentes de financiamiento y cuantía de las operaciones que se realizaron en los distintos segmentos de la industria de la vivienda. No es posible, para esta investigación, corroborar los datos que se proporcionan, sin embargo, lo que sí puede observarse es que, independientemente de su veracidad, esta información constituye un límite de ese escenario imaginario que constituye el CONJUNTO DE OPORTUNIDAD.

En términos generales la información proporcionada por las empresas en términos de estimaciones, proyecciones y otro tipo de información estratégica será, para esta investigación, no corroborable. Sin embargo, cabe destacar que en este aspecto lo importante para el análisis no es el hecho de que los empresarios y sus empresas hagan estimaciones correctas o no sino el aprehender los elementos que incorporan en sus propios análisis.

La información presentada por Consorcio ARA, permite deducir que cuenta con los mecanismos disponibles para eliminar al reconocimiento de las oportunidades del mercado como fuente de incertidumbre, por lo tanto, que cuenta con la posibilidad de relevar los datos sobre la demanda sin que esto resulte problemático para su actividad. Esto le da la oportunidad de conocer estos límites y operativizarlos.

En términos generales, las fortalezas que permiten a estos megapymes y a sus empresas acceder a la información operan paradójicamente como invención de límites que de otra manera no existirían, sin embargo, la inexistencia aparente de los límites, lejos de eficientizar la acción, reduce la racionalidad de las decisiones (Capítulo 1).

Accel (Recuadro 12), si bien no proporciona información que permita inferir un reconocimiento pleno, por parte de la empresa, de las operaciones totales realizadas en los mercados en que despliega sus negocios, revela, sin embargo, que cuenta con la identificación de todos y cada uno de los clientes con los que realiza operaciones.

Recuadro 12
Percepción del mercado
ACCEL

En la División Almacenaje y Distribución, se tienen más de 600 clientes, muchos de los cuales son empresas muy reconocidas en México y EEA. Ni un solo cliente representa más del 1% de las ventas. Los diez principales clientes de la División representaron el 45% de ventas netas el primer semestre de 1996. En el caso de los clientes del servicio de almacenamiento, raramente se experimentan problemas. Entre los clientes de esta División, figuran grandes cadenas de autoservicio como ALUCHAN, MURRERA, CARREFOUR, CHEDRAUL GIGANTE, SAM'S, SORIANA, SUPERAMA y WAL-MART, a los que se les distribuye y vende productos congelados como helado de Krimo, Premium Ice Cream, Pizzas de Tony's, pasteles y papas de McCain, tacos y burritos de El Tamal, waffles de Mapi y "Com Dogo" de Pogo.

En la División Manufactura, los clientes son empresas reconocidas internacionalmente a las que se les denomina "Original Equipment Manufacturers" ("OEMs"). Los clientes pertenecen a las industrias de electrónica, electromecánica, aeroespacial, de equipo médico y de energía domésticos, destacando: ADC Telecommunications, Black & Decker, Lucant Technologies (antes ATF), Motorola, Nintendo, Polaroid, Texas Instruments y Xerox. Esta División realiza la totalidad de sus ventas en dólares. Los principales tres clientes representan el 54% del total de las ventas del primer semestre de 1996.

En la División Industrias, los principales canales de distribución son las tiendas departamentales, mayoristas, tiendas de descuento, tiendas de especialidad y clubes de mayores. Esta División tiene más de 50 clientes, entre los que destacan Sam's, Philips Van Heusen, Marshall's Costco, Price Club, Montgomery Ward, Ross Stores, Sears, J.C. Penney. En México la División Industrias ofrece sus productos en los clubes de mayores Sam's y Price Club, los cuales importan productos manufacturados por Tropical Sportswear International (TSI) al país.

Fonte: Percepción y clasificación actuales de ACCEL S.A. de C.V., 1996.

En este caso, no parece ser un problema el manejo del negocio a través de una cartera de clientes estable. Antes bien, esto permite una mayor previsibilidad para sus operaciones. Asimismo, cada una de sus divisiones utiliza instrumentos adicionales para mejorar la información disponible.

Su División Almacenaje y Distribución reduce la imprevisión mediante una cartera de clientes atomizada. De este modo, ninguno de ellos puede, por sí solo, desestabilizar sus operaciones ni sus negocios. Su División de Manufactura realiza operaciones con grandes clientes como contratista. Esta modalidad operativa le permite establecer proyecciones más o menos estables para sus actividades y para sus expectativas. Por último, su División de Industrias, reduce sensiblemente los costos de información mediante una

distribución delegada en grandes tiendas departamentales mayoristas, de descuento, de especialidad y clubes de mayoreo.

En el caso de Grupo Industrial CAMESA (Recuadro 13), le suma, al conocimiento de la oferta, la ostentación de una posición que va desde privilegiada hasta prácticamente monopolística en el mercado de sus productos, lo cual le permite aumentar su capacidad de previsión sobre el mercado. Ambos elementos, conocimiento de la oferta y posición, se repiten en el caso de su acceso al mercado internacional.

Recuadro 13 Percepción del mercado Grupo Industrial CAMESA
Dentro de la División Industrias, se debe decir que en México existen cinco productores de alambre de alto carbono, siendo CAMESA el líder con una participación de mercado de 36%. El resto del mercado está repartido entre ALFOSA (25%), Aço Carbono (19%), ADENSA (subsidiaria de HYLSA, 12%) y Aceros Nacionales (subsidiaria de AHMSA, 8%). En el mercado nacional de cable de acero de alto carbono sólo existen dos productores: Camesa, con un 70% de participación y LABEER, con el 30%. El mercado internacional se encuentra altamente segmentado, y hay relativamente pocos productores integrados (alambre/cable). Dentro de los productores integrados, CAMESA estima que ocupa el número cinco en volumen de ventas a nivel mundial. En su División Minera, CAMESA estima que en el mercado nacional de fluoresta su participación es de aproximadamente 75%, con 100% en grado metalúrgico y participación poco significativa en grado ácido. En el mercado Internacional, tiene 10% del mercado, siendo el líder a nivel mundial.

Fuente: Prospecto de colocación en acciones de Grupo Industrial CAMESA, S.A. de C.V. 1996.

VITRO (Recuadro 14) reproduce una pauta similar a la de Grupo Industrial CAMESA. Esta empresa es líder en los mercados nacionales de sus principales productos (envases de vidrio y vidrio plano). No reporta información de sus proyecciones sobre el comportamiento de sus mercados, mas su posición en ellos es tan superior a la de sus competidores que su propio desenvolvimiento basta como fuente de información. Esta fuerte posición se repite en la mayoría de los mercados en los que irrumpe (EUA, Bolivia, Perú, etc.).

Recuadro 14
Percepción del Mercado
VITRO

Los clientes de VITRO Envases de Vidrio son embotelladores de refresco, cerveza, vinos y licores, grandes productores de comida procesada, y compañías farmacéuticas. La división también abastece envases de vidrio a fabricantes de cerveza para su exportación. En 1995 el 41.7% de los embotelladores de envases de vidrio calza fueron para la industria de bebidas, 30.1% para la alimenticia, 10.0% para la cáncera, 7.4% para la de vinos y licores y 6.7% para otras industrias, incluyendo la de cosméticos.

Las ventas de VITRO Envases de Vidrio son estacionales, ya que en climas muy cálidos se da un fuerte incremento en las ventas de envases de vidrio para cervezas y refrescos. Como resultado, las ventas del segundo y tercer trimestre son normalmente más altas que las del primero y cuarto. VITRO Envases de Vidrio acumula su inventario durante el cuarto y primer trimestres en anticipación a la demanda estacional. Las ventas de exportación son efectuadas principalmente a través de la comercializadora de EUA, VITRO Pack, Inc., fueron de aproximadamente US\$167 millones en 1997.

En EUA y como resultado de la adquisición de ACE, VITRO Vidrio Plano compra vidrio plano principalmente de productores estadounidenses para fabricar productos de vidrio templado, acústico, aislante, laminado y de espejo, así como cubiertas de mesa, puertas de vidrio grueso, muros transparentes y pasamanos. Estos productos se venden a distribuidores no afiliados así como al último consumidor a través de los centros de distribución y tiendas de menudeo de la división. Además, VITRO Vidrio Plano opera en el sur de EUA en el negocio de vidrio para construcción, especializándose en la instalación de muros, de cortina de vidrio y ventanas, así como en el diseño, fabricación e instalación de domos de vidrio hechos a la orden, atender el mercado internacional. A través de centros de distribución de la división, se almacena y distribuye al mercado de repuesto una línea completa de productos de vidrio automotriz para automóviles y camionetas nacionales y extranjeros, así como una amplia gama de productos de vidrio plano producidos o fabricados por otros productores.

Ford es el cliente más grande de los productos de vidrio de seguridad automotriz de la división hechos en México, a través de sus compras a VITRO Flex para sus operaciones de manufactura en EUA, y de sus compras a otras subsidiarias de VITRO Plan para sus operaciones mexicanas. Otras subsidiarias de VITRO Plan venden productos de vidrio de seguridad a fábricas de compañías multinacionales de autos en México.

Fuente: Proyecto de valoración de acciones de VITRO, SA, 1996.

IV. La reducción de la incertidumbre es producto, también, del conocimiento que tienen, las empresas analizadas, respecto de sus competidores y de las ventajas y desventajas comparativas con que cuentan.

Consorcio ARA (Recuadro 15), reporta fortalezas en la diversidad geográfica de su oferta y en la franja de mercado de viviendas de tipo medio y residencial. Reconoce, asimismo, quiénes son sus competidores en cada segmento del mercado y en cada región del país.

Recuadro 15
Percepción de la competencia
Consorcio ARA

La industria de la vivienda en México está altamente fragmentada y un gran número de empresas se dedican a realizar servicios de desarrollo y construcción de viviendas. La mayoría construye proyectos pequeños no mayores de cinco casas. Debido a la escasez de financiamiento hipotecario y préstamos para la construcción de viviendas, muy pocas han podido desarrollarse y llegar a tener un tamaño importante con economías de escala que se requieren para competir exitosamente en la industria. La Empresa considera que se encuentra entre los principales 10 desarrolladores de vivienda en México, en términos de unidades vendidas.

La Empresa opera en ocho estados y en el D.F., siendo uno de los desarrolladores de mayor diversidad geográfica y ubicándose entre los más grandes desarrolladores de vivienda de tipo medio y residencial en el país.

Los principales competidores de la Empresa en el mercado de viviendas de interés social incluyen: CALPAN (en Querétaro, Veracruz, Tabasco y Chiapas); URBI (Baja California, Sonora, Sinaloa y Edo. de México); Corporación GEO (D.F.; Edo. de México, Morelos, Guerrero, Hidalgo, Querétaro, Guanajuato, San Luis Potosí, Tamaulipas y Baja California); Edificadora K (Baja California, Querétaro y Sonora); Grupo EEC (Edo. de México, San Luis Potosí, Oaxaca, Querétaro y Guerrero); KAPRA (D.F.); y SADASI (Edo. de México).

El principal competidor de la Empresa en el mercado de vivienda de tipo medio es Grupo FRISA (Edo. de México y Quintana Roo). Los principales competidores en el sector residencial y turístico incluyen: Grupo SARE (Edo. de México y D.F.); Grupo ICA (Querétaro y Quintana Roo); Grupo SDEK (Quintana Roo y Sinaloa); Grupo MENA (Edo. de México); INCOVESA (D.F.); Marina del Gid (Sinaloa); Grupo Loma (D.F.); y Grupo BALTA (Edo. de México y D.F.). Dichas compañías también compiten con la Empresa en la construcción de vivienda residencial turística.

Cabe mencionar que la Empresa estima que sus competidores principales tienen participación en las plazas antes señaladas y que dichas plazas pueden variar dependiendo de las estrategias de crecimiento de cada competidor. La Empresa considera que de 1992 a 1996 su participación en la industria mexicana de la vivienda ha fluctuado entre 1.2% y 2.2%.

Fuente: Informe de situación de acciones de Consorcio ARA, S.A. de CV, 1996.

Agro Industrial Exportadora (Recuadro 16), amplía considerablemente su observación sobre el conjunto de elementos que permiten la competitividad de la empresa y sirve de modelo de la configuración de escenarios que puede realizar una empresa de acuerdo con la naturaleza de los productos que coloca en el mercado.

Entre los elementos específicos con que Agro Industrial Exportadora reconstruye su CONJUNTO DE OPORTUNIDAD, en términos de los límites próximos, se encuentran: 1) las características físicas y climáticas de los espacios donde desarrolla sus materias primas 2) los salarios relativos y la productividad, 3) los costos de operación, 4) la ubicación geográfica de las plantas respecto de los centros de consumo de los productos.

Recuadro 16
Percepción de la competencia
Agro Industrial Exportadora

La compañía tiene ventajas comparativas importantes. Su actividad de producción y proceso se desarrolla en México, donde las condiciones del suelo y climáticas le permiten trabajar con materias primas en las que muchos países no son competitivos, y desarrollar su actividad durante la mayor parte del año. Además, por cuestión de salarios relativos y productividad, los costos con los que puede operar Agri-Export comparan favorablemente con los competidores de otros países. Por lo que respecta a ubicación geográfica, las plantas de la Compañía se encuentran más cercanas a los grandes centros de consumo mundial que las de algunos otros competidores. No obstante la Compañía opera en un entorno altamente competitivo.

En el mercado de exportación de fresa, Agri-Export compete con otros 11 empresas congeladoras mexicanas de fresa y no una de las 3 más grandes del país. La Compañía es la más importante como exportadora y la segunda por volumen. La Compañía ha ido ganando mercado contra la competencia exportando un producto de la más alta calidad, superior a la media de la industria, dando buen servicio a sus clientes, entregando a tiempo y siempre de acuerdo a las especificaciones del cliente.

En México existen varias empresas, como se les nombra a las procesadoras de productos cítricos, pero sólo 3 se han orientado en forma importante a la exportación. Agri-Export ocupa el segundo lugar en volumen con aproximadamente 45% de las exportaciones mexicanas de estos productos a Japón. Los competidores internacionales en cítricos son Israel y Sudáfrica, pero enfrentan altos costos de producción debido a que son intensivos en mano de obra o altos costos de transporte para llegar a los mercados naturales de Agri-Export.

De las 3 exportadoras nacionales de pepinillo fresco, una empresa transnacional es la de mayor volumen de producción. Agri-Export está actualmente en trámites con esta empresa para procesarse todo su volumen de pepinillo, lo cual se haría en la planta que se tiene proyectado construir en Huamantla, Gto. De lograrse cerrar esta negociación, Agri-Export se convertiría en el principal exportador mexicano de pepinillo fresco.

Los demás productos que exporta Agri-Export son, en su mayoría, productos especiales para nichos de mercado, elaborados generalmente bajo especificaciones del cliente. Como tales, no son productos con un mercado fácilmente cuantificable ni de gran tamaño, pero en cambio son productos de mayor margen y rentabilidad. La mayoría de estos productos se exportan a Japón, EUA y Alemania, dado que son países con mercados sofisticados que están dispuestos a pagar un mayor precio por un producto especial de alta calidad.

Las cifras fueron actualizadas por la empresa a la Bolsa Mexicana de Valores para la colocación de acciones.

Accel (Recuadro 17) incorpora a su análisis (y, por lo tanto, a sus límites), además de la competitividad de la mano de obra y de las ventajas de su ubicación geográfica, factores tales como la infraestructura y la integración de los servicios que ofrece. Respecto a la percepción de sus competidores, la empresa se encuentra en condiciones de definir nombres y/o perfiles de los mismos. Para el caso de la División Manufactura, incorpora proyecciones sobre el negocio que ha de disputarse con sus competidores no sólo a nivel local sino también internacional.

<p>Recuadro 17 Percepción de la competencia ACCEL</p>
<p>Los competidores de las empresas de la División Almacenaje y Distribución son diversos, sin embargo, es importante destacar que dado que esta División ofrece una amplia gama de servicios integrados, la División cuenta con una importante ventaja competitiva sobre su competencia la cual sólo ofrece un número limitado de servicios al inventario de su cliente.</p> <p>En almacenamiento tradicional, la Empresa compete con personas físicas o morales que cuentan con alguna infraestructura de almacén, muchas veces muy limitada. Dado lo anterior, ACCEL ha enfocado sus esfuerzos hacia clientes que necesitan algún tipo de servicio de valor agregado, además del almacenamiento tradicional.</p> <p>La tendencia mundial de las empresas manufactureras hacia la reducción del inventario (operación "justo a tiempo") ha incrementado la competencia entre los almacenadores, ALSA sin embargo, ha permanecido como una de las tres almacenadoras más grandes de México; Asimismo, en los próximos años se espera que con la recuperación económica de México y la salida del mercado de algunos competidores (almacenadoras de grupos financieros que están activamente promoviendo su salida), se mejore sustancialmente la rentabilidad de esta industria.</p> <p>ALSA representa el 14% de los certificados de depósito emitidos por la industria y el 19% del total de ingresos considerando a todas las almacenadoras (Organizaciones Auxiliares de Crédito) de México, excluyendo a ANDSA.</p> <p>En el caso de servicio de centros de distribución públicos y dedicados, la División compete con dos tipos de empresas:</p> <ol style="list-style-type: none"> i) Empresas mexicanas que realizaron una integración vertical del almacenamiento o de transporte hacia la instalación de un centro de distribución. ii) Empresas extranjeras que, independientemente o en asociación con empresas mexicanas, están promoviendo la prestación de servicios de centros de distribución. <p>Por lo que respecta a la competencia de la División Manufactura, debemos decir que la industria de contratistas de manufactura tiene una tasa anual de crecimiento proyectada para el año 2000 del 26% a nivel mundial y del 30% en los Estados Unidos y Canadá. En esta industria de gran crecimiento se encuentran empresas que facturan anualmente desde menos de \$10 millones de dólares, hasta más de \$4,000 millones de dólares. Ejemplos de estas últimas empresas son 3G Systems, Inc. y Soletron Corporation, las cuales sólo ofrecen contratos llave en mano, en lo que al incluir un mayor contenido de materiales se incrementa sustancialmente el monto de su facturación y resulta mucho mayor que la de empresas que ofrecen servicios de manufactura sin incluir los materiales.</p> <p>La competencia más importante de esta División son los contratistas de manufactura del lejano oriente, los cuales compiten con mano de obra competitiva y económica. Sin embargo, una de las ventajas que tiene ACCEL frente a esta competencia es la ubicación geográfica, ya que las plantas y oficinas de la División tienen el mismo horario que sus clientes, lo que facilita el envío de mercancías y la comunicación con los clientes.</p> <p>La División Industrias compete con un gran número de empresas en el mercado de pantalones informales para caballero, entre los cuales están, Levi, Wrangler, Lee, Haggar, Fossil y Bugle Boy. Estas empresas tienen una mayor cobertura y posicionamiento de mercado que esta División, sin embargo, la empresa cree que la estrategia de División Industrias le permite continuar creciendo rentablemente y competir exitosamente frente a estas empresas que son mucho mayores que esta División.</p>

Fuente: Proyecto de situación y acciones de ACCEL, S.A. de C.V., 1396

VTRO (Recuadro 18) presenta una gama de actividades, distintas a las de los casos anteriores, que incluyen variantes para manejar el límite fijado por la competencia. Entre ellas destacan: 1) la aparición de nuevas presentaciones y modelos, 2) los estándares de servicio y calidad, 3) el precio, 4) la garantía, y 5) el soporte técnico, de acuerdo con la división de que se trate.

Recuadro 1B
Percepción de la competencia
VITRO

Si bien la división VITRO Envases es el principal proveedor de envases de vidrio en México, compete con varios productores pequeños en México, y también con las actividades de producción de botellas de vidrio de dos cervcerías mexicanas, una de las cuales también produce envases para sus operaciones de refrescos. Respecto a sus ventas de exportación a EUA, la división enfrenta una competencia significativamente mayor. Los envases de vidrio en México también compiten con formas alternativas de empaque, incluyendo envases de metal, plástico, papel y envases laminados. En relación a las botellas de vidrio para la industria refresquera, la división ha tenido una mayor competencia de las botellas retornables y no retornables de tereftalato de polietileno ("PET") y de las latas de aluminio. Si bien la división introduce varias presentaciones de envases retornables y no retornables para refrescos y continúa sus esfuerzos para introducir nuevas presentaciones con el fin de competir contra la creciente demanda de envases PET retornables y latas de aluminio, la compañía no puede predecir si esta tendencia de crecimiento de la demanda de envases PET retornables y latas de aluminio continuará.

La división VITRO Vidrio Plano compete por clientes principalmente en base a cobertura geográfica, estándares de servicio (incluyendo una línea completa de productos) y alta calidad. En México, enfrenta competencia principalmente de importaciones con respecto a los productos de vidrio arquitectónico. Con respecto al vidrio automotriz de seguridad, su principal competencia proviene de las importaciones de productos de curvatura compleja que son utilizados en los nuevos diseños automotrices producidos en México, y que la Compañía, hasta 1991, no era capaz de producir. Para satisfacer este mercado, Vitro Vidrio Plano terminó en marzo de 1991, la construcción de la nueva planta Auto Temple. Además, un importante productor internacional de vidrio plano ha iniciado operaciones de vidrio automotriz durante la segunda mitad de 1996 en una planta ubicada en Cuautla, Mor. En EUA, Vitro Vidrio Plano enfrenta la competencia de varios grandes productores de vidrio plano, así como un gran número de proveedores y distribuidores medianos y pequeños de productos de vidrio plano.

VitroCristal considera ser el principal productor de artículos de vidrio de mesa, pero se debe enfrentar a productos de cerámica ofrecidos por otros fabricantes mexicanos e internacionales. Los artículos de cristalería fabricados por la división enfrentan competencia en México de importaciones y de un gran número de pequeños productores y en EUA, de varios productores grandes. Referente a la cuchillería de acero inoxidable, la división enfrenta competencia de varios productores mexicanos y extranjeros y respecto a los artículos de vidrio, la división enfrenta una amplia gama de competidores tanto a nivel nacional como en el extranjero. La división compete principalmente en precio, calidad, servicio y una amplia línea de productos.

En México, VITRO Esoseres Domésticos enfrenta la competencia principalmente de un grupo de compañías del cual General Electric Company es socio, así como de algunos productores pequeños y otras importaciones. Las ventas de exportación al mercado de EUA de aparatos domésticos, enfrentan una competencia significativa por parte de los fabricantes establecidos, si bien la división se ve beneficiada al poder distribuir sus productos a través de la bien establecida red de distribución y mercadotecnia de Whirlpool en EUA. La división compete principalmente en calidad, características, precio, garantía y servicio. Para la línea más económica de productos, el criterio de competencia principal es el precio y la calidad.

Por último, VITRO Químicos y Empaques enfrenta competencia en cuanto a productos de vidrio borosilicato de un fabricante grande y varios pequeños en México. Referente a los envases y productos de plástico, la división compete contra un gran número de pequeños y medianos productores de tales artículos. Además la división compete con tres grandes productores internacionales de maquinaria y equipo para la industria del vidrio en relación a los productos de bienes de capital manufacturados por la división. En adición a lo anterior, la división tiene competencia de dos grandes productores independientes de latas de aluminio (uno de los cuales está afiliado a un productor de cerveza en México y el otro es afiliado de un productor de latas de aluminio de EUA), y de las propias actividades de manufactura de lata de un productor de cerveza y refrescos. Los productos de fibra de vidrio resistente y reforzada de la división enfrentan una fuerte competencia principalmente en los estados fronterizos con EUA, en virtud de las importaciones provenientes de ese país. Con respecto a sus productos de silicatos, la división enfrenta la competencia de otro productor mexicano. Otro tanto ocurre con respecto al sulfato de aluminio mientras que varios productores extranjeros compiten con la división en la producción del sílice precipitado. La división también enfrenta la competencia de la American Natural Soda Ash Corporation, un exportador en EUA de soda natural. Con respecto a la arena sílica, la Compañía enfrenta la competencia de varios productores mexicanos y en menor grado de productores de EUA con respecto a tipos especiales de arena sílica que no son producidos por la división. En el sector de química, fibras y minería, la competencia está enfocada en precio, calidad, así como en el soporte técnico y en la habilidad de trabajar con los clientes para identificar oportunidades de ventas adicionales utilizando nuevas aplicaciones y materiales.

Ver el Proyecto de Informe de Acciones de VITRO, S.A., 1996.

Luis Germán Cárcoba (Consortio G Grupo DINA y Grupo S:DEK), siendo presidente de la CONCAMIN, hizo una síntesis reveladora de los aspectos que he tomado en este apartado y el anterior respecto de las seguridades en las que descansa la acción de empresas, como las seleccionadas, en el mercado. Al comentar las características de la economía globalizada sostuvo que:

"... los mercados internacionales son imperfectos. Son regulados en gran medida por la producción compartida o fábrica mundial, el comercio intrafirmas y la subcontratación, que son mecanismos de neoproteccionismo de mercado que muchas empresas se prestan a sí mismas. (...) La maquila y el mercado intrafirmas han permitido a las empresas resolver múltiples problemas relacionados con el mercado globalizado, como por ejemplo: asignar tareas específicas de producción por plantas o por países; aprovechar mejor las ventajas comparativas de cada país; establecer alianzas estratégicas mediante integraciones verticales, horizontales o complementarias; adquirir o complementar economías de escala; tener acceso a mercados para eliminar barreras o para compartir, ampliar y organizar canales de comercialización; y acceder a tecnologías o a experiencias administrativas. (...) Hoy, si una empresa quiere participar en un mercado donde predominan grandes empresas, tiene que buscar cada vez más la producción compartida o la asociación de capital con las empresas dominantes para, a través del mercado intrafirmas, alcanzar esa participación" (Cárcoba, 1991:32-33).

IV. Además de los elementos tratados, referidos a los mercados y a la competencia, resulta importante observar otros grupos de acciones estratégicas diseñados por las empresas para aumentar su competitividad y eficiencia.

ACCEL (Recuadro 19) destaca como estratégicas, las asociaciones con (o las adquisiciones de) empresas que cuenten con buen posicionamiento en el mercado, así como la compra de competidoras y/o complementarlas.

Recuadro 19 Estrategias empresariales ACCEL
Dentro de la estrategia de ACCEL se contempló desde un principio la posibilidad de buscar asociaciones estratégicas o adquisiciones de empresas, que cuenten con un buen producto y posicionamiento de mercado, y que pudieran generar importantes sinergias compatibles con el núcleo principal de negocios de la Empresa, para de esta forma mejorar sustancialmente los resultados de dichas empresas y dichas Divisiones con las que tienen las mencionadas sinergias. La estrategia de ACCEL para los próximos años contempla: 1) Crecimiento interno similar al de los últimos años, 2) Adquisición de empresas competidoras que permitan el aprovechamiento de economías de escala y un crecimiento más acelerado, y 3) Adquisición de empresas que complementen las actividades del núcleo básico de negocios.

Fuente: Investigación y publicación de acuerdos de Pape, S.A. de C.V., 1996.

Grupo Industrial CAMESA (Recuadro 20) menciona estrategias dirigidas hacia: 1) la expansión de su capacidad de producción, 2) el mejoramiento de los procesos y 3) las alianzas comerciales.

Recuadro 20
Estrategias empresariales
Grupo Industrial CAMESA

Actualmente la compañía se encuentra implementando la primera de tres fases de expansión en la División Industrial. Una vez terminadas éstas, se estima alcanzar una capacidad de producción de 130,000 toneladas por año en 1998 (30,000 cable y 100,000 alambre, incluyendo consumo interno). La primera etapa consiste en modificar la distribución de maquinaria y adicionar nuevos equipos en la planta de alambre en Cuautitlán; la segunda fase consistirá en la reducción de cuellos de botella en Vallejo; finalmente, la tercera fase será la integración de las mejoras en las dos plantas, implementando a fondo sistemas de automatización y sincronización entre las plantas. La empresa se encuentra en pláticas para establecer alianzas comerciales con Wire Rope Industries de Canadá (subsidiaria de Noranda) y Bridon América de E.U.A., lo cual reforzaría de manera importante la presencia de CAMESA en el mercado norteamericano. La empresa considera que dichas alianzas quedarán establecidas a partir de 1997 y 1998. En la División Minera se busca introducir un proceso de reducción del contenido de arsénico, situación que actualmente limita la entrada de sus concentrados grado ácido al mercado de Acido fluorhídrico e hidrofluorocarbonos. Los resultados de una prueba piloto realizada en meses pasados hacen estimar a la empresa que la planta será capaz de producir concentrados grado ácido con un nivel de pureza por arriba del promedio de la oferta existente en el mercado. Este proceso comenzó a implementarse en abril del presente año, y se espera que inicie producción en el segundo semestre de 1997.

Fuente: Proyecto de colaboración y acciones en Grupo Industrial CAMESA, S.A. de C.V., 1996.

VI. Hacia 1991, Carlos Arriola junto con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) compiló una serie de textos de megaproyectos mexicanos destinados a brindar sus opiniones con relación a la modernización económica del país y a los retos que debían afrontar debido a los cambios presentados en la economía mundial.

El reconocimiento implícito del cambio en los condicionamientos para la acumulación, como un cambio subsistémico condicionante de todas las demás prácticas empresariales, aparecían, en muchos de estos textos, en observaciones tales como las de Rolando Vega Márquez (Grupo México y ex dirigente del CCE) acerca de que:

"...los nuevos modos de producción no sólo requieren de mercados que permitan economías de escala, sino también cuantiosos recursos financieros que difícilmente pueden provenir de un solo país. Todo esto obliga a una interdependencia cada vez mayor de todos los países del mundo para producir en condiciones competitivas" (Vega Márquez, 1991:301).

O de Claudio X. González (Kimberly Clark, ALFA, Grupo CARSO, Grupo Industrial Saltillo, Grupo México, San Luis Corporación, miembro del CMHN y ex dirigente del CCE) para el que:

"...la globalización de la economía mundial entraña, cada vez más, la internacionalización de la producción de bienes. (...) Sería erróneo pensar que este proceso es la consecuencia exclusiva de inversiones nacionales, sea de particulares o del gobierno" (González, 1991:101).

O de Luis Germán Cárcoba cuando sostiene que:

"... tradicionalmente se ha considerado que la satisfacción de la demanda interna representa uno de los objetivos centrales de la política industrial. La estrategia de la sustitución de importaciones lo convirtió en eje articulador del proceso de

Industrialización. Sin embargo, en la actualidad esta postura es crecientemente cuestionada, toda vez que una producción doméstica poco eficiente, implica costos más altos que habrán de absorber los consumidores" (Cárcoba, 1991:41).

Los tres comentarios permiten concluir el reconocimiento empresarial del agotamiento de un modelo de desarrollo y la aparición de un nuevo modelo de acumulación del capital global cuyo reemplazo parece muy distante de sus decisiones particulares, aunque no absolutamente independiente.

El carácter histórico (más que puramente ideológico) de esta percepción puede derivarse de la observación del panorama que divisaban algunos megaempresarios mexicanos veinte años antes. Con motivo de la celebración del cincuenta aniversario de la Asociación de Banqueros de México, José Pintado Rivero (DESC y ex dirigente de la ABM) pronosticaba que:

"... México para el año 2000 habrá confirmado una vez más su vocación de país libre en el sentido político y, lo que es más importante, su capacidad de autodeterminación en lo económico, porque habrá seguido un camino propio, dentro de una economía de libre mercado" (Pintado Rivero, 1978:156).

Mientras que Agustín F. Legorreta (GMD, San Luis Corporación y ex dirigente de la ABM) afirmaba que:

"... si con anterioridad el país fincó su desarrollo sobre una base financiera relativamente restringida, en el futuro, gracias al petróleo, México contará con mayores recursos para abordar el retorno a una nueva fase de auge sostenido cuyo principal ingrediente, estimo, ha de ser el ahorro interno" (Legorreta, 1978:17).

Afirmación respaldada por Carlos Abedrop (Conductores Latincasa, Tubos de Acero de México y ex dirigente de la ABM):

"... sabemos que el previsible superávit de nuestra balanza de pagos, consecuencia especialmente de nuestra capacidad de exportación petrolera, exigirá que el déficit del sector público para acelerar el progreso del país sea financiado internamente" (Abedrop, 1978:98).

La confrontación de las afirmaciones, separadas por veinte años unas de otras, permiten ver la evolución de los requerimientos empresariales desde la bonanza de los principios intervencionistas del Estado (desarrollista, mercado Internista, promotor del crecimiento con base en el déficit), hacia los de la apertura neoliberal.

Difícil resulta atribuir el cambio de percepción empresarial a un cambio de contenido ideológico. Antes bien, siguiendo la propuesta analítica que se hiciera en las partes uno y dos de este trabajo, el cambio de percepción denota unas nuevas condiciones que hacen posible el desarrollo de sus negocios.

En virtud del plan expositivo de este trabajo, baste con señalar en este capítulo, que en lo que se refiere a su actitud frente al mercado, los megaempresarios mexicanos y sus empresas asumen que las condiciones que les presenta el PATRÓN DE ACUMULACIÓN le son

dadas a la hora de afrontar su actividad microeconómica y que operan frente a ellas de una manera adaptativa.

Las estrategias señaladas en el apartado anterior muestran esa firme decisión de adaptación mediante la proyección hacia el mercado globalizado de las empresas. Hasta aquí, los límites se muestran como elementos de un contexto de operación.

VII. La afirmación anterior puede ser corroborada mediante la revisión de la presencia pública de los megaempresarios mexicanos y sus empresas. Para tal efecto se realizó un seguimiento periodístico de las declaraciones y/o informaciones publicadas referente a las sesenta y nueve empresas seleccionadas para esta investigación, así como de los 105 megaempresarios del núcleo del empresariado mexicano.

Se tomaron como fuentes de información a los periódicos EL FINANCIERO, el de más amplia cobertura nacional en el área de los negocios y las finanzas, y LA JORNADA, periódico de circulación nacional que cubre información diversa. Por cuestiones de legibilidad presentaré los resultados del seguimiento por separado para cada uno de los periódicos.

Durante 1996 aparecen en EL FINANCIERO 702 referencias de 50 de las 69 empresas seleccionadas. Dichas referencias se distribuyen de acuerdo con las secciones que componen el periódico de la siguiente manera (Cuadro 43 al final del capítulo):

- el 83.0% se concentra en la sección NEGOCIOS
- el 11.7% en la sección ECONOMÍA
- el 2.7% en la sección FINANZAS
- y 2.6 en la sección POLÍTICA.

Respecto de los megaempresarios del núcleo (Cuadro 44 al final del capítulo), las manifestaciones en EL FINANCIERO se reducen a 225 registros (un tercio de las registradas para las empresas) y en su distribución adquieren una mayor importancia las secciones FINANZAS y, en menor medida, POLÍTICA.

- el 69.3% se encuentran en la sección NEGOCIOS
- el 12.9% en la sección ECONOMÍA
- el 12.4% en la sección FINANZAS
- y el 5.3% en la sección POLÍTICA.

Cabe destacar, asimismo, que sólo 39 de los 105 empresarios del núcleo del empresariado mexicano tienen al menos una aparición en el periódico durante 1996. Esto muestra que la presencia pública de los megaempresarios es mucho más reducida que la

de sus empresas, las cuales son referenciadas por el periódico fundamentalmente por su actividad bursátil o por la difusión de sus negocios.²

En comparación con los registros alcanzados por las organizaciones empresariales (Capítulo 10), los de las empresas y de los megaempresarios se encuentran sensiblemente inclinados hacia la sección NEGOCIOS (dicha sección recoge el 12% de las declaraciones y/o informaciones de las Organizaciones Empresariales frente al 83.0% de las empresas y el 69.3% de los megaempresarios).

La abstención de las declaraciones y/o informaciones referidas a la política y a la política económica de parte de las empresas y de los megaempresarios es notable. Sólo 12 registros de los megaempresarios se encuentran en la sección POLÍTICA y todos ellos concentrados en 5 de los 105 megaempresarios del núcleo. Tres de esos cinco megaempresarios (Claudio X. González, Agustín Legorreta Chauvet y Juan Sánchez Navarro) son miembros del CMHN, ex dirigentes del CCE y reconocidos ideólogos del empresariado; mientras que el alto registro de declaraciones y/o informaciones referidas a Adrián Sada González se deben al supuesto vínculo de éste con Raúl Salinas de Gortari, hermano del ex presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), al que se lo relacionaba con negocios y actuaciones ilícitas.

Los registros de las empresas en la sección Política no son mucho más cuantiosos en términos absolutos (18), y mucho menos en términos relativos (2.6%) en relación con los de los megaempresarios.

En este caso, 10 de los 18 registros se encuentran vinculados a la mencionada relación de Adrián Sada González con Raúl Salinas de Gortari, mientras que los ocho restantes están relacionados con empresas a las que pertenecen líderes de opinión empresarial (Lorenzo Servitje de Bimbo; Claudio X. González y Juan Sánchez Navarro).

En LA JORNADA aparecen, en el mismo período, 1094 declaraciones y/o informaciones reportadas respecto de 65 de las 69 empresas de la muestra, distribuidas como sigue (Cuadro 45 al final del capítulo):

- 56.8% en la sección ECONOMÍA
- 13.3% en la sección EL PAÍS
- 12.2% en la PRIMERA PLANA
- 8.9% en la sección LA CAPITAL
- y 8.8% en la CONTRAPORTADA.

Tanto para La Jornada como para El Financiero, los temas dominantes en las notas relacionadas con las empresas son las siguientes: 1) Informes de estados financieros; 2) Colocación de acciones y/o bonos de deuda; 3) Planes de instalación de plantas,

² En el Anexo 2 se hace un análisis exhaustivos de las más de dos mil notas revisadas en los periódicos mencionados.

ampliación de infraestructura o nuevas inversiones en general; y 4) Fusiones y/o acuerdos entre empresas, tanto nacionales como internacionales.

Los registros referidos a los megaempresarios (Cuadro 46 al final del capítulo) se reducen drásticamente en comparación con los de las empresas siguiendo una tendencia igual a la registrada por EL FINANCIERO.

Nuevamente aquí la distribución de los registros referidos a los megaempresarios por parte de LA JORNADA resulta similar a la de las empresas:

- 65.0% en la sección ECONOMÍA
- 9.6% en la sección EL PAÍS
- 18.1% en la PRIMERA PLANA
- 1.1% en la sección LA CAPITAL
- y 6.2% en la CONTRAPORTADA.

Y otra vez la proporción de megaempresarios referidos son una proporción muy pequeña (32/105) de los que conforman el núcleo del empresariado mexicano.

VIII. Los elementos desplegados en este capítulo permiten establecer las siguientes observaciones al nivel de esta mediación:

- El mercado como mecanismo de intercambio y asignación de recursos no constituye, para los megaempresarios mexicanos ni para sus empresas, un problema, ya por sus ventajas competitivas o por su capacidad de reducir, por diversos mecanismos, la incertidumbre. Ventajas y capacidades que complementan, refuerzan y se ven reforzadas por las redes familiares, políticas y económicas que conforman.
- Los condicionamientos subsistémicos para la acción de los megaempresarios y de sus empresas son tomados como dados y se manifiestan a los decisores como información. La acción posible sobre ellos no es puesta ni en el ámbito del mercado ni al nivel de las empresas y ni de los megaempresarios aislados, sino como capacidad política del empresariado.
- Las regularidades encontradas en los seguimientos periódicos de las apariciones públicas de los megaempresarios y de sus empresas y en las entrevistas permiten establecer que, si bien existe un reconocimiento explícito de la influencia de las políticas públicas sobre sus CONJUNTOS DE OPORTUNIDAD, no despliegan de manera directa y particular ninguna acción dirigida a influir sobre las decisiones estatales, que tengan impacto sobre los marcos regulatorios (sobre esto abundaré en el capítulo siguiente).

Cuadro 43
Empresas de la muestra con declaraciones y/o informaciones registradas por El
Financiero (1996)

Empresa	Secciones				Totales	%
	Política	Economía	Finanzas	Negocios		
Accel	0	0	0	2	2	0.3
Alfa	2	5	1	42	50	7.1
Altos Hornos de México	0	6	0	39	45	6.4
Apasco	0	2	1	13	15	2.3
Berol	0	0	0	2	2	0.3
Bufete Industrial	1	0	0	7	8	1.2
Cemex	1	3	1	47	52	7.4
Cía Minera Autlán	0	1	0	1	2	0.3
Conductores Latincasa	0	0	0	1	1	0.1
Consortio G Grupo Dina	0	1	0	15	16	2.3
Convertidora Industrial	0	1	0	3	4	0.6
Corporación Geo	0	0	1	7	8	1.1
Cydsa	1	0	0	7	8	1.1
Denmet de México	0	1	0	3	4	0.6
Desc	0	1	1	9	11	1.6
Embotelladoras del Valle de Anahuac	0	1	0	1	2	0.3
Empresas Ica	0	14	0	63	77	11.0
Empresas La Moderna	0	0	0	20	20	2.8
Gruma	1	0	0	9	10	1.4
Grupo Bafar	0	0	0	1	1	0.1
Grupo Carso	0	2	4	14	20	2.8
Grupo Celanese	0	1	0	13	14	2.0
Grupo Cementos de Chihuahua	0	0	0	9	9	1.3
Grupo Embotellador de México	0	0	1	8	9	1.3
Grupo Fernández Editores	0	0	0	2	2	0.3
Grupo Herdez	0	0	0	2	2	0.3
Grupo Industrial Bimbo	2	5	2	11	20	2.8
Grupo Industrial Camesa	0	0	0	4	4	0.6
Grupo Industrial Durango	0	0	0	6	6	0.9
Grupo Industrial Saltillo	0	0	0	6	6	0.9
Grupo Lamosa	0	0	0	1	1	0.1
Grupo Mexicano de Desarrollo	0	12	1	22	35	5.0
Grupo México	0	4	0	19	23	3.3
Grupo Modelo	1	3	1	8	13	1.9
Grupo Sidex	1	2	5	18	26	3.7
Grupo Tribasa	1	7	0	41	49	7.0
Industrias CH	0	0	0	6	6	0.9
Industrias Martín	0	0	0	10	10	1.4
Industrias Petroles	1	3	0	9	13	1.9
Internacional de Cerámica	0	0	0	4	4	0.6
Jugos del Valle	0	0	0	4	4	0.6
Kimberly Clark	1	0	0	19	20	2.8
Maizoro	0	0	0	2	2	0.3
Regio Empresas	1	1	0	3	5	0.7
San Luis Corporación	1	0	0	6	7	1.0
Sistemas Argos	0	0	0	4	4	0.6
Tubacero	0	0	0	1	1	0.1
Tubos de Acero de México	0	3	0	5	8	1.1
Visa	0	3	0	0	3	0.4
Vitro	3	0	0	24	27	3.8
Totales	18	82	19	583	702	100.0
Porcentajes	2.6	11.7	2.7	83.0	100.0	

Cuadro 44
Megaempresarios del núcleo con declaraciones y/o informaciones registradas por El
Financiero (1996)

Empresas	Secciones				Totales	%
	Política	Economía	Finanzas	Negocios		
Abedrop Dávila, Carlos	0	0	0	3	3	1.3
Autrey Maza, Carlos	0	0	0	1	1	0.4
Bailleres González, Alberto	0	0	0	2	2	0.9
Ballesteros Franco, Jorge	0	2	0	2	4	1.8
Ballesteros Franco, José Luis	0	0	0	4	4	1.8
Ballesteros Ibarra, Crescencio	0	2	0	0	2	0.9
Berrondo Avalos, Eduardo	0	0	1	0	1	0.4
Borja Navarrete, Gilberto	0	4	17	14	35	15.6
Braniff Hierro, Juan Carlos	0	0	0	2	2	0.9
Cárcoba García, Luis Germán	0	0	0	1	1	0.4
Carral Cuevas, José	0	0	1	2	3	1.3
Del Valle Ruiz, Antonio	0	1	3	3	7	3.1
Diez Morodo, Valentín	0	1	0	2	2	0.9
Gallardo Thurlow, Juan I.	0	3	0	0	3	1.3
Garza Medina, Dionisio	0	.	0	1	1	0.4
González Laporte, Claudio X.	4	1	0	2	12	5.3
González Sada, Tomás	0	0	0	2	2	0.9
Hernández Ramírez, Roberto	0	0	0	20	20	8.9
Legorreta Chauvet, Agustín F.	1	0	0	9	10	4.4
Lomell Guillén, Jaime	0	0	0	1	1	0.4
López del Bosque, Javier	0	0	0	1	1	0.4
Madero Bracho, Antonio	0	0	0	3	3	1.3
Martens Rebolledo, Ernesto	0	0	0	4	4	1.8
Martí García, Alejandro Joaquín	0	0	0	2	2	0.9
Mendoza Fernández, José	0	0	0	1	1	0.4
Morales Purón, Abelardo	0	0	0	6	6	2.7
OFamil Jr., Rómulo	0	0	0	1	1	0.4
Quintana Isaac, Bernardo	0	2	0	10	12	5.3
Rincón Gallardo, José Manuel	0	0	0	1	1	0.4
Rivero Darancou, Ignacio	0	0	0	1	1	0.4
Romo Garza, Alfonso	0	0	1	16	17	7.6
Ruiz Sahagun, Fernando	0	0	0	1	1	0.4
Sada González, Adrián	4	0	3	21	28	12.4
Sada González, Federico	0	0	0	1	1	0.4
Sanchez Navarro Peón, Juan	2	7	2	0	11	4.9
Senderos Mestre, Fernando	1	1	0	3	5	2.2
Terrazas Torres, Federico	0	0	0	1	1	0.4
Zambrano Treviño, Lorenzo H.	0	1	0	12	13	5.8
Totales	12	29	28	156	225	100.0
Porcentajes	5.3	12.9	12.4	69.3	100.0	

Cuadro 45
Empresas de la muestra con declaraciones y/o informaciones registradas por La Jornada (1996)

Empresas	Secciones					Totales	%
	Primera Plana	Contraportada	El País	La Capital	Economía		
A.C. Mexicana	0	0	0	0	1	1	01
Accel	1	0	0	0	1	2	02
Alfa	8	12	27	7	57	111	101
Altos Hornos de México	3	1	4	0	21	29	27
Apasco	5	0	2	1	10	18	16
Berol	0	0	1	0	1	2	02
Bufete Industrial	7	8	9	4	19	47	43
Cemex	7	4	9	0	69	103	94
Cía Industrial de Parras	1	0	0	0	1	2	02
Cía Minera Autlán	2	1	0	0	11	14	13
Conductores Latincasa	0	0	0	0	1	1	01
Consortio Ara	0	1	0	0	2	3	03
Consortio G Grupo Dina	3	13	43	32	22	119	109
Convertidora Industrial	0	0	0	0	1	1	01
Corporación Geo	1	0	6	0	2	9	08
Cydsa	2	1	2	0	13	23	21
Dermet de México	0	0	0	0	1	1	01
Desc	4	2	0	0	9	15	14
Eaton Manufacturera	0	0	0	0	3	3	03
Ecko	2	0	0	0	1	3	03
Editorial Diana	0	2	1	0	1	4	04
Embotelladoras del Valle de Anahuac	1	0	0	0	1	2	02
Empresas Ica	16	13	12	2	61	123	112
Empresas La Moderna	0	0	0	0	2	12	11
Gruma	1	1	0	0	14	16	15
Grupo Bafar	0	0	0	0	1	1	01
Grupo Carso	0	0	0	0	1	1	01
Grupo Celanese	3	1	2	1	10	17	16
Grupo Cementos de Chihuahua	0	0	0	0	2	2	02
Grupo Continental	0	0	0	0	2	2	02
Grupo El Asturiano	0	1	0	0	1	2	02
Grupo Embotellador de México	1	2	0	0	1	4	04
Grupo Embotelladora Unidas	2	0	0	0	0	2	02
Grupo Fernández Editores	0	1	0	0	4	5	05
Grupo Herdez	0	0	1	0	1	2	02
Grupo Iconsa	0	0	0	0	1	1	01
Grupo Industrial Bimbo	3	4	3	3	19	32	29
Grupo Industrial Camesa	1	0	0	0	8	9	08
Grupo Industrial Durango	0	0	0	0	3	3	03
Grupo Industrial Saltillo	0	0	0	0	1	1	01
Grupo Mexicano de Desarrollo	4	3	3	4	46	60	57
Grupo México	0	0	0	0	1	1	01
Grupo Modelo	0	0	0	0	2	2	02
Grupo Sidel	12	6	2	0	46	66	60
Grupo Tribasa	4	5	3	13	37	62	57
Industria Automotriz	4	3	0	0	13	20	18
Industrias CH	0	0	0	0	1	1	01
Industrias Martín	0	0	0	0	2	2	02
Industrias Peñoles	2	1	2	0	11	16	15
Internacional de Cerámica	0	0	0	0	1	1	01
Jugos del Valle	0	0	0	1	1	2	02
Kimberly Clark	3	0	0	2	15	20	18
Maizoro	0	0	0	6	4	10	09
Q.B. Industrias	1	0	0	0	0	1	01
Química Pennwalt	1	0	0	0	2	3	03

Cuadro 45 (Continuación)
Empresas de la muestra con declaraciones y/o informaciones registradas por La Jornada (1996)

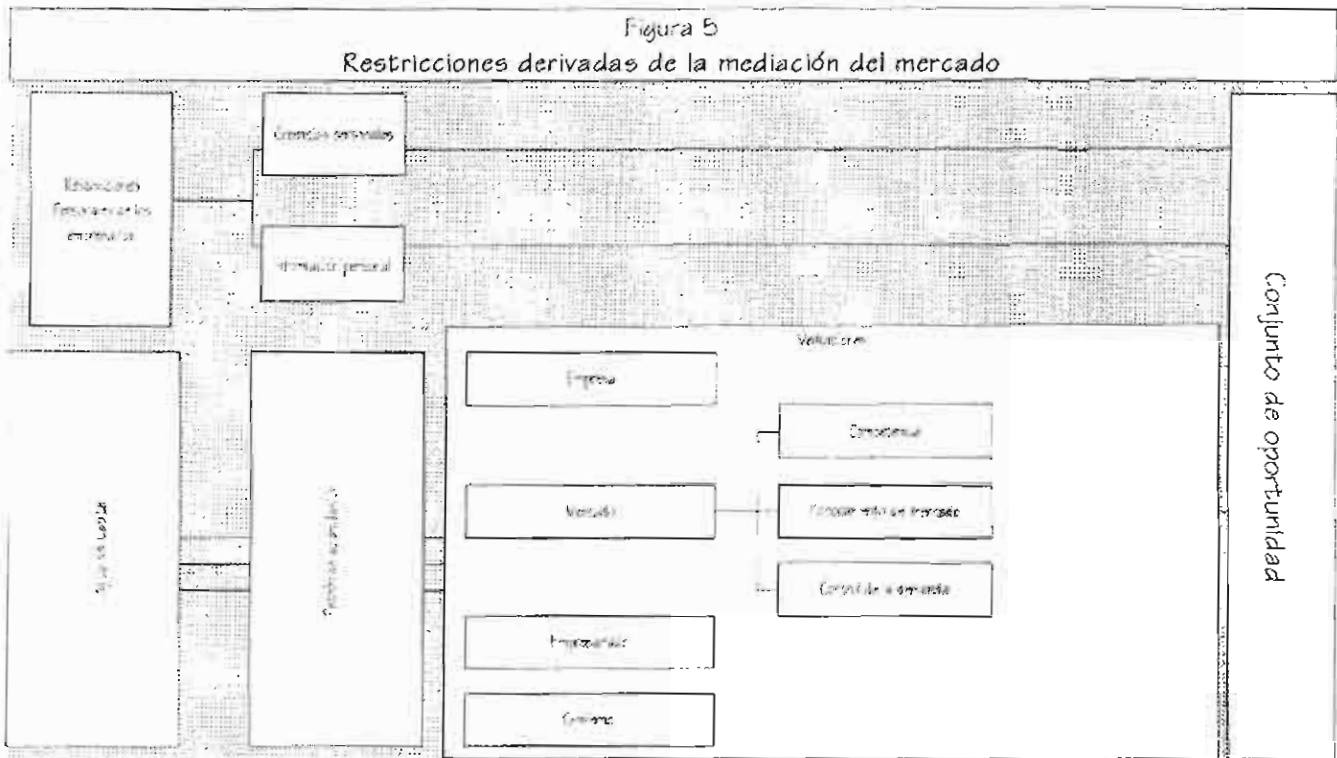
Regio Empresas	0	0	1	0	1	2	0.2
San Luis Corporación	1	0	0	0	3	4	0.4
Sistemas Argos	0	4	2	1	5	12	1.1
Sociedad Electromecánica	0	0	1	0	1	2	0.2
Texel	0	0	0	0	4	4	0.4
Tubos de Acero de México	1	0	1	0	9	11	1.0
Visa	0	2	0	0	3	5	0.5
Vitro	13	4	3	1	38	58	5.4
Totales	134	96	146	97	621	1094	100.0
Porcentajes	12.2	8.8	13.3	8.9	56.8	100.0	

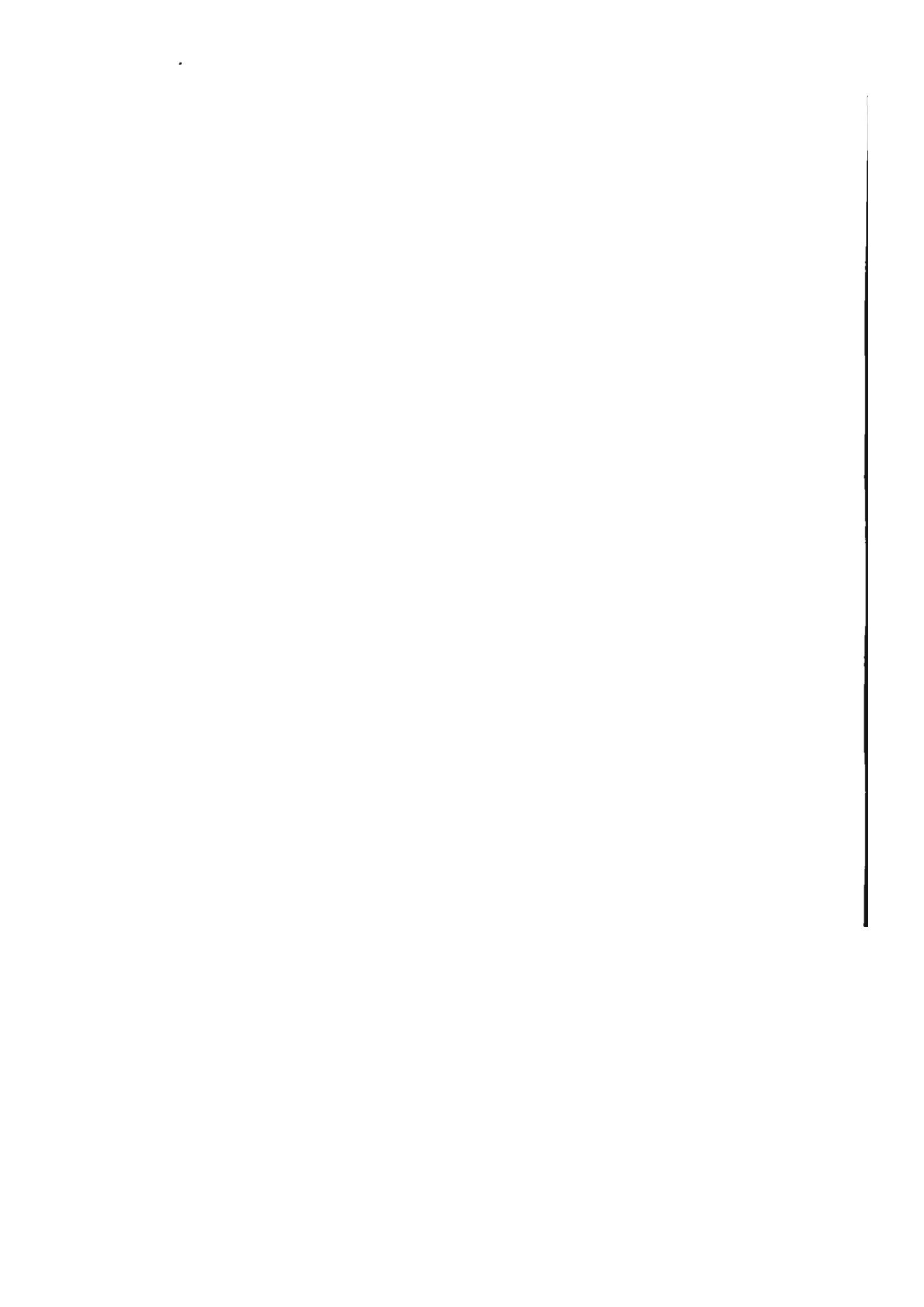
Cuadro 46
Megaempresarios del núcleo con declaraciones y/o informaciones registradas por La Jornada (1996)

Empresas	Secciones					Totales	%
	Primera Plana	Contraportada	El País	La Capital	Economía		
Abedrop Dávila, Carlos	2	1	2	0	2	7	4.0
Balleres González, Alberto	1	0	0	0	1	2	1.1
Borja Navarrete, Gilberto	2	2	1	2	30	37	20.9
Cárcoba García, Luis Germán	0	0	0	0	1	1	0.6
Carral Cuevas, José	0	0	0	0	1	1	0.6
Clariond Reyes Retama, Eugenio	5	0	2	0	4	11	6.2
Cosío Arfko, Moisés	0	2	0	0	0	2	1.1
Cumming Soliveira, Alejandro	0	0	0	0	1	1	0.6
Del Valle Ruiz, Antonio	3	0	0	0	7	10	5.6
Díez Morado, Valentín	1	1	0	0	3	5	2.8
Gallardo Thurlow, Juan I.	2	0	1	0	1	4	2.3
García Muriel, Rodolfo	0	0	0	0	1	1	0.6
Garza Lagüera, Alejandro	0	0	0	0	1	1	0.6
Garza Medina, Dionisio	1	1	3	0	12	17	9.6
González Laporte, Claudio X.	2	0	1	0	0	3	1.7
González Parás, Luis Francisco	1	0	0	0	0	1	0.6
González Sada, Tomás	2	0	2	0	5	9	5.1
Hernández Ramírez, Roberto	0	0	0	0	1	1	0.6
Legorreta Chauvet, Agustín F.	1	0	0	0	2	3	1.7
Madero Bracho, Antonio	1	0	0	0	2	3	1.7
Martens Rebolledo, Ernesto	0	0	0	0	1	1	0.6
Martínez Donde, Rubén E.	0	0	1	0	0	1	0.6
Mendez Rodríguez, Carlos	0	1	0	0	2	3	1.7
Patrón Luján, Adolfo	1	0	0	0	1	2	1.1
Quintana Isaac, Bernardo	2	2	0	0	4	8	4.5
Romo Garza, Alfonso	0	0	1	0	15	16	9.0
Sada González, Adrián	3	0	1	0	10	14	7.9
Sada González, Federico	0	0	0	0	3	3	1.7
Sada Treviño, Adrián	0	0	0	0	1	1	0.6
Santamarina Yáñez, Agustín	0	0	0	0	1	1	0.6
Senderos Mestre, Fernando	2	0	0	0	0	2	1.1
Zambrano Treviño, Lorenzo H.	0	1	2	0	2	5	2.8
Totales	32	11	17	2	45	107	100.0
Porcentajes	18.1	6.2	9.6	1.1	24.3	100	

Figura 5

Restricciones derivadas de la mediación del mercado





Los megaempresarios frente al empresariado

I. La “paz” y el “progreso” porfirista permitieron, se dijo en el Capítulo 6, la modernización de la economía mexicana y el inicio de la industrialización del país. La estabilidad, tan ansiada, era conseguida después de un siglo, y con ella la incipiente burguesía mexicana alcanzaba las condiciones para la expansión de sus negocios. Habían quedado atrás casi cien años de guerras civiles continuas, no exentas de intervenciones extranjeras, y así la representación y defensa de los intereses abandonaría por un tiempo los campos de batalla.

Los requerimientos de organización de la representatividad empresarial respondían, como casi siempre sucede, a dos razones, que por momentos aparecen como complementarias y en otros como opuestas: (1) por el lado de los empresarios, se busca unificar la gestión frente a los otros sujetos sociales con el objeto de potenciar su capacidad por medio de la acción colectiva; (2) por el lado del gobierno, la unidad del sector empresarial le permite contar con un agente sólido a la hora de buscar apoyos y, a su vez, le brinda la posibilidad de concentrar la interlocución y la disciplina cuando las relaciones de fuerza obligan al gobierno a sacrificar intereses empresariales en el corto plazo.

En este esquema, la formación de organizaciones empresariales durante el porfiriato es continua y comienza allí donde los intereses se identifican con mayor tradición y fortaleza. La fundación de la Cámara de Comercio de la Ciudad de México en 1874 inició, pues, un ciclo que tendrá altibajos. En total, durante el porfiriato se establecieron quince cámaras de comercio en distintas ciudades del país (Arriola Woog, 1988).

Originalmente,

Las denominadas “Cámaras de Comercio” congregan... tanto a comerciantes como a capitalistas mineros, agrícolas e industriales. Funcionan como los representantes nacionales de los intereses privados (Zabludovsky, 1979:70).

Sin embargo, posteriormente, la importancia del sector minero impulsa la creación, en 1906, de la Cámara de Minería.

En 1908 el gobierno decide, por primera vez de manera oficial, la intervención directa en el control sobre la creación y disolución de cámaras mediante la promulgación de una Ley de Cámaras (Shafer, 1973).

La Revolución disolvió nuevamente los mecanismos civiles de la política y fue hasta 1917 cuando se dio a la tarea de reconstruir la relación formal con la burguesía a través de un nuevo impulso para la reorganización de las cámaras. El entonces Secretario de Industria y Comercio del gobierno de Venustiano Carranza (1917-1920), Alberto J. Pani convocó a un congreso de hombres de negocios con la finalidad de crear una institución que englobase a todas las cámaras de comercio del país (García Bringas, 1980). El resultado de esa iniciativa fue la creación de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO).

El congreso llevado a cabo a mediados de 1917 definió que la base de la CONCANACO estaría formada por una cámara por cada Estado del país,

estableciendo que, las Cámaras continuarían con su autonomía en asuntos locales, [mientras que] la nueva organización promueve una institucionalización centralizada para el manejo de los problemas nacionales (Zabludovsky, 1979).

La misma estrategia se siguió con el sector industrial, dando origen, meses después, a la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN). La convocatoria a los industriales fue promovida por el Centro Industrial Mexicano, con sede en Puebla, en oposición a la proposición de los comerciantes en el sentido de agrupar a todos los empresarios en una Confederación única¹ (Zabludovsky, 1979).

Sortear las aspiraciones del sector mercantil y constituirse como una cámara industrial no garantizó a la CONCAMIN la homogeneidad de intereses que se suponía. Antes bien, durante la realización del Primer Congreso de Industriales a finales de 1917 emergieron, liderados por el poderoso sector minero, diferencias que demoraron la constitución de la Cámara prácticamente un año. El acta constitutiva consistió en una solución en la que se incorporaron los intereses de los sectores y en la que se estipula que la CONCAMIN se integra

... por Cámaras especializadas, Cámaras mixtas de industria, y sectores industriales de las Cámaras de comercio. Las Cámaras se llamarían industriales aunque sus elementos predominantes podían ser la minería, el petróleo, la metalurgia o las manufacturas. La Confederación queda integrada por cinco sectores: textil, minera, petrolera, industrias varias y pequeñas industrias (Zabludovsky, 1979:81).

En 1928 se crea la Asociación Mexicana de Banqueros (AMB) y en 1929 la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), ésta, a propuesta del prominente industrial regiomontano Luis G. Sada, como una organización independiente del sector

¹ El tema de la Confederación única había sido motivo de discusión durante el Primer Congreso Nacional de Comerciantes de 1917. Como afirma Zabludovsky: "La discusión sienta un precedente de conflictos futuros. Ante la debilidad de la industria, la burguesía comercial se pronuncia por la formulación de Cámaras mixtas... Oponiéndose a esta alternativa, la burguesía industrial argumenta que, al dar mayor representatividad al comercio la solución de una Confederación única llevaría a la inhibición del crecimiento industrial." (Zabludovsky, 1979:74)

público y con un estilo de representación sindical con el objeto de hacer frente al poderío del sindicalismo obrero.

La fundación de la COPARMEX constituye un parteaguas en la historia de la organización del empresariado mexicano. Su identificación con los industriales más sólidos y conservadores del país, los de Monterrey, la convertirá en la protagonista de los principales enfrentamientos políticos e ideológicos con el gobierno hasta la formación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

Su origen mismo fue resultado de uno de esos enfrentamientos. En efecto, el detonador que impulsó su fundación durante la Asamblea Nacional de la CONCAMIN de 1929 fue el proyecto de reglamentación del Artículo 123 constitucional. Hasta la promulgación de la Ley Federal del Trabajo en 1931 este capítulo de la historia empresarial mexicana,

fue especialmente importante para la definición de este organismo como sindicato patronal... la oposición de los capitalistas al proyecto de ley federal del trabajo, considerado como "el más radical del mundo en favor de los trabajadores", orientado a la discordia y negador de la democracia, debería conducir a asegurar tal democracia que "consiste en que el gobierno representa a todas las clases", aunque al mismo tiempo debe reconocer a los empresarios el derecho de dirección. Por estas razones, el gobierno debía, según la COPARMEX, detener el proyecto de ley, pues una "precipitación" en las reformas sociales conduciría al incremento del costo de la vida, baja en la inversión, fuga de capitales, ausencia de inversión extranjera y aumento del desempleo. Como puede verse, el liberalismo conservador estaba bien difundido entre la cúpula empresarial y constituía desde entonces la bandera para oponerse a los obreros en no pocas ocasiones... (Valdés Ugalde, 1997:117-118).

Quedaba integrado así el sector de los industriales conservadores, mucho más vinculado ideológicamente con la CONCANACO que con la CONCAMIN.

II. Un segundo capítulo de enfrentamientos memorables de la COPARMEX con el gobierno tuvo oportunidad durante el sexenio de Lázaro Cárdenas (1934-1940). Durante la primera etapa de su gestión, Cárdenas impulsó la formación de un pacto social que haría posible décadas de crecimiento económico, iniciando, como se dijo, por el lado de la demanda (Capítulo 6).

El enfrentamiento global tuvo cuatro ejes sobre los que se produjeron manifestaciones coyunturales: (1) la definición de los límites del espacio para la inversión privada, (2) la relación entre el gobierno y la representación empresarial, (3) la intervención del gobierno en la actividad económica, y (4) la política laboral.

Respecto del primero, el conflicto se originó en el desacuerdo con el estilo de la reforma agraria llevada a cabo por el cardenismo. El programa de distribución de tierra ejidal produjo, al no poder ser impedido por sus opositores,

... una importante transferencia de ahorro al darse, por parte de particulares, el abandono de actividades agropecuarias y la reubicación de sus capitales en actividades inmobiliarias y bancarias (Valdés Ugalde, 1997:118).

Durante 1936 se detonaron disparadores en los otros tres ejes: la Ley de Cámaras impactó sobre el segundo, la Ley de Expropiación sobre el tercero y el paro económico de los industriales de Monterrey al último.

La Ley de Cámaras convirtió a éstas en organismos de afiliación obligatoria,² de interés público y para consulta entre el estado y los agremiados. Aún cuando el nuevo perfil de las organizaciones empresariales no fue recibido con excesivo entusiasmo, el punto crítico de la nueva ley establecía la unificación de las cámaras de comercio con las de los Industriales y la incorporación de los pequeños y medianos empresarios. A partir de esta ley se crea la Confederación de Cámaras de Comercio e Industria (CONCANACOIN) (Zabludovsky, 1979).

La Ley de Expropiación provocó aún mayores resquemores. El proyecto ampliaba las atribuciones del ejecutivo para declarar empresas o áreas de actividad económica como necesarias para "la satisfacción de necesidades colectivas" o de utilidad pública.

La intervención empresarial en oposición al concepto de "interés social", aún cuando no pudo impedir la promulgación de una ley que consideraban anticonstitucional, logró modificar el proyecto introduciendo una definición más precisa de las causales de expropiación.

La tensión en la relación gobierno/empresarios durante el cardenismo tuvo su momento más álgido a raíz del conflicto suscitado en Monterrey. La política agraria, la de nacionalizaciones, pero fundamentalmente la laboral irritaron a la representación empresarial. La agitación obrera y la complicidad de las autoridades laborales provocaron la reacción empresarial en todo el país.³ En respuesta a este movimiento, los empresarios acordaron un "paro económico" suspendiendo por dos días las actividades de todos los "sectores vitales" y organizar en aquella ciudad una manifestación en protesta con la invasión "comunista rusa" (Martínez Nava, 1984).

La respuesta del gobierno cardenista fue, inicialmente, la declaración de los catorce puntos y una ulterior actitud de reconciliación que daría sus resultados en los sexenios posteriores (Capítulo 6).

² Se estableció el REGISTRO NACIONAL DE COMERCIO E INDUSTRIA que significó, en la práctica, el control sobre las actividades de las empresas por parte del gobierno.

³ En los quince años anteriores al sexenio cardenista (entre 1920 y 1934) se registraron en México 1,370 huelgas, con una media de 91 anuales y una moda (en el año de 1921) de 310. Los diez años anteriores fueron, incluso, más apacibles en la materia. Entre 1925 y 1934 se registraron 408 huelgas, a razón de 41 por año, siendo el año de 1934 el más agitado con 202. En los otros nueve años de ese período nunca se superaron las cien huelgas anuales. En contrapartida con esta "paz laboral", durante el gobierno de Lázaro Cárdenas las huelgas alcanzaron el número récord de 2,871, más del doble de las reportadas en los quince años anteriores a su gestión y siete veces más que la de los diez años anteriores. En promedio, durante el cardenismo se registraron 478 huelgas por año, y en los primeros tres (1935 a 1937), que son los que estimulan la reacción empresarial, el número total alcanzó las 1892 (Cálculos propios sobre la base de González Casanova, 1965).

III. El período que siguió al cardenismo consolidó el ingreso del sector empresarial al pacto social pos-revolucionario y lo estabilizó por décadas. Dicha estabilidad se alcanzó en un punto en el que el radicalismo de las reformas implementadas por el cardenismo dieron paso a otras más benévolas para el sector empresarial.

Sobre los cuatro ejes conflictivos del período cardenista surgieron puntos de acuerdo en el sexenio posterior, Manuel Avila Camacho (1940-1946), a partir de una rectificación de la política gubernamental hacia cada uno de ellos (Valdés Ugalde, 1997).

La política agraria del reparto de tierras del cardenismo fue sustituida por una que disminuyó, en un primer momento, el número de hectáreas repartidas y, posteriormente, la calidad de las mismas. En cuanto al número, éste se redujo de 18 millones de ha. durante el sexenio cardenista a menos de 6 millones durante el de Manuel Avila Camacho y a 1 millón a lo largo de la gestión de Miguel Alemán Valdés (1946-1952).

La centralidad del ejido como fundamento de la política agraria fue reemplazada por la de la pequeña propiedad. Con el objeto oficialmente declarado de dar seguridad en la tenencia de la tierra se dio paso a un marco jurídico apropiado para una forma de producción más empresarial en el campo (Valdés Ugalde, 1997) y evitar brotes de carácter socialista que pusieran en peligro la estabilidad política (Peschard *et al.*, 1983).

La reforma alemanista del Artículo 27 constitucional pondría las condiciones definitivas para la nueva estabilidad. La reforma atendía a dos necesidades elementales para la inversión privada en el campo: la estabilidad de la propiedad y el aumento de las extensiones permitidas para cada explotación unitaria.

En cuanto a la seguridad de la propiedad, la reforma introdujo,

la capacidad de ampararse en contra de decretos expropiatorios, así como el recurso utilizado por los propietarios de titular tierras a nombre de todos sus parientes aun de personas ajenas a sus familias. En el ámbito político se alienta a la Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad, órgano de los terratenientes que, obviamente, defiende los derechos de éstos en contra de la creciente demanda de bienes de cultivo (Peschard *et al.*, 1983:38).

Por su parte, la parcela ejidal creció de 10 a 13 hectáreas y la pequeña propiedad de 50 a 100 hectáreas en áreas de riego, a 200 en las de temporal y a 300 en plantación.

Aún cuando pueda considerarse excesiva la suposición de que la nueva reforma agraria indujo al latifundismo, lo cierto es que esta rectificación produjo un nuevo tipo de inversiones y un mayor apoyo crediticio al sector agrícola que cambió la fisonomía del campo mexicano en una dirección mucho más acorde con las aspiraciones del empresariado.

En cuanto al segundo eje, la rectificación supuso la elaboración en 1941 de dos nuevas leyes, la nueva Ley de Cámaras y la Ley de la Industria de la Transformación. La primera rectificaba el elemento más conflictivo de la reforma cardenista en la materia, a saber, la unificación de las cámaras de comercio e industriales. A partir de esta reforma se

integraron nuevamente la CONCANACO y la CONCAMIN, las que conservaron los criterios de constitución geográfico y por ramas respectivamente.

La segunda, separaba a la industria de la transformación de la tradicional, lo cual significó, en la práctica, la creación de la Confederación Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), que tendría representación en todos los estados de la República con excepción de los de Jalisco y Nuevo León que contaban ya con sus propias Cámaras de la Industria de la Transformación (CAINTRA).

Las dos leyes cumplían con el objetivo de establecer una relación más cordial con el sector empresarial a la vez que intentaba moderar la influencia de los empresarios más conservadores. La nueva línea del gobierno federal fue acompañada de una política de expansión industrial agresiva llevada a cabo durante los sexenios de Manuel Avila Camacho y Miguel Alemán Valdés.

Los puntos fundamentales de la estrategia industrializadora fueron:

- La creación de estímulos fiscales, al amparo de la Ley de la Industria de la Transformación, que beneficiaban con exenciones impositivas de hasta cinco o diez años a las empresas que demostraban que eran "nuevas" o "necesarias".
- La modernización del Banco de México y la ampliación de Nacional Financiera que estimularon el crédito y el financiamiento oficial de la industria y de la agricultura.
- La definición de un conjunto de medidas proteccionistas para la producción nacional, que se fue acentuando conforme el efecto de la Segunda Guerra Mundial desaparecía.

En conjunto, la estabilidad política garantizada por el pacto social posrevolucionario y la expansión económica impulsada a través de mecanismos fiscales y monetarios, garantizaron el éxito de la fase horizontal y de la primera parte de la vertical del Modelo ISI en México. Sin embargo, la relación gobierno y empresarios no estuvo exenta de vaivenes que fueron consolidando paulatinamente la posición de los empresarios en las relaciones sociales de fuerza.

Durante el sexenio avilacamachista las rectificaciones no impidieron los conflictos. Existe cierto consenso entre los analistas de la época en el sentido de que durante este sexenio se consolida una supuesta fracción nacionalista del empresariado que habría de servir de pivote al gobierno en su negociación con las organizaciones más conservadoras.

La creación de la CANACINTRA y el fortalecimiento de la CONCAMIN, producto de la expansión industrial, habrían servido, según esta interpretación, para compensar el poderío de la COPARMEX y de la CONCANACO, en las que la conservadora posición regiomontana se antojaba hegemónica.

Prueba de este enfrentamiento sería el conflicto desatado alrededor del Pacto Obrero-Industrial que CANACINTRA y CONCAMIN impulsaran junto con la CTM en 1945. Y la

prueba del origen estaría en el apoyo del Grupo Monterrey al almazanismo y al Partido Acción Nacional con motivo del proceso que llevó a la presidencia a Manuel Avila Camacho.

La división entre los sectores nacionalista y conservador del empresariado, si existió como tal, a partir del sexenio de Miguel Alemán Valdés mostró que, en todo caso, se trató de un hecho coyuntural y que desde entonces se produciría un acercamiento constante hasta la formación del Consejo Coordinador Empresarial (CEE) en los setenta.

El carácter coyuntural de la competencia de intereses se debió a las diferentes capacidades para prescindir o no de la protección gubernamental durante el proceso de industrialización. Necesidad que fue disminuyendo conforme el sector que representaba la CANACINTRA fue volviéndose, en asociación con el capital foráneo, más oligopólico (Valdés Ugalde, 1997).

El gobierno alemanista incorporó al gabinete presidencial a dos ex-dirigentes empresariales del sector industrial, Antonio Ruiz Galindo y Agustín García López, (Peschard *et al.*, 1983) y, en conjunto, el 20% de los puestos los ocuparon los industriales; al tiempo que proliferaron asociaciones de afiliación voluntaria y se unificó la representación empresarial frente al gobierno (Zabludovsky, 1984).

Esta política que, como se señaló en el Capítulo 6, modificó la retórica oficial frente al empresariado, se acompañó de un nuevo estímulo gubernamental a la expansión industrial. A la par de las medidas de protección comercial y financiamiento se impulsaron la inversión extranjera y el desarrollo de un extenso programa de construcción de obras de infraestructura.

La aceptación del plan alemanista permitió una convergencia de las posiciones de las organizaciones empresariales que tuvo su punto culminante en el apoyo a la posición gubernamental en la negociación del Acuerdo General de Tarifas Aduaneras y Comercio General (GATT, por sus siglas en inglés).

En cuanto al tercer eje, la intervención del estado en la economía, las rectificaciones poscardenistas fueron variadas así como las reacciones hacia ellas.

Una rectificación fundamental consistió en la disminución de la presión expropiadora por parte del gobierno, tanto en el número de las intervenciones como en la espectacularidad de las mismas.

Como señala Zabludovsky,

El régimen enfatiza que la intervención estatal no debe perturbar el respeto de la propiedad privada y considera que el desarrollo del país depende de la acción de los capitalistas protegidos por un Estado fuerte (Zabludovsky, 1979:68).

Las medidas financieras y fiscales de protección y estímulo de la inversión privada, como se dijo, se fortalecieron, mientras que algunas intervenciones coyunturales provocaron reacciones airadas.

El caso más notorio de este último tipo de intervención se produjo cuando el gobierno alemán emitó en 1947 la Ley de Atribuciones del Ejecutivo en materia económica,

Con el objetivo principal de contener la inflación creciente, la ley delegaba en el presidente amplias facultades para fijar precios máximos, determinar formas de distribución, decretar racionamiento, decidir planes de producción de determinados artículos en las fábricas, imponer restricciones a las importaciones y exportaciones y, también, ocupar temporalmente las fábricas necesarias para incrementar la producción (Peschard, *et al.*, 1983:32).

La iniciativa produjo una reacción dispar entre las diferentes cámaras, que pronto derivó en un debate acerca del papel de la inversión extranjera. Las opiniones se polarizaron circunstancialmente entre quienes propiciaban una legislación más restrictiva hacia el capital foráneo y quienes asumían una actitud de colaboración con éste.

Los dos conflictos se diluyeron en los años siguientes. La autolimitación de la intervención estatal ahuyentó los fantasmas respecto de un excesivo dirigismo estatal mientras que

... la opción nacionalista a la inversión extranjera se iría debilitando ante el empuje de la tendencia a construir empresas "asociadas" para producir manufacturas más complejas destinadas a los sectores medio y alto que, debido a la creciente concentración del ingreso, constituirían un mercado suficiente para la industria nacional (Peschard, *et al.*, 1983:33).

La rectificación en materia laboral, por último, resultó notable. Por un lado, se redujo el impacto de la conflictividad al nivel de las empresas mediante la reglamentación del derecho de huelga, la definición de requisitos más estrictos para la declaración de legalidad de las huelgas y un control más férreo sobre el movimiento obrero.⁴

Este lado de la política laboral fue coronada con la salida, en 1941, de Lombardo Toledano de la Secretaría General de la CTM y su reemplazo por Fidel Velázquez, permitiendo el fortalecimiento de la llamada burocracia sindical,

... entendida como capa social con capacidad para mantener al movimiento obrero disciplinado a los intereses del Estado y a su propio proyecto de desarrollo económico (Peschard, *et al.*, 1983:47).

Por el otro lado,

... el Estado mexicano manifiesta su preocupación por disminuir la combatividad sindical y se ve en la necesidad de crear algunas reivindicaciones directas para

⁴ El número de huelgas totales se redujo levemente durante el gobierno de Manuel Avila Camacho. En los seis años de su gestión se registraron 2,320 huelgas con un promedio de 387 anuales. El número no sería del todo relevante si no se tiene en cuenta que en dos años (1943 y 1944) se registraron más del 70% de las huelgas de todo el sexenio. La presión disminuyó en 1945 a partir de la firma del pacto obrero-industrial. Con todo, el sexenio avilacamachista muestra una disminución en los conflictos obrero patronales que se acentuará durante el régimen alemán. En esos años, se registraron sólo 647 huelgas, a razón de 108 por año. (Cálculos propios sobre la base de González Casanova, 1965).

los asalariados. Destacan, entre éstas, la expedición de la Ley del Seguro Social y la creación del Instituto (1942), y la creación de la Compañía Nacional de Distribución y Reguladora conocida posteriormente como CEIMSA y hoy CONASUPO (Zabludovsky, 1979:61).

IV. La estabilidad del pacto social posrevolucionario vivió sus primeras amenazas en los inicios del gobierno de Adolfo López Mateos (1958-1964). Las causas que se fueron acumulando para favorecer el clima de tensión pueden sintetizarse en:

- REDUCCIÓN DEL RITMO DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA. A lo largo de la década anterior al gobierno de López Mateos se fueron asociando cinco indicadores negativos: inflación, déficit fiscal, descenso de la inversión privada, desequilibrio externo y la devaluación de 1954.
- IZQUIERDIZACIÓN DEL DISCURSO OFICIAL. De gira por Guaymas, Sonora, el 1 de julio de 1960, el Ejecutivo Federal impulsó la tesis de que la Constitución tuvo su origen en una revolución típicamente popular, que aspiraba a mejores niveles de vida para los mexicanos, y que, por lo tanto, su origen era popular de izquierda y su gobierno, dentro de la Constitución, de extrema izquierda (Martínez Nava, 1984). A este gesto, debe agregarse el impacto de la Revolución Cubana en el ambiente y la política oficial de apoyo a la posición cubana en los organismos internacionales.
- ACUMULACIÓN DE CONFLICTOS OBRERO/PATRONALES. Además de los movimientos ferrocarrilero y magisterial desarrollados a lo largo del sexenio de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958), se agregaban los intentos de huelga en Teléfonos de México y de los sindicatos de las empresas de aviación. El gobierno de Adolfo López Mateos profundizó la desconfianza empresarial en esta materia al liberar a los líderes presos del movimiento magisterial.⁵
- NACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA ELÉCTRICA. En su segundo informe de gobierno, López Mateos anunció la compra de las empresas de la industria eléctrica que estaban en manos de inversionistas extranjeros.

⁵ El promedio de huelgas por sexenio mostraba una curva ascendente colocándose durante el sexenio de Adolfo López Mateos en los niveles registrados durante el gobierno cardenista. Como se señaló, el número de huelgas promedio ascendió durante el gobierno de Lázaro Cárdenas a 478, declinó a partir del gobierno de Manuel Avila Camacho a 378 y a 108 en el de Miguel Alemán Valdés. En el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines la tendencia se quebró alcanzando las 248, y en el de López Mateos sumó 472. El cambio fundamental sobreviene, sin embargo, durante el último año de gestión de Adolfo Ruiz Cortines. En los primeros cinco años del sexenio ruizcortinista el número de huelgas asciende a 747, con un promedio de 149 levemente superior al del sexenio alemanista, a pesar del uso de un lenguaje reivindicativo de su Secretario de Trabajo, Adolfo López Mateos. Sin embargo, las 740 huelgas registradas durante 1958 equivalen al total de las apuntadas en los cinco años precedentes (Cálculos propios sobre la base de González Casanova, 1965).

La reacción del sector privado puso en tela de juicio la eficiencia gubernamental para la gestión del sector así como respecto del impacto de la decisión sobre el déficit público.

Promediando su sexenio, las señales negativas para el empresariado comenzaron a revertirse. Los resultados "alentadores" provinieron de dos frentes fundamentales: el económico y el laboral.

Hacia 1962 se comenzó a registrar una recuperación de la tasa de crecimiento de la economía mexicana. Un papel importante para recobrar el dinamismo perdido fue el que tuvo el aumento en el ingreso de capitales externos (Martínez Nava, 1984). En ese año, después de dos años consecutivos de disminución, aumentó la inversión extranjera directa, fundamentalmente, en la industria farmacéutica, automotriz, aparatos electrónicos y alimentos procesados.⁶ Mientras que el ingreso mediante créditos externos al sector público tuvo un aumento considerable.⁷

En mayo de ese año, el presidente López Mateos intenta un acercamiento con el sector empresarial mediante la presentación del "Plan de Promoción Económica" para el demanda "una estrecha colaboración". Como parte del "Plan" la Secretaría de Industria y Comercio distribuyó una lista de 500 nuevas industrias que correspondía desarrollar al capital privado, destinando para ello los máximos estímulos fiscales. Los empresarios respondieron con un aumento de sus inversiones en 1963.

En el ámbito laboral, se siguió, inicialmente, una estrategia de represión de los sindicatos obreros disidentes cuya manifestación más notoria fue la intervención del ejército para sofocar el conflicto ferrocarrilero.

Posteriormente,

... se intentó crear otra central que aglutinara a las organizaciones obreras que estaban dispersas y eran, por lo tanto, menos controlables por el estado. Esta iniciativa fructificó en la llamada Central Nacional de Trabajadores (CNT) donde estaban la CROC, la FROC y los sindicatos de electricistas, la Unión de Linotipistas y la Federación de Obreros Revolucionarios (Labastida Martín del Campo, 1981:349).

Al igual que en el sexenio de Manuel Avila Camacho, se buscó, como tercera estrategia, compensar la ofensiva sobre el movimiento obrero mediante concesiones en el ámbito de la seguridad social (se quintuplica la población de derechohabientes del Seguro Social y del ISSSTE, sumados), al tiempo que se expide la Ley de Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas y se elevan los salarios en un 22%.

⁶ La inversión extranjera directa en 1959 ascendió a 1,244 millones de dólares; a 1,081 millones en 1960; a 1,017 millones en 1961; a 1,183 millones en 1962; a 1,318 millones en 1963 y a 1,474 millones en 1964.

⁷ Los créditos externos al sector público alcanzaron los 197 millones de dólares en 1959; para 1960 aumentaron a 346 millones, cifra similar a la alcanzada en 1961; para 1962 sumaron 391 millones, 387 millones para 1963 y 716 millones para 1964.

La pérdida de legitimidad por las acciones del gobierno en el ámbito laboral intentó ser compensada en el terreno político mediante la creación de la figura de los diputados por partidos.

V. Las acciones del gobierno lopezmateísta tendieron a consolidar la acción coordinada del sector empresarial ya insinuada desde la gestión de Miguel Alemán Valdés. En estos años, los empresarios inauguraron la forma de la reacción pública, fundamentalmente a través de los medios de comunicación, y unificaron su visión frente a los problemas nacionales desatando una verdadera paranoia anticomunista.

En enero de 1959, en el momento más crítico de los conflictos laborales, apareció un desplegado en los periódicos nacionales firmado por la CONCANACO, la CONCAMIN y la COPARMEX, que exigía la restauración de la "paz social" concebida como la "coordinación entre el capital y el trabajo" (Alcázar, 1970:73). En esta ofensiva no faltaron los epítetos de "agitadores comunistas", "excesiva tolerancia" gubernamental y "desconfianza" para la inversión privada. La conclusión del conflicto ferrocarrilero mediante la intervención militar fue celebrada por la COPARMEX y la ABM. En un telegrama enviado al presidente Adolfo López Mateos, manifestaron su "absoluta solidaridad con el espíritu de justicia y la finalidad patriótica con que se ha procedido" (Alcázar, 1970:78).

En julio de 1960 la reacción a las declaraciones presidenciales en Guaymas no se hizo esperar. Un día después del polémico discurso, la CONCAMIN publicó en los periódicos una "orientación" para la opinión pública, en general, y "particularmente a los hombres de negocios e inversiones" en la que llama a acatar la Constitución y las leyes que de ella emanan por encima de todas las ideologías.

Otra acción que generó una pronta respuesta pública empresarial fue la nacionalización de la industria eléctrica. Frente a este hecho el presidente de la CONCANACO, Manuel Fernández Landero, declaró que

... el hecho de que la industria eléctrica se transformara en un organismo de carácter social obligaba a los hombres de negocios a pedir que se sujetara a las exigencias de calidad técnica y experiencia administrativa, que "tan grande responsabilidad implica"... "con nombramientos de carácter profesional y no de índole política"... (Martínez Nava, 1984:141).

El mismo Fernández Landero se pronunció, en una entrevista publicada en EL UNIVERSAL el 30 de septiembre, haciendo referencia al fenómeno de la creciente intervención estatal "en campos hasta hace poco reservados a la iniciativa privada". La idea fue respaldada por la CONCAMIN, que en su boletín del 15 de octubre de 1960 se preguntó hasta dónde llegaría el gobierno en sus propósitos; y por la COPARMEX que dedicó el número de octubre de su revista VOZ PATRONAL para comentar el hecho (Martínez Nava, 1984).

La avanzada contra el intervencionismo estatal culminaría con un desplegado en los periódicos firmado por la CONCANACO, la CONCAMIN y la COPARMEX del 24 de noviembre titulado "¿Por cuál camino, señor Presidente?" En él se formulaban tres preguntas:

1. ¿Es justificado que el gasto público se utilice para la compra de empresas privadas, cuando los servicios esenciales del Estado: de salubridad, de educación, de caminos, etc., se encuentran muy lejos de estar satisfechos? 2. ¿Es que nos encaminamos, a través de un intervencionismo creciente, hacia el socialismo del Estado? 3. ¿Estamos en el principio de una nueva política económica del gobierno? (Martínez Nava, 1984:143-144).

En los años de 1961 y 1962 la ofensiva se produjo en contra de las manifestaciones de simpatía del gobierno mexicano para el régimen castrista cubano. En diciembre de 1961 la CONCANACO volvió a publicar su "Declaración sobre el Comunismo" así como, a través de su revista INDUSTRIA, un editorial con el nombre "Repercusiones insospechadas del voto de México en la OEA" (Martínez Nava, 1984) a propósito de la oposición de México (único país además de Cuba) a la aplicación y ampliación del Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca como respuesta a la declaración de Fidel Castro acerca de su filiación marxista-leninista.

El 20 de enero de 1962 la COPARMEX publicó en El Excelsior una declaración en la que se manifestaba "hondamente preocupada por la acción conquistadora del comunismo en América". Y al día siguiente, la CONCANACO en su carta semanal sostuvo que pocas veces un "asunto político" había tenido tantas repercusiones en el mundo de los negocios como la Conferencia de Punta del Este (Alcázar, 1970).

En este ambiente, el 13 de septiembre de 1962, se constituyó formalmente el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN).

... y apareciera en la prensa, el mismo día, un desplegado firmado por el Comité Coordinador de la Iniciativa Privada, que no alcanzó a convertirse en ese momento en organización permanente, pero que fue un antecedente del futuro Consejo Coordinador Empresarial fundado en 1975 (Valdés Ugalde, 1997:145).

VI. Aún cuando pudo superar los nubarrones del inicio de la gestión de López Mateos y retomar la senda del crecimiento económico que se mantendría durante el sexenio de Díaz Ordaz (1964-1970), el pacto social posrevolucionario comenzaba a dar signos de debilidad por ambos lados. Por el lado de la demanda, el pacto se hacía cada vez menos inclusivo, mientras que por el lado de la oferta, tanto a nivel económico como político, el sector empresarial fue concentrando su poderío.

El sexenio díazordazista fue el escenario de los conflictos sociales derivados de la pérdida de amplitud del pacto. Estos conflictos se manifestaron tanto en los sectores medios (fundamentalmente, con los estudiantes, profesionistas e intelectuales), como en el campo y en sectores marginales urbanos.

La respuesta del régimen "llevó a una afirmación de los rasgos autoritarios y represivos del sistema" (Labastida Martín del Campo, 1981:351) particularmente en los casos del movimiento médico de 1965 y, sobre todo, del movimiento estudiantil de 1968. Esta respuesta erosionó decisivamente la legitimidad del régimen, no sólo en lo que respecta a la reprobación de las actitudes del gobierno de Díaz Ordaz sino también en el creciente abstencionismo electoral.

Luis Echeverría Álvarez inició su sexenio (1970-1976) con ese estigma. Buscó reconstituir la estabilidad y la legitimidad del pacto social posrevolucionario tratando de equilibrar el peso de cada uno de los lados de la balanza.

Para tal fin, trató de utilizar el estilo del otrora exitoso programa cardenista sin tener en cuenta que los actores se habían modificado. Lejos había quedado aquel movimiento de obreros, campesinos, trabajadores de la ciudad y el campo cuya participación directa en la Revolución los hacía demandantes legítimos e inquietos.

Tampoco se trataba de aquella burguesía ansiosa de los cuidados y favores del estado para contener tanta energía incontrolada. Se estaba frente a un sector empresarial mucho más fuerte económicamente, altamente concentrado y de cuya unidad política venía dando muestras constantes y cada vez más elocuentes.

La nueva relación de fuerzas no permitía ya un abuso de la paciencia de los empresarios en pos de aquel viejo equilibrio. Y su acción, cuya coherencia ideológica que se verá más adelante, no estuvo destinada ya a modificar la relación de fuerzas sino a cambiar la institucionalidad que la hiciera tan estable y legítima como la anterior. Los años posteriores serán el escenario de esa tarea sistemática, aún inconclusa, de reingeniería social aplicada a la sociedad mexicana.

El mismo día de la toma de posesión del nuevo presidente los dos trenes de esta historia se pusieron en marcha. El de la restauración populista y el del cambio neoliberal. Echeverría abrió con un discurso en el que se refirió al deber de fortalecer el contenido económico y social de las instituciones democráticas. Afirmó que de ser necesario, acudiría a la modificación de la estrategia de desarrollo seguida por los anteriores presidentes para corregir las carencias e injusticias que habían originado (Martínez Nava, 1984).

El programa echeverrista proponía reemplazar el "desarrollo estabilizador" por uno de nuevo tipo al que se denominaría "desarrollo compartido",

Las medidas concretas implicadas en ese propósito reformista fueron variadas y numerosas en el curso del sexenio echeverrista. Las más de ellas produjo la irritación por parte de la burguesía que se manifestó por conducto de sus organizaciones de clase. Se dio lugar así a un conflicto estado-empresarios casi permanente (Martínez Nava, 1984).

La tesis que amparaba el programa reformista echeverrista fue postulada claramente por el presidente del PRI en la VII Convención Nacional de dicho partido al año siguiente. De acuerdo con esta tesis,

El Estado puede con el apoyo mayoritario y dentro del sistema democrático, por vías legales, transformando las leyes con las leyes, encauzar las fuerzas populares, apoyarse en ellas y construir una nueva sociedad (Arriola Woog, 1981:92).

Obviamente, las reacciones no se hicieron esperar. A dos semanas de haber asumido Luis Echeverría Álvarez la presidencia los empresarios se opusieron a una iniciativa de reforma

fiscal. Los dirigentes empresariales respondieron en forma violenta y desusual. Roberto Guajardo Suárez, dirigente de la COPARMEX

... reclamó que en los últimos años las autoridades habían seguido la "sana costumbre" de dar a conocer a las organizaciones empresariales las iniciativas que pudieran afectar la economía del país y "el normal funcionamiento de las empresas", pero que en esta ocasión había sido rota esa "norma" (Martínez Nava, 1984:171).

La manifestación fue acompañada por reacciones similares de parte de las dirigencias de la CONCANACO, la CONCAMIN, y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y, posteriormente, por la CANACINTRA que rompió, de esta manera, con la costumbre de abstenerse de apoyar las iniciativas públicas producto de la acción coordinada de las otras cámaras y/u organizaciones empresariales.

Si bien el conflicto se resolvió mediante la entrada en vigor de un Impuesto del 10% para artículos de lujo cuya lista fue elaborada a favor de los empresarios, el hecho mostraría una constante a lo largo del sexenio echeverrista.

Diversos autores⁸ han señalado una larga lista de casos en los que la política gubernamental generó la reacción del sector empresarial. Los principales, además del mencionado, tuvieron sus causas en:

- La regulación de la transferencia de tecnología
- La Ley de Inversiones Extranjeras
- La creación del FONACOT
- La iniciativa de la escala móvil de salarios
- El control de precios
- El control de las importaciones
- La Ley General de Asentamientos Humanos
- La devaluación del peso
- La recomendación presidencial de un aumento salarial del 23%
- La nueva Ley del Impuesto a la Renta
- La iniciativa de Ley de Impuesto sobre el Patrimonio
- El aumento progresivo del Impuesto a las personas físicas.

Más allá de las manifestaciones y acciones públicas promovidas por el empresariado en función de estos y otros casos conflictivos,

⁸ Cfr. Amiola Woog (1988); Green (1981); Martínez Nava (1984); Valdés Ugalde (1986).

La reacción empresarial a la coyuntura se dio en dos direcciones: por una parte se contrajeron las inversiones y se trasladaron capitales al exterior y, por otra, se realizó un vasto esfuerzo para restablecer la confianza de los empresarios en ellos mismos, para "mejorar su imagen" en el país y actuar organizadamente en defensa de sus intereses (Arriola Woog, 1981:114).

El resultado más notorio de esta segunda estrategia lo constituyó la creación del CCE, el cual fue presentado

... oficialmente el 7 de mayo de 1975 en el curso de una reunión de los principales dirigentes empresariales del país con el presidente de la República, en la que se dieron a conocer una "Declaración de Principios", de 17 capítulos, y una "Declaración sobre Problemas Actuales" que consta de 11 capítulos (Arriola Woog, 1981:118).

Fundado por seis organizaciones (CONCANACO, CONCAMIN, COPARMEX, CMHN, ABM y AMIS) el CCE cambiará la geografía de la acción empresarial en el país.

En primer lugar, porque se trata de la culminación de un proceso de unificación del empresariado que había comenzado a gestionarse alrededor de treinta años antes. Aún cuando la CANACINTRA se incorpora de manera tardía y las organizaciones miembro, en general, no pierden su interlocución con el gobierno y la sociedad, el CCE constituye un centro de acción, de opinión y de convocatoria social nunca antes disponible para el sector empresarial.

En segundo lugar, en cuanto a la representación, el CCE cambia la distribución de la fuerza política al interior del empresariado. Si las líneas que se dibujaban al interior de la representación empresarial fueron, durante décadas, verticales, separando grupos por tipos de actividades (lo cual a su vez significaba, fortalezas, debilidades, dependencias y legitimidades diferentes), a partir de la creación del CCE las líneas serán horizontales. Estas dividirán ahora a los empresarios por tamaño, monopolizándose el poder político empresarial en los sectores más concentrados representados en el CMHN. La sobrerrepresentación de las organizaciones de los megaempresarios garantizará el control y la dirección de la política empresarial.

VII. Así como hubo un anticipo de ruptura del pacto social posrevolucionario, en el inicio de la gestión de Adolfo López Mateos, al comenzar el gobierno de José López Portillo habrá un simulacro anticipado de reconciliación y puesta en marcha de un nuevo pacto social que no llegará a buen término.

El sexenio lopezportillista inició con buenos augurios para la representación empresarial,

... la actitud conciliadora que asumió el gobierno (y en lo personal el presidente José López Portillo), aunada a las perspectivas favorables de la economía mexicana (los primeros ingresos por la venta de energéticos se recibieron en 1979), alejó la "incertidumbre y la desconfianza" que los empresarios sintieron en los últimos años del gobierno de Echeverría (Arriola Woog, 1981:165)

Sin embargo, en cuanto la bonanza petrolera se agotó y obligó al gobierno a abandonar la "administración del riqueza", los desequilibrios de la economía mexicana afloraron desatando una nueva crisis económica, que enfrentó al empresariado con el gobierno y que

... se sobrepolitizó más tarde, cuando el presidente decretó la expropiación de la banca el 1° de septiembre de 1982, acto a partir del cual se abre una nueva época de relaciones muy conflictivas entre los dos actores (Tirado y Luna, 1995:41).

La nacionalización de la banca se constituyó en el hecho que dio fin a una época. Aportó la justificación para la ofensiva final sobre el pacto social posrevolucionario y puso en evidencia la crisis de legitimidad del régimen político.

A partir de entonces la ofensiva contra el pacto provino de lugares y formas insospechadas, a la par que de otras obvias y reflejas. Las obvias y reflejas provinieron del empresariado en sus manifestaciones más tradicionales: (1) la fuga de capitales que acentuó la crisis y la dependencia del programa de recuperación económica posterior a la nacionalización de la banca respecto de la inversión privada; (2) la respuesta corporativa⁹ a través de sus mecanismos de representación.

El liderazgo de la respuesta corporativa fue asumida por el CCE, que lo retoma luego de algunos años de asumir un perfil bajo poco después de su ingreso fulgurante a la escena política en el último año del sexenio de Luis Echeverría Álvarez (Tirado y Luna, 1995).¹⁰ El liderazgo del CCE, a veces a regañadientes de los sectores empresariales más cautelosos, llevó, de la mano de su dirigente Manuel J. Clouthier, a una radicalización del discurso empresarial frente a la gestión pública y

... responsabilizó al gobierno, a la corrupción oficial y a la ineficacia de la política económica de todos los problemas por los que atravesaba el país. El problema de fondo, afirmaba uno de sus líderes, "es una administración pública ineficiente que busca ahora su justificación en situaciones económicas internacionales y en una parte del sector empresarial: la banca". Así, la nacionalización bancaria fue vista como la última de las equivocadas medidas que el gobierno implantó para enfrentar la crisis... (Puga, 1993:171).

⁹ El concepto de respuesta (modos de relación o estrategias, según las distintas formulaciones) corporativa fue propuesto alternativamente por Luna y Tirado (1984) y Valdés Ugalde (1987) y hace alusión a la búsqueda de la influencia sobre las políticas públicas, así como a la adecuación de los organismos empresariales con este motivo.

¹⁰ Tirado y Luna (1995) sostienen que la actitud del CCE previa a la nacionalización de la banca (el período de mayor pasividad en la historia del organismo) corresponde a un repliegue deliberado ocasionado por: (1) la feroz crítica y pérdida de legitimidad provocada por la reacción del sector oficial en relación con el liberalismo que representaba su propuesta; (2) la crisis interna del organismo que lo tuvo a punto de desaparecer en dos ocasiones y que se manifestó en la alta rotación de su dirigencia por esos años. Aún cuando esta investigación no se propone profundizar sobre este punto, para ello (Cfr. Arriola Woog (1981), Luna y Tirado (1992), entre otros), lo cierto es que la nacionalización de la banca impactó positivamente sobre las dos causas del desempeño limitado al desmoronar la legitimidad de los postulados de sus críticos y al producir una unificación forzosa del empresariado frente al tamaño de la agresión.

Los lugares insospechados fueron: (1) la búsqueda partidaria de algunos empresarios de un consenso político acerca de la necesidad del cambio por fuera del Partido Revolucionario Institucional;¹ (2) el abandono por parte de los sectores llamados "tecnócratas" del Partido Revolucionario Institucional de la fraseología populista y la aceptación de la necesidad de un programa político de cambio neoliberal.

Las formas insospechadas provinieron de la convocatoria cívica o social² del empresariado acentuando la crisis de legitimidad del régimen y promoviendo la necesidad del ajuste social, económico y político. La gran tarea de esta convocatoria consistió en el cambio de opinión promovido entre la sociedad respecto del curso "correcto" que debería seguir el modelo de desarrollo para el país y

... fundamentar la separación, divorcio y contradicción con el Estado en un lenguaje mucho más plural y universal que oculta con toda sutileza el interés privado (Millán, 1984:39)

Esto involucró, por primera vez desde la instauración del pacto social posrevolucionario, al sistema político. Los empresarios sostuvieron que el problema fundamental del país era político. Que las crisis económicas estaban asociadas con el sistema político, fundamentalmente con el sistema presidencialista, la sumisión de diputados y senadores al ejecutivo, la subordinación de los tribunales, el unipartidismo y la falta de organizaciones intermedias que "vertebren" la acción de la sociedad (Puga, 1993).

La movilización social en torno de la convocatoria empresarial fue instrumentada a través de cuatro tipos de movimientos sociales impulsados por sectores empresariales: (1) los movimientos cívicos por la defensa del voto; (2) los movimientos contra la intervención económica del estado y su influencia en la política económica; (3) los movimientos en pro de demandas sociales específicas; y (4) los movimientos de opinión pública y catalización de los descontentos sociales (Valdés Ugalde, 1987).

VIII. La nacionalización de la banca y la crisis económica, pero fundamentalmente la de legitimidad que la acompaña constituye el hito a partir del cual puede empezar a contabilizarse el cambio de patrón de acumulación en México. Aún cuando los cambios no pueden marcarse tan tajantemente y muchas de las condiciones para que se produjera estaban contenidas ya en las etapas previas, con el objeto de esquematizar se puede afirmar que el proceso que hace posible el cambio del pacto social posrevolucionario por el nuevo patrón neoliberal se desarrolla a lo largo de los sexenios de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000).

El programa empresarial contenía una serie de puntos que delinearía la fisonomía del nuevo patrón de acumulación (Luna *et al.*, 1991):

¹ Fundamentalmente a través de Manuel J. Clouthier y el Partido Acción Nacional.

² También definida por Valdés Ugalde (1987), hace referencia a la búsqueda de la formación de un nuevo consenso en la sociedad civil.

- Cambio estructural que tuviera como eje fundamental la apertura de la economía hacia el exterior y la competencia bajo una política de ventajas comparativas.
- La CONCANACO y la COPARMEX se pronunciaron en favor de una apertura al mercado Internacional que favoreciera la instalación de empresas extranjeras en el territorio mexicano. En una posición más moderada la CONCAMIN y la CANACINTRA se expresaron en favor de especificar las áreas reservadas al capital nacional.
- El CCE, la CONCANACO y la COPARMEX propusieron que la apertura comercial se realizara de una manera gradual para no causar daños a la planta productiva mexicana, pero que en definitiva, la época de proteccionismo había llegado a su fin. Eran tiempos de superar las ineficiencias que éste provocó y la única forma de lograrlo era mediante el incremento de la competitividad que la apertura traería consigo. Por estas razones se pronunciaron por la conveniencia de ingresar al GATT. Esta propuesta fue sostenida de una manera más radical por los organismos especializados en las relaciones comerciales bilaterales o multilaterales (ANIERM, CONACEX, CEMAI, CAMCO y las que agrupan a las maquiladoras). La CONCAMIN, que se opuso inicialmente al ingreso de México al GATT, terminó apoyando esa iniciativa a partir de mediados de 1985.
- La unanimidad de los organismos empresariales se hace presente a la hora de establecer el régimen de relaciones laborales indispensable para desarrollar un modelo de empresa en correspondencia con el nuevo patrón de acumulación. En este sentido, se pronuncian a favor de fijar topes salariales y flexibilizar las relaciones contractuales.
- Los principales organismos empresariales se pronunciaron a favor de la implementación del principio de subsidiariedad del estado como eje de la política económica. De acuerdo con este principio, se afirma que el estado no debe realizar funciones que son susceptibles de ser llevadas a cabo por la sociedad. Para la iniciativa privada el gasto público estaba asociado a la inflación.
- Los empresarios se manifestaron a favor de los recortes presupuestales, así como por la privatización de la industria paraestatal.
- Los empresarios se pronunciaron por la eliminación de los controles de precios y hacer más eficiente el sistema impositivo. Afirmaban que un incremento en las tasas impositivas sólo aumentaría la evasión fiscal y desalentaría la producción. Por tal motivo se manifestaban a favor de ampliar el número de contribuyentes y mejorar los sistemas de recaudación.

Con mayor o menor premura las metas globales y específicas del programa empresarial se fueron alcanzando a lo largo de los sexenios mencionados. La reducción del déficit público mediante una política de austeridad y la incorporación de México al GATT fueron las primeras medidas que se diseñaron en esa dirección. Estas medidas fueron seguidas por una mayor pulcritud en el manejo del déficit y la venta sistemática de las empresas paraestatales. La firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá constituyó un punto esencial de la estrategia, y sería complementada con tratados similares con Chile, Colombia y Venezuela, Centroamérica, y la Unión Europea.

De todas las demandas empresariales tal vez la que se demoró más en su respuesta fue la de la liberalización del sistema político. Los avances en la materia fueron lentos pero sistemáticos. Aún cuando puede afirmarse que el proceso no ha concluido aún, el impulso más fuerte lo recibió durante el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León.

ix. Con la actuación llevada a cabo por el CCE en el periodo posterior a la nacionalización bancaria se conformó un conjunto de organizaciones empresariales que constituye una red. El CCE se constituyó como el organismo cúpula de cúpulas en el que participan, de manera directa, ocho organizaciones

- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO)
- Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN)
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
- Asociación de Banqueros de México (ABM)
- Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)
- Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN)
- Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB)
- Consejo Nacional Agropecuario (CNA)

Las organizaciones que se agrupan en el CCE se estructuran a lo largo y ancho del territorio nacional a través de una extensa red de alrededor de 500 organismos subalternos. Tomando en cuenta a los afiliados indirectos al CCE¹³ de acuerdo con Tirado y Luna (1995), dicho Consejo agrupaba más de 900,000 establecimientos en las áreas de industria, seguros, comercio y finanzas.

De acuerdo con los mismos datos, cuatro de las organizaciones afiliadas al CCE, esto es, la mitad de aquellas que lo componen, reúnen el 99.98% de todos los establecimientos afiliados indirectamente. La CONCAMIN tiene aproximadamente 125,000 afiliados, el 13.8%; la CONCANACO agrupa a 500,000 afiliados, el 55.2%; el CNA reúne 250,000 afiliados, el 27.6% y la COPARMEX afilia a 30,000 establecimientos.

¹³ Aquellos que están afiliados a cada una de las organizaciones que lo componen.

La otra mitad de las organizaciones que participan en el CCE representa a 151 afiliados repartidos de la siguiente manera: la AMIB cuenta con 25; el CNHM con 37; la AMIS con 59; y la ABM con 30.

La desproporción en los tamaños de las organizaciones directamente afiliadas al CCE no resultaría paradójica de no ser porque tanto en la designación de sus dirigentes, como en el diseño de sus programas y estrategias, las organizaciones "pequeñas"¹⁴ tienen un peso sustancial. Lo que no resulta paradójico en la relación tamaño/peso de las organizaciones al Interior del CCE es que las organizaciones "pequeñas" agrupan a los megaempresarios más poderosos del país.

X. A pesar de que durante los sexenios de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas y Ernesto Zedillo se produce un tránsito de patrón de acumulación de acuerdo con los cánones del programa empresarial, este tránsito no fue lineal ni estuvo exento de conflictos.

El gobierno de De la Madrid, que arranca con el estigma de la nacionalización bancaria, aparece rodeado de dudas. A pesar de ciertos gestos conciliadores, el recuerdo del sexenio anterior, plagado de ambigüedades y contradicciones, hacía complejo cualquier intento del gobierno por recuperar la confianza empresarial.

En buena medida, las dudas en el entorno eran también producto de las dudas propias en el nuevo gobierno.

Por un lado, el gobierno de De la Madrid comenzó emitiendo señales de ajuste y realismo (Valdés Ugalde, 1997), sin embargo, como se dijo en el Capítulo 6, buscó que dicho ajuste implicara el menor costo político posible, dejando insatisfechas las expectativas empresariales.

Por otro lado, en medio de un clima de inestabilidad notable, el gobierno ensaya un gesto de dualidad al enviar al Congreso de la Unión un paquete de reformas constitucionales con el objeto de actualizar los principios que habrían de guiar la acción económica del estado que parecieron estar mucho más inspiradas por el espíritu de la nacionalización bancaria que por el del ajuste.

La Iniciativa motivó una respuesta unánime del empresariado que la rechazaba por contradictoria, en la medida en que hacía explícitos los principios económicos de la acción estatal que debían modificarse en virtud de la política de ajuste y modernización económica que se aplicaría (Valdés Ugalde, 1997).

Esto prolongó la estrategia confrontacionista del empresariado que, encabezada por el CCE y su líder, Manuel J. Clouthier, se instaló radicalmente en los terrenos insospechados a los que hice referencia anteriormente.

Las dudas y la beligerancia política del empresariado se mantuvieron activas hasta la segunda mitad de la década de los ochenta, aunque en grado decreciente, en buena medida porque la estrategia empresarial entre en un callejón sin salida que lleva a sus

¹⁴ Me refiero a las que cuentan con un número menor de afiliados.

ejecutores a apartarse de la representación empresarial y entrar de lleno al escenario político partidario (Tirado y Luna, 1995).

Más allá de ese inicio incierto, las políticas delamadridistas se acercaban cada vez más al ideario empresarial haciendo innecesaria la confrontación directa. El punto culminante de ese acercamiento, se dijo en el Capítulo 6, fue la firma del Pacto de Solidaridad Económica en 1997.

A partir de allí, la acción del empresariado cambió de signo aunque no de intensidad. Como sostienen Tirado y Luna (1995) entre 1986 y 1989 el CCE ensaya un tipo de estrategia económico administrativa tendiente a someter a las políticas públicas a la exigencia constante de avanzar más rápida y profundamente en las reformas modernizadoras.

Bajo el liderazgo de Claudio X. González, en dicho período el empresariado acuerda con el gobierno el fin del viejo modelo, y lo acompaña por la presión en busca de darle intensidad al proceso de reformas con la firma de grandes pactos.

A finales de los ochenta, Claudio X. González sale del CCE y se va al gobierno de Carlos Salinas de Gortari y se produce una disminución de la actividad del empresariado que se funda tanto en las coincidencias con el gobierno como en ciertas divergencias internas derivadas del predominio de los megaempresarios (Tirado y Luna, 1995).

Ambos motivos tienden a bajar el perfil de la acción del CCE y a adquirir la estrategia del empresariado un perfil más técnico en manos de la Comisión Coordinadora de Comercio Exterior (COECE), organismo creado con el propósito de participar en la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Los primeros años noventa encuentran al empresariado actuando en carriles paralelos. Toda la acción de los grandes empresarios se concentra a través de la COECE en la negociación del TLCAN.

La COECE surge dentro del CCE como una comisión *ad-hoc* compuesta por los delegados de las organizaciones que conforman este último organismo. La particularidad de su composición sujetaba a la COECE a las decisiones del comité directivo del CCE.

De acuerdo con Puga (1994) en los dos años anteriores a la firma del TLCAN la actividad de la COECE se orientó en tres direcciones: una interna, hacia las organizaciones y empresarios locales, con el objeto de recoger información y generar consensos hacia el tratado, otra conjunta con la comisión negociadora del gobierno en la que la COECE funcionaba como el cuerpo de asesores del "cuarto de junto"; y una última exterior destinada a la formación de vínculos con los empresarios estadounidenses y canadienses.

Como consecuencia de constituirse en el interlocutor del empresariado mexicano ante los gobiernos de los tres países miembros del TLCAN, la COECE debió buscar la legitimación de sus posturas frente a los diversos sectores del empresariado.

Sobre la COECE pesaba la sombra de su constitución original que recogía la desproporción en la representación propia del CCE. Si bien la búsqueda de legitimidad y la apertura con que operó la COECE mitigó las sospechas iniciales, los propios mecanismos de la negociación volvió a concentrar la toma de decisiones en las grandes empresas.

Las causas de la concentración remiten a la complejidad propia de la materia de la negociación, la estructuración de las mesas temáticas, la falta de acción de los micro, pequeños y medianos empresarios y la falta de recursos para participar de parte de éstos.

Los acuerdos básicos alcanzados entre el gobierno y las organizaciones empresariales a principios de los noventa concentraron los esfuerzos de los megaempresarios y de los organismos cúpula en la negociación del TLCAN. No obstante, hacia 1993 aparecen dos cuestiones de importancia para la representación empresarial: la exclusión y fragilidad de los micro, pequeños y medianos empresarios (Luna, 1994) y la sucesión presidencial (Tirado, 1994).

La primera cuestión orilló a la dirigencia empresarial a plantear, en el marco de los acuerdos básicos alcanzados, la preocupación por la vulnerabilidad microeconómica y la necesidad de apoyo gubernamental coyuntural (Luna, 1994). En el recuento de vulnerabilidades comenzaba a aparecer ya en 1993 la preocupación empresarial por la banca.

La segunda cuestión ocupó al empresariado de manera más frontal. La demanda fundamental consistía en la necesidad de confirmar el rumbo ajustando variables que permitieran garantizar la inversión y competencia internacional (Tirado, 1994).

Ambas cuestiones no opacaron el optimismo del empresariado respecto del futuro. A tal punto que subestimaron los impactos de la rebelión en Chiapas y el asesinato de Luis Donaldo Colosio. Mucho más preocupaba al empresariado la desactivación de la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas.

El optimismo desbordado de los empresarios generó contradicciones a la hora de enfrentar la crisis que inició en diciembre de 1994. Dicha crisis abrió un período de incertidumbre que llevó al empresariado a concentrarse nuevamente en sus demandas económico-administrativas, aunque ahora todas ellas adquirían un matiz coyuntural. A diferencia de las planteas en los primeros años del salinismo, la postura empresarial no empujaba ningún conjunto de propuestas estructurales de importancia, antes bien, las preocupaciones respecto de la economía en general y de sus empresas en particular eran de carácter financiero.

Además de las demandas de certidumbre y reactivación, los ojos del empresariado se dirigieron a la banca, ya sea por la amenaza de quebranto bancario, ya por la insolvencia de sus empresas. En este período, buena parte de los esfuerzos estuvieron concentrados en la reestructuración de la deuda y el salvamento de los bancos. Tan técnico fue el abordaje dado por la representación empresarial y tan buscando su despolitización que el único organismo con presencia pública importante en estos años es la AMB.

XI. En 1993, El Colegio de México publicó un conjunto de quince entrevistas entre las cuales se incluían diez a presidentes o directores generales de consorcios petroquímicos, metalmeccánicos, de la construcción, partes automotrices, del vidrio, y sus derivados y siderúrgicos.

Por motivos que ya fueron mencionados en la publicación a la que hago referencia, las entrevistas no pudieron ser utilizadas en la investigación para las que fueron realizadas y, con el objeto de que no se diluyera ese esfuerzo, fueron publicadas de manera íntegra.

El hecho de que estuvieran editadas en forma completa, y que se tratara, por los datos que se aportan en ellas, de entrevistas realizadas a empresarios involucrados en la muestra seleccionada para los efectos de la investigación que estoy presentando, me llevaron a la convicción de que se trataba de una fuente de información útil y confiable.

En los Recuadros 21 al 28 he realizado una selección de preguntas formuladas a propósito de la percepción que los megaempresarios tienen de su relación con los organismos de representación empresarial, las cuales analizaré a lo largo de esta sección.

La revisión de las respuestas permite establecer algunas regularidades que son dignas de rescatar:

(1) En todas las entrevistas reproducidas (Recuadros 21 al 28) puede percibirse el reconocimiento de la funcionalidad de las Cámaras empresariales en la representación de sus agremiados, fundamentalmente ante el gobierno.

(2) En siete de las ocho entrevistas reproducidas (con excepción de la contenida en el Recuadro 25) los megaempresarios establecen, sin embargo, una distinción entre los asuntos que los relaciona con el gobierno. Esta distinción hace referencia a los asuntos que son de índole particular de la empresa y a los que son generales para toda una rama o sector industrial.

En este sentido, los megaempresarios coinciden en señalar que la representación empresarial suele ser requerida para la gestión de los asuntos de orden general. En cambio, los asuntos particulares son gestionados directamente por las empresas.

Recuadro 21

Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio Petroquímico de Nuevo León

P. Tengo entendido que usted ha tenido participación en la dirección de organizaciones empresariales, aprovechando su experiencia ¿puede decirnos en qué tipo de gestiones son eficaces?

- A diferencia de los organismos sindicales, las organizaciones empresariales no tienen una capacidad de imponer a sus miembros decisiones, si lo hacen, eventualmente es por liderazgo, pero no por capacidad formal de haberle un líder empresarial no puede aceptar ante el gobierno una negociación y decir, "sí, acepto que vayamos a aumentar los salarios en tanto", y luego esperar que su gente lo haga porque hay una libertad total. Esa es una diferencia muy importante que no se le venga al caso en su encuesta, pero sí se que en la mente de muchos funcionarios de gobierno existe como quiza. Yo lo veo como algo muy natural. La actitud de la organización empresarial es mucho más libre que la del gobierno y el dirigente empresarial jamás podrá obligar a sus seguidores a hacer algo, ni siquiera jurídicamente.

P. ¿Más bien son recomendaciones?

- O, como digo, por liderazgo. Se puede negociar y decir, aceptando esto, por favor señores, vamos a hacerlo y en circunstancias normales no hay problemas, pero si hay la opinión individual del industrial o del empresario de cualquier ramo, en decir, "yo estoy en desacuerdo". Lo que creo que pueden hacer muy bien los organismos empresariales y en la base, es transmitir a los órganos de gobierno la opinión del empresariado, y transmitir las políticas que piensan que el empresariado mejor aceptaría, no unánimemente (repetiendo lo que decía), sino que mejor aceptaría.

P. Si hubiese una ley perjudicial a los empresarios ¿qué es lo que se podría hacer?

- Pues lo que se ha usado en el pasado ha sido la negociación previa a su aprobación y que es muy frecuente.

P. ¿Y eso es a través de las organizaciones?

- Sí, así es.

P. ¿Es una de sus funciones?

- Cierta. Tal vez sea la más visible formalmente hablando, el trato con los funcionarios, ya sea con el ejecutivo, que lo promueven, lo proponen, en algunos casos, ante el poder legislativo, y si ya es algo que se promulga, a veces el imparo.

P. ¿Considera que estos recursos son suficientes?

- Muy relativo, yo creo que en última instancia el gobierno hace lo que piensa y no niego que a veces se puede eliminar un poco el perjuicio, pero en general el empresario ha estado a la defensiva en estos casos, quizá por su propia carencia de proposiciones propositivas, no se ha dado el empresario a sugerir ni a proponer alternativas. Es una realidad, es una carencia dentro de la organización, y la consecuencia es que siempre vamos para atrás. Lo único que espero es ir para atrás lo menos y rápidamente posible.

P. Cuando usted ha tenido que hacer trámites para hacer algo muy concreto en lo económico, ¿recurre a estos canales de las cámaras o tiene otras vías de acceso?

- La compañía grande tiene un mayor acceso, en teoría, todo mundo tiene una oficina como ésta en México pero es costoso. Se puede decir que aquí tenemos una persona de alto nivel de organización, que en última instancia, es el que hace la ronda, por así decirlo, hacer entrevista, en fin, pero realizamos los trámites directamente, si es necesario habla con un funcionario, lo hacemos, yo viajé a México pues 2, 3, 4, 5 veces a México.

P. ¿Y hay un acceso?

- Sí hay acceso. No siempre una respuesta, pero sí siempre hay un acceso.

P. ¿Si lo escuchan?

- Yo creo que si nos escuchan, no siempre hay hacen caso, pero sí nos escuchan.

Fuente: *Quintanilla*, 1993: 20-23.

En el Recuadro 21, por ejemplo, el entrevistado afirma que una de las funciones de las organizaciones empresariales es la negociación previa a la aprobación de una ley que pueda afectar los intereses de los empresarios.

Recuadro 22

Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio dedicado a la Metalmeccánica y Petroquímica

P. ¿Cuál sería el papel de las organizaciones?

- En los problemas de carácter general.

P. ¿Podría decir alguno?

- Política económica en liberalización, eliminación de aranceles, político de salarios, es decir, todo lo que afecta realmente a todos los campos; después, eso se hace a nivel de cúpulas, que se les llama ahora y, después tiene usted las Cámaras especializadas que manejan también los problemas del sector, vamos a decir textil, o vamos a decir acero, entonces ellos manejan la problemática de ese campo, de ese sector, pero en forma general, y después es usted que baja al nivel ya de nosotros, con problemas muy específicos de nuestra industria que, por ser tan específicos, no siempre los pedimos a las Cámaras o a las organizaciones cúpulas que nos ayudan. Entonces hay siempre la tendencia de ir a buscar la solución de esos problemas específicos en forma directa.

P. ¿Y si hay acceso para eso?

- Sí, si lo hay.

P. ¿Y qué eficacia tienen las organizaciones ante esos problemas más generales?

- Yo creo que cada vez han sido más eficaces, es decir, cada vez van siendo más eficaces.

P. ¿Y hay algún centro en el que se consideran más políticos?

- Bueno, quizá uno de los más claros es el hecho de que hace algunos años se creó el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado; del que seguramente, ustedes tienen noticias; en el Centro se ha procurado que haya gente bien preparada, que entienda la problemática económica del país, que con una metodología adecuada analice todos los índices, y toda la información que produce tanto el gobierno como otras entidades, los interprete y pueda darle elementos a las organizaciones empresariales con que hablar sobre política económica; ésto es un caso muy concreto en el que se ha avanzado, macroívno, es decir, cuando el sector privado dialoga con el gobierno, con los elementos que le proporciona el Centro de Estudios Económicos, dialoga con un conocimiento de causa y en el mismo idioma que el gobierno, porque el gobierno, después de todo, tiene la Secretaría de Presupuesto, el Banco de México, Nacional Financiera, etc. que le está proporcionando la misma información que está interpretando el Centro de Estudios Económicos. Es posible que las conclusiones sean distintas, pero hay una base común en donde se puede entender. Ahí se ha avanzado en forma importante.

P. ¿Y como se establece la relación con las autoridades?

- Con las autoridades que emiten, o de donde se origina alguna ley, por ejemplo, la legislación que pasa la Secretaría de Industria y Comercio, pasa la discuten directamente los organismos empresariales con Héctor Hernández.

P. ¿Se discute antes de ser...?

- No siempre, ésto es una de las quejas de las organizaciones empresariales. Hay ocasiones en que la legislación se implementa sin haber tenido una consulta previa con el sector, entonces hay afectación y después hay que modificarlo o, si no hay afectación y no se puede modificar, yo diría que todavía tenemos algo que hacer en ése campo, por ejemplo, la legislación fiscal, pues muy condesciende que se firman de los grupos empresariales para discutir con los técnicos de la Secretaría de Hacienda. Hay muchas ocasiones que éstas se dan a conocer con anterioridad, se discute, se lleva, inclusive a niveles del ministro y se llevan a las acciones.

P. ¿De qué dependencia que unas veces se consultara antes y en otras no?

- Depende en algunas ocasiones de varios factores, un factor cuando el interesado, el ministro o los técnicos del ministro, piensan que el meter al sector privado en el asunto va a armar bronca, entonces más vale que se haga y que después se pregunte.

Digo, ésto es claro en muchos casos. En otros casos porque por compromiso de orden político se tiene que tomar la acción con rapidez y no hay tiempo de discutirlo, entonces se hace, yo diría que son los casos más claros, y muy ocasionalmente cuando una disposición o ley, o lo que se vaya a implementar, se sabe que va a originar perjuicios, pero que se considera que en el orden político, la solución política está por arriba de los perjuicios, entonces se implementa, y después viene la bronca.

P. ¿Pero generalmente es a través de las cámaras?

- Sí, a través de las cámaras.

P. ¿Se puede llegar a las autoridades?

- A través de las confederaciones, más que de las cámaras, existe hoy día un consejo que se llama el Consejo Coordinador Empresarial en donde está agrupadas todas las confederaciones, y es a través de ese mecanismo en donde se discuten esas cosas.

Fuente: Guzmán et al., 1993: 43-51

Los distintos empresarios sostienen: en el Recuadro 22, que el papel de las organizaciones está relacionado con los problemas de carácter general; en el Recuadro 24, cuando el problema afecta al contexto de la industria vamos a través de las Cámaras; y en el Recuadro 28, se gestionan a través de las cámaras aspectos generales o requerimientos generales, o planteamientos, que sirven a todo el sector o a toda la comunidad.

Recuadro 23	
Entrevista a Director General de un Consorcio Minero - Metalúrgico	
P:	¿Considera que las organizaciones empresariales son eficientes en su labor de representar los intereses privados?
-	Yo considero que es de lo más eficiente que hay en general. La Cámara es bastante escuchada, y ha hecho un diálogo siempre.
P:	En el caso de que hubiera una reforma a la ley, perjudicial para ustedes, ¿qué se puede hacer a través de sus Cámaras?
-	La ley minera actual, que tuvo modificaciones en 1975, por ejemplo, dio una participación muy activa a la Cámara Minera y a las empresas y productores mineros; para que dieran su punto de vista sobre esta ley. Allí se expusieron algunos puntos sobre algunos temas que se iba a tratar la ley que eran dañinos para la minería, su desarrollo, se escucharon y fueron modificados en forma adecuada.

Fuente: Guadalupe, 1992:93-94.

En los Recuadros 23 y 26, los entrevistados particularizan sus respuestas pero sostienen el principio general que se está analizando. En el primer caso, se menciona la participación en la reforma de una ley. En el segundo se sostiene que "hemos tenido prohibiciones grandes, por decir, importaciones de determinado producto, que todos los fabricantes hacemos que la Cámara nos represente".

Recuadro 24	
Entrevista al Director General de un Consorcio Siderúrgico	
P:	Como empresa, para tramitar sus negocios o algún asunto, ¿lo hacen a través de las cámaras de representantes o directamente con las autoridades gubernamentales?
-	En las dos formas. Cuando consideramos que el problema afecta el contexto de la industria, vamos a través de las Cámaras, además, en las cámaras estamos representados también como sector particular de la industria, la cámara está dividida en varias ramas y una de las ramas es la fabricación de tubos sin costura y, entonces, donde podemos fortalecernos a través de la cámara; lógicamente, también a través del contacto de la empresa con la autoridad. Pero, también la cámara tiene suficiente representatividad como para llevar nuestra voz.
P:	¿Usted considera que sí son eficaces las asociaciones?
-	Sí.
P:	¿Pero también tienen este canal directo, en algún problema específico?
-	También hay canales directos, cuando el problema es muy específico, o como un apoyo a la acción de la cámara.
P:	Y ante acceso directo, ¿sería más en función del peso que tienen ustedes, económico, o cree que también las empresas medianas podrían tramitar directamente sus asuntos?
-	Considero que, en los niveles apropiados -según el tamaño de la empresa, tocando las jerarquías a que tiene acceso la empresa, cada una puede manifestarse también en forma directa. Nosotros somos productores de PEMEX, con PEMEX tenemos una relación de muchos años y, por supuesto, sería falso no decir que tenemos muy buenas relaciones o tratamos de tener las mejores relaciones con todos los funcionarios de PEMEX, de todos los niveles; entonces, cuando tenemos algún problema que nos afecta, tratamos de que estos funcionarios estén en conocimiento de cuáles es nuestro problema.
P:	Por ejemplo, si hubiera una ley que consideraran perjudicial, ¿qué pueden hacer para tratar de derogarla o cambiarla?
-	Pues ahí, uno de los canales más lógicos es la cámara. Si ella no interviene, será que institucionalizarse la protesta, digamos, o el plantón; porque a nivel individual no es que pueda oponer mucha, tenemos representantes en la cámara, que se supone deben de hacer valer también nuestros intereses.

Fuente: Guadalupe, 1992:100-101.

Mientras que la respuesta reflejada en el Recuadro 21 toma a la acción a través de las Cámaras como una destinada a cambiar una decisión que afecta a los empresarios en general.

En cuanto a las cuestiones particulares se afirma: en el Recuadro 21 que los trámites los realizan directamente; en el Recuadro 22 que hay siempre la tendencia de ir a buscar la solución de los problemas específicos en forma directa; en el Recuadro 24 que hay canales directos cuando el problema es muy específico, o como apoyo a la acción de la Cámara; en el Recuadro 25 que "si el gobierno toma una medida que me afecta directamente a mí agarro el teléfono o me voy a México"; y en el Recuadro 28 que la gestión particular se hace directamente.

(3) En seis de las ocho entrevistas reproducidas (Recuadros 21; 22; 24; 25; 26 y 28) los entrevistados afirman expresamente tener accesos directos para negociar sus asuntos particulares con el gobierno.

Recuadro 25	
Entrevista al Director General de un Consorcio productor de Acero de Nuevo León	
P:	Sobre las organizaciones empresariales, ¿considera que tienen eficacia en la representación de sus intereses, o en qué ramas específicas son más eficaces?
Las organizaciones empresariales, en la forma en que están establecidas, tienen muy limitadas posibilidades de éxito. Tienen un control absoluto por parte del gobierno en cuanto a su presupuesto, las organizaciones empresariales no pueden hacer verdaderamente una representación adecuada del sector. A mí me tocó el año pasado, como miembro de la CONCAMIN, encabezar las negociaciones del PRONAFI (Programa Nacional de Fomento Industrial) y tenía a un colaborador, y estaba delante de mí el Subsecretario René Villarreal, que tenía 40 economistas. ¿Qué papel podría hacer yo como representante de la industria mexicana en ese momento? Pues podré ayudar a otra serie de empresas que me mandaran gente para poder ejercer un análisis muy completo de los estudios que nos presentaron, enorme para discutir las políticas de desarrollo industrial de México, pero no teníamos presupuesto, no contábamos en la CONCAMIN, no jurábamos para la raya de cada quincena, entonces no es fácil. Los organismos empresariales como están estructurados, realmente cumplen con su función en forma asociada.	
P:	Se ha manejado mucho la idea de que el empresario, por su mismo poder económico, sobre todo el gran empresario, en la negociación que tiene con el gobierno lo hace directamente y no a través de sus organizaciones, ¿qué tanto cree que sea cierto?
Pues eso también es cierto, si el gobierno toma una medida que me afecta directamente a mí, y yo lo veo porque conozco las organizaciones empresariales por dentro, el yo le hablo al Presidente de la Cámara de Nuevo León y le digo, oye, atiéndeme porque pues éstos me van a hacer que quiero o quiero, por las medidas que están tomando, pues el otro me dice, que qué apenado estás, pero es un causal de cosas que no las va a atender, entonces, agarro el teléfono o me voy a México y busco al Subsecretario o al Secretario; si es muy grave la cosa, al Presidente de la República trato de buscarlo, y arrojar mis asuntos.	
P:	¿Y sí le da audiencia?
Pues sí, a mí sí me reciben, pero no reciben a todos, no pueden recibir a todos. Entonces, éste es el problema del país, que las organizaciones privadas no puedan siempre negociar, y la burocracia se ha vuelto verdaderamente una traba de nuestro desarrollo.	

Fuente: Guadalupe, 1993, 215

(4) En tres de las entrevistas reproducidas (Recuadros 24, 25 y 28) los empresarios afirman que el acceso es restringido.

El Director General del Consorcio Siderúrgico (Recuadro 24) sostiene que los accesos son distintos dependiendo del tamaño de la empresa. En este sentido, según el tamaño de la empresa habría un acceso diferenciado a distintas jerarquías gubernamentales. En el caso del empresario entrevistado en el Recuadro 25 se reconoce que no reciben a todos pero "a mí sí me reciben". Mientras que en el del Recuadro 28 el Presidente del

Consortio de Partes Automotrices dice que el acceso depende de la razón de capacidad de cada empresa.

(5) Aún cuando todos reconocen la eficacia de las organizaciones empresariales, algunos de los empresarios entrevistados relativizan dicha eficacia para defender los intereses del sector empresarial.

El empresario cuyas respuestas se recogen en el Recuadro 21 sostiene que uno de los límites de la gestión de las organizaciones empresariales tiene que ver con las dificultades para garantizar el acatamiento de los miembros de la organización.

Recuadro 26	
Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio de la Construcción de Nuevo León	
P. ¿En qué considera que son eficaces las organizaciones empresariales?	- Nosotros pertenecemos a la CANTRA, Cámara de la Industria de la Transformación, y ha resuelto muy bien en algunos problemas comunes, por ejemplo, la cuestión del gas natural cuando había escasez. Por lo general siempre ha sido una política no de choque, porque no llega hasta eso, pero una política de presión, de que faltó gas pues hay que presionar y todos juntos. En algunos también de importaciones, incluso en la descentralización o algo así, se ha visto que las mismas cámaras autorizan ciertos permisos (para refacciones o algo así) y eso le da agilidad a la industria, quita problemas y le da también un valor a la Cámara. Las cámaras deberían también influir más en la cuestión de conocer la legislación anticipadamente, para poder opinar con los diputados, para que a su vez ellos vayan y hagan buenas leyes o mejoren las que están haciendo, cuando menos.
P. ¿Sería una de sus funciones la consulta, o sea, un organismo de consulta gubernamental?	- Pues sí.
P. ¿Entonces usted cuando quiere tramitar una cosa con alguna dependencia gubernamental o cuestiones laborales va a las Cámaras o lo hace con otro tipo de contacto?	- No, en toda la cuestión de importaciones lo hacemos directamente, hay algunas pequeñas partidas -que pudieran ser refacciones- pero que por el monto se obtienen los permisos aquí con las cámaras.
P. ¿O sea que si hay canales más directos para poder resolver sus problemas?	- Sí, por ejemplo, hemos tenido prohibiciones grandes, por decir, importaciones de determinado producto, que todos los fabricantes hacemos que la Cámara nos represente. En algún tipo especial de prohibiciones sentimos que se nos hace más caso cuando va la Cámara que cuando va un particular, porque creen que es una detenia de una industria en lo particular no de varios.

Fuente: Guadalajara, 1992:46-47

En el Recuadro 25 el entrevistado afirma que las organizaciones están limitadas frente al gobierno por una cuestión de presupuesto, que limita la representación adecuada de los agremiados.

Recuadro 27	
Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio de la Construcción	
P. ¿Y ante la promulgación de una ley perjudicial para los intereses de los empresarios en general, o de los industriales en particular, qué haría usted para modificar o derogar?	Bueno, yo le daría pleno apoyo a que se pesara por todos los medios legales posibles.
P. ¿Cuáles son estos medios?	Pues a través de las Cámaras, a través de la prensa, a través de influencias personales, a través de contribuciones digamos para montar campañas bien pensadas de presión, de convencer a la autoridad de lo equivocado de esa medida...

Fuente: Guadalajara, 1992:156

(6) Ninguno de los entrevistados considera que la acción directa de los empresarios en sus gestiones ante el gobierno sea ineficaz.

Las respuestas más relativas en este sentido son las pronunciadas en los Cuadros 21 ("No siempre nos hacen caso, pero sí nos escuchan") y 28 ("Cuando menos la definen uno o la siguen con más interés").

Cuadro 28	
Entrevista al Presidente del Consejo de Administración de un Consorcio de Partes Automotrices:	
P: ¿Concretamente, cuál ha sido su experiencia con las organizaciones empresariales: ¿trabaja a través de ellas si que tenga usted que hacer con las dependencias gubernamentales?	Cuando menos a nivel de Monterrey, no es una costumbre establecida gestionar a través de los organismos representativos del sector las necesidades particulares. Se gestionan aspectos generales o requerimientos generales, o planteamientos, que sirven a todo el sector o a toda la comunidad. La gestión particular se hace directamente, salvo aquellos grupos de empresas muy pequeños que por su razón de capacidad no tienen todos los elementos necesarios a la mano, ni pueden solventar sus requerimientos de gastos al hacer estas gestiones directamente, entonces se valen a través de los organismos privados.
P: ¿Y esa gestión directa es eficaz?	Cuando menos la definen uno o la siguen con más interés.
P: ¿A qué niveles se trata?	A niveles de secretarías del despacho, y toda la rama de departamentos que le siguen.

Fuente: Guzmán, 1993:163 '64

XIII. Buena parte de los empresarios analizados en el capítulo 7, además de sus lazos familiares y de su presencia entrelazada en múltiples empresas, ha generado entre sí y con otros empresarios del núcleo del empresariado mexicano una red política a través de organismos claves de las asociaciones patronales.

Treinta y seis de las 69 empresas (e: 52.2%) cuentan en su Consejo de Administración con al menos un integrante que ha sido, a su vez, dirigente de alguna organización empresarial (Cuadro 47 al final del capítulo).

El CMHN, el grupo más elitista del empresariado mexicano (Camp, 1989), es la institución del sector privado con mayor número de representantes en los Consejos de Administración de las empresas seleccionadas.

Esta cerrada e integrada élite, que cuenta con una treintena de miembros individuales, y que representa a las destacadas familias capitalistas de México, es, tal vez, el indicador más contundente de la coordinación política de este grupo de empresas y empresarios seleccionados.

Treinta de las 69 empresas (el 43.5%) cuentan en su Consejo de Administración con miembros del CMHN. Las cuatro empresas del Grupo Monterrey (Aifa, Cydsa, Visa y Vitro) aportan 7 integrantes. Las otras empresas con alta representación son: Desc, Grupo Industrial Saibillo y San Luis Corporación con 4 cada una y Grupo México con 7.

Otra entidad política del empresariado en la que los consejeros estudiados tienen una alta participación es el CCE. Ocho de los doce presidentes que tuvo este organismo desde su fundación en 1975 (Cuadro 48 al final del capítulo) son integrantes del Consejo

de Administración de alguna de las empresas seleccionadas y 9 empresas tienen al menos un consejero que ha sido presidente de este organismo cúpula.

La participación de los consejeros de la muestra en la conducción de la CONCAMIN es más reducida que en el caso del CCE. En los ochenta años registrados en el Cuadro 49 (al final del capítulo) sólo 6 presidentes de este organismo son miembros del Consejo de Administración de alguna de las empresas seleccionadas. La mayor participación (4 de los 6 presidentes) se producen en la década previa a la formación del CCE, que desplaza a la CONCAMIN como organismo de representación pública privilegiado de este grupo de empresas y empresarios de la muestra.

Un organismo donde los empresarios y las empresas de la muestra no ha tenido participación es la CANACINTRA, la única en que, desde su fundación, no ha tenido ninguno de sus presidentes provenientes de la familia capitalista sobresaliente (Camp, 1989). La nula participación de los integrantes de la muestra se debe, tal vez, a la poca capacidad política que detentan frente a los 82,000 afiliados que tiene la Cámara (Luna y Tirado, 1992).

En la conducción de la ABM la participación de los empresarios de la muestra fue alta. Hasta 1982, año en que se nacionalizó la banca y desaparece la ABM,¹⁵ 10 de los 49 presidentes (y 7 de los últimos 14) son miembros del Consejo de Administración de alguna de las empresas seleccionadas. Con la privatización bancaria y la reorganización de la ABM, los empresarios de la muestra vuelven a tomar el control de ésta, ocupando su presidencia directamente en los primeros dos períodos.

La COPARMEX es otra de las organizaciones con poca participación directa de los empresarios y las empresas de la muestra. Aunque se afirma que el Grupo Monterrey controla la fuente de su liderazgo (Camp, 1989), lo cierto es que sólo dos de sus presidentes (Luis Sada García, el primer año después de su fundación, y Andrés Marcelo Sada Zambrano, en la década de los setenta) provienen de ese grupo.

Sólo Andrés Marcelo Sada Zambrano (Cydsa y Grupo Industrial Saltillo) de 1976 a 1978 y Héctor Larios Santillán (Consortio G Grupo DINA), de 1991 a 1993, han sido presidentes de la COPARMEX y forman parte de los Consejos de Administración de las empresas seleccionadas.

Otro indicador relevante de integración política y económica de los empresarios y las empresas que componen la muestra es el posicionamiento de éstos frente a la privatización de la banca (nacionalizada en 1982): 50 de las 69 empresas (el 72.5%) tienen al menos a uno de sus consejeros participando en el Consejo de Administración de un banco.

¹⁵ En septiembre de 1982, el Presidente José López Portillo cambió el nombre de la Asociación de Banqueros de México por el de Organismo de Coordinación de la Banca Mexicana, y nombró al Lic. Manuel Sánchez Lugo como Presidente, quien permaneció hasta 1984. Durante su gestión cambió el nombre del organismo por el de Asociación Mexicana de Bancos y que en julio de 1994 vuelve a ser Asociación de Banqueros de México.

XIII. Las acciones públicas de los organismos empresariales, como se dijo en el capítulo anterior, no difieren substancialmente de las de los megaempresarios y sus empresas en número (722 de los organismos y 702 de los últimos), sin embargo, se aprecia una disparidad importante en la dirección de las mismas.

El registro de sus acciones realizado por El Financiero durante 1996¹⁶ denota una inclinación importante hacia la sección ECONOMÍA respecto de las otras secciones (fundamentalmente NEGOCIOS, en la que se concentra el registro de las acciones de los megaempresarios y sus empresas) (Cuadro 54 al final del capítulo).

La inclinación de las acciones de los organismos empresariales hacia la influencia y/o presión sobre la formulación de las políticas públicas constituye un elemento adicional que apoya la hipótesis, planteada en el capítulo anterior, respecto de que el grupo de limitantes que más dificultan la racionalidad empresarial se encuentra vinculado con los elementos sistémicos y subsistémicos que se expresan en la relación de los megaempresarios y sus empresas con el patrón de acumulación y, más específicamente, con el gobierno y las políticas públicas.

Sin embargo, a diferencia de los comportamientos reportados por otras investigaciones, los organismos empresariales han adoptado un modelo de acción más "técnico" que "político". De allí, que se concentren los registros de sus acciones en la sección ECONOMÍA.

La misma dirección se percibe en las acciones registradas por La Jornada durante el año 1996, sólo que, por la distinta naturaleza del periódico, se manifiesta de manera diferente a la reportada para El Financiero. Aquí, los registros se apartan de la sección ECONOMÍA, sin dejar de ser la más importante (45.8%), y adquieren una significación política mayor. Las referencias se trasladan a la PRIMERA PLANA (23.1%), EL PAÍS (14.6%), y CONTRAPORTADA (10.9%) que son las secciones dedicadas a los eventos políticos en el periódico.

XIV. El recorrido propuesto en este capítulo permite obtener las siguientes conclusiones:

- La actuación del empresariado mexicano a lo largo del Siglo XX permite percibir su participación fundamental en la formulación de las formas particulares del patrón de acumulación y la adopción, divulgación y defensa de sus formas generales.
- También se pudo observar que el empresariado respondió a cada situación conflictiva que se le presentó con una forma de organización colectiva específica. La COPARMEX, el CMHN y el CCE son muestras claras de la acción colectiva en momentos de crisis.
- Los datos aportados permiten, asimismo, observar que la inclinación del empresariado hacia la definición colectiva del patrón de acumulación,

¹⁶ Los criterios y la metodología para la utilización de esta fuente son idénticos a los expresados en el capítulo anterior.

se realiza, aún en momentos no críticos, de manera poco menos que automática. La política aparece definida como un espacio de la acción colectiva por definición.

- Por último, queda en evidencia que los megaempresarios no renuncian al espacio de la representación colectiva, antes bien, tejen en torno a él un conjunto de redes que les permiten solidificar el espacio microeconómico y tener una voz decisiva en los espacios de representación.

Cuadro 47

Empresas analizadas con directivos que son o han sido dirigentes de organizaciones patronales

Nombre de la Empresa	Nombre del Directivo	Organización Patronal
Accel	Alemán Velasco, Miguel y Yallina, Eloy	CMHN
Nifa	González Laporte, Claudio X	CMHN-CCE
	Santamarina Vázquez, Agustín	CMHN
Apasco	Santamarina Vázquez, Agustín	CMHN
Bimbo	Servitje Sendra, Lorenzo	CMHN
Bufete Industrial	Nvarez Guerrero, Alejandro	CONCAMIN
	Mendoza Fernández, José	CMHN
Grupo Industrial Camesa	Del Valle Ruiz, Adolfo	CMHN
Comex	Quintana Isaac, Bernardo	CMHN
Cytisa	Madero Bracho, Antonio, Sada Treviño, Adrián	CMHN
	Sada Zambrano, Andrés M.	CMHN-COPARMEX
Desc	Aguilar Monteverde, Rubén y Pintado Rivero, José	ABM
	Ballesteros Ibarra, C., y Bailleres Gtz, Alberto	CMHN
	López Mtz, Prudencio	CMHN-CCE-CONCAMIN
	Ruiz Gallardo, Antonio	CONCAMIN
Consorcio G Grupo Dina	Cárceles García, Luis Germán	CCE-CONCAMIN
	Lerios Santillán, Héctor	CCE-COPARMEX
Eston	Santamarina Vázquez, Agustín	CMHN
Grupo Carso	Quintana Isaac, Bernardo y Slim Helú, Carlos	CMHN
Grupo Embotelladoras Unidas	Madero Bracho, Antonio	CMHN
Grupo Embotellador de México	Covaillos Gómez, Jesús	CONCAMIN
Grupo Iconsa	Aguilar Monteverde, Rubén	ABM
Grupo Industrial Durango	Madero Bracho, Antonio	CMHN
Grupo Industrial Saltillo	Chapa Salazar, Jorge	CCE
	González Laporte, Claudio X.	CMHN-CCE
	López del Bosque, I. y Madero Bracho, Antonio	CMHN
	Sada Zambrano, Andrés M.	CMHN-COPARMEX
Grupo Mexicano de Desarrollo	Ballesteros Ibarra, Crescencio	CMHN
	Legorreta Chauvet, Agustín	CMHN-ABM-CCE
Grupo México	González Laporte, Claudio X.	CMHN-CCE
	Larrea D., J., Mendoza Fdz, J., Ofirmil, R. Jr., Santamarina Yqz, A.	CMHN
	López Martínez, P. y Sánchez Navarro, Juan	CMHN-CCE-CONCAMIN
	Yega Iriaguez, Rolando	ABM-CCE
Grupo Modelo	Sánchez Navarro, Juan	CMHN-CCE-CONCAMIN
	González Laporte, Claudio X.	CMHN-CCE
	Santamarina Vázquez, Agustín	CMHN
	Hernández Ramírez, Roberto	ABM
Gruma	Quintana Isaac, Bernardo	CMHN
	Hernández Ramírez, Roberto	ABM
Grupo Herdez	Hernández Pons, Enrique	CMHN
Empresas ICA	Quintana Isaac, Bernardo y Slim Helú, Carlos	CMHN
	Hernández Ramírez, Roberto	ABM
Kimberly Clark	Ballesteros Ibarra, C. y Santamarina Yqz, A.	CMHN
	González Laporte, Claudio X.	CMHN-CCE
Conductores Lámparas	Abedrop Dávila, Carlos	ABM
Mazoro	Cortina Legorreta, Fernando	CONCAMIN
Industrias Martín	Del Valle Ruiz, Antonio	CMHN
Industrias Oxy	Sánchez Navarro, Juan	CMHN
Química Pennwalt	Del Valle Ruiz, Antonio	CMHN
Industrias Petróles	Bailleres Gtz, Alberto y Hernández Pons, Enrique	CMHN
San Luis Corporación	González Laporte, Claudio X.	CMHN-CCE
	Legorreta Chauvet, Agustín	CMHN-ABM-CCE
	Madero Bracho, Antonio y Santamarina Yqz, A.	CMHN
Grupo Sidet	Aranguren C., I., Bours A., E., Martínez G., J.	CMHN
	Chapa Salazar, Jorge	CCE

Fuente: Investigación directa

Cuadro 47 (Continuación)

Empresas analizadas con directivos que son o han sido dirigentes de organizaciones patronales

Nombre de la Empresa	Nombre del Directivo	Organización Patronal
Tubos de Acero de México	Abedrop Dávila, Carlos	AMB
	Borja Navarrete, Gilberto	CMHN
Jugos del Valle	Cevallos Gómez, Jesús	CONCAMIN
Valores Industriales	Bailleres Giz, Alberto y Garza Lagüera, Eugenio	CMHN
	Guajardo Touché, Ricardo	ABM
Vitro	Sada Treviño, Adrán	CMHN

Fuente: Investigación directa

Cuadro 4B
Dirigentes del Consejo Coordinador Empresarial (CCE)

Nombre del Presidente	Período
Juan Sánchez Navarro	1975
Armando Fernández Velasco	1976
Jorge Sánchez Mejorada	1977-1978
Prudencio López Martínez	1979-1980
Manuel J. Clouthier del Rincón	1981-1982
Jorge Chapa Galazar	1983-1984
Claudio X. González Laporte	1985-1986
Agustín F. Legorreta Chauvet	1987-1988
Rolando Vega Iñiguez	1989-1991
Madahuar, Nicolás	1991-1993
Cárscoba Luis Germán	1993-1995
Larico Santillán, Héctor	1995-1997

Fuente: Investigación directa

Cuadro 49
Dirigentes de la Confederación de Cámaras Industriales de México (CONCAMIN)

Presidentes	Período
Adolfo Prieto	1918-1919
Carlos B. Zetina	1919-1920
Carlos Robles	1920-1921
Jesús Rivero Ouyana	1921-1922
Carlos B. Zetina	1922-1925
Robert D. Hutchison	1925-1926
Federico F. Luchica	1926-1927
Hilario N. Branch	1927-1932
Evaristo Araiza	1932-1936
Gerardo P. García	1936-1938
Lorenzo Pérez Castro	1938-1941
José Cruz y Cobis	1941-1942
Agustín García López	1942-1942
José Cruz y Cobis	1942-1946
Pedro A. Chapa	1946-1948
Guillermo Guajardo Davis	1948-1950
Edmundo J. Pineda	1950-1953
Luis Lagos	1953-1954
Guillermo Barroso	1954-1956
Eduardo Prieto López	1956-1958
Jacobo Pérez Barroso	1958-1960
Manuel Fernández Landero	1960-1962
Juan Sánchez Navarro	1962-1964
Antonio Ruiz Galindo	1964-1966
José Campillo Sáenz	1966-1968
Prudencio López	1968-1970
Miguel Alessio Rosles	1970-1971
Nejando Alvarez Guerrero	1971-1973
Carlos Yarza Ochoa	1973-1975
Jorge Sánchez Mejora	1975-1977
Luis Guzmán de Alba	1977-1979
Ernesto Rubio del Cueto	1979-1981
Alfonso Pandal Graf	1981-1983
Jacobo Zandenweber	1983-1985
Silvestre Fernández Barajas	1985-1987
Vicente H. Bortoni	1987-1989
Luis Germán Cárcoba García	1989-1991
Jesús Cevallos Gómez	1991-1993
Fernando Cortina Legorreta	1993-1995
Victor Manuel Díaz Romero	1995-1997

Fuente: Investigación directa

Cuadro 50
Dirigentes de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)

Presidentes	Período
José Cruz y Cotín	1941-1942
Guillermo García Colín	1943
José Rivera R.	1944
José Domingo Lavín	1945
José R. Colín	1946
Joaquín de la Peña	1947
Jorge M. Heyser	1948
Agustín Fouque	1949-1950
Alfonso Cardoso	1951-1952
José Crowley	1953-1954
Guillermo Castro Gilloa	1955-1956
Santae Amaro	1957-1958
Joaquín de la Peña	1959
Guillermo Briones	1960
Emilio Vera Blanco	1961-1962
Alfonso Cardoso	1963-1964
Raúl A. Ottervidés	1965-1966
Nazario Ortiz García	1967-1968
Agustín Fouque	1969-1970
José Terrones Langone	1971-1972
Ernesto Barroso Gutiérrez	1973-1974
Amédcar Ranero García	1975
Joaquín Púa Olaverrieta	1976-1977
Juan Manuel Martínez Gómez	1978-1979
José Porrero Lichte	1980-1981
Ignacio Barragán de Palacio	1982-1983
Carlos Mirdes	1984-1986
Juan José Moreno Sada	1986-1988
Jorge Kahwagi Gústine	1988-1990
Roberto Sánchez de la Yara	1990-1992
Vicente Gutiérrez Camposeco	1992-1994
Victor Manuel Terrones López	1994-1996
Carlos Gutiérrez Ruiz	1996-1998
Vicente Yañez Solloa	1998

Fuente: Investigación directa

Cuadro 51
Dirigentes de la Asociación Mexicana de Banqueros (AMB)

Presidentes	Período
Aberto Mascareñas	1928-1932
Agustín Rodríguez	1932-1935
Gonzalo Robles	1935
Salvador Ugarte	1935-1936
Luis G. Legorreta García	1936-1937
Epigmenio Ibarra	1937-1938
Mario Domínguez	1938-1940
Adolfo Cisneros	1940-1941
Raúl Bailones	1941-1942
Aarón Sáenz	1942-1943
Luis G. Legorreta García	1943-1944
Salvador Ugarte	1944-1945
Mario Domínguez	1945-1946
Carlos Novoa	1946-1947
Luis Montes de Oca	1947-1948
Ambral de Iturbide Preciat	1948-1949
Alfonso Díaz García	1949-1950
Gustavo R. Velasco	1950-1951
Pablo Astapí	1951-1952
Arturo Busto y Uruquidí	1952-1953
Alfonso Díaz García	1953-1954
Agustín Legorreta	1954-1955
Ambral de Iturbide Preciat	1955-1956
Augusto Domínguez Amezcua	1956-1957
Salvador Ugarte	1957-1958
Agustín Legorreta	1959-1960
Francisco F. Maldonado	1960-1961
Rolando Vega Iñiguez	1961-1962
Jesús Rodríguez Gómez	1962-1963
Manuel Flores	1963-1964
Carlos Mendivila	1964-1965
Manuel Espinosa Iglesias	1965-1966
José Antonio César	1966-1967
Ladislao López Negrete	1967-1968
Héctor Flores	1968-1969
Rolando Vega Iñiguez	1969-1970
Manuel Cortina Portillo	1970-1971
Manuel Espinosa Iglesias	1971-1972
José María Cuarón	1972-1973
Agustín F. Legorreta	1973-1974
José Pintado Rivero	1974-1975
Manuel Cortina Portillo	1975-1976
Rubén Aguilar Monteverde	1976-1977
Eugenio Eraña García	1977-1978
Carlos Abedrop Dávila	1978-1979
Rolando Vega Iñiguez	1979-1980
Arcadio Valenzuela	1980-1981
Victor Manuel Herrera	1981-1982
Carlos Abedrop Dávila	1982
Ricardo Guayardo Imuchié	1982
Roberto Hernández Ramírez	1983
José Madanaga Lomelín	1984-1986

Fuente: Investigación directa. Nota: Los nombres de los presidentes de Asociación Mexicana de Banqueros (entre 1984 y 1986) carecen de importancia para esta investigación por tratarse de funcionarios públicos.

Cuadro 52
Dirigentes de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

Presidentes	Períodos
Luis G. Sada García	1929-1930
Leopoldo H. Palazuelos	1930-1945
Mariano R. Suárez	1945-1959
Roberto Guajardo Suárez	1960-1973
Jorge Orvañanos Zúñiga Lascurain	1973-1975
Armando Fernández Velasco	1975-1976
Andrés Marcelo Sada Zambrano	1976-1978
Manuel J. Clouthier	1978-1980
José Luis Coindreau	1980-1982
José María Basagotti Noriega	1982-1984
Alfredo Sandoval González	1984-1986
Bernardo Andarín Magoni	1986-1988
Jorge Ocejo Moreno	1988-1991
Héctor Larios Santillán	1991-1993
Antonio Sánchez Díaz de Rivera	1993-1995
Carlos María Abascal Carranza	1995-1997

Fuente: Camp, (1989).

Cuadro 53

Empresas seleccionadas con consejeros que son, a su vez, miembros de consejos de administración de la banca

Nombre de la Empresa	Nombre del Directivo	Nombre del Banco
A.C. Mexicana	Elizondo Treviño, Alberto	Abaco-Confía
Agro Industrial Exportadora	Nfaro Méndez, Miguel	Atlántico
Nfa	Fernández Garza, Mauricio	Abaco-Confía
	Garza Medina, Dionisio y Garza Sada, Armando	Bancomer
	González Laporte, Claudio X.	Banamex-Inbursa
	Madero Bracho, Antonio	Quadrum
	Zambrano Treviño, Lorenzo H.	Banamex
Ntos Hornos de México	Franco Macías, Agustín	Banamex - Inbursa
Apasco	Terrén Decostignies, Claudio	Inveq
Berol	Antmann Obregón, Ernesto	Bancomer
Cemex	Garza Medina, Dionisio	Bancomer
	Quintana Isaac, Bernardo	Banamex-Inbursa
	Zambrano Treviño, Lorenzo H.	Banamex
Cía Industrial de Parras	Orozco Laime, Jorge y Terrén Decostignies, Claudio	Inveq
	Zambrano Treviño, Lorenzo H.	Banamex
Cía Minera Autlán	Fernández Carbajal, Fco, Javier	Bancomer
Consortio Ara	Ahumada Russek, Germán	Quadrum
Consortio G Grupo Dina	Isuara Muñoz, David	Inbursa
Corporación Geo	Lozano Molina, Tomás	Bitel
Cydsa	Dionisio Reyes Retama, Eugenio	Banorte-Mercantil Probursa
	Garza Medina, Dionisio	Bancomer
	Madero Bracho, Antonio	Quadrum
	Santos de Hoyos, Alberto	Banorte
	Zambrano Treviño, Lorenzo H.	Banamex
Demet	De Garay Gutiérrez, Luis Enrique	Atlántico
Desc	Ballesteros González, Alberto	Bancomer
	González Zabalegui, Carlos	Banamex
	O'Farrell, Edmundo Jr.	Bitel-Banamex
	Ortiz de Montellano, Gonzalo	Bancomer
	Patrón Luján, Adolfo	Mercantil Probursa
Dixon Ticonderoga	Berrondo Lagos, Francisco	Bitel
	Saavedra Olaverrieta, Alberto y Todd Alvarez, Fernando	Inveq
Eaton Manufacturera	Todd Alvarez, Fernando	Inveq
Ecto	Del Valle Ruiz, Adolfo	Bitel
	Elizondo Anaya, José Ramón	Banoro-Bancrecer-Quadrum
	Patrón Luján, Adolfo	Mercantil Probursa
	Portilla Garceran, Alejandro	Banoro-Bancrecer
Empresas Ica	Hernández Ramírez, Roberto	Banamex
	Marcos Giacoman, Ernesto	Abaco-Confía
	Quintana Isaac, Bernardo	Banamex-Inbursa
	Slim Halú, Carlos	Inbursa
	Zambrano Treviño, Lorenzo A.	Banamex
Gruma	Díez-Canedo, R.; Gtz. Barrera, R.; Gtz. Moreno, J.; Hank Rhon, C.; Izunza Arce, F.; Liras Cantú, E.; y Mtz. Méndez, R.	Banorte
	Hernández Ramírez, Roberto, Loy López, Juan Manuel	Banamex
	Murrstein Necocochea, Humberto	Bancomer
	Quintana Isaac, Bernardo	Banamex-Inbursa
Grupo Bafar	Bacza Fares, Eugenio	Banoro
Grupo Celanese	Saba Ades, Alberto y Saba Ades, Manuel	Promex
	Saba Raffoul, Isaac	Inbursa
Grupo Cementos de Chihuahua	Domene Zambrano, José	Mercantil Probursa
	Zambrano Treviño, Lorenzo H.	Banamex
Grupo Continental	Domene Zambrano, José	Mercantil Probursa
Grupo El Asturiano	Del Valle Ruiz, Ignacio	Bitel
Grupo Embotellador de México	Carral Escalante, José	Bancrecer
	Díez Morado, Valentín, Molina Sobrino, Enrique C., Molina Sobrino, Fernando	Banamex

Fuente: Investigación directa

Cuadro 53 (Continuación)

Empresas seleccionadas con consejeros que son, a su vez, miembros de consejos de administración de la banca

Nombre de la Empresa	Nombre del Directivo	Nombre del Banco
GEUPEC	Elizondo Anaya, José Ramón	Banora-Bancrocer-Quadrum
	Escandón Cusi, Pablo	Banamex
	Madero Bracho, Antonio	Quadrum
	Sauvedra Olavarría, Alberto G.	Invex
GFESA	Gutiérrez Cortina, Juan Diego	Banamex
Grupo Herdez	Hernández Pons, Enrique	Bancomer
	Mijares Dávalos, Juan G.	Banamex
Grupo Industrial	González González, José Luis	Mercantil Probusa
Bimbo	Scaville Sendra, Roberto	Bancomer
	Terrón Decobignies, Claudio	Invex
	Gras Gas, Juan Mauricio	Quadrum
Grupo Industrial	Berrondo Avalos, Luis, Del Valle Ruiz, Adolfo, Ysita del Hoyo, Fernando	Bitai
Camasa	Leal Márquez, Raymundo Rojas Mota Velasco, Alejandro	Atlántico
Grupo Industrial	Anza Cañadilla, Antonio	Banamex
Durango	Madero Bracho, Antonio	Quadrum
Grupo Industrial	Carlond Reyes Retama, Eugenio	Banorte-Mercantil Probusa
Saltillo	González Laporte, Claudio X.	Banamex-Inbursa
	López del Bosque, Isidro	Bancomer
	Madero Bracho, Antonio	Quadrum
	Elosua Maguerza, Antonio, Michel Suberville, Max	Bancomer
Grupo Lamosa	González Laporte, Claudio X.	Banamex-Inbursa
	Larrea Mota-Velasco, Germán	Atlántico-Banamex
	Larrea Ortega, Jorge	Banamex
	O'Farrill Jr. Rómulo	Banamex-Bitai
	Sanchez Navarro Peón, Juan, Sanchez Navarro Redo, Juan	Bitai
	Yoga Illiguez, Rolando	Atlántico
Grupo Modelo	Díez Morodo, V., Fernández Rodríguez, A., Hernández Ramírez, R.	Banamex
	Fernández Glz, C., Sánchez Navarro Peón, J., Sánchez Navarro Redo, J.	Bitai
	González Laporte, Claudio X.	Banamex-Inbursa
	Aranguren Castiella, Ignacio	Bancomer-Industrial
Grupo Sidex	Davis Signoret, Henry	Banamex
	Gómez Sáinz, Juan José	Promex
	Martínez Gutiérrez, José	Banamex-Industrial
	Patrón Luján, Adolfo	Mercantil Probusa
Grupo Tribasa	Peñaloza Sandoval, David	Atlántico-Bancomer
	Berrondo A., E., Berrondo L. F., Del Valle R., Adolfo, Del Valle R., Antonio,	Bitai
	Giulchard, Graclano	Invex
Industrias Orx	Trueta Fano, José Manuel	Promex
	Sánchez Navarro Redo, Juan	Bitai
Industrias Peñoles	Bailleres Glz, A., Hdz Pons, E., Michel S., Max, Obregón del Corral, Raúl	Bancomer
Internacional de Cerámica	Almida García, Víctor D., Buerba, Rafael	Banamex
	Mares Paredes, Leopoldo	Bancomer
Kimberly Clark	Cosío Ariño, Antonio, Cosío Ariño, Moisés, González Laporte, Claudio X.	Banamex-Inbursa
	Díez Morodo, Valentín, Malpica Fomperosa, Esteban	Banamex
	Todd Alvarez, Fernando	Invex
Malizoro	Braniff Híero, Juan Carlos	Bancomer
Q.B. Industrias	Patrón Luján, Adolfo	Mercantil Probusa
Química Penwalt	Berrondo, L., Berrondo, E., Berrondo Mz, L., Del Valle, Adolfo, Del Valle, Antonio, Del Valle, I., Esteve, J., Glz García, M.	Bitai
San Luis Corporación	Cosío Ariño, Antonio, Cosío Ariño, Moisés, González Laporte, Claudio X.	Banamex-Inbursa
	Díez Morodo, Valentín	Banamex
	Madero Pinón, Antonio	Quadrum
	Todd Alvarez, Fernando	Invex
Tubacero	Woldenberg Marcovich, Jaime	Banorte
Valores Industriales	Bailleres Glz, A.; Barragán, J.; Braniff, J.; Calderón, J.; Canal, J.; Deschamps, S.; Elizondo, E.; Fdz. Carbajal, J.; Flores	Bancomer
	Treviño, J.; Garza Lagüera, E.; Garza Valdés, A.; Guajardo Touche, R.; Loza Hinojosa, H.; Michel Suberville, Max.	
Visro	Escamez Ferrero, Julio	Abaco Confía
	Garza Medina, Dionisio	Bancomer

Fuente: Investigación directa

Cuadro 54
Numero de acciones públicas de los organismos empresariales registradas por El Financiero durante 1996

Organismo Empresarial	Sección				Totales
	Política	Economía	Finanzas	Negocios	
CONCANACO	0	44	13	6	63
CANACINTRA	3	123	18	34	178
CONCAMIN	8	78	5	10	101
COPARMEX	23	98	18	9	148
ABM	2	8	67	13	90
AMIS	0	4	11	1	16
CMHN	0	4	11	1	8
CCE	7	78	22	11	118
Totales	43	438	154	87	722

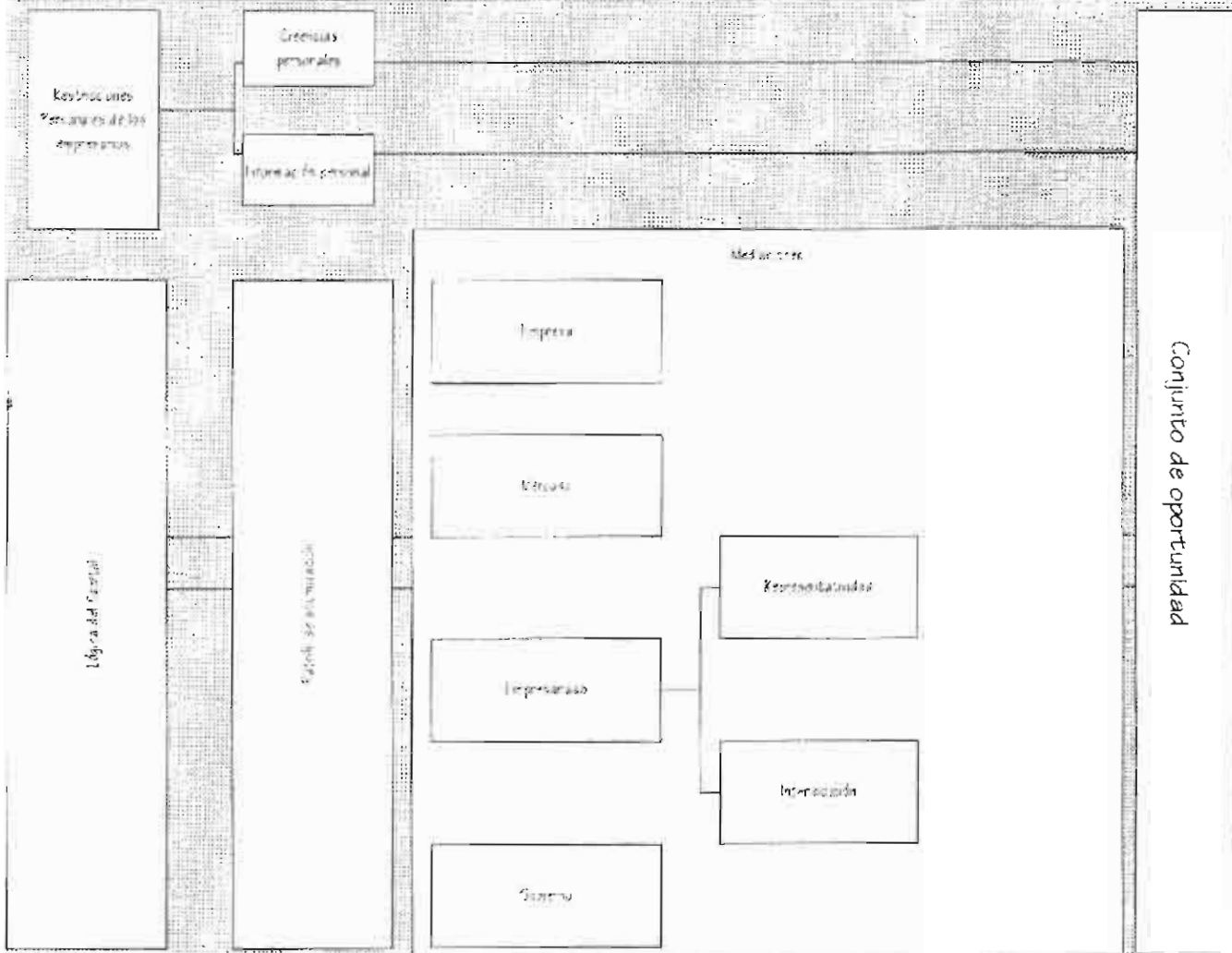
Fuente: Investigación directa

Cuadro 55
 Numero de acciones públicas de los organismos empresariales registradas por La Jornada durante
 1996

Organismo Empresarial	Sección						Totales
	Primera Plana	Corresponsable	E. País	La Capital	Economía		
CONCANACO	27	11	7	5	48	98	
CANACINTRA	2	6	0	5	4	17	
CONCAMIN	44	17	35	22	106	224	
COPARMEX	46	15	13	7	86	167	
ABM	3	1	2	0	9	15	
AMIS	34	15	10	8	67	134	
CMHN	25	14	9	4	70	120	
CCE	68	38	31	10	102	300	
Totales	248	117	157	61	492	1075	

Fuente: Investigación directa

Figura 6
Restricciones derivadas de la mediación del empresariado



Los megaempresarios frente al Gobierno

I. En los capítulos 7 al 10 he tratado de mostrar un conjunto de restricciones que resultan de la mediación de la empresa, el mercado y el empresariado sobre la acción empresarial. He resaltado, asimismo, que, en buena medida, las acciones de los megaempresarios mediatizadas por esos tres agentes son productos de dos tipos de relación: una directa y otra en la que interviene la acción reguladora del gobierno.

El gobierno se constituye, así, en un agente central de la acción empresarial. Es más, en el caso de los megaempresarios mexicanos en los años noventa, la declinación de la conflictividad del sector obrero, la flexibilización de la gestión al Interior de la empresa, la condición oligopólica de su posición en el mercado y la unificación de la representación empresarial en torno de los intereses de las grandes empresas, ha puesto al gobierno como la principal fuente de incertidumbre para su acción.

En el capítulo anterior, se presentaron dos elementos adicionales. El primero hace referencia a la relación directa que los megaempresarios establecen con las oficinas de gobierno, fundamentalmente de alto nivel, para la atención de sus asuntos privados. La segunda, que se escudan detrás de la representación empresarial a la hora de llevar a cabo una acción pública contra aquellas regulaciones gubernamentales que consideran poco beneficiosas para su sector. Este tipo de relación megaempresarios/gobierno ha sido común en todo el período posrevolucionario.

II. Antes de continuar con el análisis de las particularidades de las acciones de los organismos empresariales, quisiera, en este apartado, hacer una descripción somera de la percepción que las megaempresas tienen acerca de la influencia directa de las políticas en lo que respecta a su negocio. El objetivo de este breve paréntesis es el de establecer la correspondencia, o no, entre las percepciones de unas y las acciones de los otros para confrontar la hipótesis de la delegación de la acción pública y la disciplina de grupo por parte de los megaempresarios y sus empresas.

Los Recuadros 29, 30 y 31 rescatan la visión de las políticas públicas en lo que respecta al negocio de tres empresas que se tomaron como modelo para este análisis. Las diferencias en sus actividades principales tienen una influencia importante en los aspectos que cada una resalta como relevantes.

Consortio Ara (Recuadro 29), que desarrolla una actividad muy asociada con el gasto de inversión directo del sector público, hace hincapié en aspectos que tienen que ver exclusivamente con su negocio.

Recuadro 29
Percepción de las políticas públicas en lo que respecta al negocio: Consortio Ara
<p>Desde principios de los '80, el Gobierno ha buscado promover la expansión de la oferta de vivienda de interés social en el país. Antes de 1992, la política del gobierno respecto de la vivienda de interés social se concentraba en fondos de vivienda de interés social, en fondos de vivienda gubernamentales que actuaban como desarrolladores y en agencias del Gobierno que ofrecían hipotecas y créditos para construcción a tasas de interés preferenciales para compradores potencialmente calificados y empleados de Gobierno. Los límites en la disponibilidad de recursos para estos subsidios restringían la construcción de vivienda de interés social. Las altas tasas de inflación y la regulación bancaria limitaban severamente la disponibilidad de créditos alternativos y restringían la cantidad de vivienda de interés social no subsidiada que se construía.</p> <p>A finales de los años '80, el Gobierno redifinió su política para el sector de la vivienda en México, para promover la inversión por el sector privado, reducir los costos de desarrollo y estimular un incremento en la producción de vivienda. Esta política promovió la participación de bancos comerciales en el financiamiento hipotecario mediante el establecimiento de garantías y pagos directos. El Gobierno también incrementó el papel del sector privado en el desarrollo de vivienda al restringir la participación de los fondos de vivienda gubernamentales (INFONAVIT y FOVISSSTE) únicamente al otorgamiento de créditos hipotecarios. El gobierno federal y los gobiernos de los Estados también buscaron disminuir los costos regulatorios al reducir los costos de traspaso de dominio y cuotas notariales. Además, el Congreso modificó la Constitución en enero de 1992 y la Ley Agraria en febrero del mismo año para permitir la transferencia de propiedades agrarias (ejidos) a fin de ampliar la disponibilidad de tierra para el desarrollo de la vivienda.</p> <p>El gobierno autorizó en diciembre de 1993 la creación de sociedades financieras de objeto limitado (SOFOLES). Estas sociedades están limitadas a un sector específico de la economía y no pueden recibir depósitos del público. Desde su creación, la mayoría de las SOFOLES se han incorporado como hipotecarias. A la fecha siete SOFOLES han sido autorizadas para promover y operar créditos hipotecarios financiados por FOVI. Aunque el número total de hipotecas que estos intermediarios financieros ofrecen está limitado en este momento, se espera que como instituciones especializadas crecerán rápidamente y complementarán a los bancos en dar servicio al mercado hipotecario.</p>

Fuente: Proyecto de creación de acciones de Consortio Ara, S.A. de C.V., 1990.

En particular, los aspectos de política pública en los que Consortio Ara pone atención, y, por lo tanto, de los que considera que tienen influencia sobre sus decisiones, son: los mecanismos de canalización de los recursos públicos hacia el negocio de la vivienda, la participación de instituciones de crédito privadas y los marcos legales específicos para la actividad.

El ángulo de percepción de Accel (Recuadro 30) es radicalmente distinto al de Consortio Ara. En el caso de Accel la referencia a los marcos regulatorios de sus actividades principales es nula. En cambio, concentra su interés en los aspectos macroeconómicos y políticos.

La estabilidad y la certidumbre constituyen, en el caso de ACCEL, elementos claves para ampliar su CONJUNTO DE OPORTUNIDAD de acuerdo con el tipo de decisiones que suele tomar o de los negocios a los que las enfoca.

El caso de Vitro (Recuadro 31) se coloca en un punto intermedio entre el de ACCEL y el de Consortio Ara. El lente se encuentra puesto sobre los aspectos macroeconómicos, pero sólo sobre aquellos que específicamente impactan sobre el negocio y que son fundamentalmente la política comercial, la monetaria, la cambiaria y la fiscal.

Recuadro 30

Percepción de las políticas públicas en lo que respecta al negocio: ACCEL

De 1982 a 1995, México atravesó por periodos de crecimiento lento o negativo, alta inflación, fuertes devaluaciones del peso, y limitada disponibilidad de divisas. Desde diciembre de 1994, México ha experimentado una crisis económica caracterizada por inestabilidad cambiaria y devaluación del peso, alta inflación, altas tasas de interés, crecimiento económico negativo, bajo poder adquisitivo y altas tasas de desempleo. La crisis económica se debió en parte a una serie de fracturas internas y eventos políticos que durante 1994 socavaron la confianza de los inversionistas en México, tales como un importante déficit en la cuenta corriente (7.8% del PIB en 1994), aumentos en las tasas de interés internacionales, disturbios civiles en el estado de Chiapas, el asesinato de dos figuras políticas, una salida sustancial de capitales y una significativa devaluación del peso. Dichas condiciones adversas también dieron como resultado un marcado incremento en las tasas de inflación la cual llegó a 52.0% durante 1995 (comparado con 7.1% en 1994) y una crisis de liquidez que afectó la capacidad del gobierno mexicano y del sistema bancario para refinanciar o reestructurar emisiones de deuda.

Las condiciones económicas adversas en México, tales como las experimentadas de 1982, a 1997 y desde diciembre de 1994, podrían tener efectos negativos sobre los resultados de operación, la situación financiera, la capacidad de obtener financiamiento y las perspectivas de la Compañía.

Fonte: Proceso de compra de acciones de Accel, S.A. de C.V., 1998.

La visión de Vitro resulta más operativa que la de ACCEL, preocupada por la configuración general de los escenarios más que sobre sus aspectos específicos, y un poco más amplia que la de Corsorck Ara.

Los tres casos, permiten establecer un modelo de observación de las políticas públicas por parte de los megapresidentes y sus empresas cuyos ejes fundamentales van desde la más genérica garantía de estabilidad y certidumbre hasta los aspectos relacionados con los requerimientos gremiales particulares.

Recuadro 31

Percepción de las políticas públicas en lo que respecta al negocio: VITRO

México, en los últimos años, ha tomado acciones para reducir las barreras a la importación y abrir su economía a la competencia extranjera. Con la apertura de la economía mexicana, las empresas manufactureras, como la Compañía, han estado bajo una creciente presión competitiva ejercida por la entrada de productos importados. Adicionalmente, la reducción de los aranceles ha limitado a la Compañía en su flexibilidad para fijar precios denominados en dólares en México.

Si bien la economía en México creció 3.5% durante 1994, la política monetaria substancialmente restrictiva anunciada por el Gobierno durante el primer trimestre de 1995 junto con el incremento en el impuesto al valor agregado de 17% a 15% efectivo a partir del 1 de abril de 1995 y la esperada caída sustancial en los sueldos y salarios (en términos reales) en México, medidas que fueron implementadas para estabilizar los mercados financieros mexicanos y a contener la presión inflacionaria consecuencia de la fuerte devaluación, resultó en una caída de 7% del PIB en 1995.

Después de varios años de crecimiento sostenido en la economía de los EUA, su PIB disminuyó 1.2% en 1991 comparado con 1990, y la economía norteamericana tuvo una lenta recuperación durante 1992. Como resultado de esto, y a pesar de que la economía norteamericana tuvo un crecimiento de aproximadamente 3%, 4% y 3% en 1993, 1994 y 1995 respectivamente, los productos de la Compañía vendidos en EUA enfrentaron un aumento en la competencia que restringió la capacidad de la Compañía de aumentar el precio de dichos productos.

Durante 1994, los márgenes operativos de las ventas de exportación y de los productos que la Compañía vende en México, cotizados a precios internacionales, tuvieron una cierta mejora debido a la reversión en la tendencia de incremento en el valor relativo del peso frente al dólar, tendencia que trajo como consecuencia un incremento acumulado de 90.1% en dicho valor relativo durante el periodo de 1988 a 1993.

Por otro lado, en 1995, el margen de operación de la Compañía en sus ventas de exportación y en los productos vendidos en México, pero cotizados a precios internacionales, fueron afectados en forma positiva por la devaluación del peso de 125.1% durante el periodo de 13 meses terminado el 31 de diciembre de 1995 (de 3,4366 pesos por dólar al 30 de noviembre de 1994, a 7,7390 pesos por dólar al 31 de diciembre de 1995). Dicha devaluación al compararse contra el diferencial acumulado de 50.5% entre el índice nacional de precios al consumidor de México y EUA, resultó en una disminución en el valor relativo del peso contra el dólar por 33.1%.

Fonte: Proceso de compra de acciones de Vitro, S.A., 1996.

III. Para un análisis más específico de las acciones públicas de los organismos empresariales se dividió el conjunto de acciones, observadas en el seguimiento periodístico, en cuatro campos¹ fundamentales:

- Acción Política: se refiere al ámbito ideológico (modelos políticos, sociales y económicos), y a las opiniones vertidas sobre la actuación general del gobierno, partidos políticos, procesos electorales, designación de funcionarios, reglas del juego, etc.²
- Políticas Públicas: acciones destinadas a presionar para influir en la concepción, formulación y puesta en marcha de las políticas públicas.
- Acción Organizativa: comprende los pronunciamientos orientados a modificar, fortalecer, o mantener los propios medios y canales de la agenda para la acción colectiva.
- Acción Laboral: intervenciones o negociaciones de carácter particular sobre algún hecho específico relacionado con políticas relativas a este campo, siendo el principal interlocutor el sector laboral.

IV. Los Gráficos 1 al 12 (presentados al final de este capítulo) muestran la distribución de las referencias de las acciones de los organismos empresariales por campo, tema y organización registradas por los periódicos EL FINANCIERO y LA JORNADA durante 1996.

En ambos periódicos, las frecuencias del total de las referencias muestran una concentración hacia las que provienen de la COPARMEX, la CANACINTRA, la CONCAMIN y el CCE. Entre las cuatro organizaciones reúnen el 84% y 81% de las acciones registradas por EL FINANCIERO y LA JORNADA respectivamente (Gráfico 1).³

¹ La definición de los campos y los temas específicos tratados en cada uno de ellos fueron tomados de Tirado y Luna (1995).

² Los temas específicos que fueron incluidos en cada uno de los campos se encuentran desagregados en el Cuadro 56 al final de este capítulo).

³ El número de acciones totales registradas difieren del de las presentadas en el Capítulo 10. Las razones de esta diferencia son, fundamentalmente, dos: (a) En el análisis que se efectuó en el Capítulo 10 se contabilizaron el número de referencias hechas por cada uno de los periódicos de las acciones públicas de los organismos empresariales. Por acciones públicas se entendió tanto las declaraciones de los dirigentes o los comunicados oficiales de las organizaciones como las informaciones acerca de los dirigentes y las organizaciones sin que hubieran mediado participación expresa de los mismos. En el análisis que estoy realizando en este capítulo estoy considerando sólo el primer tipo de registro, razón por la cual el número de referencias puede disminuir. (b) Sin embargo, el número de referencias puede también aumentar porque en el Capítulo 10 se contabilizaron notas, mientras que en este capítulo se contaron declaraciones. En una misma nota, se registraban, con frecuencia, declaraciones en torno de problemáticas diferentes. En síntesis, entre sumas y restas, los registros resultan diferentes, e impactan de manera distinta en los dos periódicos analizados. Para el caso de El Financiero, este periódico tiene un estilo de notas en el que se recogen variados temas, mientras que en el caso de La Jornada, existe la tendencia a analizar comportamientos sin que estén involucradas declaraciones.

De los cuatro campos de acción observados, ambos periódicos coinciden en mostrar una mayor actividad en el campo de las políticas públicas. Con una concentración muy superior a la de los demás campos, el de las políticas públicas quintuplica al siguiente (el de la acción política) y multiplica por 10 a los otros dos (Gráfico 2).

Pasados los grandes conflictos entre el gobierno y los empresarios típicos de los setenta y ochenta y disciplinada la fuerza de trabajo, los organismos empresariales concentran su actividad en la influencia sobre el gobierno con el fin de articular políticas públicas convenientes para sus asociados, los cuales, como se vio anteriormente, le ceden totalmente esta actividad.

En el campo de acción política, los registros se encuentran fuertemente concentrados en los que provienen de la COPARMEX con un 45% y 49% de los registros de acuerdo con EL FINANCIERO y LA JORNADA respectivamente (Gráfico 3). La COPARMEX asumió, al menos durante el período observado, la conducción político-ideológica del empresariado mexicano.

Los temas más aludidos, en este campo, por los organismos empresariales fueron el "Desempeño General del Gobierno" (con el 19% y el 14% de los registros de acuerdo con EL FINANCIERO y LA JORNADA respectivamente), el "Sistema Político" (14% y 7%) y el "Sistema Económico" (14% y 11%). Respecto del primer tema, se percibe un abierto interés de los organismos empresariales para justificar las restricciones debidas a la crisis en apoyo del gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000). En el segundo, destaca el llamado a la democratización y a la regularización de las reglas del juego político. Por último, en relación con el tercero, las acciones de los organismos empresariales estuvieron destinadas a reivindicar los aspectos fundamentales del ajuste neoliberal de la economía mexicana (Gráfico 4).

Una divergencia en el peso dado por cada uno de los periódicos a los temas del campo de la acción política es la que se refiere al tema de la legalidad. Respecto del mismo, La Jornada concentra el 25% de las referencias de todo el campo mientras que El Financiero le atribuye sólo el 5%. La divergencia podría ser explicada por el distinto perfil periodístico de cada una de las publicaciones. Más allá de esta divergencia, la preocupación por la legalidad resulta complementaria de la explicación aportada en el párrafo anterior.

En términos de la distribución temática en el campo de la acción de acuerdo con los organismos actuantes, se percibe un liderazgo claro de la COPARMEX en todos los temas aunque con mayor claridad en aquellos que tienen que ver con el modelo de sociedad al que aspira, mientras que el CCE asume un papel más "neutro" en este terreno, aunque abordando de manera regular todos los temas políticos que se analizaron (Gráficos 5a y 5b).

El campo de las políticas públicas, como se dijo, es el más concurrido de todos los analizados. Aquí, sin embargo, los liderazgos se diseminan. Cinco de los ocho organismos

analizados tienen una participación que, en los extremos, se separa entre diez y quince puntos porcentuales (Gráficos 6).

Más allá de las afirmaciones sobre la marcha de la economía, que, en virtud de la crisis de 1995, requería una legitimación importante (13% y 17% de los registros de EL FINANCIERO y LA JORNADA, respectivamente), los demás temas abordados por los organismos empresariales tienen claras connotaciones de apoyo para la superación de aquellos puntos restrictivos que se vieron en el análisis de las perspectivas de los megaempresarios y sus empresas. En primer lugar destaca el insistente reclamo de un ajuste a la política desregulatoria y fiscal, que tienda a estimular la competitividad de las empresas mexicanas frente a la globalización. Los temas Impuestos y Regulación/Liberalización reúnen el 17% y 16% de los registros de EL FINANCIERO y LA JORNADA, respectivamente. Otro tema ampliamente tratado fue el de la recomposición del sistema financiero en plena crisis de carteras vencidas (Gráfico 7).

Es de destacar cómo, en virtud del ajuste neoliberal, temas antaño tan socorridos por los empresarios como las paraestatales, los servicios públicos y la deuda, casi no se encuentran presentes en la coyuntura analizada.

La distribución de temas vinculados con las políticas públicas entre los distintos organismos empresariales es igualmente pareja, lo cual muestra un esfuerzo simultáneo, y relativamente coordinado, de representación de los sectores empresariales frente al Estado y, paralelamente, una valoración igualmente positiva de la relación con el Estado por parte de todos ellos (Gráficos 8a y 8b).

Los otros dos campos, como se dijo, ocupan un lugar marginal en la atención del empresariado. En cuanto a la acción organizativa, la distribución de las acciones entre los distintos organismos registradas por los dos periódicos no son coincidentes. En EL FINANCIERO, existe, dentro de la estrechez del campo, una participación muy superior respecto de todas las demás de la CANACINTRA. Por su parte, LA JORNADA le da el liderazgo a la COPARMEX (Gráfico 9).

En relación con la distribución temática el 35% y 33% de los registros, de acuerdo con EL FINANCIERO y LA JORNADA, respectivamente, se concentran en la categoría Leyes, estatutos y funciones. Esta inclinación se debe a las discusiones en torno de la nueva Ley de Cámaras y la obligatoriedad, o no, del registro de las empresas (Gráfico 10).

El de la acción laboral ha sido el campo menos transitado por los organismos empresariales. Resulta sorprendente, de la observación de los datos, la desaparición virtual de los conflictos laborales propios de la recomposición de fuerzas que significó la irrupción del neoliberalismo. De entre todos los organismos, destaca la sorprendente participación de la COPARMEX en este campo, con el 44% y 68% de los registros, de acuerdo con EL FINANCIERO y LA JORNADA, respectivamente (Gráfico 11).

En cuanto a la distribución temática no hay acuerdo aparente entre los registros de El Financiero y La Jornada. Para el primero, el tema excluyente en el campo de la acción laboral fue el de la Productividad, que concentró el 50% de los registros. Las razones de

esta distribución de acciones se encuentra en la activa campaña desarrollada por la COPARMEX en favor de una nueva cultura laboral y una mayor productividad de los trabajadores. Para La Jornada, por su parte, los temas principales se refieren a la Legislación y la Productividad, con el 56% de los registros. En sentido estricto la diferencia se trata de una cuestión de clasificación y no de temática (Gráfico 12).

V. Los registros mencionados guardan similitud con los recolectados por otros estudios anteriores (Tirado, 1994 y Tirado y Luna, 1995). Esto permite establecer que los registros de las apariciones empresariales en 1996 es constante temáticamente respecto de los que se presentan en el período de estabilización del Modelo Neoliberal.

Aún en los años más agudos de la crisis (1994-1995) los megaempresarios mantienen el perfil de sus apariciones públicas, aunque, evidentemente, lo hacen con mayor intensidad. Los registros de 1996 todavía están fuertemente influenciados por la crisis, sin embargo, a diferencia de las crisis anteriores (fundamentalmente durante el echeverrismo y después de la nacionalización bancaria) la perspectiva empresarial no se concentra en la impugnación del patrón de acumulación sino en su gestión coyuntural.

Los años de la crisis llevaron a la representación empresarial a la preocupación por la incertidumbre y a la necesidad de volver a pactar las políticas macroeconómicas. Aún cuando desaparecen del escenario coyuntural las grandes incertidumbres provenientes de la política (intervencionismos, conflictividad obrera o, en general, social, etc.). La crisis y las decisiones que el gobierno debió tomar para superarla aparecieron como la mayor fuente de incertidumbre.

VI. Los escenarios derivados del acuerdo entre empresarios y gobierno respecto de las características fundamentales del patrón de acumulación crearon arenas de negociación y/o disputa diferenciados.

Por un lado, las megaempresas continuaron conservando sus espacios semiprivados de negociación para la resolución de las cuestiones que involucran exclusiva o principalmente a sus empresas. Por otro lado, las organizaciones empresariales consolidaron el perfil técnico/administrativo para buscar salidas a la crisis sin cuestionar al patrón de acumulación, evitando llevar las discusiones a terrenos donde pudiera ser puesto en crisis.

Aún cuando la mayoría se pronunciaba por la necesidad de democratizar al sistema político, con formulaciones que, incluso, resultaban contradictorias con las prácticas que se consideraban legítimas en sus organizaciones, la postura al respecto resultaba muy cautelosa.

De hecho, una de las preocupaciones centrales del empresariado durante el primer semestre de 1994 fue la incertidumbre generada por la contienda electoral. La mayor frecuencia de apariciones públicas del empresariado durante esos meses se ubicaban en la línea de pedir certezas a los contendientes sobre la continuidad del Modelo.

Ni el levantamiento armado en Chiapas (al que respondieron con manifestaciones en favor del desarrollo económico del sudeste) ni el asesinato de Luis Donaldo Colosio, generaron tantas desventuras en el empresariado como la incertidumbre propia de la contienda electoral.

Es este el síntoma más evidente de la sensibilidad empresarial frente a las incertidumbres políticas, aún cuando las posibilidades de cambios radicales en el escenario eran insignificantes.

Los megaempresarios, ahora ya sin mediaciones, canalizaron buena parte de sus angustias apoyando las campañas electorales de los partidos políticos que consideraban más inofensivos en estos aspectos. La elección presidencial de 1994 fue especialmente notable en ese sentido.

Como señala Salas-Porras (1994) los apoyos recibidos por el PRI de parte del Grupo de los 10 hombres de Negocios de Monterrey y por el de Jalisco y por las Células Empresariales fueron fundamentales tanto en términos económicos como en la difusión del proyecto político entre el mundo empresarial.

El temor de los empresarios ante el primer proceso electoral competido con pretensiones de legalidad modificó radicalmente el estilo de negociación a nivel del sistema político. La elección de 1994 era particularmente importante para el empresariado pues abría paso al proceso de consolidación del Modelo Neoliberal, el cual necesitaba, según ellos, de una férrea convicción política para que no fuera revertido, tan férrea que a la postre habría de radicalizarse a pesar de la crisis.

Una última arena, no socorrida por la representación empresarial pero cada vez más por sus dirigentes de manera individual fue la de la participación en las competencias por puestos de representación popular.

Opción mucho más perseguida por empresarios medianos y pequeños que por los grandes⁴ "la competencia por posiciones electorales se ha vuelto una práctica política frecuente entre los empresarios" (Salas-Porras, 1994:57).

VIII. Por último, las necesidades subsistémicas de reproducción se presentan a los megaempresarios y a sus empresas como una necesidad imperiosa por el control de lo público, que, como es sabido, es el espacio del conflicto. Si bien la estabilidad de este espacio resulta indispensable para el desarrollo microeconómico de las empresas, los megaempresarios no se exponen más allá de este ámbito en el que se sienten seguros, y delegan en sus representantes (empresarios que se vuelven representantes profesionales) la administración de su poder frente al conflicto social.

Sin embargo, éstos no irrumpen en el escenario político sin más cobertura que su capacidad discursiva. Antes bien, los megaempresarios se encuentran armados de una sólida estructura de redes que les permite una posición privilegiada en el mercado y una

⁴ De acuerdo con Salas-Porras, 1994, sólo 4 de todos cuanto compitieron entre 1979 y 1994.

unidad de representación sorprendentes. Esta posición es resultado de una evolución histórica de las relaciones de fuerza en virtud de las cuales los megaempresarios la han construido.

En el período estudiado se percibe una concentración importante del empresariado en la gestión pública de sus necesidades microeconómicas por encima de los planteamientos respecto del patrón de acumulación.

Esto se percibe tanto en la inclinación de la participación pública del empresariado como en las percepciones de las empresas. Las incertidumbres derivadas de la fragilidad de las regulaciones los llevó a posturas técnicas, evitando, en todo momento, poner en crisis la legitimidad del Modelo.

A pesar de ello, mantuvieron en el Gobierno a su principal fuente de incertidumbre, lo cual los llevó a la histeria ante las menores señales de incertidumbre político electoral.

Cuadro 56			
Temas particulares sobre los que se realizó la observación de los registros de la acción empresarial			
Campo de acción política		Campo de las políticas públicas	
Temas	Uso abreviado	Temas	Uso abreviado
Desempeño general del gobierno, presidente o sector público	Desempeño	Formas de participación	Participación
Privatización	Privatizar	Marcha de la economía	Marcha economía
Maximismo obrero	Obreros	Inflación	Inflación
Legalidad	Legalidad	Certidumbre	Certidumbre
Intervencionismo estatal	Estatismo	Deuda	Deuda
Sistema político	Pública	Prezios y Subsidios	Prezios
Sistema económico	Economía	Inversión	Inversión
Corrupción	Corrupción	Tasas de cambio	Cambiarlo
Relaciones internacionales	REL	Crédito	Crédito
Relaciones con el gobierno (confianza, diálogo, ruptura)	RR. Gobierno	Impuestos	Fiscales
Oposición política	Oposición	Subsidios	Subsidios
Democracia	Democracia	Pactos	Pactos
Partidos y candidatos	Partidos	Privatización	Privatizar
Elecciones	Elecciones	Comercio Internacional	Com. Int.
Campañas	Campañas	Regulación/Normalización	Regular
Empresarios-Políticos	Emp-PP	Servicios públicos	Servicios
Asociaciones empresariales-partidos políticos	AEs-PP	Política social general	Política Social
Manifestaciones, marchas, etc.	Movilización	Industria	Industria
		Comercio	Comercio
		Finanzas	Finanzas
		Finanzas Públicas	Finanzas Públicas
		Competitividad	Compet.
		Empleo	Empleo
		Ahorro	Ahorro
		Política monetaria	Moneda
		Parámetros	Empresas públicas
		Tratado de libre comercio	TLC
Campo de la acción organizativa		Campo de la acción laboral	
Temas	Uso abreviado	Temas	Uso abreviado
Empresarios		Subsidios	
Conflictos en AEs		Trabajadores	
Conflictos entre AEs		Huelgas	
Leyes, estatutos y funciones de los AEs		Legislación	
Acciones de otros AEs		Productividad	
Finanzas		Política laboral	
Empresarios pequeños y medianos		Capacitación	
Empresarios de provincia			
Unidad			

Gráfico 1
Registros periódicos por organismo actuante

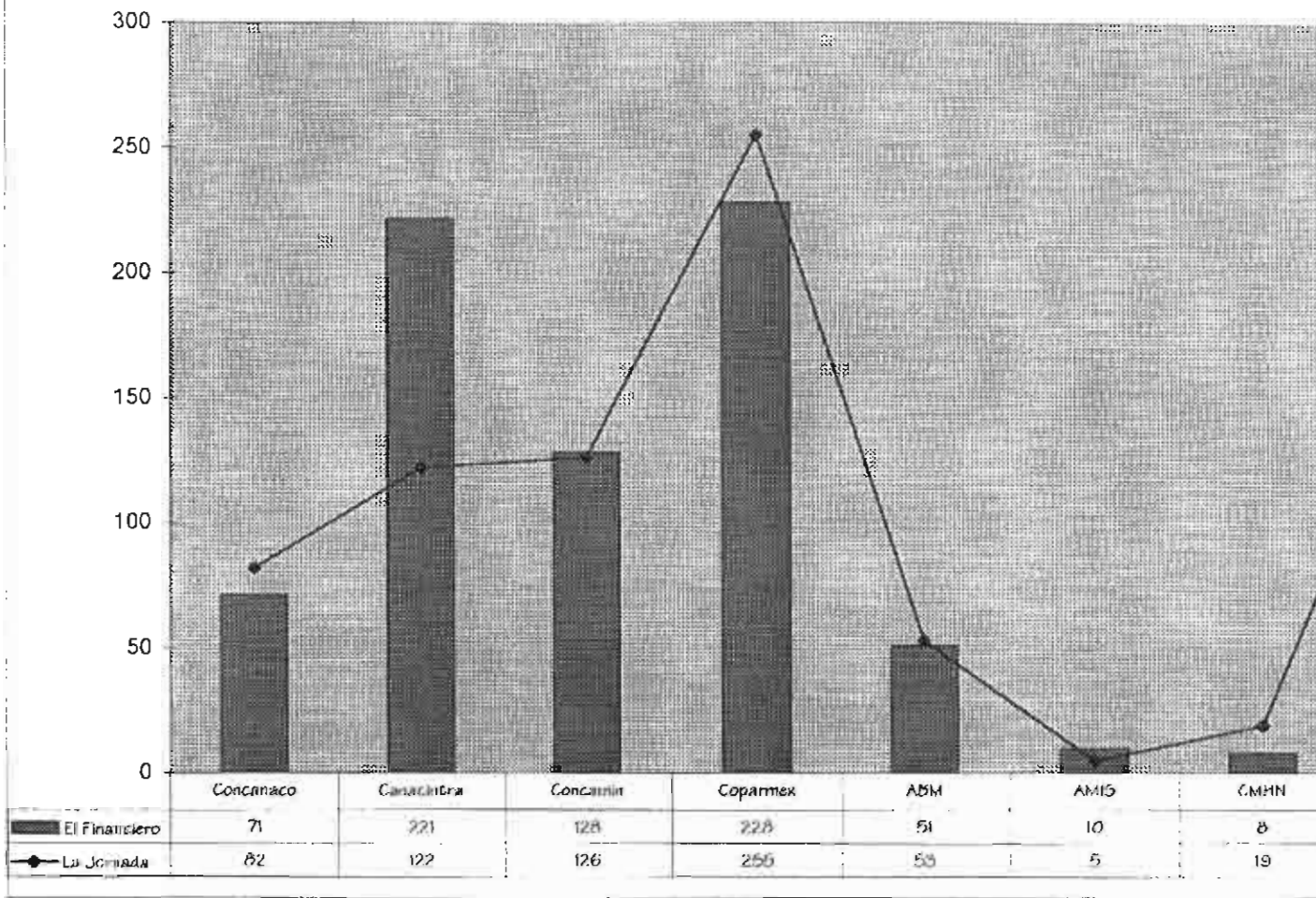


Gráfico 2
Registros periodísticos por campo de acción

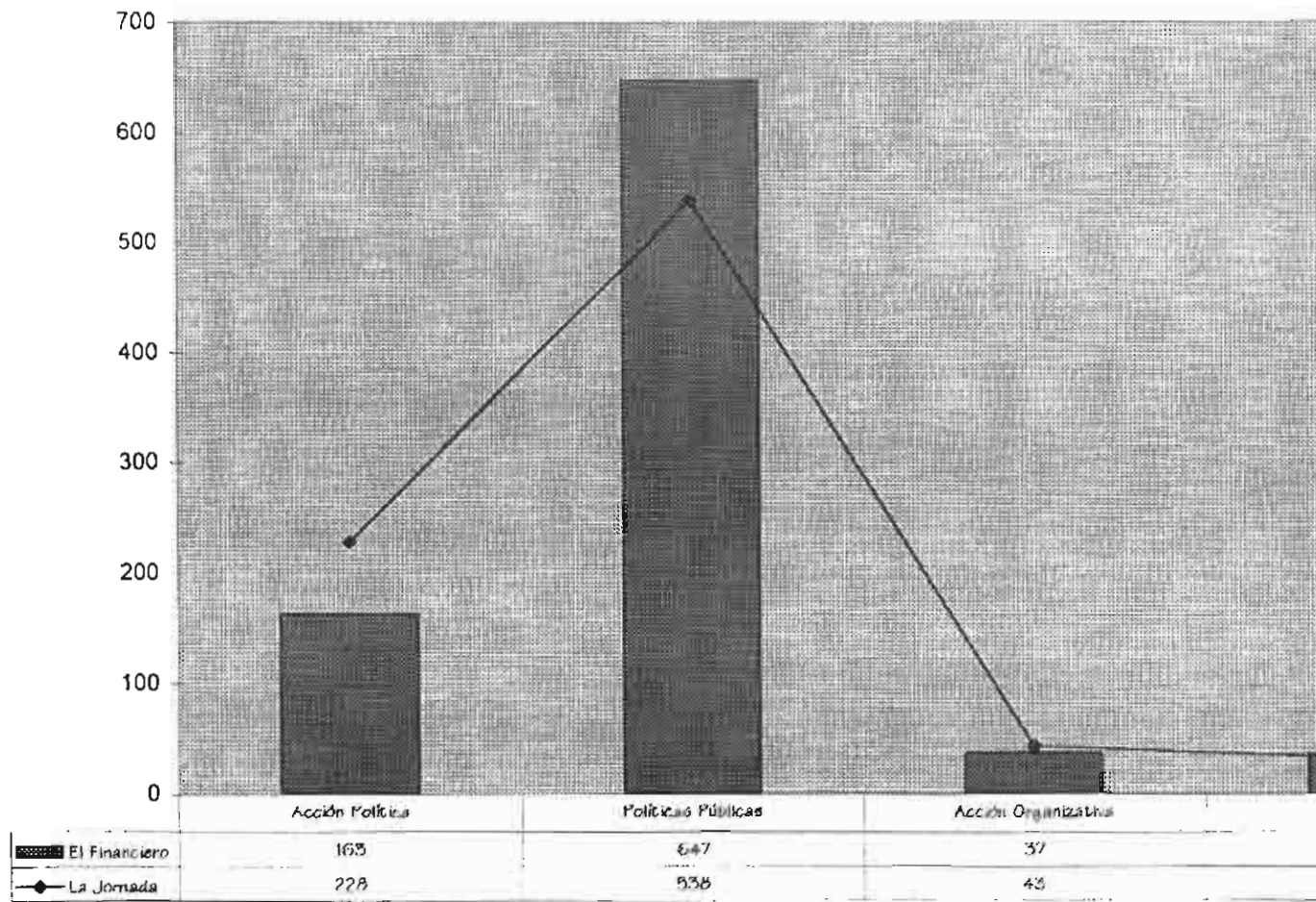


Gráfico 3
Registros periodísticos en el campo de la acción política por organismo actuante

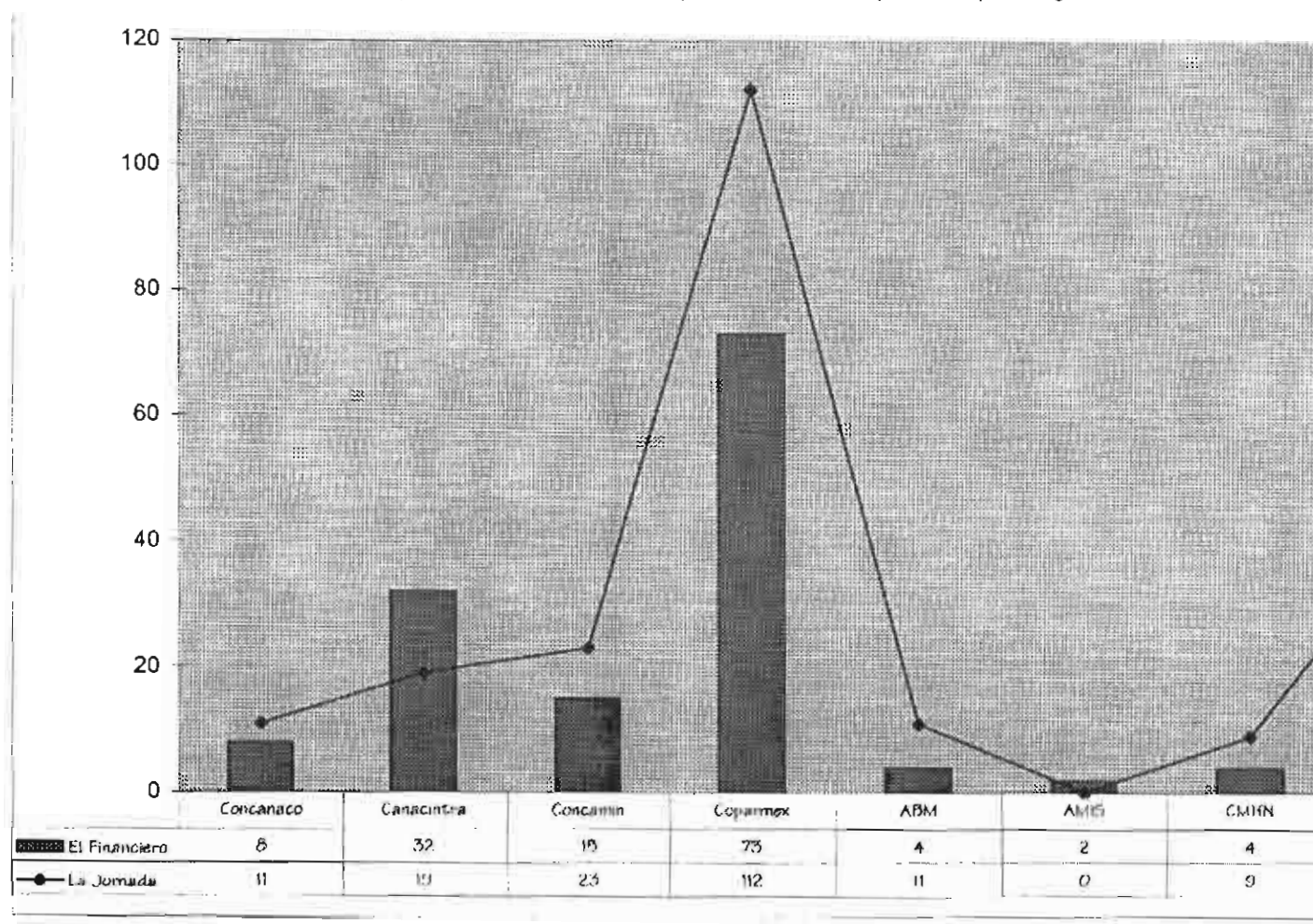


Gráfico 4
Registros periodísticos en el campo de la acción política por temas

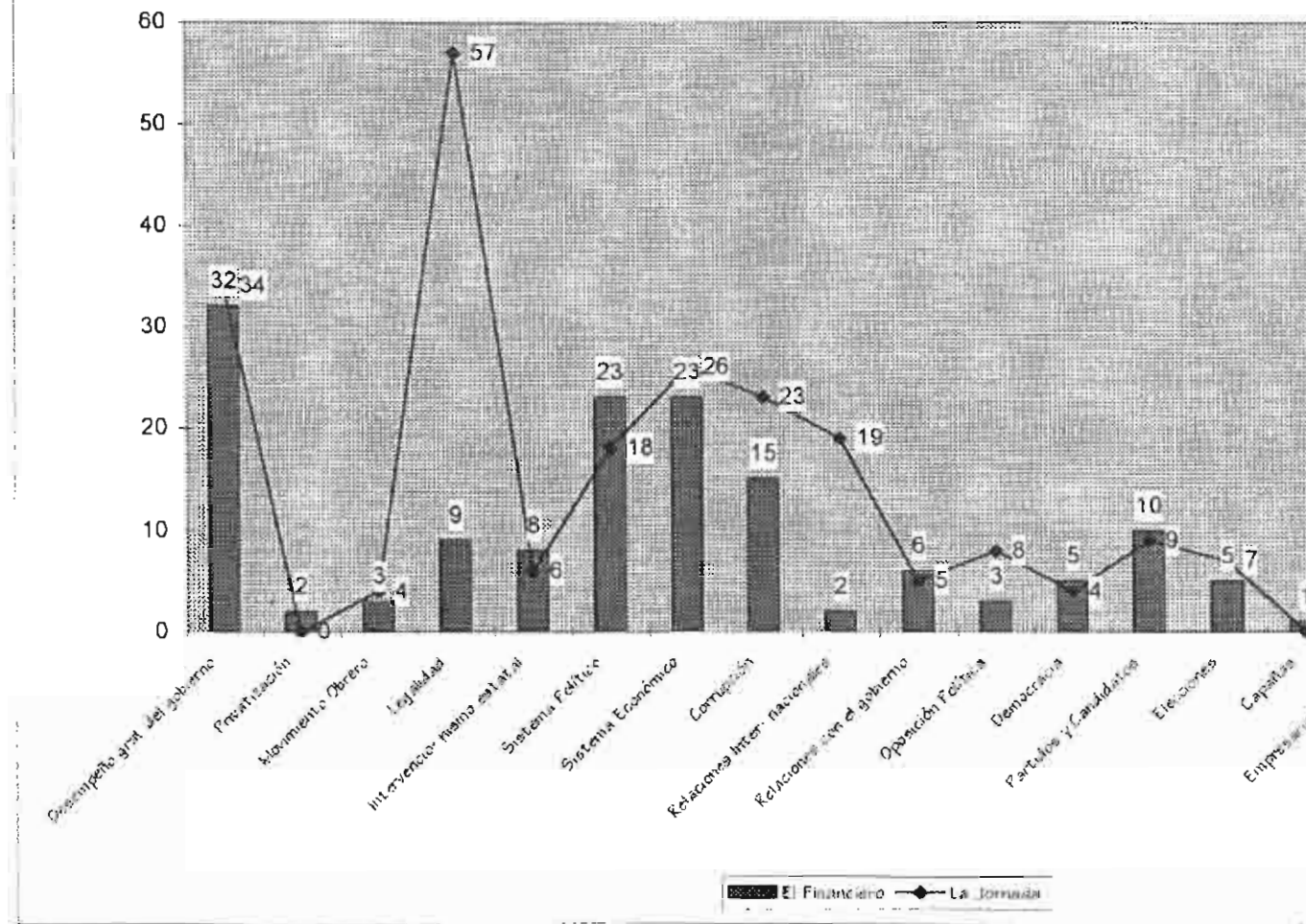


Gráfico 5a

Registros periodísticos en el campo de la acción política por temas y organismos actuantes

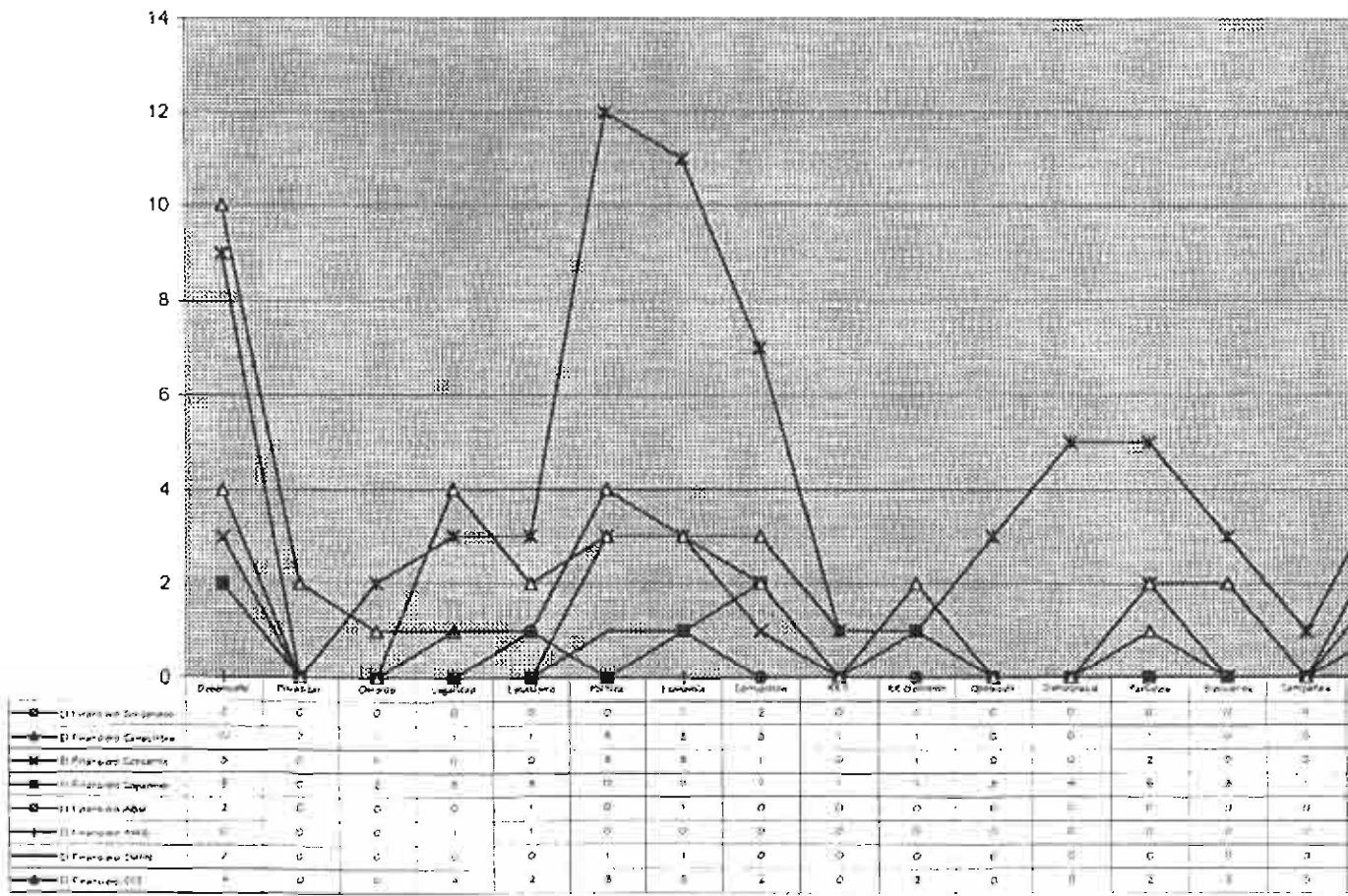


Gráfico 5b

Registros periódicos en el campo de la acción política por temas y organismos actuantes

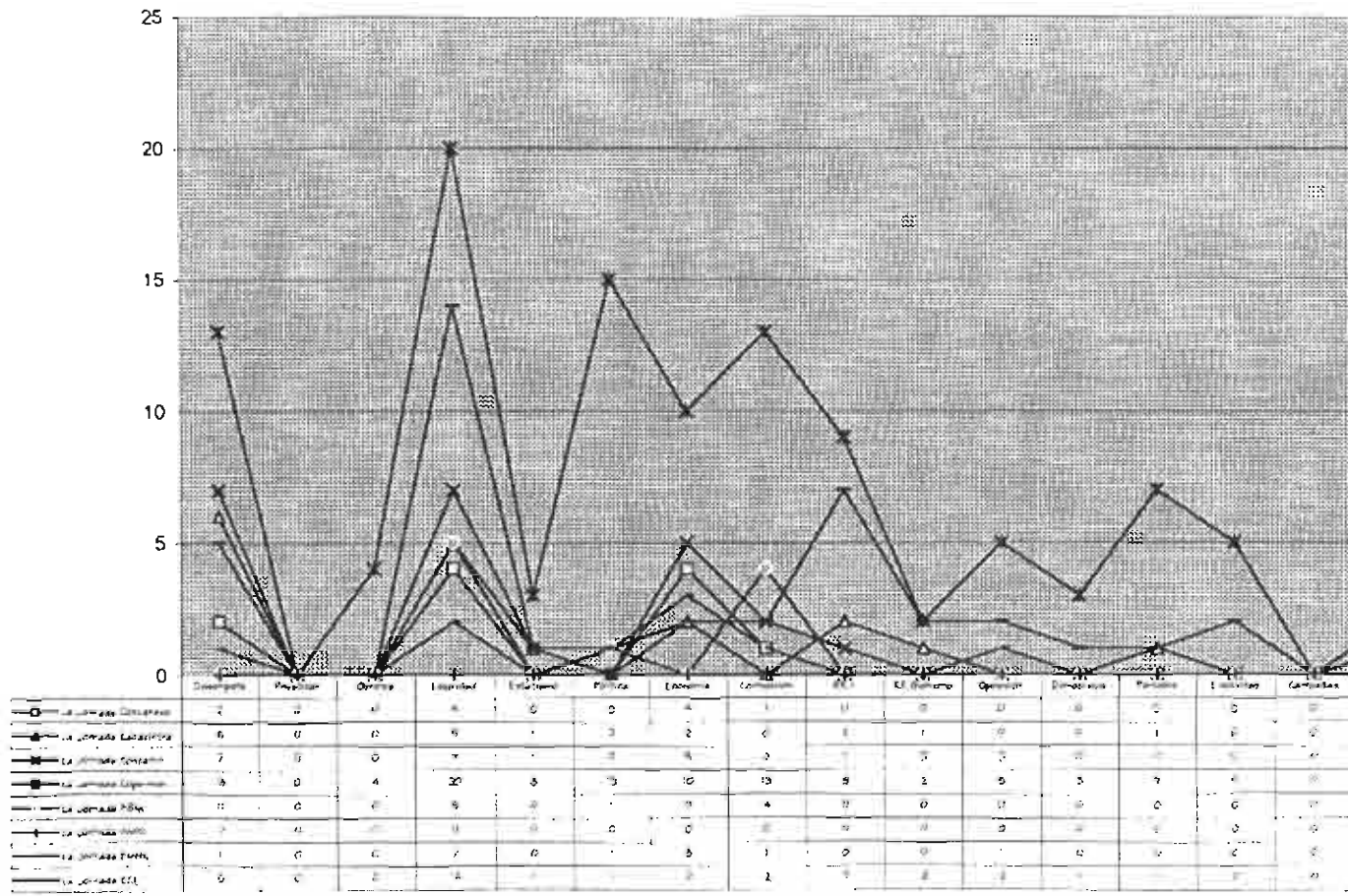


Gráfico 6

Registros periodísticos en el campo de las políticas públicas por organismo actuante

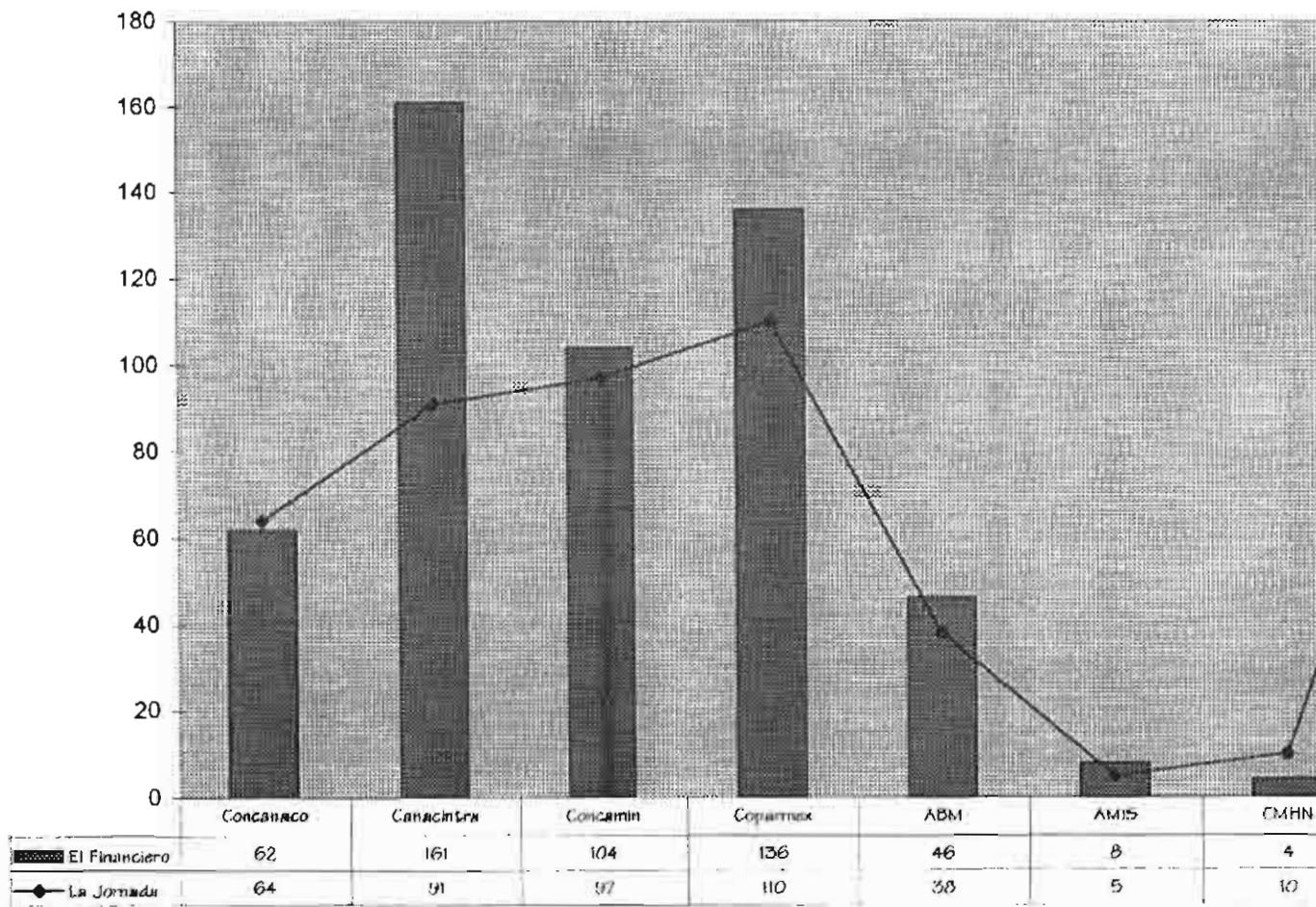


Gráfico 7

Registros periodísticos en el campo de las políticas públicas por temas

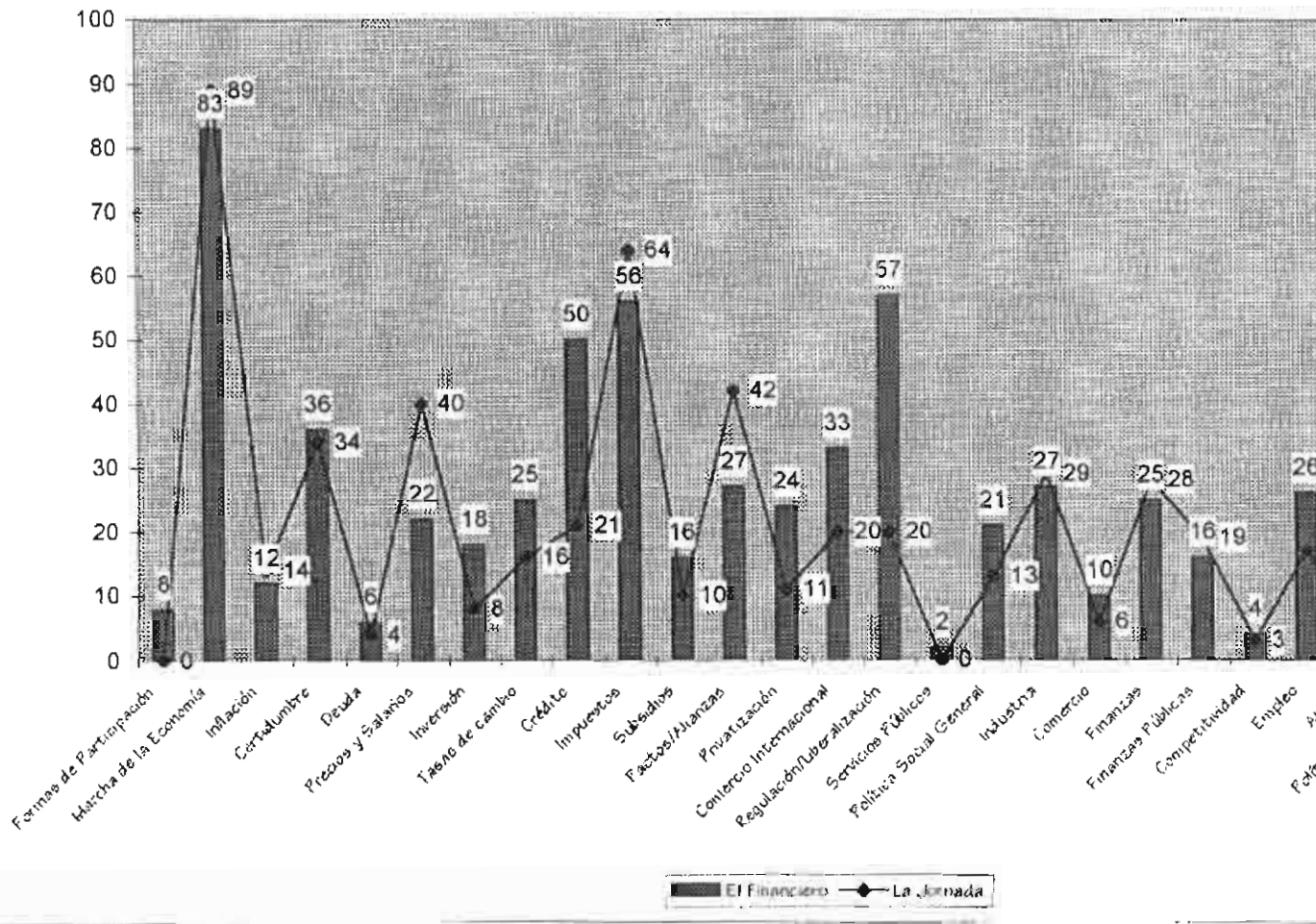


Gráfico 8a

Registros periodísticos en el campo de las políticas públicas por temas y organismos actu.

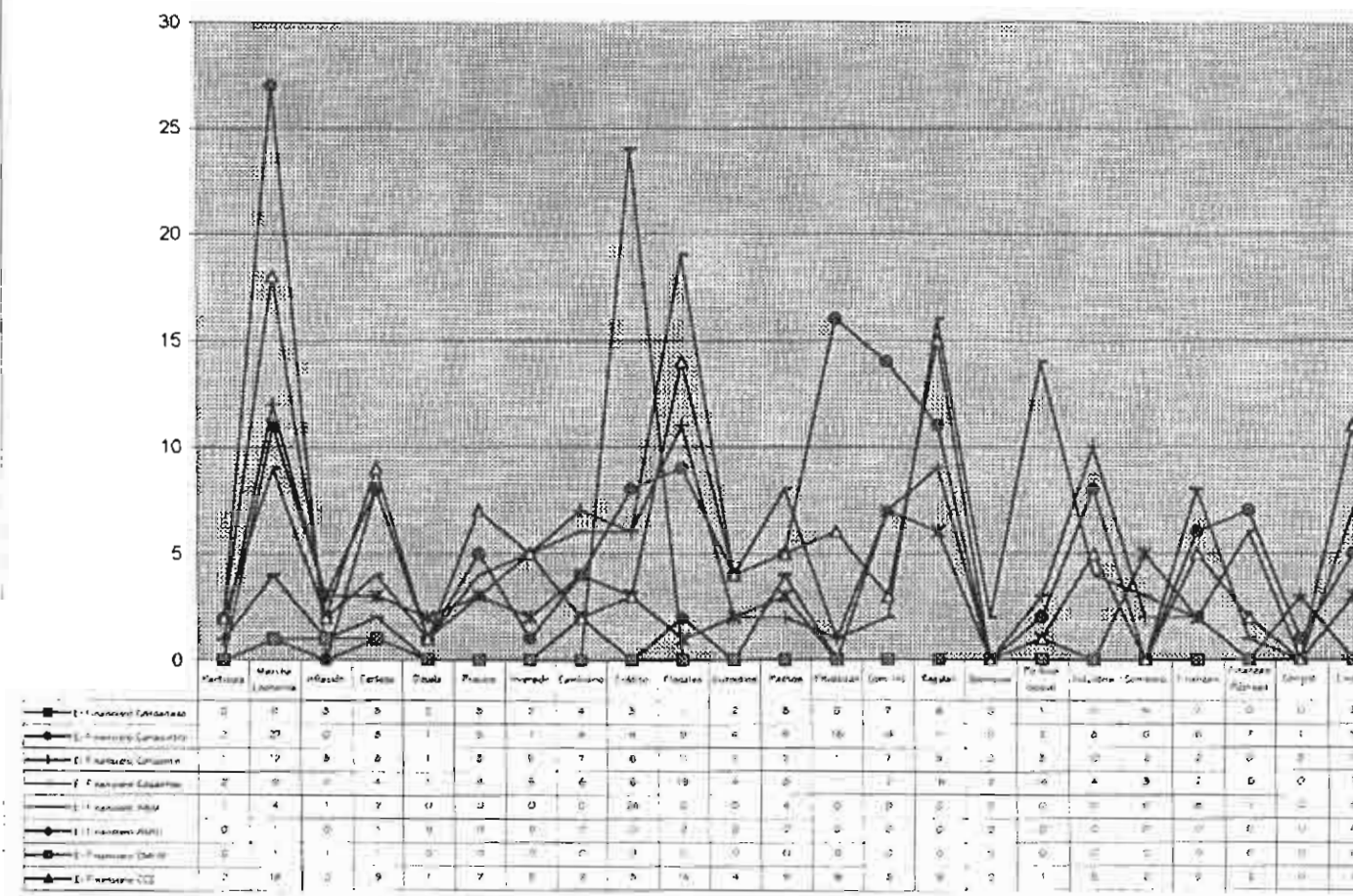
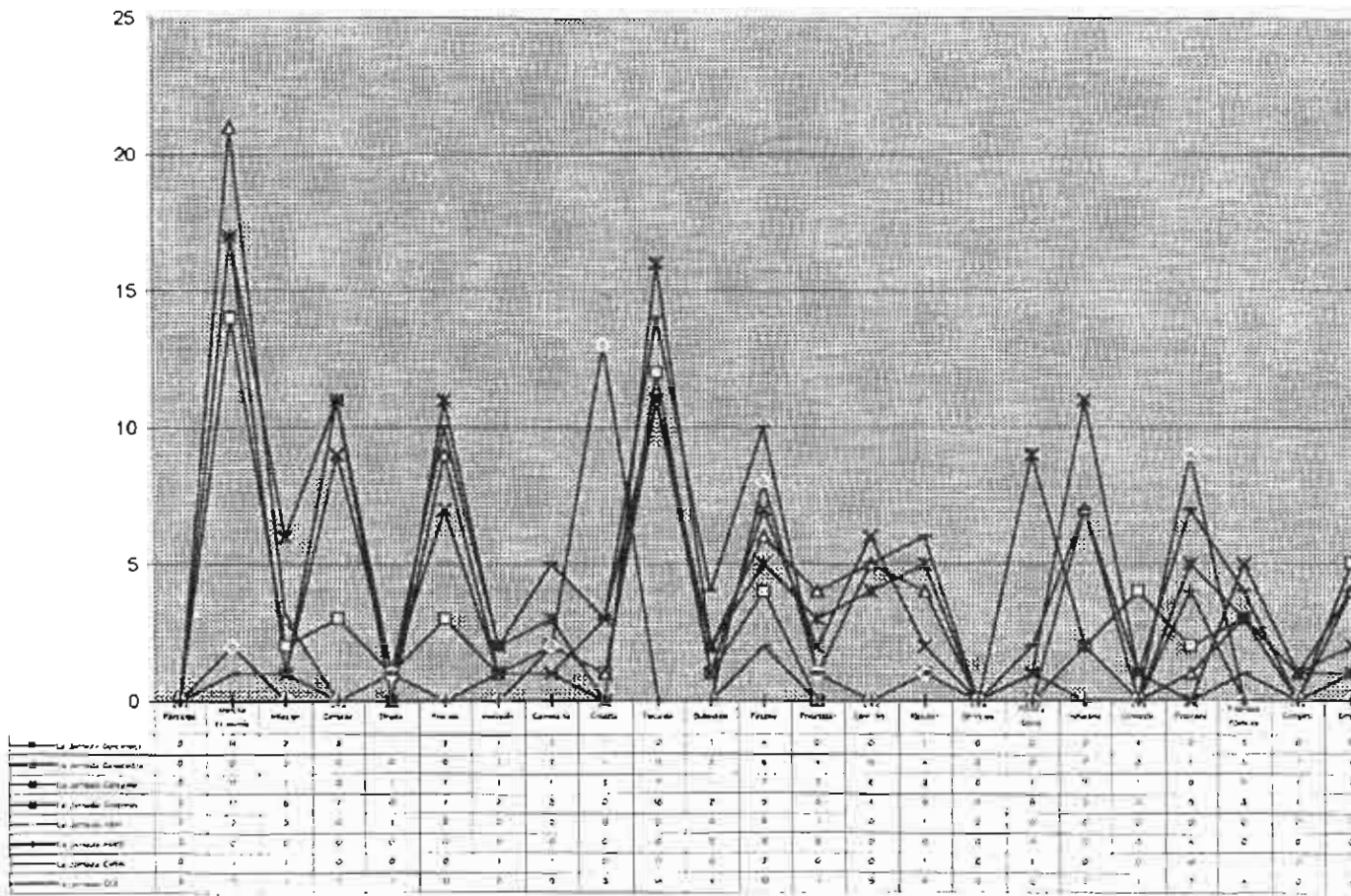


Gráfico 8b

Registros periódicos en el campo de las políticas públicas por temas y organismos actu



Javier A. Arzuaga Magallon

Gráfico 9

Registros periódicos en el campo de la acción organizativa por organismo actuante

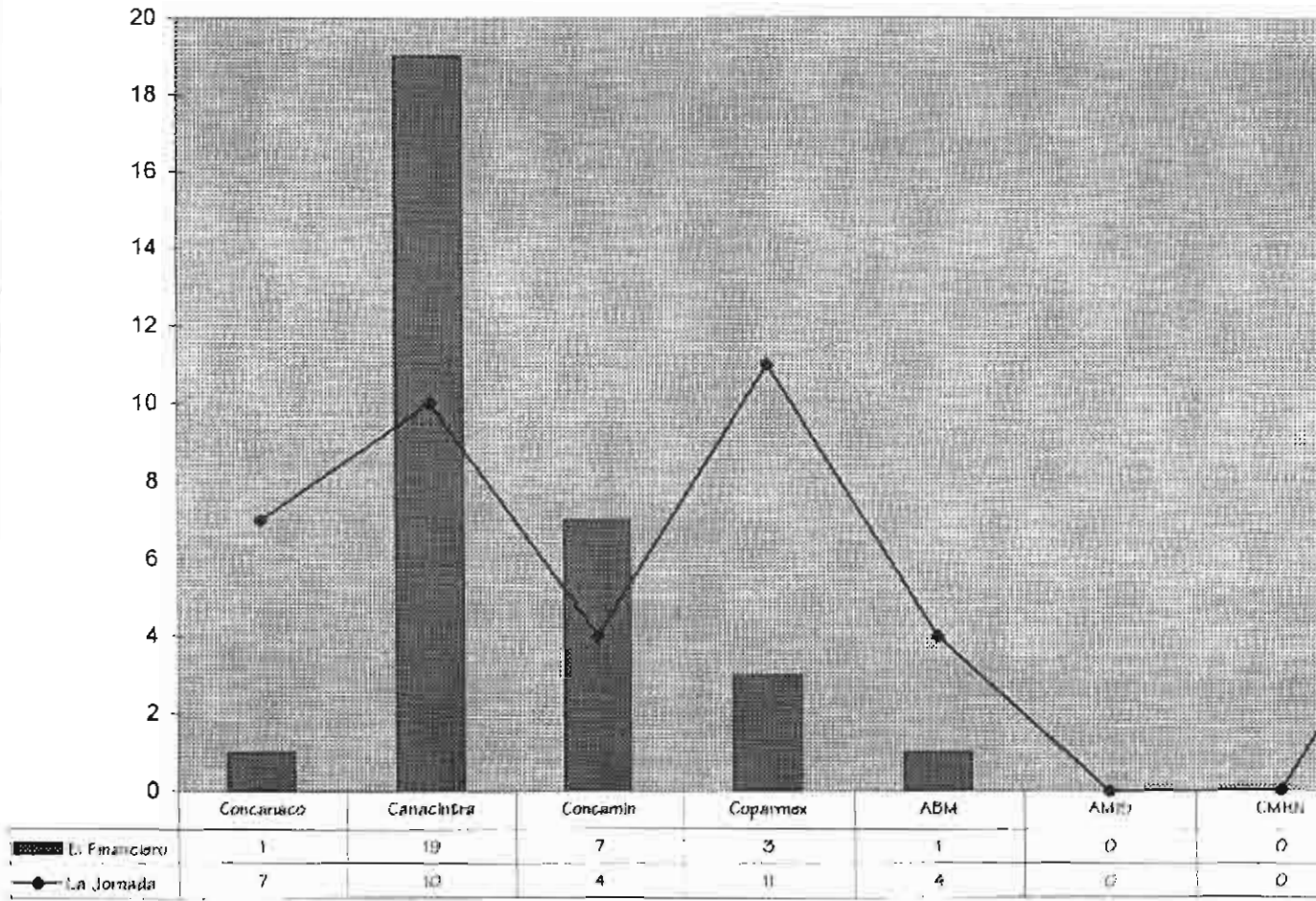


Gráfico 10
Registros periodísticos en el campo de la acción organizativa por temas

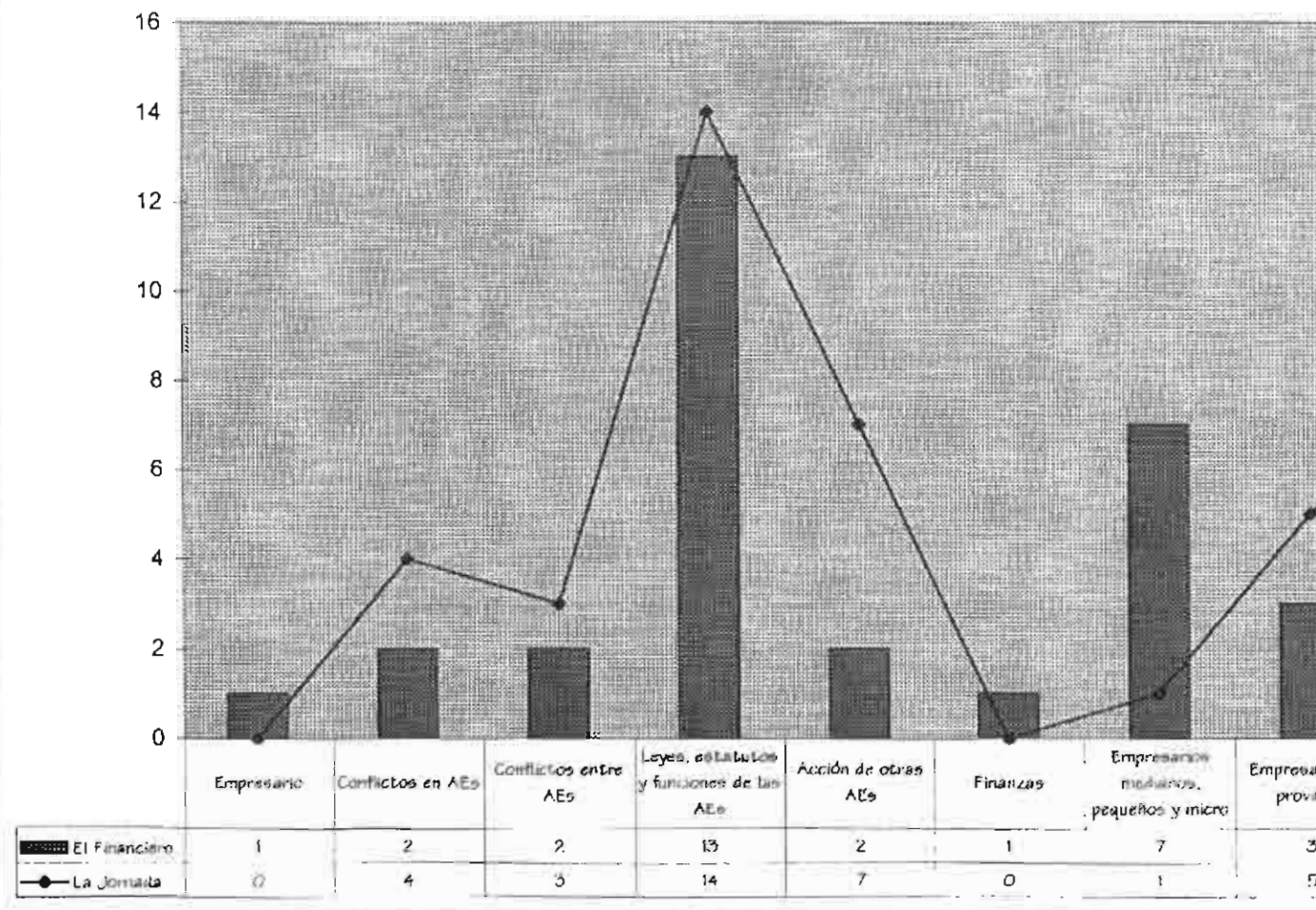


Gráfico 11

Registros periodísticos en el campo de la acción laboral por organismo actuante

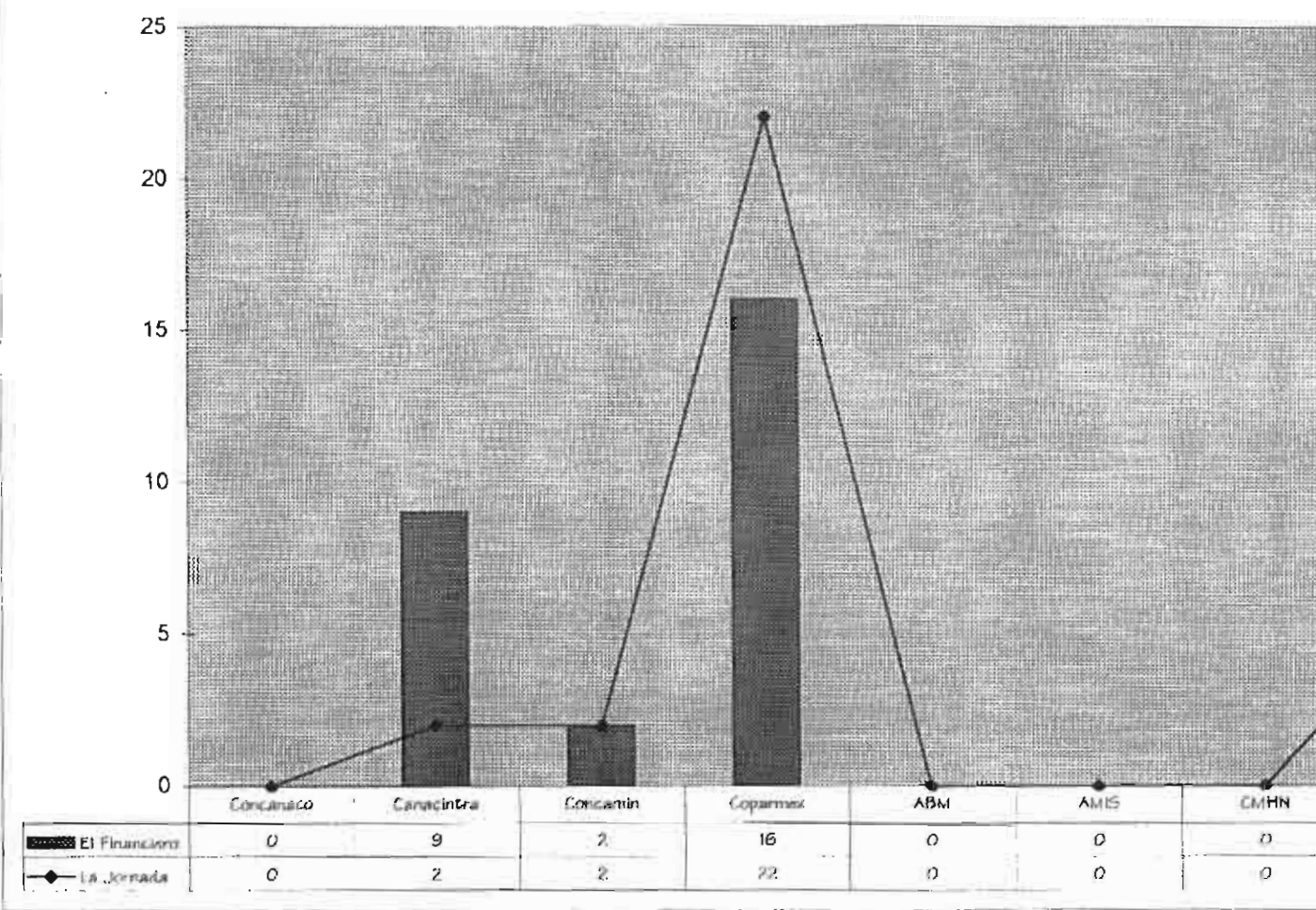


Gráfico 12
Registros periodísticos en el campo de la acción laboral por temas

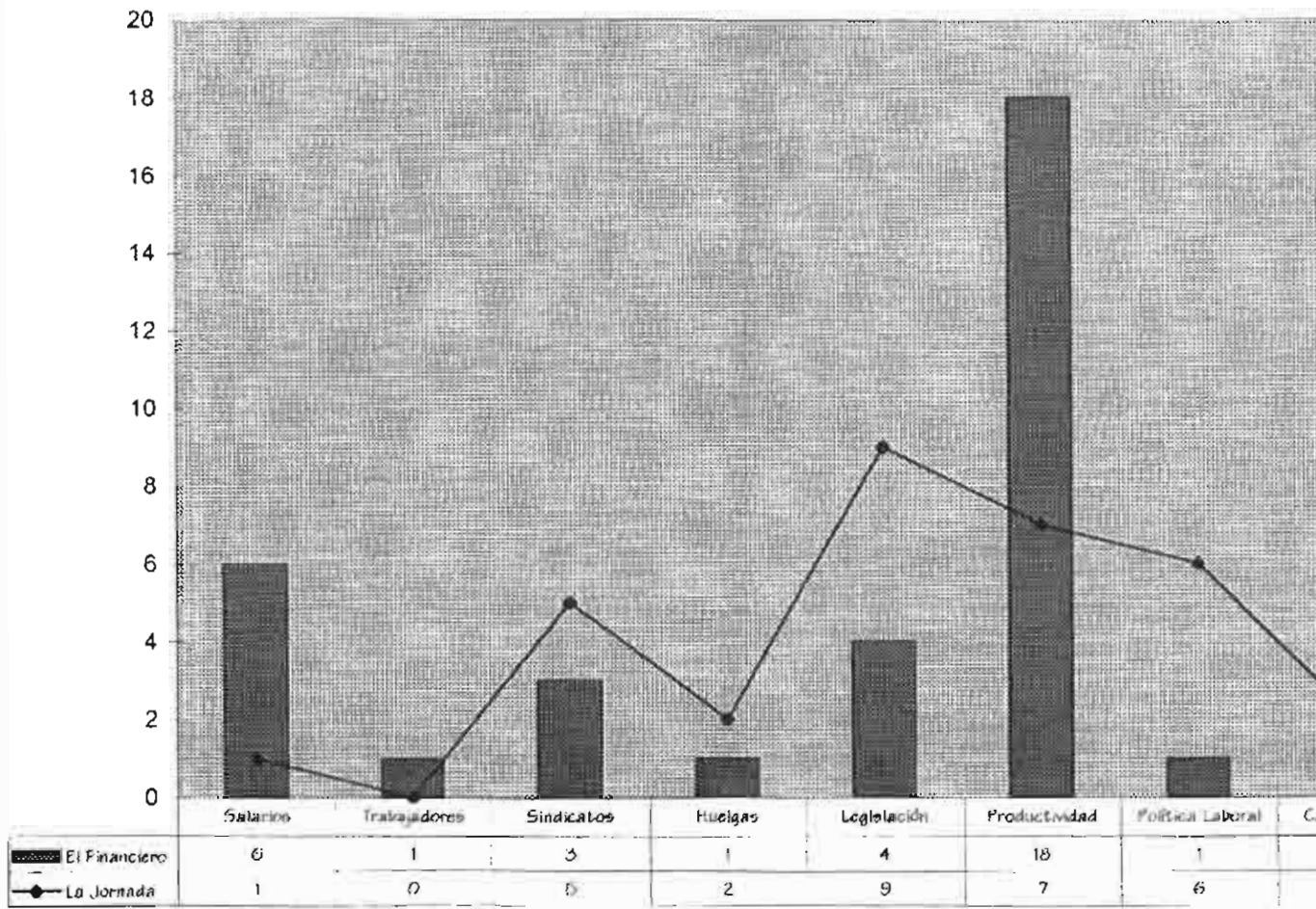
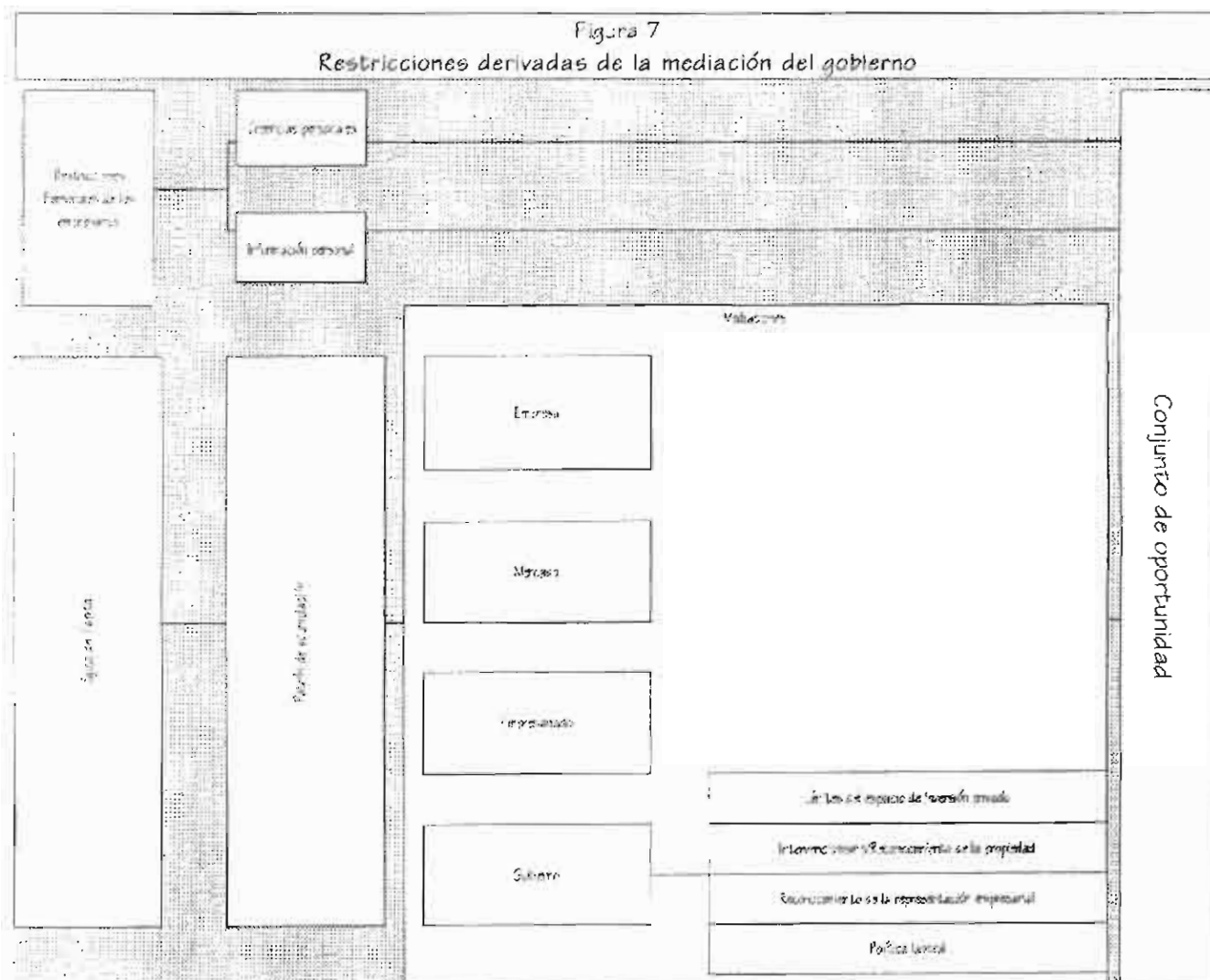


Figura 7
Restricciones derivadas de la mediación del gobierno



Conclusiones Generales

1. He tratado de demostrar, a lo largo de los once capítulos de este trabajo, que el cambio en los parámetros observables de la acción de los megaempresarios mexicanos durante las últimas décadas del Siglo XX fue producto de los cambios en las formas que garantizan la valorización del capital, motivados por la alteración de las relaciones de fuerza entre el capital y el trabajo heredadas del pacto surgido de la Revolución Mexicana.

Para lograrlo, se estableció que la acción empresarial, como expresión singularizada de la lógica del capital, se concretiza mediante decisiones racionales del sujeto empresarial entre los márgenes de conjuntos de oportunidades.

La explotación de la fuerza de trabajo, fin dispuesto de manera sistémica por la lógica del capital, se impone al sujeto empresarial como finalidad singular y como condición de existencia.

Sin embargo, esta dinámica se reproduce críticamente, como límite de la propia reproducción. Por tal motivo, la reproducción de la lógica del capital apela a formas subsistémicas que denominé patrón de acumulación. Las formas que configuran el patrón de acumulación se presentan mediatizadas por otros sujetos. Formas y sujetos que se manifiestan fenoménicamente frente a los empresarios como un mundo, como una trama de interacciones.

Estas formas someten al sujeto empresarial a un conjunto de restricciones diferentes y adicionales al del trabajo como límite sistémico.

El carácter crítico de estas formas las expone a la necesidad de su renovación periódica. Resulta, por lo tanto, indispensable comprender las condiciones de su reproducción crítica para entender la especificidad de los límites que impone.

Las especificidades de las formas subsistémicas que enfrentaron como límites los megaempresarios mexicanos en las dos últimas décadas del Siglo XX deben entenderse como producto de la transición de un conjunto de formas que denominé Modelo ISI a otro que llamé Modelo Neoliberal.

El Modelo ISI se caracterizó por estabilizar los elementos disruptivos detonados por la Revolución Mexicana mediante su inclusión en un pacto social que se instrumentó en dos etapas. Una de reconocimiento inicial de la demanda y del disciplinamiento del trabajo, etapa fuertemente resistida por la dirigencia empresarial, y una segunda de reconciliación con el sector patronal.

Más allá de los desajustes parciales, el Modelo ISI se reprodujo satisfactoriamente hasta finales de los años sesenta. Las propias bases sobre las que se asentó el Modelo comenzaron a constituirse en su propio chaleco de fuerzas. El autoritarismo chocó contra el espíritu incluyente del Modelo, por el lado de la demanda, y el reconocimiento corporativizado del poder del trabajo se estrelló contra las expectativas de rendimiento de la explotación por parte de la oferta.

La crisis de legitimidad provocada desde los dos frentes impulsó una respuesta gubernamental inicial tendiente a solventar los reclamos de la demanda. El gobierno quiso salvar al patrón de acumulación con la fórmula que le había dado éxito inicialmente, sólo que esta vez reforzó la opción de salida de los empresarios, provocando una severa crisis económica que llevó a la necesidad del replanteamiento del Modelo.

La crisis económica acompañada de la crisis de legitimidad produjo una nueva relación de fuerzas y un triunfo ideológico del empresariado. Estos dos elementos propiciaron una reestructuración que buscó flexibilizar las rigideces del Modelo ISI en aquellas formas que limitaban los frutos de la explotación de la fuerza de trabajo. Paralelamente, aunque con más calma se trató de flexibilizar el régimen político.

A pesar de las particularidades de este tránsito de un patrón de acumulación a otro, puede percibirse, en los estudios hechos en la segunda parte, el carácter global del cambio en el conjunto de formas subsistémicas. Lo cual fortalece el carácter subsistémico del cambio.

II. El cambio en el patrón de acumulación puede percibirse en la actuación de las cuatro intermediaciones y límites de la acción empresarial.

Planteado para el conjunto de la economía el cambio de patrón de acumulación significó la flexibilización parcial de las relaciones laborales administrada no a partir de un cambio de reglas de juego, sino en la ejecución cotidiana de los conflictos y, a través de los pactos económicos, en el establecimiento de los salarios de referencia.

El cambio implicó, también, una nueva arquitectura de los mercados, impactados por las sucesivas medidas de desregulación, la desaparición de los aranceles al comercio exterior, la incorporación de México al GATT y la firma del TLCAN.

En cuanto a la representación empresarial, el cambio significó su presencia pública y su discurso legitimados, una nueva composición caracterizada por la sobre representación de las empresas más grandes y el paso de una estrategia de negociación oculta a otra de choque, durante la crisis, y a otra de negociación técnica pública, cuando los cambios fundamentales del nuevo modelo ya habían sido operados.

Por último, el espacio de actuación estatal se vio fuertemente redimensionado. Alejado de toda participación directa en la producción (excepto PEMEX y CFE) y de prácticamente toda en los servicios, reducida drásticamente su importancia reguladora y de financiamiento del desarrollo y separado de la inversión directa, el nuevo estado mexicano funcionó, a partir del cambio de Modelo, como gestor internacional de nuevos mercados, como operador de las redes de salvataje en momentos de desaceleración o

crisis, como el que busca paliar los efectos “no deseados” mediante programas sociales compensatoria (cuyo tamaño depende del déficit fiscal) y como movilizador de los recursos sociales para el pago de la deuda y para el financiamiento de los quebrantos privados.

Las materias sobre las que operó el cambio expusieron de manera significativa a los elementos críticos de la reproducción al nivel de las mediaciones (Figura B), y muestran también el carácter crítico de las nuevas formulaciones y, por lo tanto, su fragilidad.

La actuación de los megaempresarios mexicanos permite observar su participación en la definición de los cambios. A nivel de la empresa, presionaron y siguen presionando por la flexibilización de los contratos colectivos en cada negociación y en la adopción de nuevas tecnologías y criterios de calidad. En el mercado, participando directamente en la negociación de los tratados de libre comercio y en las desregulaciones, adaptándose a las nuevas arquitecturas de los negocios internacionales. A nivel de la representación empresarial buscaron insistentemente que sus voces estuvieran sobre representadas a través de la creación del CCE y de organizaciones más técnicas como la COECE. Y a nivel del estado en sus acciones tendientes a la disminución de la actuación del estado en la economía y, más en general, en la sociedad.

Al tiempo que una estrategia de avance sobre los espacios del trabajo y de la actuación del estado, la liberalización de las relaciones del empresariado con los demás actores sociales, implicó, en buena medida, su exposición y fragilización. La actuación de los megaempresarios mexicanos, en este sentido, buscó siempre apoyar sus posiciones a través de estrategias colectivas.

En primer lugar, las empresas en sí mismas conforman, a través de sus consejos directivos, una amplia red de negocios compartidos. Esta red de negocios significa, asimismo, una amplia fuente de información común y una significativa estructura de representación frente a otros sujetos, fundamentalmente frente al empresariado, al estado y a los sindicatos.

A nivel del mercado, esta amplia red de negocios se apoya en una bastísima red adicional de alianzas internacionales. Los megaempresarios mexicanos se adosaron así al circuito internacional de negocios para afrontar la nueva estructura del mercado.

A nivel del empresariado, la red de megaempresarios mexicanos no renunció nunca al apoyo de los sectores empresariales no incluidos en la red. Aún cuando buscaron apoyar la red de negocios con una red política que persiguió su sobre representación, los megaempresarios buscaron la legitimación de sus actuaciones entre el empresariado, poniéndolas como representativas de todo el empresariado, y trataron de corregir cuando sus privilegios y excesos se hicieron evidente.

A nivel de la empresa, los megaempresarios buscaron desactivar el poder de los sindicatos y moderar los conflictos a partir de la complicidad con aquéllos y el involucramiento de los trabajadores en un marco de fragilidad del mercado de trabajo.

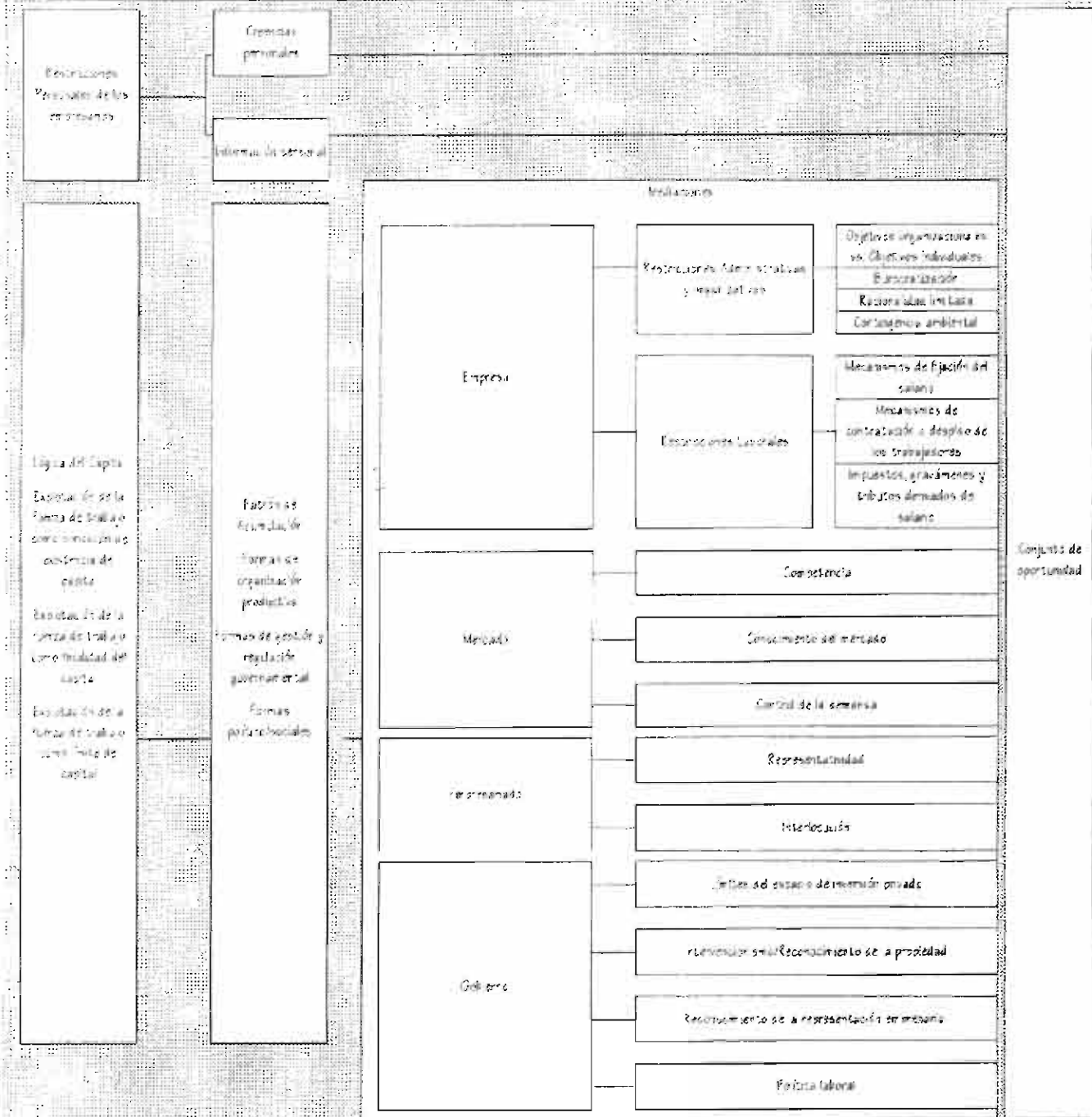
En el espacio público político los megaempresarios, a través de sus representaciones, utilizaron toda la legitimidad adquirida tras la crisis del patrón de acumulación para desactivar cualquier alternativa que pudiera poner en riesgo la transformación del patrón de acumulación y su estabilidad incipiente. A pesar de ello, sus alianzas aquí son menos sólidas. Aún cuando acordaron con la nueva burocracia tecnocrática, sigue siendo éste el espacio de la incertidumbre, principal enemigo de la actuación empresarial. Las ligas forjadas en este ámbito permiten grados de control menos elevados, mayor incertidumbre. Es este el único ámbito del discurso empresarial donde las acciones que en él se producen aparecen externas a la voluntad de los empresarios. El seguimiento periodístico de sus manifestaciones avalan esta observación.

III. En síntesis, considero que los datos aportados permiten dar una respuesta inicial a la hipótesis planteada, a la vez que implica una nueva perspectiva de análisis del comportamiento de los megaempresarios mexicanos.

La información aportada permite, a mi entender, mostrar la importancia de la reproducción conflictiva del sistema y la fragilidad de las respuestas subsistémicas para entender el comportamiento empresarial.

Esta Investigación queda en deuda, sin embargo, con los aportes a nivel de la singularidad. Las posibilidades y los recursos de investigación fueron insuficientes en ese sentido. Nuevas Investigaciones en los sentidos planteados en la Introducción podrán aportar implicaciones no previstas del esquema de análisis planteado. De lo que estoy seguro, sin embargo, es de la potencialidad de dicho esquema, aportación mayor, a mi entender, de este trabajo.

Figura 8
Conjunto de restricciones de la acción empresarial



Bibliografía y fuentes de información

BIBLIOGRAFÍA

- Abedrop Dávila, Carlos (1978): "Discurso en la XLIV Convención Bancaria", en Asociación de Banqueros de México: LA ASOCIACIÓN DE BANQUEROS DE MÉXICO 1928-1978, México.
- Aglietta, Michel (1975): REGULACIÓN Y CRISIS DEL CAPITALISMO, Siglo XXI Editores, México, 1988.
- Aguilar Camín, Héctor y Lorenzo Meyer (1989): A LA SOMBRA DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA, Cal y Arena, México, 1991.
- Aguilar Camín, Héctor (1989): DESPUÉS DEL MILAGRO, Cal y Arena, México, 1991.
- Albuquerque, Francisco (1993): "Una reflexión sobre actores sociales y democracia", en REVISTA DE ECONOMÍA DEL TRABAJO, Número 2, Santiago de Chile.
- Alcázar, Marco Antonio (1970): "Las agrupaciones patronales en México", JORNADAS 66, El Colegio de México, México.
- Alduncin Abitla, Enrique (1989): EXPECTATIVAS ECONÓMICAS DE LOS LÍDERES EMPRESARIALES - DETERMINANTES DE LA INVERSIÓN PRIVADA - POSICIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS LÍDERES DE MÉXICO (1988-1990), Banco Nacional de México, México.
- Allison, Graham (1969): "Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos" en Aguilar Villanueva, Luis (Compilador): LA HECHURA DE LAS POLÍTICAS, Antologías de Política Pública/2, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 1994.
- Alvater, Elmar (1992): "Sobre las bases ecológicas del modelo fordista", en ECONOMÍA, TEORÍA Y PRÁCTICA, Nueva Epoca, Número 3, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Alvarez, Alejandro (1987): LA CRISIS GLOBAL DEL CAPITALISMO EN MÉXICO, 1968-1985, Ediciones Era, México.
- Angeles, Luis (1983): "La banca es nuestra. ¿Qué hacer?", en Ramírez, Mario, et al.: BANCA Y CRISIS DEL SISTEMA, Editorial Pueblo Nuevo, México.
- Anguiano, Arturo (1975): EL ESTADO Y LA POLÍTICA OBRERA DEL CARDENISMO, Ediciones Era, México.
- Argirys, Chris (1960): "Los objetivos personales contra los de la organización", en Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Arriola Woog, Carlos (1981): LOS EMPRESARIOS Y EL ESTADO (1970-1982), Universidad Nacional Autónoma de México - Coordinación de Humanidades y Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 1988.

- Arriola Woog, Carlos y Juan Gustavo Galindo (1984): "Los empresarios y el Estado en México (1876-1982)", en FORO INTERNACIONAL, Volumen XXV, Número 2, El Colegio de México, México.
- Arzuaga, Javier (1993): "Crisis, voz y apertura: los empresarios mexicanos entre el boom petrolero y la reforma del Estado" en CONVERGENCIA, REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca.
- Barnard, Chester (1945): "La educación de los ejecutivos", en Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Basave Kumhardt, Jorge (1996): LOS GRUPOS DEL CAPITAL FINANCIERO EN MÉXICO (1974-1995), Universidad Nacional Autónoma de México / Ediciones El Caballito, México.
- Bendix, Reinhard (1947): "Obediencia e iniciativa administrativas", en Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Bensusan, Graciela (2000): El modelo mexicano de regulación laboral, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales / Universidad Autónoma Metropolitana / Friedrich Ebert Stiftung / Plaza / Valdés Editores, México.
- Bizberg, Ilán (1990): ESTADO Y SINDICALISMO EN MÉXICO, El Colegio de México.
- Braudel, Fernand (1968): LA HISTORIA Y LAS CIENCIAS SOCIALES, Alianza Editorial, Madrid, 1984.
- Braudel, Fernand (1985): LA DINÁMICA DEL CAPITALISMO, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- Boneffeld, Werner (1992): DINERO Y LIBERTAD; EL PODER CONSTITUTIVO DEL TRABAJO Y LA REPRODUCCIÓN CAPITALISTA, ponencia presentada en el Primer Taller sobre Dinero Global y Estado Nacional, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Camp, Roderic (1989): LOS EMPRESARIOS Y LA POLÍTICA EN MÉXICO, UNA VISIÓN CONTEMPORÁNEA, Fondo de Cultura Económica, México, 1995.
- Cárcoba, Luis Germán (1991): "La modernización industrial: Objetivos y perspectivas" en Arriola, Carlos (Compilador): LOS EMPRESARIOS Y LA MODERNIZACIÓN DE MÉXICO, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Cardoso, Fernando Henrique y Enzo Falleto (1969): DEPENDENCIA Y DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA, Siglo XXI Argentina Editores, Buenos Aires, 1975.
- Carpizo, Jorge (1978): EL PRESIDENCIALISMO MEXICANO, Siglo XXI Editores, México, 1991.
- Carrillo, Jorge (1995): "La experiencia latinoamericana del Justo a Tiempo y el Control Total de la Calidad", en REVISTA LATINOAMERICANA DE ESTUDIOS DEL TRABAJO, Año 1, Número 1, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, México.
- Catalano, Ana y Marta Novick (1992): "Relaciones laborales y sociología del trabajo. A la búsqueda de una confluencia", en REVISTA SOCIEDAD, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Número 1, octubre, Buenos Aires.

- Cleaver, Harry (1992): LA SUBVERSIÓN DEL PATRÓN DINERO EN LA CRISIS ACTUAL, ponencia presentada en el Primer Taller sobre Dinero Global y Estado Nacional, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1992): EQUIDAD Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA: UN ENFOQUE INTEGRADO, Santiago de Chile.
- Concheiro, Elvira, Gutiérrez, Antonio y Juan Manuel Fragoso (1979): EL PODER DE LA GRAN BURGUESÍA, Ediciones de Cultura Popular, México.
- Cordero, Salvador y Rafael Santín (1976): LOS GRUPOS INDUSTRIALES DEL SECTOR PRIVADO NACIONAL EN MÉXICO, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México.
- Cordero, Salvador (1983): "Concentración industrial, grupos económicos y capital financiero del sector privado nacional", en Cordero, Salvador; Santín, Rafael y Ricardo Tirado: EL PODER EMPRESARIAL EN MÉXICO, Terra Nova, México.
- Coriat, Benjamín (1979): EL TALLER Y EL CRONÓMETRO. ENSAYO SOBRE EL TAYLORISMO, EL FORDISMO Y LA PRODUCCIÓN EN MASA, Siglo XXI Editores, México, 1992.
- Coriat, Benjamín (1990): EL TALLER Y EL ROBOT. ENSAYOS SOBRE EL FORDISMO Y LA PRODUCCIÓN EN MASA EN LA ERA DE LA ELECTRÓNICA, Siglo XXI Editores, México, 1992.
- Cyert, Richard y James March (1963): "Modelo formal de la toma de decisiones organizacionales" en Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981
- Chiavenato, Idalberto (1982): INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, McGraw Hill, México, 1989.
- Dabat, Alejandro (1990): "La crisis mundial en una perspectiva histórica", en López Díaz, Pedro (Coordinador): ECONOMÍA, POLÍTICA Y CRISIS, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Dahl, Robert y Charles Lindblom (1953): POLÍTICA, ECONOMÍA Y BIENESTAR, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1971.
- De Brunnhof, Suzane (1976): Estado y Capital, Editorial Villalar, Madrid, 1978.
- De la Garza, Enrique (1992): "Reestructuración y polarización industrial en México", en EL COTIDIANO, REVISTA DE LA REALIDAD MEXICANA ACTUAL, Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 8, septiembre/octubre, México.
- De la Garza, Enrique y Alfonso Bouzas (1998): "Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México", en REVISTA MEXICANA DE SOCIOLOGÍA, Volumen LX, Número 3, julio/septiembre, Instituto de Investigación Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- De la Garza, Enrique (1999): LA FLEXIBILIDAD DEL TRABAJO EN MÉXICO (UNA NUEVA SÍNTESIS), mimeo, México.

- De la Noval, Manuel (1982): "Movimiento obrero y cardenismo", en Alonso, Jorge (Coordinador): EL ESTADO MEXICANO, Editorial Nueva Imagen, México.
- Dombois, Rainer y Ludger Pries (2000): RELACIONES LABORALES ENTRE MERCADO Y ESTADO. SENDAS DE TRANSFORMACIÓN EN AMÉRICA LATINA, Nueva Sociedad, Caracas.
- Dubin, Robert (1958): "Incentivos para el trabajo", Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Dubin, Robert (1959): "Comportamiento necesario contra comportamiento voluntario", Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Dubin, Robert (1974): "La organización como sistema social", Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Durkheim, Emile (1895): LAS REGLAS DEL MÉTODO SOCIOLOGICO, La Pleyade, Buenos Aires, 1965.
- Echeverría, F. (1990): "Desarrollo regional en los años noventa", en Albuquerque, Francisco, de Mattos, Carlos y Ricardo Jordan (Compiladores): REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA: IMPACTOS Y DESAFÍOS TERRITORIALES, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Instituto de Estudios Urbanos - Pontificia Universidad Católica y Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.
- Elster, Jon (1989): TUERCAS Y TORNILLOS: UNA INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS CIENCIAS SOCIALES, Gedisa Editorial, Barcelona, 1991.
- Fajnzylber, Fernando (1983): LA INDUSTRIALIZACIÓN TRUNCA DE AMÉRICA LATINA, Editorial Nueva Imagen, México.
- Fajnzylber, Fernando (1989): INDUSTRIALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA: DE LA "CAJA NEGRA" AL "CASILLERO YACÍO", Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.
- Finkel, Lucila (1994): LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DE TRABAJO, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Freeman, Christopher (1974): LA TEORÍA ECONÓMICA DE LA INNOVACIÓN INDUSTRIAL, Alianza Universidad, Madrid, 1975.
- Furtado, Celso. (1969): LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA: FORMACIÓN HISTÓRICA Y PROBLEMAS CONTEMPORÁNEOS, Siglo XXI Editores, México, 1979.
- García Bringas, Dinorah (1980): EL ESTADO Y LOS EMPRESARIOS. EL CASO CONCANACO, Tesis, Licenciatura en Sociología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.
- Garrido, Celso y Enrique Quintana (1988): "Crisis del patrón de acumulación y modernización conservadora del capitalismo en México" en Garrido, Celso (Coordinador) EMPRESARIOS Y ESTADO EN AMÉRICA LATINA, Centro de Investigación y Docencia Económica - Fundación Friedrich Ebert - Instituto de Investigaciones Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México - Universidad Autónoma Metropolitana/Azcapotzalco, México.
- Garrido, Celso y Luis Ortega (1989): "El «modelo exportador»: apuntes sobre un perfil difuso", en ESTUDIOS POLÍTICOS, Nueva Época, Volumen 8, Número 1, enero/marzo, México.

- Garrido, Celso y Enrique Quintana (1991): "Relaciones financieras, grupos económicos y disputa de poder", en Pozas, Ricardo y Matilde Luna (Coordinadores): LAS EMPRESAS Y LOS EMPRESARIOS EN EL MÉXICO CONTEMPORÁNEO, Editorial Grijalbo, México.
- Garrido, Celso (1992): LA EVOLUCIÓN DEL ACTOR EMPRESARIAL MEXICANO EN LOS OCHENTAS, Proyecto Organizaciones empresariales en México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gaspar, Gabriel y Leonardo Valdés (1987): "Las desventuras recientes del bloque en el poder", en ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS, Volumen V, Número 15, septiembre / diciembre, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México
- Glade, W. (1990): "América Latina y la economía internacional, 1870-1914" en Bethell, Leslie (Ed.); HISTORIA DE AMÉRICA LATINA, Cambridge University / Editorial Crítica, T. 7, México.
- Gómez-Llera, Germán (1994): "La adaptación de las organizaciones a su entorno", en Lucas Marín, Antonio (Compilador): SOCIOLOGÍA PARA LA EMPRESA, McGraw Hill / Interamericana de España, Madrid.
- González, Claudio X. (1991): "El papel de las inversiones extranjeras en el nuevo modelo de desarrollo", en Arriola, Carlos (Compilador): LOS EMPRESARIOS Y LA MODERNIZACIÓN DE MÉXICO, Miguel Angel Porrúa, México.
- González Casanova, Pablo (1965): LA DEMOCRACIA EN MÉXICO, Ediciones Era, México, 1991.
- Green, Rosario (1981): ESTADO Y BANCA TRANSNACIONAL EN MÉXICO, Editorial Nueva Imagen, México.
- Guadarrama, Graciela (1993): EMPRESARIOS Y POLÍTICA, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México.
- Habermas, Jürgen (1966): "Progreso técnico y mundo social de la vida", en CIENCIA Y TÉCNICA COMO "IDEOLOGÍA", Editorial Tecnos, Madrid, 1984.
- Habermas, Jürgen (1976): PROBLEMAS DE LEGITIMACIÓN EN EL CAPITALISMO TARDÍO, Amorrortu, Buenos Aires, 1982.
- Habermas, Jürgen (1981): Teoría de la acción comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social, Taurus, 1999.
- Halperín Donghi, Tulio (1986): Historia contemporánea de América Latina, Alianza Editorial, Buenos Aires.
- Hamilton, Nora (1988): MÉXICO: LOS LÍMITES DE LA AUTONOMÍA DEL ESTADO, Ediciones Era, México.
- Heredia, Blanca (1998): "Relaciones entre el estado y las empresas en el México contemporáneo", en Serrano, Mónica y Victor Bulmer-Thomas: LA RECONSTRUCCIÓN DEL ESTADO. MÉXICO DESPUÉS DE SALINAS, Fondo de Cultura Económica, México.
- Hinkelammert, Franz (1970): DIALÉCTICA DEL DESARROLLO DESIGUAL, Amorrortu, Buenos Aires.
- Hirsch, Joachin (1979): "Elementos para una teoría materialista del Estado", en CRÍTICAS DE LA ECONOMÍA POLÍTICA, Edición Latinoamericana, Número 12/13, México, julio/diciembre.

- Hirsch, Joachin (1992): INTERPRETACIONES DE LA INTERRELACIÓN ENTRE EL CAPITAL, ESTADO Y MERCADO MUNDIAL, ponencia presentada en el Primer Taller sobre Dinero Global y Estado Nacional, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Hirsch, Joachin (1994): "Fordismo y Postfordismo, La Crisis Social Actual y sus Consecuencias", en Bonnefeld, Wener y John Holloway (Coordinadores): ¿UN NUEVO ESTADO? DEBATES SOBRE LA REESTRUCTURACIÓN DEL ESTADO Y EL CAPITAL, Editorial Cambio XXI, México.
- Holloway, John (1988): "La Rosa Roja de Nissan", en CUADERNOS DEL SUR, Número 7, Buenos Aires.
- Holloway, John (1992): LA REFORMA DEL ESTADO: CAPITAL GLOBAL Y ESTADO NACIONAL, ponencia presentada en el Primer Taller sobre Dinero Global y Estado Nacional, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Holloway, John (1994): MARXISMO, ESTADO Y CAPITAL. LA CRISIS COMO EXPRESIÓN DEL PODER DEL TRABAJO, Editorial Tierra del Fuego, Buenos Aires.
- Homans, George (1956): "Autoridad y supervisión", en Dubin, Robert (Compilador): Las relaciones humanas en la administración, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Hoshino, Taeko (1991): "La expansión de los grupos industriales bajo el auge petrolero y el ajuste ante la crisis" en Pozas, Ricardo y Matilde Luna (Coordinadores): LAS EMPRESAS Y LOS EMPRESARIOS EN EL MÉXICO CONTEMPORÁNEO, Grijalbo, México.
- Humphrey, John (1995): "Nuevas temáticas en Sociología del Trabajo", en REVISTA LATINOAMERICANA DE ESTUDIOS DEL TRABAJO, Año 1, Número 1, Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, México.
- Ibarra Colado, Eduardo (1991) "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización", en Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montañó Hirose (Compiladores): ENSAYOS CRÍTICOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO, Universidad Autónoma Metropolitana/Iztapalapa - Miguel Ángel Porrúa, México.
- Iranzo, C. (1990): "Las relaciones laborales y el cambio tecnológico", en LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LOS '90, ILDIS, Caracas.
- Kast, Freemont y James Rosenzweig (1973): ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS, McGraw Hill, México, 1988.
- Katz, Daniel y Robert Kahn (1966): PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas, México, 1977.
- Labastida Martín del Campo, Julio (1981): "De la unidad nacional al desarrollo estabilizador (1940-1970)", en González Casanova, Pablo (Coordinador): AMÉRICA LATINA: HISTORIA DE MEDIO SIGLO. 2. CENTROAMÉRICA, MÉXICO Y EL CARIBE, Instituto de Investigaciones Sociales - Universidad Nacional Autónoma de México, Siglo XXI Editores, México, 1985.
- Legorreta Chauvet, Agustín (1978): "La banca en México durante los últimos 50 años", en Asociación de Banqueros de México: LA ASOCIACIÓN DE BANQUEROS DE MÉXICO 1928-1978, México.

- Lipietz, Alain y Danièle Leborgne (1990): "Nuevas tecnologías, nuevas formas de regulación. Algunas consecuencias espaciales", en Albuquerque, Francisco, De Mattos, Carlos y Ricardo Jordan (Compiladores): REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA: IMPACTOS Y DESAFÍOS TERRITORIALES, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - Instituto de Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica y Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.
- Lipietz, Alain (1992): LAS RELACIONES CAPITAL/TRABAJO EN LOS COMIENZOS DEL SIGLO XXI, Instituto de Estudios sobre Estado y Participación, Asociación de Trabajadores del Estado, Buenos Aires.
- Luhmann, Niklas (1978): ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN. AUTOPOIESIS, ACCIÓN Y ENTENDIMIENTO COMUNICATIVO, Universidad Iberoamericana, Anthropos Editorial, Instituto de Sociología - Pontificia Universidad Católica de Chile, Barcelona, 1997.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1984): "Los empresarios y el gobierno: modalidades y perspectivas de relación en los años ochenta", en REVISTA MEXICANA DE SOCIOLOGÍA, Año XLVI, Número 2, abril/junio, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Luna, Matilde (1990): EL ESTADO, LOS EMPRESARIOS Y LAS TRANSFORMACIONES DEL RÉGIMEN POLÍTICO/ADMINISTRATIVO, MÉXICO 1970-1978, Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Luna, Matilde y Francisco Valdiés Ugalde (1990): "Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México", en REVISTA MEXICANA DE SOCIOLOGÍA, Año LII, Número 2, Instituto de Investigación Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Luna, Matilde, Tirado, Ricardo y Francisco Valdés Ugalde (1991): "Los empresarios y la política en México, 1982-1986", en Pozas, Ricardo y Matilde Luna (Coordinadores): LAS EMPRESAS Y LOS EMPRESARIOS EN EL MÉXICO CONTEMPORÁNEO, Grijalbo, México.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1992): EL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL. UNA RADIOGRAFÍA, Proyecto Organizaciones empresariales en México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1993): "Los empresarios en el escenario del cambio. Trayectoria y tendencias de sus estrategias de acción colectiva", en REVISTA MEXICANA DE SOCIOLOGÍA, Año LV, Número 2, abril/junio, Instituto de Investigación Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Luna, Matilde (1994): "Los retos de la globalización: la reforma microeconómica" en Tirado, Ricardo (Coord.): LOS EMPRESARIOS ANTE LA GLOBALIZACIÓN, H. Cámara de Diputados, Instituto de Investigaciones Legislativas, LV Legislatura /Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Manchón, Federico (1994): LEY DEL VALOR Y MERCADO MUNDIAL, Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Xochimilco, México.

- Manzo, José Luis (1988): "Patrón de acumulación y excedente petrolero en México", en Garrido, Celso (Coordinador) EMPRESARIOS Y ESTADO EN AMÉRICA LATINA, Centro de Investigación y Docencia Económica - Fundación Friedrich Ebert - Instituto de Investigaciones Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México - Universidad Autónoma Metropolitana/Azcapotzalco, México.
- Martínez Nava, Juan Manuel (1984): CONFLICTO ESTADO EMPRESARIOS EN LOS GOBIERNOS DE CÁRDENAS, LÓPEZ MATEOS Y ECHEVERRÍA, Editorial Nueva Visión, México.
- Marx, Karl (1843): CONTRIBUCIÓN A LA CRÍTICA DE LA FILOSOFÍA DEL ESTADO DE HEGEL, México, 1989.
- Marx, Karl (1857): CONTRIBUCIÓN A LA CRÍTICA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA, Siglo XXI, México, 1980.
- Marx, Karl (1859): INTRODUCCIÓN GENERAL A LA CRÍTICA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA/1857, Siglo XXI, México, 1989.
- Marx, Karl (1867): EL CAPITAL, TOMO 1, EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL CAPITAL, Siglo XXI, México, 1990.
- Marx, Karl (1869): El dieciocho brumario de Luis Bonaparte, Espasa-Calpe, Madrid, 1985.
- Marx, Karl [Friedrich Engels] (1894): EL CAPITAL, TOMO 3, EL PROCESO GLOBAL DE LA PRODUCCIÓN CAPITALISTA, Siglo XXI, México, 1989.
- Marx, Karl (1939): ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA CRÍTICA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA (GRUNDRISSE) 1857-1858, Tomo I, Siglo XXI, México, 1984.
- Medina Peña, Luis (s/f): "Origen y circunstancia de la idea de la unidad nacional", en LECTURAS POLÍTICAS, El Colegio de México, México.
- Merton, Robert (1940): "Naturaleza y origen del comportamiento patológico en la burocracia", en Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Meyer, Lorenzo (1995): LIBERALISMO AUTORITARIO, Océano, México.
- Micheli, Jordy: (1996): "Introducción: experiencias que hablan de un modelo híbrido", en Micheli, Jordy (Coordinador): JAPAN INC. EN MÉXICO. LAS EMPRESAS Y MODELOS LABORALES JAPONESES, Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco, Universidad de Colima y Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Millán, René (1984): "El concepto empresarial de sociedad civil", ESTUDIOS POLÍTICOS, Nueva Época, Volumen 3, Número 2, abril/junio, México.
- Millán, René (1988): LOS EMPRESARIOS MEXICANOS ANTE EL ESTADO Y LA SOCIEDAD, Instituto de Investigaciones Sociales - Universidad Nacional Autónoma de México, Siglo XXI Editores, México.
- Negri, Toni (1986): "John M. Keynes y la Teoría Capitalista del Estado en el '29", en ESTUDIOS POLÍTICOS, Nueva Época, Volumen 5, Número 34, México.
- North, Douglas (1981): ESTRUCTURA Y CAMBIO EN LA HISTORIA ECONÓMICA, Alianza Editorial, Madrid, 1984.

- Novick, M. (1991): "Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical", en REVISTA ESTUDIOS DEL TRABAJO, SET Número 1, Buenos Aires.
- O'Connor, James (1972): LA CRISIS FISCAL DEL ESTADO, Península, Madrid.
- Offe, Claus (1988): CONTRADICCIONES EN EL ESTADO DE BIENESTAR, Alianza Editorial – Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.
- Ortiz Wadgymar, Arturo (1989): POLÍTICA ECONÓMICA DE MÉXICO, 1982-2000. EL FRACASO NEOLIBERAL, Editorial Nuestro Tiempo, México, 2001.
- Palomino, Héctor y Cecilia Senén González (1993): "Los cambios en las relaciones laborales en las empresas. Estudios de casos", en CUADERNOS DE RELACIONES DEL TRABAJO, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Pérez, Carlota (1986): "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", en Ominami, Carlos (Editor): LA TERCERA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. IMPACTOS INTERNACIONALES DEL ACTUAL VIRAJE TECNOLÓGICO, Programa de Estudios Conjuntos sobre las Relaciones Internacionales de América Latina - Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.
- Peschard, Jacqueline, Puga, Cristina y Ricardo Tirado (1983): "De Avila Camacho a Miguel Alemán" en EVOLUCIÓN DEL ESTADO MEXICANO, El Caballito, Tomo III, México.
- Piaget, J. (1965): ÉTUDES SOCIOLOGIQUES, Librairie Droz, Ginebra.
- Pintado Rivero, José (1978): "El futuro de la banca en México", en Asociación de Banqueros de México: LA ASOCIACIÓN DE BANQUEROS DE MÉXICO 1928-1978, México.
- Piore, Michael y Charles Sabel (1984): LA SEGUNDA RUPTURA INDUSTRIAL, Alianza Editorial, Madrid, 1990.
- Pozas Horcasitas, Ricardo (1981): "La consolidación del nuevo orden institucional en México (1929-1940)", en González Casanova, Pablo (Coordinador): AMÉRICA LATINA: HISTORIA DE MEDIO SIGLO. 2. CENTROAMÉRICA, MÉXICO Y EL CARIBE, Instituto de Investigaciones Sociales – Universidad Nacional Autónoma de México, Siglo XXI Editores, México, 1985.
- Prebisch, Raúl (1949): EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA AMÉRICA LATINA Y ALGUNOS DE SUS PRINCIPALES PROBLEMAS, Fondo de Cultura Económica, México.
- Prieto, Carlos. (1992): "Cambios en la gestión de mano de obra. Interpretaciones y crítica", en REVISTA SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Número 16, otoño, Siglo XXI, Madrid.
- Pries, Ludger (1998): "Hacia un nuevo escenario de las relaciones industriales en la industria automotriz mexicana", en Portella de Castro, Maria Silvia y Achim Wachendorfer (Coords.): SINDICALISMO Y GLOBALIZACIÓN. LA DOLOROSA INSERCIÓN EN UN MUNDO INCIERTO, Nueva Sociedad, Caracas.
- Przeworski, Adam (1985): CAPITALISMO Y SOCIALDEMOCRACIA, Alianza Editorial, Madrid, 1990.

- Przeworski, Adam (1986): "La teoría sociológica y el estudio de la población: Reflexiones sobre los trabajos de la Comisión de Población y Desarrollo de CLACSO", en Corona, Rodolfo, et al.: PROBLEMAS METODOLÓGICOS EN LA INVESTIGACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA, PISPAL – El Colegio de México, México.
- Puga, Cristina (1989): "Empresarios: un concepto útil", en ESTUDIOS POLÍTICOS, Nueva Epoca, Número 1, Volumen 8, México.
- Puga, Cristina (1993): MÉXICO: EMPRESARIOS Y PODER, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales /Universidad Nacional Autónoma de México y Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa, México.
- Puga, Cristina (1994): "Las organizaciones empresariales en la negociación del Tratado de Libre Comercio", en Tirado, Ricardo (Coord.): LOS EMPRESARIOS ANTE LA GLOBALIZACIÓN, H. Cámara de Diputados, Instituto de Investigaciones Legislativas, LV Legislatura /Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Reyna, José Luis (1974): CONTROL POLÍTICO, ESTABILIDAD Y DESARROLLO EN MÉXICO, El Colegio de México, México.
- Robbins, Stephen (1997): LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO DE HOY, Prentice Hall, México, 1998.
- Roemer, John (1986): "Marxismo de «elección racional»: Algunas cuestiones de método y contenido", en EL MARXISMO, UNA PERSPECTIVA ANALÍTICA, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- Roethlisberger, Fritz (1941a): "Los objetivos de los administradores y los especialistas de staff" en Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Roethlisberger, Fritz (1941b): "El ambiente de los ejecutivos es verbal", Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Roethlisberger, Fritz (1945): "El supervisor «el hombre de en medio»" en Dubin, Robert (Compilador): LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACIÓN, Compañía Editorial Continental, México, 1981.
- Rosenberg, Nathan (1976): TECNOLOGÍA Y ECONOMÍA, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1979.
- Rueda Peiro, Isabel (1998): MÉXICO: CRISIS, REESTRUCTURACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y POLÍTICA, Universidad Nacional Autónoma de México /Siglo XXI Editores, México.
- Ruiz de la Peña, Alberto (1981): "El capital bancario y la crisis del Estado", en Ramírez, Mario, et al.: BANCA Y CRISIS DEL SISTEMA, Editorial Pueblo Nuevo, México.
- Salas-Porrás, Alejandra y Francisco Vidal Bonifaz (1992): "La élite corporativa mexicana enfrenta la apertura económica. Nuevos patrones de control corporativo" en EL COTIDIANO, REVISTA DE LA REALIDAD MEXICANA ACTUAL, septiembre /octubre. Año 8, número 50, México.
- Salas-Porrás, Alejandra (1997): "Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa", en REVISTA MEXICANA DE SOCIOLOGÍA, AÑO LIX /Número 4, octubre /diciembre, México.

- Salas-Porras, Alejandra (2000): "¿Hacia un nuevo mecenazgo político? Democracia y participación electoral de los grandes empresarios en México", en ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS, El Colegio de México, Vol. XVIII, número 52, enero /abril, México.
- Salinas de Gortari, Carlos (1990): REFORMANDO AL ESTADO, Presidencia de la República, Dirección General de Comunicación Social, México.
- Schutz, Alfred y Thomas Luckmann (1973): LAS ESTRUCTURAS DEL MUNDO DE LA VIDA, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1977.
- Senén González, Santiago y Fabián Bosoer: LOS MINISTROS DE TRABAJO EN LA PRIMERA PRESIDENCIA DE MENEM: SINDICALISMO Y ESTADO TRAS LA CRISIS TERMINAL DEL SINDICALISMO DE ESTADO (1989-1995), Buenos Aires.
- Shafer, Robert (1973): MEXICAN BUSINESS ORGANIZATIONS. HISTORY AND ANALYSIS, Syracuse University Press.
- Simon, Herbert (1947): EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO, Aguilar, Buenos Aires, 1978.
- Solís, Leopoldo (1996): CRISIS ECONÓMICO –FINANCIERA 1994-1995, El Colegio Nacional /Fondo de Cultura Económica, México.
- Stankiewicz, Francois (1990): "Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones", en Albuquerque, Francisco, De Mattos, Carlos y Ricardo Jordan (Compiladores): REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA: IMPACTOS Y DESAFÍOS TERRITORIALES, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - Instituto de Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica y Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires.
- Story, Dale (1986): INDUSTRIA, ESTADO Y POLÍTICA EN MÉXICO. LOS EMPRESARIOS Y EL PODER, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes – Grijalbo, México.
- Sunkel, Osvaldo y Pedro Paz (1970): EL DESARROLLO LATINOAMERICANO Y LA TEORÍA DEL DESARROLLO, Siglo XXI Editores, México.
- Tamames, Ramón (1991): UN NUEVO ORDEN MUNDIAL. LA SENDA DE LA RAZÓN CRÍTICA Y EL GOBIERNO DE LA HUMANIDAD, Espasa-Calpe, Madrid.
- Therborn, Göran (1979): "La política del capital", en CUADERNOS POLÍTICOS, Número 22, México, octubre/diciembre.
- Thorp, Rosemary (1990): "América Latina y la economía internacional desde la primera guerra mundial hasta la gran depresión" en Bethell, Leslie (Ed.); HISTORIA DE AMÉRICA LATINA, Cambridge University / Editorial Crítica, T. 8, México.
- Thurrow, L. (1992): LA GUERRA DEL SIGLO XXI, Vergara, Buenos Aires.
- Tirado, Ricardo (1984): "Semblanza de las organizaciones empresariales mexicanas", en ESTUDIOS POLÍTICOS, Nueva Época, Volumen 3, Número 1, México.

- Tirado, Ricardo y Matilde Luna (1995): "El Consejo Coordinador Empresarial en México. De la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993)", en REVISTA MEXICANA DE SOCIOLOGÍA, Año LVII, Número 4, octubre/diciembre, Instituto de Investigación Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Tirado, Ricardo (1994): "La visión de cambio de los grandes empresarios", en Tirado, Ricardo (Coord.): LOS EMPRESARIOS ANTE LA GLOBALIZACIÓN, H. Cámara de Diputados, Instituto de Investigaciones Legislativas, LV Legislatura /Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Torre, Juan Carlos (1999): "Las reformas de mercado y el sindicalismo en la encrucijada", en Senén González, Santiago y Fabián Bosoer: LOS MINISTROS DE TRABAJO EN LA PRIMERA PRESIDENCIA DE MENEM: SINDICALISMO Y ESTADO TRAS LA CRISIS TERMINAL DEL SINDICALISMO DE ESTADO (1989-1995), Buenos Aires.
- Valdés Ugalde, Francisco (1986): UNA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESARIOS Y GOBIERNO EN MÉXICO, 1970-1976, mimeo, México.
- Valdés Ugalde, Francisco (1987): "¿Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico?", en ESTUDIOS SOCIOLOGICOS, Volumen V, Número 15, septiembre/diciembre, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México.
- Valdés Ugalde, Francisco (1988): "Los empresarios, la política y el Estado", en CUADERNOS POLÍTICOS, Número 53, México.
- Valdés Ugalde, Francisco (1997): AUTONOMÍA Y LEGITIMIDAD, Siglo XXI Editores, México.
- Valenzuela Feijoo, José (1988): EL CAPITALISMO MEXICANO EN LOS OCHENTA, Ediciones Era, México.
- Vega Iñiguez, Rolando (1991): "El futuro de la empresa", en Arriola, Carlos (Compilador): LOS EMPRESARIOS Y LA MODERNIZACIÓN DE MÉXICO, Miguel Angel Porrúa, México.
- Velasco Oliva, Carlos Amador (1976): LOS GRUPOS DE PRESIÓN EN MÉXICO. LA CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA (UN ESTUDIO DE CASO), Tesis, Licenciatura en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Walerstein, Inmanuel (1983): EL MODERNO SISTEMA MUNDIAL, Siglo XXI Editores, México, 1989.
- Walerstein, Inmanuel (1997): LA REESTRUCTURACIÓN CAPITALISTA Y EL SISTEMA-MUNDO, Conferencia magistrar en el XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, México.
- Weber, Max (1922): ECONOMÍA Y SOCIEDAD, Fondo de Cultura Económica, México, 1987.
- Wolf, Eric (1982): EUROPA Y LA GENTE SIN HISTORIA, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- Zabudovsky Kuper, Gina (1979): LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EN MÉXICO (COMPORTAMIENTO POLÍTICO-IDEOLÓGICO, 1946-1952), Tesis, Licenciatura en Sociología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.
- Zabudovsky, Gina (1984): "Proposiciones para el estudio de las relaciones entre el Estado y empresarios durante el periodo presidencial de Miguel Alemán", en ESTUDIOS POLÍTICOS, Nueva Epoca, Volumen 3, Número 1, México.

FUENTES

- América Economía, Edición anual 1995/1996.
- América Economía, Edición anual 1996/1997.
- América Economía, Número especial 1993/1994.
- América Economía, Número especial 1994/1995.
- Bolsa Mexicana de Valores (1996): ANUARIO FINANCIERO DE LA BOLSA MEXICANA DE VALORES, EDICIÓN 1996, México.
- Expansión, Año XXVIII, Volumen XXVIII, Número 697, agosto 14 de 1996.
- <http://www.qmodelo.com//infpres.htm>
- <http://www.maizoro.com.mx/iso9001.htm>
- <http://www.siem.gob.mx/siem2000/12/04/2000>
- [http://www.tamsa.com.mx/espanol/about\(e\)/managemement.htm](http://www.tamsa.com.mx/espanol/about(e)/managemement.htm)
- INEGI (1989): Censos Económicos, INEGI, Aguascalientes.
- Prospecto de colocación de acciones de Accel, S.A. de C.V., 1996.
- Prospecto de colocación de acciones de Consorcio Ara, S.A. de C.V., 1996.
- Prospecto de colocación de acciones de Grupo Industrial Camesa, S.A. de C.V., 1996.
- Prospecto de colocación de acciones de Vitro, S.A. de C.V., 1996.

ANEXO 1

MONOGRAFÍAS DE LAS EMPRESAS

NOTA METODOLOGICA

Este anexo se encuentra formado por monografías individuales para cada una de las sesenta y nueve empresas seleccionadas para la investigación. Cada una de las monografías son idénticas en cuanto a las variables observadas. Se trata de las siguientes once variables:

1. Nombre de la empresa
2. Clave de la BMV
3. Oficinas Generales
4. Sector
5. Ramo
6. Consejo Administrativo
7. Actividad Económica
8. Antecedentes
9. Ventas Nacionales
10. Utilidades Netas
11. Exportaciones
12. Personal Ocupado
13. Capital Contable
14. Filiales

La información con la que se construyeron las monografías procede de la Bolsa Mexicana de Valores, la revista Expansión, la revista América Economía y las páginas web de aquellas empresas que proporcionaban la información que se buscaba.

La información recopilada se encuentra actualizada, en la mayor parte de los casos, al 31.12.96. Los datos provenientes de la revista Expansión corresponden a los balances de las empresas del año anterior. En algunos casos la variable filiales fue construida con información correspondiente a años anteriores, cuando ello sucede se menciona entre paréntesis el año respectivo.

El orden en el que se encuentran organizadas las monografías responde al de la clave proporcionada por la Bolsa Mexicana de Valores.

En algunas monografías se omitieron las variables en la se carecía de información. En esos casos, se mantuvo, sin embargo, la numeración de las variables para mantener el criterio de clasificación del resto de las monografías.

Tabla de Contenidos

Accel, S.A. de C.V.....	4
Filial.....	4
A.C. Mexicana, S.A.....	6
Agro industrial Exportadora, S.A. de C.V.....	7
Altos Hornos de México, S.A. de C.V.....	8
Alfa, S.A. de C.V.....	9
Filial.....	9
Apasco, S.A. de C.V.....	11
Consortio Ara, S.A. de C.V.....	13
Sistemas Argos, S.A.....	14
Compañía Minera Autlán S.A. de C.V.....	16
Grupo Bafar, S.A. de C.V.....	18
Berol, S.A. de C.V.....	19
Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V.....	20
Bufete Industrial, S.A.....	23
Grupo Industrial Gamesa, S.A. de C.V.....	25
Grupo Celanese, S.A.....	27
Cemex, S.A. de C.V.....	29
Internacional de Cerámica, S.A. de C.V.....	31
Grupo Continental, S.A.....	33
Convertidora Industrial, S.A. de C.V.....	37
Cydsa, S.A.....	38
Dermet de México, S.A. de C.V.....	40
Desc, S.A. de C.V.....	41
Editorial Diana, S.A. de C.V.....	44
Consortio G Grupo Dina, S.A. de C.V.....	46
Dixon Ticonderoga de México, S.A. de C.V.....	48
Eaton Manufacturera, S.A. de C.V.....	49
Ecko, S.A. de C.V.....	51
Embotelladores del Valle de Anahuac, S.A. de C.V.....	53
Grupo Carso S.A. de C.V.....	54
Grupo Cementos de Chihuahua, S.A. de C.V.....	57
Grupo El Asturiano, S.A. de C.V.....	59
Corporación Geo, S.A. de C.V.....	60
Grupo Embotelladoras Unidas.....	61
Grupo Fernández Editores, S.A. de C.V.....	63
Grupo Embotellador de México, S.A. de C.V.....	64
Grupo Iconsa, S.A. de C.V.....	66
Grupo Industrial Durango, S.A. de C.V.....	67
Grupo industrial Saltillo, S.A. de C.V.....	68
Grupo Macma, S.A. de C.V.....	70
Grupo Mexicano de Desarrollo.....	72
Grupo México, S.A. de C.V.....	73
Grupo Modelo, S.A. de C.V.....	76
Gruma, S.A. de C.V.....	78
Grupo Herdez, S.A. de C.V.....	80
Industria Automotriz, S.A.....	82
Empresas Ica Sociedad Controladora, S.A. de C.V.....	83
Industrias CH, S.A.....	86
Kimberly Clark de México, S.A. de C.V.....	87
Grupo Lamosa, S.A. de C.V.....	89
Conductores Latincasa, S.A. de C.V.....	91
Maizoro, S.A. de C.V.....	93
Industrias Martín, S.A. de C.V.....	95
Empresas La Moderna, S.A. de C.V.....	97

Industrias OXY S.A. de C.V.....	100
Cía Industrial de Parras, S.A. de C.V.....	102
Química Pennwalt S.A. de C.V.....	104
Industrias Peñoles S.A. de C.V.....	106
Q.B. Industrias, S.A. de C.V.....	108
Regio Empresas, S.A. de C.V.....	109
San Luis Corporación, S.A. de C.V.....	111
Sociedad Electromecánica, S.A. de C.V.....	113
Grupo Sldet, S.A. de C.V.....	114
Filla.....	114
Tubos de Acero de México, SA.....	116
Texel, S.A. de C.V.....	119
Grupo Tribasa, S.A. de C.V.....	121
Tubacero, SA.....	123
Jugos del Valle, S.A. de C.V.....	124
Valores Industriales, S.A.....	126
Vitro, SA.....	129

1. Nombre de la empresa:

Accel, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

ACCELSA

3. Oficinas Generales:

Parque Industrial Las Américas, Circuito #5, Chihuahua, Chihuahua (31220).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladora

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Vallina L., Eloy S.

Vicepresidente del Consejo:

Vallina L., Jesús Enrique

Consejeros Propietarios

Alemán Velazco, Miguel

Enriquez D., Guillermo

Fernández P., Juan de Dios

Gallegos Rodríguez, Eduardo L.

Garza Laguera, David

Pérez Pria, Fernando

Ruiz Sahagun, Fernando

Sánchez Mejorada, Rodrigo

Vallina Fernández, Rafael

Vallina Garza, Eloy

Vallina L., Eloy S.

Vallina L., Jesús Enrique

Vallina L., José Antonio

Winstburn Saenz, Ricardo

Comisario Propietario:

García Mata, José Oswaldo

Comisario Suplente:

García Chávez, Ramón Arturo

Secretario Propietario:

Alanís Fraga, Gustavo

7. Actividad Económica:

Tenedora de acciones de compañías dedicadas principalmente a actividades de manufactura, prestación de servicios, de almacenaje, logística y distribución, diseño, fabricación, venta de ropa y actividades inmobiliarias.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 9 de enero de 1979 y cotiza en la BMV desde el 21 de octubre de 1988.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 124.161 miles de pesos, esto la ubica en la posición 110 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 100 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

Dos de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Elamex	636,288	176
Almacenadora	66,312	415

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 107.665 miles de pesos, ubicándose en la posición 60 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 1977.405 miles de pesos ubicándose en la posición 26 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, Accel en 1995 ocupó 5,096 personas. Siendo en este rubro la empresa 63 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Accel cuenta con un capital contable de 891,969 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 69 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 163 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

- Accel Comercial (Comercio especializado)
- Accel Power (Distribuidora)
- Almacenadora (Almacenamiento)
- Apparel Internacional Group Inc. (Prendas de vestir)
- Elamex (Maquinaria y equipo eléctrico)

1. Nombre de la empresa:

A.C. Mexicana, S.A.

2. Clave de la BMV:

ACMEX

3. Oficinas Generales:

Carretera Central Km. 420, Zona Industrial, San Luis Potosí, SLP. (78090).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Maquinaria y Equipo de Transporte

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Elizondo Treviño, Alberto

Consejeros Propietarios:

Elizondo Treviño, Alberto

Torres Medina, Luis H.

Montelongo Pérez, José Nicolás

Villareal González, Fernando

Robles Portilla, Guillermo

Comisario Propietario:

De los Santos Fraga, Marcelo

Comisario Suplente:

De los Santos Anaya, Marcelo

Secretario Propietario:

Robles Portilla, Guillermo

7. Actividad Económica:

Manufactura y venta de equipo de manejo de carga (montacargas) y equipo agrícola (cosechadoras).

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 17 de marzo de 1938, cotiza en la BMV desde el 20 de julio de 1976.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 25,656 miles de pesos, esto la ubica en la posición 125 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. No figura en el informe de las 500 empresas de la revista *Expansión*.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -23,865 miles de pesos, ubicándose en el lugar 116 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 7,632 miles de pesos ubicándose en la posición 86 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

A.C. Mexicana cuenta con un capital contable de -90,535 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 125 entre las 129 que cotizan en la BMV.

1. Nombre de la empresa:

Agro Industrial Exportadora, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

AGRIEXP

3. Oficinas Generales:

Frente a la estación del ferrocarril, Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco (45640).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Alimentación, tabaco y bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Alcalá Luna, Ricardo	Vicepresidente del Consejo: Beteta De Cou, Ramón Mario
Tesorero: Olea S., Miguel Angel	
Consejeros Propietarios: Alcalá Luna, Ricardo Alcalá Ocampo, Ricardo Alfaro Méndez, Miguel Carral Cuevas, José Flores Coss, Alberto	Consejeros Suplentes: Aranalde Blanno, Pascual Colín Babio, Alfredo De Cou Yda. de Beteta, Elizabeth Gaytán Rasura, Francisco Rivero Darancou, Ignacio
Comisario Propietario: Herrera Muñiz, Daniel	Secretario Propietario: Vázquez Aldana Sauza, Luis F.

7. Actividad Económica:

N.D.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 31 de julio de 1973, cotiza en la BMV desde el 20 de diciembre de 1996.

9. Ventas Nacionales:

Reporta ventas nacionales por un total de 3,279 miles de pesos, colocándose en el lugar 126 en el ranking de la BMV.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 965 miles de pesos, en 1995 ocupó la posición 109 en el ranking de la BMV.

11. Exportaciones:

En 1996 reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 61,872 miles de pesos, colocándose en la posición 65 en el ranking de la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 91,722 miles de pesos ocupando el lugar 115 del ranking de la BMV.

1. Nombre de la empresa:

Altos Hornos de México, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

AHMSA

3. Oficinas Generales:

Prolongación Juárez s/n, Monclova, Coahuila.

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Industria Siderúrgica

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Autrey Maza, Xavier D.

Vicepresidente del
Consejo:
Elizondo, Alonso

Tesorero:
Ancira Elizondo, Jorge A.

Consejeros Propietarios:
Ancira González, Alonzo
Autrey Maza, Adolfo Y.
Autrey Maza, Sergio M.
Autrey Maza, Xavier D.
Cabrero Ramírez, Daniel
Franco Macías, Agustín
López Benavides, Sandra
Reyes Retana, Santiago Clariond

Consejeros Suplentes:
Ancira Elizondo, Carlos
Ancira Elizondo, Guillermo
Ancira Elizondo, José Eduardo
Autrey Maza, Gabriela
Autrey Maza, Lorenza
Autrey Maza, Zita Luz
Ezequiel Ordóñez, Jorge

Comisario Propietario:
Gutiérrez, Manuel

Comisarios Suplentes:
Agulla G., Gerardo de Jesús
Galindo Acosta, Guillermo
Tapia del Barrio, Jorge

Secretario Propietario:
Ancira Elizondo, Manuel

Secretario Suplente:
Quintanilla Ochoa, Raúl

7. Actividad Económica:

Fabricación de acero y manufactura de productos relaminables, planos, no planos y tubería con costura, así como subproductos derivados de gas de coque.

8. Antecedentes:

Constituida el 6 de julio de 1942, cotiza en la BMV desde el 8 de octubre de 1951.

9. Ventas Nacionales:

En 1996 reportó a la BMV ventas nacionales por un total de 6'437,840 mil millones de pesos, colocándose en este rubro en la posición 12 del ranking de esa institución. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en el lugar 25 entre las 500.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 a la BMV 3'665,674 mil millones de pesos siendo la cuarta en este rubro entre las emisoras de acciones.

11. Exportaciones:

En 1996 reportó a la BMV ventas extranjeras por un total de 2'045,262 mil millones de pesos colocándose en la posición 25.

12. Personal Ocupado:

La revista *Expansión* informa que cuenta con 18,661 personas siendo la empresa número 13 entre las 500.

1. Nombre de la empresa:

Alfa, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

ALFA

3. Oficinas Generales:

Av. Gómez Morán #1111, Garza García, Nuevo León (66220).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Garza Medina, Dionisio

Consejeros Propietarios:

Calderón Ayala, José	González Laporte, Claudio X.
Elzondo Barragán, Fernando	Madero Bracho, Antonio
Fernández Garza, Mauricio	Paez Garza, Rafael R.
Garza de la Fuente, Bernardo	Sada González, Adrián
Garza Delgado, Roberto	Santamarina Vázquez, Agustín
Garza Medina, Dionisio	Senderos Mestre, Fernando
Garza Sada, Armando	Zambrano Treviño, Lorenzo H.

Comisario Propietario:	Comisario Suplente:
Cámara Peón, Jorge	Ramírez Valenzuela, Raúl

Secretario Propietario:	Secretario Suplente:
Marroquín Morales, Leopoldo	Jiménez Barrera, Carlos

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas industriales en áreas diversificadas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 6 de julio de 1942, cotiza en la BMV desde el 8 de octubre de 1958. Es el primero de los cuatro conglomerados que componen el Grupo Monterrey. Fue fundada por Bernardo Garza Sada, sobrino de Eugenio Garza Sada (principal descendiente de las familias Sada Maguerza, Garza y Maguerza, fundadoras del Grupo Monterrey).

9. Ventas Nacionales:

Reportó en 1996 ventas nacionales por 20,335,270 miles de pesos, esto la ubicó en la posición 3 de las 129 que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 6 entre las 500 más grandes del país y *América Economía* en la 21 entre las 500 más grandes de América Latina por sus ventas. Nueve de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Alpek	9,612,322	19
Hylsamex	6,947,483	27
Hylsa	5,519,238	41
Sigma Alimentos	2,357,799	81
Polloles	1,389,051	115
Galvak	1,084,702	133
Terza	408,670	207
Hylsa Bekaert	232,976	257

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 3,982,202 miles de pesos, ubicándose en la posición 3 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 7,473,216 miles de pesos ubicándose en la posición 2 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 24,533 personas. Siendo en este rubro la empresa 10 entre las 500 más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 20,888,504 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 3 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 8 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

- Alpek y Subs. (Petroquímica)
- Policoles (Petroquímica)
- Hylsamex y Subs. (Siderurgia)
- Acerex (Productos metálicos)
- Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada (Minería)
- Desperdicio en pacas (Comercio especializado)
- Express Anáhuac (Transporte)
- Ferro Minera Mexicana (Minería)
- Ferrupak
- Galvak Internacional (Distribuidora)
- Galvamet (Productos metálicos)
- Hylsa División Alambres y Derivados
- Hylsa Internacional Corp. (Distribuidora)
- Hysamex (Siderurgia)
- Industrial Regiomontana (Servicios inmobiliarios)
- Las Encinas (Minería)
- Materiales y Aceros Masa (Comercio especializado)
- Planta Eléctrica Grupo Industrial (Electricidad)
- Productos de Concreto (Servicios inmobiliarios)
- Recuperadora de Aceros
- Técnica Industrial (Servicios profesionales)
- Transamérica Exports And Imports Corp.
- Galvak (Metal No Ferroso)
- Hylsa (Hierro y Acero)
- Hylsa Bekaert (Productos metálicos)
- Sigma Alimentos (Alimentos)
- Terza (Textil)

1. Nombre de la empresa:

Apasco, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

APASCO

3. Oficinas Generales:

Campos Eliseos #345 Piso 18, Chapultepec Polanco, México, D.F. (11560).

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

Industria Cementera

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Santamarina Vázquez, Agustín

Consejeros Propietarios:

Akermann, Markus

Escobedo Fulda, Miguel S.

Froidavaux Chaván, Pierre A.

Kritzler Hahne, Wolf

Santamarina Vázquez, Agustín

Schmidheiny, Thomas

Terrein Decottignies, Claudio

Consejero Suplente:

Sáinz-Trápaga Aja, Rosendo R.

Comisario Propietario:

González Gómez, Eduardo

Comisario Suplente:

Del Barrio Burgos, Daniel

Secretario Propietario:

Cervantes Burgos, Daniel

Secretario Suplente:

García Manrique, Guillermo

7. Actividad Económica:

Fabricación y venta de toda clase de cementos.

8. Antecedentes:

1928 - Nace Compañía Mexicana de Cemento Portland Apasco S.A., Planta Apasco, contando con una capacidad inicial de 36,000 toneladas al año.

1964 - Holderbank adquiere la participación mayoritaria en la compañía

1975 - La capacidad se incrementa a 1,500,000 toneladas por año.

1982 - Inicio de actividades en la Planta Macuspana, con capacidad actual de 1,000,000 toneladas/año.

1986 - Apasco adquiere el 100% de las acciones de Cementos Veracruz con capacidad de 1,500,000 ton/año.

Actualmente la capacidad es de 1,800,000 toneladas/año.

1991 - Inicio de actividades en la planta Ramos Arizpe con capacidad actual de 500,000 toneladas/año.

1992 - Grupo Apasco compra a Cementos Acapulco con capacidad actual de 500,000 toneladas/año.

1993 - Inicio de actividades de la planta Tecmán con capacidad de 1,300,000 toneladas/año. Concluye la instalación del sistema de telecomunicaciones, enlazando con voz y datos todos los centros de trabajo del grupo en el país.

1994 - Comienza a operar la terminal Marítima de Manzanillo, Col. En Noviembre se inicia actividades en la segunda línea de producción en Tecmán con capacidad de 1,200,000 toneladas/año. alcanzándose en esta planta un total de 2,500,000 ton/año.

1995 - inicia operaciones la nueva terminal marítima en el Sauzatl, B.C.

1996 - Grupo Apasco adquiere participación minoritaria en Cementos del Norte S.A de C.V. en Honduras.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 3,277,202 mil pesos, esto la ubica en la posición 38 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 74 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 375 entre las 500 más grandes

de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,092,780 miles de pesos, ubicándose en la posición 18 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 300,517 miles de pesos ubicándose en la posición 41 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista América Economía, en 1995 ocupó 4,406 personas.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 7,608,584 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 20 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 28 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Cal Hidratada Veracruzana (productos minerales no metálicos)
- Cementos Acapulco (Distribuidora)
- Comindumex (Distribuidora)
- Ecoltec (Distribuidora)
- Eucomex (Distribuidora)
- Gravasa (Distribuidora)
- Yeso Apasco (productos minerales no metálicos)

1. Nombre de la empresa:

Consortio Ara, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

ARA

3. Oficinas Generales:

Bosques de Ciruelos #140, 2° Piso, Bosques de las Lomas, México, D.F. (11700).

4. Sector:

Industria de la construcción

5. Ramo:

D: la construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Ahumada Russek, Germán	Vicepresidente del Consejo: Ahumada Russek, Luis Felipe
Consejeros Propietarios: Ahumada Russek, Germán Castaño Leal, Antonio Díaz Mirón, Luis Manuel Gabito Marco, Félix Ramírez Miguel, Marco Reynoso Ruiz, José Alfredo	Consejeros Suplentes: Aguilar Obregón, José A. Cañizares Villanueva, Francisco J. Hernández Magallanes, Carlos Sanders Stankiewicz, Luisa Villanueva López, Fausto
Comisarios Propietarios: Chavero González, Mario Rubio Fernández, Hector	Comisarios Suplentes: López Rodrigo, Jorge Otero Rodríguez, Guillermo
Secretario Propietario: Cortés Rocha Jaime	

7. Actividad Económica:

Construcción de viviendas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 22 de noviembre de 1988, cotiza en la BMV desde el 26 de septiembre de 1996.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 530,668 miles de pesos, esto la ubica en la posición 76 de las 129 empresas que cotizan en la BMV.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 90,087 miles de pesos, ubicándose en la posición 65 entre las 129 de la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,403,069 miles de pesos y fue la empresa 54 entre las 129 de la BMV.

1. Nombre de la empresa:

Sistemas Argos, S.A.

2. Clave de la BMV:

ARGOS

3. Oficinas Generales:

Simona Barba #6615, Fracc. Villa Hermosa, Ciudad Juárez, Chihuahua (32510).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Bebidas y Tabaco

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Tesorero:
Fernández Campos, Benito Fernández Mooney, Tomás

Consejeros Propietarios:

Alvelas Fernández, Guillermo Fernández Iturbza, Benito
Barrio Terrazas, Federico Vallina Fernández, Rafael
Caraveo de Pérez, Rosario Villareal de Panetta, Marcela
Fernández Campos, Benito

Comisario Propietario: Secretario Propietario:
Valles Hernández, Humberto Oropeza Cuevas, Salvador

7. Actividad Económica:

Tenedora de empresas cuyo giro principal es el embotellado de refrescos.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 11 de agosto de 1981, cotiza en la BMV desde el 20 de junio de 1996.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,871,199 miles de pesos, esto la ubica en la posición 50 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 102 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas. Seis de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Embotelladora de la Frontera	406,075	208
Embotelladora de Mexicali	333,899	229
Cía Embotelladora de Culiacán	302,442	238
Embotelladora Pític	197,757	277
Cía Embotelladora de Nueva Oregón	158,751	303
Refrigeradora del Parral	67,710	411

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 272,931 miles de pesos, ubicándose en la posición 44 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 245,940 miles de pesos ubicándose en la posición 45 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 4529 personas. Siendo en este rubro la empresa 68 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,105,186 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 63 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 112 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Agua y sus derivados (Bebidas)
- Arrendamiento y Fomento Industrial Ciudad Juárez
- Bienes Raíces Argos (Servicios inmobiliarios)
- Cía Embotelladora de Cullacán (Bebidas)
- Cía Embotelladora Nueva Obregón (Bebidas)
- Comercial Cruz Blanca (Distribuidora)
- Comercializadora Fercam
- Componentes de Vehículos Recreativos (Autopartes)
- Conservas Delicias (Alimentos)
- Corporación Argos (Servicios profesionales)
- Cuncalin
- Desarrollo Inmobiliario Argos (Servicios inmobiliarios)
- Desarrollos Fercam (Servicios inmobiliarios)
- Embotelladora Balcamex (Bebidas)
- Embotelladora de Baja California (Bebidas)
- Embotelladora de la Frontera (Bebidas)
- Embotelladora de Mexicali (Bebidas)
- Embotelladora Pitic (Bebidas)
- Fabricación y Perfección (Distribuidora)
- Ferchisa (Servicios Inmobiliarios)
- Fincas de Chihuahua (Servicios inmobiliarios)
- Hielera Juárez (Alimentos)
- Impulsora Pajime (Servicios inmobiliarios)
- Industria de Hielo Cristal (Servicios inmobiliarios)
- Industrial Cruz Blanca (Bebidas)
- Inmobiliaria SO-GA (Servicios Inmobiliarios)
- Inmobiliaria Infer (Servicios inmobiliarios)
- Manufacturas y Servicios Industriales
- Materiales de Construcción de Mexicali (Productos a Base de Minerales no Met.)
- Novolato Inmuebles (Servicios Inmobiliarios)
- Promotora Industrial Juárez (Artículos de Plástico)
- Rastra Argos
- Rastra de México (Productos a Base de Minerales no Metálicos)
- Refrigeradora de Parral (Bebidas)
- Sichisa (Servicios inmobiliarios)
- Tipp Distributors (Distribuidora)
- Video Juegos Argos (Esparcimiento y deportes)

1. Nombre de la empresa:

Compañía Minera Autlán S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

AUTLAN

3. Oficinas Generales:

Mariano Escobedo #510 Piso 5 México, D.F. (11590).

4. Sector:

Industria Extractiva

5. Ramo:

Mineras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Rivero Larrea, José Antonio

Vicepresidente del Consejo:
Chaves Vargas, Robert John

Consejeros Propietarios:
Angulo Aralco, Abelardo
Chaves Vargas, Robert John
Dávila Flores, Ramón Tomás
Fernández Carbajal, Fco. Javier
Gutiérrez Núñez, José Jaime
Jurgensen Bell, Irving Erik
Madero Marcos, José H.
Pérez Gavilán de la Parra, Fco. Javier
Reynoso Ennis, Pedro
Rivero Larrea, José Antonio
Vargas Guajardo, Ernesto

Consejeros Suplentes:
Fernández de Castro Casas, Alfonso
Galván Gómez, Lizardo
González de Rivero, Guadalupe
Landa Alvarez, José
Lozano Rojas, Rafael
Martínez Donde, Rubén E.
Mijares Gutiérrez, Jaime
Rivero Larrea, Fernando Antonio
Saravia Castellón, Jorge
Torres Montoya, Agustín
Watzky, Michael J.

Comisario Propietario:
Agullar Villalobos, Victor

Comisario Suplente:
Hongo Tauji, Héctor Isao

Secretario Propietario:
Vargas Guajardo, Salvador

Secretario Suplente:
González Eltzondo, José María

7. Actividad Económica:

Exploración y explotación de yacimientos.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 5 de octubre de 1953, cotiza en la BMV desde el 21 de enero de 1975.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 639,241 miles de pesos, esto la ubica en la posición 74 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 167 entre las 500.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 167,592 miles de pesos, ubicándose en la posición 54 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 376,605 miles de pesos ubicándose en la posición 40 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con *Expansión*, en 1995 ocupó 1,623 personas. Siendo en este rubro la empresa 131 entre las 500.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,865,919 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 48 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 83 entre las 500 más grandes de

pais.

1. Nombre de la empresa:

Grupo Bafar, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

BAFAR

3. Oficinas Generales:

Km. 7.5 Carretera a Cuauhtémoc, Chihuahua, Chihuahua (31450).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Baeza Fares, Eugenio

Consejeros Propietarios:

Baeza Fares, Eugenio

Madero Lafarga, Constantino

Baeza Fares, Jorge A.

Margain Santos, Roberto

Baeza Montes, Eugenio

Sepúlveda Márquez, Oscar

Camberos Revilla, Antonio

Valles Hernández, Homero

Lerma Torres, Ramón

Comisario Propietario:

Comisario Suplente:

Pérez Santos, Francisco

Aguirre Hernández, Antonio

Secretario Propietario:

Mesta Soule, Luis Fernando

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la elaboración, distribución y comercialización de alimentos procesados; compraventa de carnes, engorda y comercialización de ganado bovino en pie.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 29 de marzo de 1996, cotiza en la BMV desde el 13 de septiembre de 1996.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 376,363 miles de pesos, esto la ubica en la posición 88 de las 129 empresas que cotizan en la BMV.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 56,198 miles de pesos, ubicándose en la posición 73 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 10,245 miles de pesos ubicándose en la posición 83 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 211,625 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 97 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición entre las 500 empresas más grandes del país.

1. Nombre de la empresa:

Berol, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

BEROL

3. Oficinas Generales:

Dr. Gustavo Baz Prada #309/11, La Loma, Tlalnepantla, Edo. de México (54060).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Otras Industrias de la Transformación

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Moreno Rivas, Carlos

Consejeros Propietarios:

Amtmann Obregón, Ernesto Paras Pagés, Alberto

Becerra, Javier F. Parker, Robert

Beyer, Thomas Stoltz, Robert

Denton, William Toussaint M. Ignacio

Moreno Rivas, Carlos

Comisario Propietario: Comisario Suplente:

Fraschetto Valdés, Walter Biesse Decker, William Allan

Secretario Propietario:

Becerra, Javier F.

7. Actividad Económica:

Fabricación de artículos para escritura.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 24 de octubre de 1966, cotiza en la BMV desde el 28 de febrero de 1979.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 267,750 miles de pesos, esto la ubica en la posición 99 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 266 entre las 500 más grandes del país en lo que respecta a las ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 56.198 miles de pesos, ubicándose en la posición 73 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 3,600 miles de pesos ubicándose en la posición 91 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 600 personas. Siendo en este rubro la empresa 225 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 491,547 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 86 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 171 entre las 500 empresas más grandes del país.

1. Nombre de la empresa:

Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

BIMBO

3. Oficinas Generales:

Av. Ejército Nacional #533, Granada, México, D.F. (11520).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Servitje Sendra, Roberto

Consejeros Propietarios:

González González, José Luis

Jorba Sendra, Jaime

Mariscal Toroella, José Ignacio

Mata Alvarez, Carlos

Mata Román, José T.

Milke Auais, Victor

Obregón del Corral, Raúl

Sendra Mata, Lorenzo

Servitje Sendra, Lorenzo

Servitje Sendra, Roberto

Terrein Decottignies, Claudio

Consejeros Suplentes:

Jorba Servitje, Mauricio

Mariscal Toroella, Nicolás

Quiroz Montero, Roberto

Servitje Achutegui, Roberto

Comisario Propietario:

Gras Gas, Juan Mauricio

Comisario Suplente:

Fraschetto Valdés, Walter

Secretario Propietario:

Ramos Garza, Oscar

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la elaboración de productos de pan, galletas, dulces, chocolates, botana, mermeladas y frutas procesadas en general.

8. Antecedentes:

La primera empresa del grupo denominada Panificación Bimbo se constituyó en 1944. El 15 de junio de 1966 se constituyó la empresa Promoción de Negocios S.A. de C.V. que hoy conocemos con Grupo Industrial Bimbo. Cotiza en la BMV desde el 19 de febrero de 1980.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 12,652,913 miles de pesos, esto la ubica en la posición 10 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 14 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 69 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 807,869 miles de pesos, ubicándose en la posición 23 entre las 129 de la BMV.

11. Ventas Extranjeras:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 2,448,848 miles de pesos ubicándose en la posición 20 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 40,883 personas. Siendo en este rubro la empresa 6 entre las

500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 7.906.592 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 19 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 24 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Agroblotec (alimentos)
- Alimentos Elaborados Alesa (Alimentos)
- Alimentos Lonchibon (Alimentos)
- Alimentos Paty-Lu (alimentos)
- Arrebi (Servicios inmobiliarios)
- Asociación Mexicana Autovend (Alimentos)
- Beta San Miguel (Alimentos)
- Bimabel (Distribuidora)
- Bimar Foods Corporation
- Bimar Foods Distribution (Distribuidora)
- Bimbo de Argentina (Alimentos)
- Bimbo de Honduras (Alimentos)
- Bimbo del Salvador (Alimentos)
- Central Impulsora (alimentos)
- Cía Elaboradora Nacional de Alimentos Cena (Alimentos)
- Congelación y Almacenaje del Centro (Almacenamiento)
- Congelados del Sur (Alimentos)
- Consultores Unidos
- Continental de Alimentos (alimentos)
- Converflex (Imprenta y Editorial)
- Dicam (Alimentos)
- Efform (Imprenta y Editorial)
- Emultec (alimentos)
- Exbin (alimentos)
- Fabila Foods (Distribuidora)
- Frexport (alimentos)
- Frigopan (Alimentos)
- Friser (Alimentos)
- Galletas y Pastas (Alimentos)
- Gibbersa
- Grissini
- Hipotecaria La Hispana
- Industrial Molinera del Valle de San Jorge (Alimentos)
- Industrial Molinera San Vicente de Paul (Alimentos)
- Industrial del Maíz (Alimentos)
- Industrial Molinera Monserrat (Alimentos)
- Industrial Molinera de Venezuela (Alimentos)
- Inmuebles Hogar (servicios inmobiliarios)
- Interrefacciones (comercio)
- Maquindal (maquinaria y equipo no eléctrico)
- Marineral de Centro América (Alimentos)
- Moldes y Exhibidores (productos metálicos)
- Novacel (Imprenta y Editorial)
- Orbit Finer Foods (Distribuidora)
- Organización Barcel (Alimentos)
- Panificación Bimbo (alimentos)
- Panificadora Bimbo de Costa Rica (Alimentos)
- Pastas Montecristo (Alimentos)
- Plásticos y Alambres Rogama (Productos metálicos)

Proarce (productos metálicos)
Procesadora de Cacao (Alimentos)
Productos Confitados (Alimentos)
Productos de Leche Coronado (Alimentos)
Productos Marinela (Alimentos)
Promotora Interpartes (Comunicaciones)
Quan (Alimentos)
Ricolino (alimentos)
Sales Coordinated Inc. (Distribuidora)
Secorbi (transporte)
Suandy de México (Alimentos)
Tía Rosa (alimentos)
Transportes Bimbo (Distribuidora)
Transporte de Carga Aeropacífico (transporte)
Uniformes y Equipo Industrial (Prendas de Vestir)
Wonder de Occidente (Alimentos)
Warren Staff

1. Nombre de la empresa:

Bufete Industrial, S.A.

2. Clave de la BMV:

BUFETE

3. Oficinas Generales:

Moras #850, Del Valle, México, D.F. (03100).

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

De la Construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Mendoza Fernández, José

Consejeros Propietarios:

Alvarez Guerrero, Alejandro

Gallardo Thurlow, Juan I.

Mcgraw, Donald R.

Mendoza Escalante, José Pablo

Mendoza Escalante, Luis Felipe

Mendoza Fernández, José

Muir, Ian C.

Muñoz Leos, Raúl

Sada González, Adrián

Sepúlveda de la Fuente, Alberto

Stanley, Albert J.

Consejeros Suplentes:

Delgado Fernández, Alejandro

Giles, Thomas E.

Martínez Gómez, Carlos

Sra. Mendoza Escalante, Guadalupe

Sussarrey Añel, Arturo

Voticky Lederer, Tomás

Walther Esquer, Carlos

Comisario Propietario:

Ochoa Mendoza, Marco Antonio

Comisario Suplente:

Frias López, Carlos

Secretario Propietario:

López Domínguez, Pablo

7. Actividad Económica:

Tenedora pura de acciones de compañías organizadas para prestar servicios de consultoría, planeación, suministro, ingeniería básica, diseño y la ejecución de obras de infraestructura.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 31 de marzo de 1977, cotiza en la BMV desde el 4 de noviembre de 1993.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 3,795,760 miles de pesos, esto la ubica en la posición 36 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 82 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 414 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Una de sus filiales, Bufete Industrial Construcciones fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 109 entre las 500 de mayores ventas en el país con 1,475,384 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -57,943 miles de pesos, ubicándose en la posición 119 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 601,456 miles de pesos ubicándose en la posición 35 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 8,426 personas. Siendo en este rubro la empresa 38 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,024,351 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 67 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 117 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Bufete Industrial Construcciones (Construcción)
- Bufete Industrial Infraestructura (Construcción)
- Bufete Industrial Ingeniería (Servicios Profesionales)
- Bufete Industrial Monterrey (Construcción)
- Ingeniería y Fabricaciones Marítimas (Construcción)
- Ovalle Moore (Construcción)
- Panamericana de Avalúos (Servicios profesionales)

1. Nombre de la empresa:

Grupo Industrial Camesa, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

CAMESA

3. Oficinas Generales:

Avenida Ejército Nacional #373 Piso 9, Granada, México, D.F. (11520).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Del Valle Ruiz, Adolfo

Consejeros Propietarios

"A":

Berrondo Avalos, Luis
Del Valle Ruiz, Adolfo
García de Quevedo Topete, Xavier
Gutfrajnd Gree, Moises
Núñez Urquiza, Carlos
Rojas Mota Velazco, Alejandro

Consejeros Suplentes

"A":

Ashby Cortina, Oscar
De Kuba Chávez, Federico
Del Valle Toca, Gerardo
Gaytán Rueda, José E.
Romo Villafuerte, Manuel

Comisario Propietario "A":

Soto y Gálvez, Jorge

Comisario Suplente "A":

Moya Vallejo, Carlos

Consejeros Propietarios

"B":

Blumetead, David L.
Cumming Soliveras, Alejandro
Henry, Roderick L.
Leal Márquez, Raymundo
Recke Duhart, Alfredo

Consejeros Suplentes

"B":

Balogh, Alexander G.
Escobar Aguirre, Ener
Gutiérrez Muñoz, Ricardo
Kerr, David
Rutz Galindo, Carlos

Comisario Propietario "B":

Soto y Gálvez, Jorge

Comisario Suplente "B":

Ysita del Hoyo, Fernando

Secretario Propietario "A":

Ysita del Hoyo, Fernando

Secretario Propietario

"B":

Moya Vallejo, Carlos

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la extracción y beneficio de minerales no ferrosos: alambres de alto carbón y cables de acero.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 30 de junio de 1978, cotiza en la BMV desde el 18 de septiembre de 1978.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 321,070 miles de pesos, esto la ubica en la posición 94 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 185 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 207,284 miles de pesos, ubicándose en la posición 46 entre las 129 empresas

que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 533,261 miles de pesos ubicándose en la posición 37 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 1,291 personas. Siendo en este rubro la empresa 144 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 859,754 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 75 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 144 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales (1991)

- Aceros Camesa (hierro y acero)
- Alambres (productos metálicos)
- Cables Camesa (productos metálicos)
- Camesa (productos metálicos)
- Camesa Cables Ltd. (comercio)
- Cecomp (servicios profesionales)
- Comercial Camesa (comercio)
- Compañía Minera Las Cuevas (minería)
- Corcam (servicios profesionales)
- Luorex (química)
- Fluorita de Purísima (minería)
- Fluorita de Santa Martha (minería)
- Grupo Industrial Camesa (controladora)
- Incam (servicios inmobiliarios)
- Lindmont Corporation (servicios profesionales)
- Mck (productos metálicos)
- Restauradora de Minas (minería)

1. Nombre de la empresa:

Grupo Celanese, S.A.

2. Clave de la BMV:

CELANES

3. Oficinas Generales:

Avenida Revolución #1425, San José Insurgentes, México, D.F. (01040).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Industrias químicas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Harris B., William	Vicepresidentes del Consejo: Mohr M., Thomas Saba Raffoul, Isaac
Consejeros Propietarios: Harris B., William Kennedy, Thomas F. Lehmann, Donald Mohr M., Thomas Saba Ades, Alberto Saba Ades, Manuel Saba Raffoul, Isaac Shaw, Richard	Consejeros Suplentes: Guard, Ronald Mora, Alfredo Puente, Francisco Raffoul de Saba, María Saba Ades, Moises Saba D'Jamus, Jacobo Simons, James F.
Comisario Propietario: Cruz, Salvador Rincón Gallardo, José Manuel	Comisario Suplente: Galán Jiménez, Alfonso Moy, Antonio
Secretario Propietario: Esquivel Pérez Peralta, Gastón	

7. Actividad Económica:

Productor de fibras para uso textil, industrial, productos químicos y plásticos.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 5 de agosto de 1944, cotiza en la BMV desde el 20 de enero de 1947. Entre sus miembros fundadores destacan Gastón Azcárraga, Alfredo Aboumrak y Pablo Diez Fernández.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 5,657,478 miles de pesos, esto la ubica en la posición 26 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 24 entre las 500.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,334,983 miles de pesos, ubicándose en la posición 15 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 3,888,603 miles de pesos ubicándose en la posición 14 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con *Expansión*, en 1995 ocupó 6,694 personas. Siendo en este rubro la empresa 48 entre las 500.

13. Capital Contable:

Racionalidad y formas de acción de los megacorporaciones mexicanas

Contaba en 1996 con un capital contable de 7,317,598 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 22 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 27 entre las 500 más grandes del país.

1. Nombre de la empresa:

Cemex, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

CEMEX

3. Oficinas Generales:

Avenida Constitución #444 Poniente, Monterrey, Nuevo León (64000).

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

Industria Cementera

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Zambrano Treviño, Lorenzo H.

Consejeros Propietarios:
Brittingham Summer, Eduardo
García Muriel, Rodolfo
García Segovia, Armando J.
Garza Medina, Dionisio
Milmo Zambrano, Lorenzo
Muñoz Terrazas, Juan Francisco
Quintana Isaac, Bernardo
Romo Garza, Alfonso
Zambrano Treviño, Lorenzo H.
Zambrano Hellion, Marcelo
Zambrano Lozano, Rogelio
Zambrano Villareal, Roberto

Consejeros Suplentes:
Brittingham Longoria, Tomás
García Segovia, Jorge
Zambrano Villareal, Mauricio

Comisario Propietario:
Santos de la Garza, Luis

Comisario Suplente:
Ruiz Arredondo, Fernando

Secretario Propietario:
Villareal Morales, Ramiro

7. Actividad Económica:

Fabricación y venta de toda clase de cementos.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 20 de enero de 1031, cotiza en la BMV desde el 5 de enero de 1976. En años recientes se ha dedicado a comprar y fusionar competidores como Tolteca de México, varios de Estados Unidos y de España donde compró los dos líderes Valenciana y Sansón. Con estas compras Cemex es el cuarto productor mundial de cemento.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 8,469,361 miles de pesos, esto la ubica en la posición 15 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 8 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 32 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Tres de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Tolmex	3,829,951	55
Cementos de Guadalajara	1,657,545	99
Grupo Empresarial Maya	1,368,830	118

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 7,699,010 miles de pesos, ubicándose en la posición 2 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 18,048,243 miles de pesos ubicándose en la posición entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 16,371 personas. Siendo en este rubro la empresa 15 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 34,173,690 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 2 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 3 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Cementos Guadalajara (cementos)
- Grupo Empresarial Maya (cemento)
- Tolmex y Subs. (cemento)
- Empresa Tolteca de México (cemento)
- Turismo Cemex (Hoteles)
- Sunbelt Enterprises Inc. (Cemento)

1. Nombre de la empresa:

Internacional de Cerámica, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

CERAMIC

3. Oficinas Generales:

Prol. Av. Pacheco y FF.CC. Chihuahua-Pacífico, El Marmol, Chih., Chih. (31080).

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

Materiales para la Construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Almeida Chabre, Oscar	Vicepresidente del Consejo: Almeida García, Victor D.
--	---

Consejeros Propietarios:

Almeida Chabre, Oscar	Deaver, Allen
Almeida de Ochoa, Diana	Hyland, David K.
Almeida de Sandoval, Sylvia	Maese Cordero, Humberto
Almeida García, Patricia	Mares Paredes, Leopoldo
Blaugrund, Mark	Martínez Lozano, Gustavo
Buerba, Rafael	Sandoval Granados, Alberto
Champion Chapa, Augusto	Terrazas Torres, Federico

Comisario Propietario: Valles Hernández, Humberto	Comisario Suplente: Soule García, Victor Luis
--	--

Secretario Propietario:
Almeida de Champion, Norma

7. Actividad Económica:

Fabricación y comercialización de loseta cerámica para pisos y recubrimientos.

8. Antecedentes

Empresa constituida el 17 de febrero de 1978, cotiza en la BMV desde el 27 de julio de 1987.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 554,621 miles de pesos, esto la ubica en la posición 78 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 153 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 94,314 miles de pesos, ubicándose en la posición 64 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 734,296 miles de pesos ubicándose en la posición 32 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 2,734 personas. Siendo en este rubro la empresa 100 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 572,186 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 84 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 161 entre las 500 empresas más

Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos

grandes del país.

1. Nombre de la empresa:

Grupo Continental, S.A.

2. Clave de la BMV:

CONTAL

3. Oficinas Generales:

Av. Hidalgo #2303, Tampico, Tamaulipas (69140).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Grossman, Burton E.

Consejeros Propietarios:

Aguilar Romo, Marcos
Canseco González, Carlos
Circuit, Teodoro
Domene Zambrano, José
Garza Treviño, Sergio
Grossman, Bruce E.
Grossman, Burton E.
Grossman, Cynthia H.
Hinojosa González, Diego Alonso
Johnson, Weldon H.
López Rodríguez, Antonio
Romero Roaro, Sergio
Rutz Garza, Sergio
Sottit Prieto, Luis
Tinajero Benavides, Ernesto L.
Valdés Govea, Carlos
Verduzco y Sánchez Aldana, Guillermo

Consejeros Suplentes:

Artolozaga Noriega, Carlos
Haas, Timothy J.
Haces Zorrilla, José Manuel
Martínez Garza, Roberto
Tirado del Pozzo, Jorge A.
Zorrilla Garza Evia, Jaime S.

Comisario Propietario:

Castillo Miranda, Wilfrido

Comisario Suplente:

Castillo Sánchez Mejorada, Emilio

Secretario Propietario:

Aguilar Romo, Marcos

7. Actividad Económica:

Controladora de compañía, cuyas actividades son la producción, venta y distribución de bebidas envasadas, y la producción y venta de azúcar.

8. Antecedentes:

1964 - Inician operaciones con cuatro plantas embotelladoras y dos empresas de servicios: Embotelladora de Coahuila, S.A. de C.V. en Torreón, Coah., Embotelladora Guadiana, S.A. de C.V. en Durango, Dgo., Embotelladora San Luis, S.A. de C.V. en San Luis Potosí, S.L.P., Embotelladora Aguascalientes S.A. de C.V. en Aguascalientes, Ag., Grossman y Asociados S.A. de C.V. y Fomento Industrial Azteca, S.A. de C.V. en Tampico, Tam.

1966 - Entra en operación Embotelladora Gómez Palacios, S.A. de C.V.

1967 - Inicia operaciones Embotelladora Fresnillo, S.A. de C.V.

1968 - Surge Embotelladora Río Verde S.A. de C.V.

1970 - Como segunda planta en la ciudad de Torreón se establece Embotelladora Lagunera S.A. de C.V.

1971 - En la ciudad de San Luis Potosí inicia operaciones la empresa Productos Industriales Potosí S.A. de C.V.

1972 - Se inaugura el edificio corporativo en Tampico y Embotelladora Aguascalientes se instala en su nueva planta.

1978 - Crece el mercado en Jalisco y surge Embotelladora Ameca, S.A. de C.V.

1989 - El negocio se institucionaliza y consolida su estructura adoptando la denominación de Grupo Continental S.A. bajo la cual inscribió sus acciones en la Comisión Nacional de Valores, convirtiéndose en la primera y única empresa del Estado de Tamaulipas cuyas acciones son cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

1980 - Dentro de la zona urbana, en la ciudad de Guadalajara, inicia operaciones la sucursal El Alamo de Embotelladora La Favorita, S.A. de C.V.

1982 - Embotelladora La Lagunera S.A. de C.V. estrena su nueva planta.

1983 - Inicia operaciones una nueva planta, Embotelladora Los Altos, S.A. de C.V.

1985 - Grupo Continental S.A. recibe de Coca Cola Company, la copa que lo distingue como miembro del selecto club del billón de cajas unidad de Coca Cola vendidas siendo uno de los dos únicos grupos de Latinoamérica que lo han logrado.

1988 - Se incorpora a la estructura de Grupo Continental, S.A. de C.V. la división Ingenios Azucareros al adquirir los ingenios Tres Valles, S.A. de C.V. e Adolfo López Mateos, S.A. de C.V.

1989 - Coca Cola se convierte en el segundo accionista del Grupo y ese mismo año en la ciudad de Zacatecas, Zac., inicia operaciones Embotelladora La Bufa, S.A. de C.V.

1991 - En Aguascalientes, Ag., inicia Operaciones como segunda Planta Embotelladora los Trojes, S.A. de C.V.

1993 - Coca Cola extiende los contratos de franquicia al Grupo hasta el 2013. El Grupo adquiere el 17% accionario de la planta enlatadora de productos Coca Cola más grande de México, siendo el segundo accionista en importancia.

1994 - Se concluye la construcción y el equipamiento de la segunda embotelladora en la ciudad de Durango, Embotelladora Guadalupe Victoria, S.A. de C.V.

1995 - Se termina la construcción de Embotelladora Tangamanga, S.A. de C.V., en San Luis Potosí, así como la planta de tratamiento de aguas residuales de Embotelladora La Bufa, S.A. de C.V. en Zacatecas.

1996 - The Coca Cola Company aumentó a 17.3% su participación accionaria a Grupo Continental, S.A.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 3,753,641 miles de pesos, esto la ubica en la posición 37 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 63 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

Veintitrés de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Promotora Industrial Azucarera	778,564	157
Embotelladora La Favorita	647,455	173
Ingenio Tres Valles	371,717	219
Embotelladora Zapopan	344,447	227
Ingenio Adolfo López Mateos	283,313	243
Embotelladora San Luis	244,435	253
Embotelladora Las Trojes	206,274	268
Embotelladora de Coahuila	194,422	279
Embotelladora Los Altos	165,980	293
Embotelladora Aguascalientes	158,751	304
Embotelladora Ameca	142,844	312
Embotelladora Lagunera	141,167	313
Embotelladora Gómez Palacios	138,947	316
Embotelladora Guadalupe Victoria	135,884	319
Embotelladora La Bufa	132,518	325
Sociedad Industrial	123,112	337
Embotelladora Fresnillo	116,351	351
Embotelladora Guadalupe	108,481	360
Embotelladora Tangamanga	79,142	395
Embotelladora Río Verde	62,814	425
Fomento Industrial Azteca	33,422	477
Mercadotecnia de Occidente	29,265	487
Concentrados Industriales	26,645	495

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 332,488 miles de pesos, ubicándose en la posición 41 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 12,392 miles de pesos ubicándose en la posición 81 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 11,946 personas. Siendo en este rubro la empresa 24 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 2,411,856 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 45 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 69 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

- Abastecedora Industrial del Centro (Comercio)
- Abastecedora Industrial de Norte (Comercio)
- Anuncios Comerciales (Comercio)
- Comunicación Publicitaria (Comercio)
- Concentrados Industriales (Alimentos)
- Embotelladora Aguascalientes (Bebidas)
- Embotelladora Ameca (Bebidas)
- Embotelladora de Coahuila (Bebidas)
- Embotelladora Fresnillo (Bebidas)
- Embotelladora Gómez Palacios (Bebidas)
- Embotelladora Guadalupe Victoria (Bebidas)
- Embotelladora Guadalupe (Bebidas)
- Embotelladora La Bufa (Bebidas)
- Embotelladora La Favorita (Bebidas)
- Embotelladora Lagunera (Bebidas)
- Embotelladora Las Trojes (Bebidas)
- Embotelladora Los Altos (Bebidas)
- Embotelladora Río Verde (Bebidas)
- Embotelladora San Luis (Bebidas)
- Embotelladora Tangamanga (Bebidas)
- Embotelladora Zapopan (Bebidas)
- Enlatadora Continental (Bebidas)
- Equipo y Material Eléctrico (Comercio)
- Fomento Aguascalientes (Servicios Inmobiliarios)
- Fomento Durango (Servicios Inmobiliarios)
- Fomento Industrial Azteca (Servicios Profesionales)
- Fomento Mayran (Servicios Inmobiliarios)
- Fomento Potosino (Servicios Inmobiliarios)
- Fomento Río Nazas (Servicios Inmobiliarios)
- Fomento San Luis (Servicios Inmobiliarios)
- Fomento Tamaulipeco (Servicios Inmobiliarios)
- Fomento Zacatecano (Servicios Inmobiliarios)
- Grossman y Asociados (Servicios Inmobiliarios)
- Impresoras Grafos (Imprenta y Editorial)
- Inmobiliaria La Favorita (Servicios Inmobiliarios)
- Mercadotecnia de Occidente (Servicios Profesionales)
- Normandy Aviation Corporation (Servicios Profesionales)
- Productos Industriales Potosí (Bebidas)
- Promotora Industrial Azucarera y Subs. (Alimentos)
- Comercializadora para el Desarrollo Agroindustrial (Comercio)

Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos

Ingenio Adolfo López Mateos (Alimentos)
Ingenio Tres Valles (Alimentos)
Servicios Azucarero Integrales (Servicios Profesionales)
Sociedad Industrial (Servicios Profesionales)

1. Nombre de la empresa:

Convertidora Industrial, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

CONVER

3. Oficinas Generales:

Río de la Loza #2073, Sector Reforma, Atlas, Guadalajara, Jalisco (44800).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Producción de Caucho y Mat. Plástico

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Salcedo Padilla, Jorge

Consejeros Propietarios:

Castiello Chávez, Juan Pablo Ramos de la Cajiga, Eduardo

Flores Meléndez, Arturo Rodríguez García, Rodolfo

Gómez Fernández, Julio César Rodríguez Peinado, Rodolfo

Petersen Farah, Juan Jaime Salcedo Padilla, Jorge

Comisario Propietario: Secretario Propietario:

Gutiérrez Borbolla, Emillo Navarro González, Elsa Lucila

7. Actividad Económica:

Fabricación y comercialización de toda clase de artículos y materiales plásticos, particularmente, globos metalizados y envases flexibles de plásticos.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 9 de noviembre de 1979, cotiza en la BMV desde el 25 de abril de 1996.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 53,792 miles de pesos, esto la ubica en la posición 121 de las 129 empresas que cotizan en la BMV.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 32,468 miles de pesos, ubicándose en la posición 62 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 66,441 miles de pesos ubicándose en la posición 81 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 141,459 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 109 entre las 129 que cotizan en la BMV.

1. Nombre de la empresa:

Cydsa, S.A.

2. Clave de la BMV:

CYDSASA

3. Oficinas Generales:

Av. Ricardo Margah Zosaya, Valle Campestre, Garza García, Nuevo León (66620).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

González Sada, Tomás

Consejeros Propietarios:

Clariond Reyes-Retama, Eugenio

Garza Lagüera, Alejandro

Garza Medina, Dionisio

González Sada, Pablo

González Sada, Tomás

López del Bosque, Javier

Madero Bracho, Antonio

Muñoz Terrazas, Juan Francisco

Sada González, Adrián

Sada González, Federico

Sada Malacara, Fernando

Sada Treviño, Adrián

Sada Zambrano, Andrés Marcelo

Sada Zambrano, Gerardo

Santos de Hoyos, Alberto

Yokoyama, Hiromi

Zambrano Treviño, Lorenzo

Consejeros Suplentes:

González Quiróz, Raúl

González Villareal, Indalecio

Comisario Propietario:

Elzondo Elzondo, Adán

Comisario Suplente:

González G. Jr., Salvador

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas industriales, comerciales y de servicios que operan en áreas diversificadas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 1 de septiembre de 1975. Es una de las cuatro controladoras del Grupo Monterrey.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 4,436,546 miles de pesos, esto la ubica en la posición 33 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 40 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 157 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 449,834 miles de pesos, ubicándose en la posición 35 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Ventas Extranjeras:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 2,112,886 miles de pesos ubicándose en la posición 24 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 10,501 personas. Siendo en este rubro la empresa 28 entre las

500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 3,851,460 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 33 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 41 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Celulosa y Derivados (Textil)
- Derivados Acrílicos (Textil)
- Grupo Cydsa (Controladora)
- Grupo Empresarial de Mejoramiento Ambiental (Servicios Profesionales)
- Hilaturas San Marcos (Textil)
- Industrias Cydsa Bayer (Química)
- Industria Química del Istmo (Química)
- Masterpak (Artículos de Plástico)
- Plásticos Rex (Artículos de Plástico)
- Policyd (Artículos de Plástico)
- Quimobásicos (Química)
- Ryltex (Resinas Sintéticas y Fibras Artificiales)
- Sales del Istmo (Química)
- Ultracril (Textil)

1. Nombre de la empresa:

Dermet de México, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

DERMET

3. Oficinas Generales:

Periférico Sur #3345, San Jerónimo Lídice, México, D.F. (10200).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Industrias Químicas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: De Garay Gutiérrez, Luis Enrique P.	Vicepresidente del Consejo: Alvarez Bermejillo, Jaime
--	---

Consejeros Propietarios:

Alvarez Bermejillo, Jaime	García Tiburcio, Pedro
Cano Gratecat, Carlos	O'Farrell Zubirán, Pablo
De Garay Gutiérrez, Luis Enrique Pablo	Pardo Ortiz, Raúl
Comisario Propietario: Mendez Rodríguez, Carlos	Comisario Suplente: González Dávila Garay, Eduardo
Tesorero: Pardo Ortiz, Raúl	Secretario Propietario: García Tiburcio, Pedro

7. Actividad Económica:

Controladora de acciones de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de productos químicos, farmacéuticos y para la industria alimenticia en general.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 22 de agosto de 1988, cotiza en la BMV desde el 30 de abril de 1996.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 267,615 miles de pesos, esto la ubica en la posición 98 de las 129 empresas que cotizan en la BMV.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 35,688 miles de pesos, ubicándose en la posición 78 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 44,199 miles de pesos ubicándose en la posición 70 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 121,364 miles de pesos y fue la empresa 111 entre las 129 de la BMV.

1. Nombre de la empresa:

Desc, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

DESC

3. Oficinas Generales:

Bosque de Ciruelos #304, México, D.F. (1170C).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Otros

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo "A", "B" y "C":

Senderos Mestre, Fernando

Consejeros Propietarios "A":

Ballesteros Ibarra, Crescencio
Baños Samblancat, Andrés
Burillo Azcárraga, Alejandro
De Belausteguigoltia Arocena, Eneko
Fernández Senderos, Federico
Gómez y Gómez, Carlos
González Zabalegui, Carlos
Mendoza Saeb, Emilio
Patrón Luján, Adolfo
Prado Vleyra, Luis
Senderos Fernández, Manuel
Senderos Irigoyen, Manuel
Senderos Mestre, Fernando
Vega Velazco, Ernesto

Consejeros Suplentes "A":

Ballesteros Franco, Jorge
Ballesteros Franco, José Luis
Chazaro Senderos, Luis Darío
Pinto Mazal, José
Ruiz Galindo Terrazas, Antonio

Consejeros Propietarios "B":

Alarcón Velázquez, Oscar
Ballesteros González, Alberto
De la Lama Cortina, Víctor
Fernández de la Parra, Guillermo
López Martínez, Prudencio
O'Farril Jr., Rómulo
Ochoa Vega, Enrique
Ortiz de Montellano, Gonzalo Gout
Patrón Luján, Roger
Ruiz Galindo Terrazas, Javier
Trouyet Hauss, Francisco

Consejeros Suplentes "B":

Aguilar Monteverde, Rubén
Gómez Gordoá, José
Pintado Rivero, José

Consejero Propietario "C":

Borja Navarrete, Gilberto

Comisario Propietario "A" y "B"

Ruiz Ruiz, Jesús Andrés

Comisario Suplente "A" y "B"

Canal Hernando, José Manuel

Secretario Propietario "A" y "B"

Vega Velazco, Ernesto

7. Actividad Económica:

Sociedad de fomento industrial.

8. Antecedentes:

Constituida el 8 de agosto de 1973, cotiza en la BMV desde el 26 de agosto de 1975.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 7,803,618 miles de pesos, esto la ubica en la posición 18 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 22 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 88 entre las más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Cinco de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Grupo Irsa	4,887,780	46
Unik	2,780,541	68
Agrobios	1,070,626	135
Fenoquimia	324,653	231
Dine	126,918	332

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,896,939 miles de pesos, ubicándose en la posición 11 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 4,159,549 miles de pesos ubicándose en la posición 10 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 17,020 personas. Siendo en este rubro la empresa 14 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 9,056,154 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 17 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 23 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales:

- Agrobios (Alimentos)
- Holding Aquanova
- Univasa (alimentos)
- Dine y Subs.
- Bosques de las Lomas (Servicios Inmobiliarios)
- Construbosques (servicios inmobiliarios)
- Desarrollos de Centros Comerciales (servicios inmobiliarios)
- Desarrollos Dine (servicios inmobiliarios)
- Direcdine (servicios profesionales)
- Inmobiliaria Akko (servicios inmobiliarios)
- Inmobiliario Bosques de Apaxco (servicios inmobiliarios)
- Promociones Bosques (servicios profesionales)
- Promotora TVP (servicios inmobiliarios)
- Proyectos y Servicios Administrativos (servicios profesionales)
- Servidine (servicios profesionales)
- Grupo Irsa y Subs. (Química)
- Autoplas (Artículos de plástico)
- Casa Keyerson (Farmacéutica)
- Concentrados de Color (química)
- Corporación Industrial Reka (Alimentos)
- Decorlam (Distribuidora)
- Dirección Irsa (servicios profesionales)

Fenoquimia (petroquímica)
Fester de México (construcción)
Girsa Incorporated (Distribuidora)
Girsa Corporativo (artículos de plástico)
Hules Mexicanos (Petroquímica)
Industrias Negromex (petroquímica)
Industrias Resistol (química)
Laboratorios Bloquimex (alimentos)
Nhumo (petroquímica)
Plastigas de México (química)
Poliestirenos del Sureste (química)
Productor de Químicos Industriales (Química)
Productos de Estireno (petroquímica)
Quimir (petroquímica)
Resistol (Distribuidora)
Revoplast (Química)
Servicios Administrativos Fester
Servicios Administrativos Resistol
Servicios Girsa
Tecno Industria RF (Química)
Unik (Autopartes)
Kelsey Hayes de México (autopartes)
Moresa (autopartes)
Productos Estampados de México (autopartes)
Spicer (autopartes)
Velcon (autopartes)

1. Nombre de la empresa:

Editorial Diana, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

DIANA

3. Oficinas Generales:

Roberto Gayol #1219, Del Valle, México, D.F. (03100).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Imprenta Editorial

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Ramírez Cota, José Luis

Consejeros Propietarios:

Alariste, Sealtiel

Aramoni Calderón, José

Arce Rincón, Manuel

Aymes Blanchet, Andrés

Fernández, José Ma.

Fernández Arenas, José Antonio

Llamosas, José Luis

Meljem, Salvador

Pazos de la Torre, Luis

Ramírez Cota, José Luis

Ramírez Magnani, José Luis

Consejeros

Suplentes:

Plessey Franco, Hugo

Ramírez Cota, Fernando

Ramírez Magnani, Diana

Rodríguez Ramírez, Raúl

Comisario

Propietario:

Uribe Mendoza, Tomás

Comisario Suplente:

Loyo Ahuja, José Luis

Secretario

Propietario:

Fernández Margain, Adrián

7. Actividad Económica:

Empresa editora de libros.

8. Antecedentes

Empresa constituida el 15 de febrero de 1946, cotiza en la BMV desde el 22 de agosto de 1967. Actividad Económica:

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 72,592 miles de pesos, esto la ubica en la posición 116 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 408 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 8,193 miles de pesos, ubicándose en la posición 101 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 123,473 miles de pesos ubicándose en la posición 80 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 126 personas. Siendo en este rubro la empresa 388 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 54,160 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 118 entre las 129

que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 366 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales (1993)

- Edi-Visión Cía Editorial (Imprenta y editorial)
- Edlapsa (comercio)
- Editorial Artesima (Imprenta y editorial)
- Editorial Diana Argentina (comercio)
- Editorial Diana Chilena (comercio)
- Editorial Diana Colombiana (comercio)
- Editorial Origen (Imprenta y editorial)
- Editorial Universo (Imprenta y editorial)

1. Nombre de la Empresa:

Consortio G Grupo Dina, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

DINA

3. Oficinas Generales:

Margaritas #433, Hacienda de Guadalupe, Chimalistac, México, D.F. (01050).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Maquinaria y equipo de transporte

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Gómez Flores, Rafael

Consejeros Propietarios:

Bouffard, Francois

Cárcoba García, Luis Germán

Cumming Soliveras, Alejandro

Gargallo Costa, Juan

Gómez Flores, Guillermo

Gómez Flores, Rafael

González Balboa, Wilfrido

Huante Rodríguez, Luis

Ibarra Muñoz, David

Larios Santillán, Héctor

Mijares Ricci, Antonio

Consejeros Suplentes:

Arangua Morales, Héctor Mariano

García Cortes, Gamaliel

González Hernández, Humberto

Olvera Caballero, José Luis

Comisario Propietario:

Soni Ocampo, Francisco Javier

Comisario Suplente:

Méndez Rodríguez, Carlos

Secretario Propietario:

Kareh Aaron, Guillermo

7. Actividad Económica:

Controladora de sociedades dedicadas a fabricar, ensamblar, transformar y comercializar camiones pesados y los denominados tractocamiones impulsados con motor diesel, camionetas, autos, etc.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 21 de agosto de 1989, cotiza en la BMV desde el 31 de marzo de 1989. Entre mayo y junio de 1989 el Consortio "G" S.A. de C.V., empresa que le da origen, adquirió Dina Autobuses, Dina Camiones, Dina Motores y Plásticos Automotrices Dina, pertenecientes al Grupo Dina, de propiedad estatal. A partir de estas adquisiciones se constituyó el Consortio G Grupo Dina que hoy conocemos.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 849,844 miles de pesos, esto la ubica en la posición 70 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 53 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 230 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 19,271 miles de pesos, ubicándose en la posición 86 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 5,167,346 miles de pesos ubicándose en la posición 7 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 8,993 personas. Siendo en este rubro la empresa 36 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,585,170 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 51 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 78 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Arrendadora Dina (Otros servicios)
- Autopartes Hidalguenses (Autopartes)
- Comercializadora Dina
- Desarrollos en Serv. Administrativos y Profesionales (Despachos de asesoría)
- Desarrollo Industrial de Nuevas Actividades (Servicios inmobiliarios)
- Dina Autobuses (Automotriz)
- Dina Camiones (Automotriz)
- Dina Comercializadora (Distribuidora)
- Dina Componentes (Autopartes)
- Dinautos (Automotriz)
- Holding Share & Service
- Plásticos Automotrices (Autopartes)
- Promotora de Negocios G
- Raíces del Sur (Servicios Inmobiliarios)
- Sistemas y Servicios (Despachos de asesoría)

1. Nombre de la Empresa:

Dixon Ticonderoga de México, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

DIXON

3. Oficinas Generales:

Vía Dr. Gustavo Baz Prada # 3826, Tlalnepantla, Estado de México (54030).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Otras Industrias de la Transformación

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Pala, Gino N.

Consejeros Propietarios:

Asta, Richard A.
Berrondo Lagos, Francisco
Brockman Lozano, Ricardo
Céspedes Crebell, Diego
D'Antonio, Richard
González Guajardo, Guillermo
Sra. Joyce, Deborah P.
Joyce III, Richard F.
Pala, Gino N.

Consejeros Suplentes:

Dahlberg, Leonard
González Guajardo, Esteban
Lara Ibarra, Jorge
Muggenburg y Rodríguez Vigil, Gemán
Remus, Frank
Saavedra Olavarrieta, Alberto Guillermo
Shaffer, Ron
Todd Alvarez, Fernando
Velasco Alvarado, Pedro

Comisario Propietario:

Sánchez y Madrid, Manuel

Comisario Suplente:

García Fábregat, David

Secretario Propietario:

Cervantes Muñiz, Luis Alfonso

7. Actividad Económica:

Manufactura, exportación, importación y comercialización de productos para la escritura, tales como lápices de color, de grafito, puntillas, crayones escolares/industriales, gises y marcadores.

8. Antecedentes:

Empresa construida el 27 de marzo de 1953, cotiza en la BMV desde el 14 de septiembre de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 89,473 miles de pesos, esto la ubica en la posición 114 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 396 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 4,859 miles de pesos, ubicándose en la posición 103 entre las 129 de la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 375 personas. Siendo en este rubro la empresa 281 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 93,195 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 114 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 326 entre las 500 más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Eaton Manufacturera, S.A. de C.V..

2. Clave de la BMV:

EATON

3. Oficinas Generales:

Albert Einstein esq. Ind. Química, Zona Industrial, Toluca, Edo. de México (50071).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Maquinaria y Equipo de Transporte

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Santamarina Vázquez, Agustín

Consejeros Propietarios:

Acevedo, Alfonso

Donovan, Patrik

O'Boyle, Thomas

Richter, Kenneth

Santamarina Vázquez, Agustín

Consejeros Suplentes:

Best, Alan

Carmona, John M.

García Cuellar, Samuel

Todd Alvarez, Fernando

Yukich L., Michael

Comisario Propietario:

Campaña Ruiz, Alfonso

Comisario Suplente:

Hallman Borges, Guillermo

Secretario Propietario:

Becerra, Javier F.

7. Actividad Económica:

Fabricantes de ejes de dirección y diferencial montacargas, refacciones y partes forjadas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 9 de marzo de 1964, cotiza en la BMV desde el 29 de abril de 1965.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 123,083 miles de pesos, esto la ubica en la posición 111 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubcó en 1995 en la posición 384 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

Una de sus filiales, Eaton Ejes, fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 385 entre las 500 de mayores ventas en el país con 87,702 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -8,949 miles de pesos, ubicándose en la posición 113 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 122,638 miles de pesos ubicándose en la posición 54 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con *Expansión*, en 1995 ocupó 348 personas. Siendo en este rubro la empresa 292 entre las 500.

13. Copital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 294,891 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 92 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 228 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales:

Eaton Ejes (autopartes)

1. Nombre de la Empresa:

Ecko, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

ECKO

3. Oficinas Generales:

Av. 16 de Septiembre #31, Sto. Domingo, Del. Azcapotzalco, México, D.F. (02160).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Otras Industrias de la Transformación

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Elizondo Anaya, José Ramón	Vicepresidente del Consejo: Huerta Pando, Miguel Ángel
--	--

Consejeros Propietarios:

Del Valle Ruiz, Adolfo	Patrón Luján, Adolfo
Elizondo Anaya, José Ramón	Portilla Garceran, Alejandro
Elizondo Zuckermann, Jaime	Sotomayor Canales, Arturo M.
Huerta Pando, Miguel Ángel	Vargas Díez Barroso, Jorge
Martí García, Alejandro Joaquín	

Comisario Propietario: Buenfil García, Carlos H.	Comisario Suplente: Canal Hernando, José Manuel
--	---

Secretario Propietario: Hamdan Amad, Fauzi	Secretario Suplente: Manzanero Escutia, Francisco Xavier
--	--

7. Actividad Económica:

Fabricación y venta de artículos de aluminio y acero para el hogar.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 19 de enero de 1934, cotiza en la BMV desde el 5 de diciembre de 1991.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 218,918 miles de pesos, esto la ubica en la posición 102 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 305 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 11,772 miles de pesos, ubicándose en la posición 97 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 5,364 miles de pesos ubicándose en la posición 90 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con *Expansión*, en 1995 ocupó 969 personas. Siendo en este rubro la empresa 174 entre las 500.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 155,543 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 106 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 248 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

- Fomento Productivo (Distribuidora)
- Industrias Ecko (Productos metálicos)
- Industrias La Vasconia (Productos metálicos)

Industrias Yoit (Otras Industrias manufactureras)

1. Nombre de la Empresa:

Embotelladores del Valle de Anahuac, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

EMVASA

3. Oficinas Generales:

Doctor Lucio #161, Doctores, México, D.F. (06720).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebida

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:	Vicepresidente del Consejo:
Rello Vega, Enrique	Rello Lara, Carlos

Consejeros Propietarios:

Borja Navarrete, Angel	Rello Lara, Carlos
Carrasco Ylitzaliturri, Marcos	Rello Lara, Eduardo
Carrillo Marroquí, José	Rello Lara, Enrique
Medina Mora, Raúl	Rello Vega, Enrique
Natividad Sánchez, Tomás H.	

Comisario Propietario:	Comisario Suplente:
Rincón Gallardo, José Manuel	Morales Ríos, Javier

Secretario Propietario:
Oliveros Lara, Rafael

7. Actividad Económica:

Controladora de compañías industriales y comerciales, cuyo giro predominante es la producción, venta y distribución de bebidas envasadas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 22 de diciembre de 1982, cotiza en la BMV desde el 29 de abril de 1993.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,035,582 miles de pesos, esto la ubica en la posición 64 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 143 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 40,135 miles de pesos, ubicándose en la posición 75 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 4,743 personas. Siendo en este rubro la empresa 66 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 871,672 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 70 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 131 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

Jugos y Sabores Concentrados (Servicios inmobiliarios)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Carso S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GCARSO

3. Oficinas Generales:

Av. Paseo de las Palmas #265 Local 5, Lomas de Chapultepec, México, D.F.

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladora

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Slim Helú, Carlos

Consejeros Propietarios:

Chico Pardo, Fernando G.

Chico Pardo, Jaime

Cosío Ariño, Antonio

González Laporte, Claudio X.

Kalach Mizrahi, Rafael Moisés

Kuri Harsfush, José

Pérez Simón, Juan Antonio

Quintana Isaac, Bernardo

Santamarina Yáñez, Agustín

Slim Domit, Carlos

Slim Helú, Carlos

Consejeros Suplentes:

Aboumrad, Gabriel Alejandro

Becker Arreola, Maximiliano

Cobo González, Ignacio

Cosío Ariño, Moisés

Domit Gemayel, Pedro

Gutiérrez Bastida, Jesús

Gutiérrez-Olivera Zubizarreta, H.

Hajj Aboumrad, Daniel

Slim Domit, Marco Antonio

Slim Domit, Patrick

Valdés Acra, Eduardo

Comisario Propietario:

Canal Hernando, José Manuel

Comisario Suplente:

Nava Escobedo, Gilberto

Secretario Propietario:

Medina Norlera, Sergio F.

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a diversas áreas de la actividad económica.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 22 de octubre de 1980, cotiza en la BMV desde el 17 de mayo de 1995. En 1990 el grupo compró las empresas Nacobre, Sanborn's, Frisco y Porcelanite. En agosto de 1990, en asociación con Southwestern Bell International Holdings y France Cable et Radio compró al gobierno mexicano 18 empresas entre las que destaca Teléfonos de México, por un valor de 14,398,468,200 pesos. Posteriormente adquirió Euzcadi, Condumex, Grupo Aluminio y General Tire. A través de su corredora de valores Inversora Bursátil recientemente recibió autorización del gobierno mexicano para abrir el Banco Inbursa.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 19,616,687 miles de pesos, esto la ubica en la posición 4 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 9 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 37 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Catorce de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Teléfonos de México*	41,679,206	2
Cigarros La Tabacalera	4,228,153	50
Grupo ConduMex	4,220,570	51
Industrias Nacobre	2,916,086	65
Sanborn's Hermanos	2,276,796	86
Teléfonos del Noroeste	1,262,995	124
Cía Hulera Euzkadi	1,001,208	144
General Tire de México	593,053	182
Porcelanite	395,816	211
Corporación Moctezuma	219,673	264
Pavillón	138,578	317
Gres	132,265	327
Porcela	108,704	358
Azulev	25,716	498

* Asociada

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 3,302,664 miles de pesos, ubicándose en la posición 5 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La grupo reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 4,362,762 miles de pesos ubicándose en la posición 9 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 43,869 personas. Siendo en este rubro la empresa 5 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 12,488,432 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 10 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 4 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Cigarros La Tabacalera Mex. (Tabaco)
- Corporación Industrial Llantera (Productos de Hule)
- Cía Hulera Euzkadi (Productos de Hule)
- General Tire de México (Productos de Hule)
- Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre (Imprenta y Editorial)
- Loreto y Peña Pobre (Imprenta y Editorial)
- Plaza Loreto (Servicios Inmobiliarios)
- Galas de México (Química)
- Grupo ConduMex (Maquinaria y equipo eléctrico)
- Camisa (Autopartes)
- Centro de Investigación y Desarrollo ConduMex (Servicios profesionales)
- Conalum ((Metales no ferrosos)
- Conductores de Fluidos Parker (Metales no ferrosos)
- ConduMex Incorporated
- Condupac International (Servicios profesionales)
- ConduTel (Maquinaria y equipo eléctrico)
- Macopel (Autopartes)
- Manufacturera Mexicana de Partes Automotrices (Autopartes)
- Tubos Flexibles (Productos de Hule)
- Porcelanite

Azulev (comercio)
Barros y Pizarra (minería)
Gres (productos minerales no metálicos)
Pavillon (productos minerales no metálicos)
Porcela (comercio)
Teléfonos de México (Asociada) (Comunicaciones)
Aerocomunicaciones (Comunicaciones)
Alquiladora de Casa (Servicios inmobiliarios)
Anuncios en Directorios
Buscatel (Comunicaciones)
Canalizaciones Mexicanas (Construcción)
Cía de Teléfonos y Bienes Raíces (Servicios inmobiliarios)
Comertel Argos (Comunicaciones)
Construcciones Telefónicas Mexicanas (Construcción)
Fuerza y Clima (Maquinaria y equipo eléctrico)
Imprenta Nuevo Mundo (Química)
Impulsora Mexicana de Telecomunicaciones (Despachos de asesoría)
Industrial Afiliada (Maquinaria y equipo eléctrico)
Inmobiliaria Aztlán (Servicios inmobiliarios)
Inttelmex
Operadora Mercantil (Despachos de asesoría)
Radlomóvil Dipsa (Comunicaciones)
Renta de Equipo
Sercotel
Servicios y Supervisión (Servicios profesionales)
Teleconstructora (Construcción)
Teléfonos del Noreste (Comunicaciones)
Corporación Moctezuma (Asociada) (Cemento) (1993)
Agregados de Morelos (Construcción)
Cementos Portland Moctezuma (Construcción)
Latinoamericana de Agregados y Concretos (Construcción)
Latinoamericana de Concretos (Construcción)
IEM y Subs. (Maquinaria y equipo eléctrico)
Industrias Nacobre (Metales no ferrosos)
Sanborn's Hermanos (Comercio departamentales)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Cementos de Chihuahua, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GCC

3. Oficinas Generales:

Juan Escutia y 6A, Zona Industrial, Nombre de Dios, Chihuahua, Chihuahua.

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

Industria Cementera

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Terrazas Torres, Federico

Consejeros Propietarios:

Caballero Guerrero, Gustavo A.

Domene Zambrano, José

García Segovia, Armando J.

Marques Prieto, Miguel

Marques Villalobos, Miguel

Medina Aguilar, Héctor

Terrazas Baeza, Salvador

Terrazas Torres, Enrique G.

Terrazas Torres, Federico

Touche Tares, Emilio

Zambrano Treviño, Lorenzo H.

Consejeros Suplentes:

Cue Pérez, Francisco

De la Garza Caballero, Marko

Marqués de Corral, Martha

Marqués Villalobos, Luis

Rodríguez Alvarado, Sergio

Támez González, Héctor

Terrazas Becerra, Federico

Terrazas Seyffert, Alberto

Terrazas Seyffert, Luis E.

Valenzuela Loustaunau, Héctor

Villareal Morales, Ramiro

Comisarios Propietarios:

González Parás, Luis Francisco

Valles Hernández, Humberto

Comisarios Suplentes:

De la Paz, Américo

Eltzondo Barragán, Fernando

Secretario Propietario:

González Rascón, Arturo

7. Actividad Económica:

Producción, distribución y comercialización de cemento Portland, concreto y materiales para la construcción.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 14 de junio de 1991, cotiza en la BMV desde el 27 de febrero de 1992.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 552,143 miles de pesos, esto la ubica en la posición 79 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 162 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas. Una de sus filiales, Cementos de Chihuahua, fue colocada por *Expansión* en la posición 161 entre las 500 de mayores ventas en el país con 753,184 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 170,817 miles de pesos, ubicándose en la posición 53 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 562,494 miles de pesos ubicándose en la posición 36 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con *Expansión*, en 1995 ocupó 1,042 personas. Siendo en este rubro la empresa 166 entre las 500.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 2,189,747 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 47 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 73 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales (1993)

- Cementos de Chihuahua (Cemento)
- Concretos Premezclados de Chihuahua (Cemento)
- Construcentro de Chihuahua
- Materiales Industriales de Chihuahua (Minería)
- Minera Rarámuri (Minería)
- Río Grande Portland Cemento (Cemento)
- Transportadora Rarámuri (Transporte)
- Vin Concreto (Cemento)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo El Asturiano, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GEASA

3. Oficinas Generales:

Paseo de La Reforma #295 Pisos 1 y 2, Cuauhtémoc, México, D.F. (06500).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Industria Textil, del Vestido y Cuero

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Del Valle Talavera, Manuel

Consejeros Propietarios:

Ardavin Díaz, Julio

Del Valle Talavera, Manuel

Guichard Michel, Juan

Gutiérrez Countreau, Ricardo

Lebrum Cuzin, Guy

Sánchez Collina, José Luis

Sotres Vda. de Del Valle, Ana María

Consejeros

Suplentes:

Del Valle Ruiz, Eduardo

Del Valle Ruiz, Fernando

Del Valle Ruiz, Ignacio

Del Valle Ruiz, Manuel

Comisario Propietario:

Arroyo Morales, Enrique

Comisario Suplente:

San Pedro, Eduardo

Secretario Propietario:

Sánchez Del Valle, Manuel

Secretario Suplente:

García Ortíz, Enrique

7. Actividad Económica:

Sociedad controladora de diversas empresas que fabrican y comercializan básicamente en telas de algodón y/o algodón con fibras sintéticas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 26 de enero de 1981, cotiza en la BMV desde el 7 de agosto de 1987. Actividad Económica:

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 190,389 miles de pesos, esto la ubica en la posición 104 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 330 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -25,635 miles de pesos, ubicándose en la posición 117 entre las 129 de la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de -153,929 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 126 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 482 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales (1993)

Cía Industrial Veracruzana (textil)

Cía Manufacturera Covadonga (textil)

Convertidora Mexicana (textil)

El Asturiano (textil)

Fábrica Santa María de Guadalupe (textil)

Sivis de México (comercio)
Textiles El Asturiano (comercio)

1. Nombre de la Empresa:

Corporación Geo, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GEO

3. Oficinas Generales:

Av. Constituyentes #345 Piso 3, Daniel Garza, México, D.F. (11830).

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

De la Construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Orvañanos Lascurain, Luis

Consejeros Propietarios:	Consejeros Suplentes:
Abdeljalek Carrasco, Alfredo	Aranalde Blanno, Pascual
Agudo Roldán, José Manuel	Echeverría Aguilar, Maximiliano
Arellano Benítez, Francisco	Rivero Darancou, Ignacio
Bassini, Emilio	
Carrañal Cuevas, José	
Cruz y Serrano, Roberto	
Cuenca Friederichsen, Emilio	
García Vélez Cortázar, Carlos	
Gómez Mont Urueta, Miguel	
Orvañanos Lascurain, Luis	

Comisario Propietario:	Comisario Suplente:
Gómez Álvarez, Joaquín	Sosa Calvillo, Arturo

Secretario Propietario:
Lozano Molina, Tomás

7. Actividad Económica:

Diseño, desarrollo, construcción y venta de unidades habitacionales.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 13 de marzo de 1981, cotiza en la BMV desde el 27 de julio de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,371,455 miles de pesos, esto la ubica en la posición 58 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 152 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 137,384 miles de pesos, ubicándose en la posición 58 entre las 129 de la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,037,580 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 65 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 114 entre las 500 empresas más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Embotelladoras Unidas

2. Clave de la BMV:

GEUPEC

3. Oficinas Generales:

Severo Díaz #17 Pent House 1, Sector Hidalgo, Guadalajara, Jalisco (44680).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Gallardo Thurlow, Juan I.	Vicepresidente del Consejo: Sánchez Navarro Redo, Eduardo
---	---

Consejeros Propietarios:

Badenoch, James A.	Gallardo Moreno, Juan
Creel Coblan, Eduardo	Gallardo Thurlow, Juan I.
Elizondo Anaya, José Ramón	Hill Avendaño, Francisco
Escandón Cusi, Eustaquio	Legorreta Chauvet, Eduardo
Escandón Cusi, Pablo	Madero Bracho, Antonio
Fueller, Jefferson H.	Martí García, Alejandro Joaquín
Gallardo González, Carlos	Sánchez Navarro Redo, Eduardo
Gallardo González, Ignacio	

Comisario Propietario: Marrón González, Manuel	Comisario Suplente: De Alba Mora, Benjamín
--	--

Secretario Propietario: Suayfeta Sáenz, Lourdes	Secretario Suplente: Saavedra Olavarrieta, Alberto Guillermo
---	--

7. Actividad Económica:

Tenedora de acciones de empresas dedicadas a la producción, distribución, compraventa y comercialización de refrescos envasados.

8. Antecedentes

Empresa constituida el 19 de abril de 1978, cotiza en la BMV desde el 8 de septiembre de 1987. Actividad Económica:

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,061,758 miles de pesos, esto la ubica en la posición 63 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 145 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 79,499 miles de pesos, ubicándose en la posición 68 entre las 129 de la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 4,200 personas. Siendo en este rubro la empresa 74 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,014,032 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 68 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 119 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales (1991)

Bebidas Purificadas del Centro (bebidas)

Racionalidad y formas de acción de los megacorporativos mexicanos

Bebidas Purificadas de Michoacán (bebidas)
Bebidas Purificadas del Cupatitzio (bebidas)
Distribuidora Interestatal (comercio)
Embotelladora de Occidente (bebidas)
Inmobiliaria Gevsa (servicios inmobiliarios)
Servicios Calificados (servicios profesionales)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Fernández Editores, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GFESA

3. Oficinas Generales:

Eje 1 Poniente México-Coyoacán #285/321, México, D.F. (03330).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Imprenta Editorial

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Fernández González, Luis

Vicepresidente del
Consejo:
Fernández Pérez, Luis Gerardo

Consejeros Propietarios:

Arroyo Castelazo, José Manuel

Flores Martínez, Guillermo

Avalos Raz-Guzman, José Bernardo

Gutiérrez Cortina, Juan Diego

Fernández González, Luis

Olivé Vila, Arturo

Fernández Pérez, Luis Benjamín

Rion Santisteban, José Luis

Fernández Pérez, Luis Gerardo

Rodríguez Cacho, José Antonio

Fernández Pérez, Luis Miguel

Sainz Pérez, José Ramón

Fernández Pérez, Luis Ramón

Sobero San Martín, Fermín

Fernández Pérez, Luis Vicente

Tejeda Paredes, Reafael

Comisario Propietario:

Ostalaza Septién, Nemesio

Secretario Propietario:

Ortega Amieva, Julio Jaime

Secretario Suplente:

Trujano Elizalde, Miguel

7. Actividad Económica:

Diseño, edición, impresión y fabricación, producción, publicación, distribución y compra-venta de libros de texto.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 21 de septiembre de 1984, cotiza en la BMV desde el 30 de junio de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 385,120 miles de pesos, esto la ubica en la posición 87 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 202 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -23,802 miles de pesos, ubicándose en la posición 115 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 11,222 miles de pesos ubicándose en la posición 82 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 1,133 personas. Siendo en este rubro la empresa 159 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 642,886 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 83 entre las 129

que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 160 entre las 500 más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Embotellador de México, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GGEMEX

3. Oficinas Generales:

Campos Eliseos # 345 Piso 14, Polanco, México, D.F. (11550).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebida

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Molina Sobrino, Enrique C.

Consejeros Propietarios:

Azcárraga Andrade, Gastón

Carral Escalante, José

Cevallos Gómez, Jesús

Chertorivsky Shkoorman, Isaac

Diez Morodo, Valentín

Elmezzl, Thomas

Falb, John H.

Lawrence, Steven K.

Linch, Michael

Meils, Frederick

Molina Basteris, Claudia

Molina Sobrino, Enrique C.

Molina Sobrino, Fernando

Morales Purón, Abelardo

Segovia Serrano, Romualdo

Sinclair, Christopher

Suárez Calusan, Luis

Consejeros Suplentes:

Erb, Guy F.

Muñoz Vidales, Oscar

Ramírez Sánchez, Mario Arturo

Robledo Velazquez, Sergio

Ruanova De la Torre, Orlando

Rubiralta Díaz, Manuel

Comisario Propietario:

Díaz González, Raymundo

Comisario Suplente:

Pérez Cárdenas, Luis

Secretario Propietario:

De Angoitía Noriega, Alfonso

7. Actividad Económica:

Tenedora de acciones de empresas industriales dedicadas a la producción y venta de bebidas envasadas, cajas y empaques.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 21 de diciembre de 1981, cotiza en la BMV desde el 17 de diciembre de 1991.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 3,408,696 miles de pesos, esto la ubica en la posición 39 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 69 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 342 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Siete de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país.

Fillal	Ventas Miles de Pesos	Posición
Embotelladora Metropolitana	1,691,773	97
Grupo Saser	250,730	250
Bebidas Purificadas del Sureste	220,546	263
Bebidas Purificadas de Acapulco	206,646	267
Embotelladora Garci-Crespo	172,640	288
Bienes Raíces Metropolitanos	167,258	290
Distribuidora de Aguas Envasadas Dek	67,991	409

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 383,178 miles de pesos, ubicándose en la posición 38 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 16,235 personas. Siendo en este rubro la empresa 17 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 3,274,836 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 38 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 51 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Bebidas Purificadas de Acapulco (Bebidas)
- Bebidas Purificadas del Sureste (Bebidas)
- Bienes Raíces Metropolitanos (Servicios inmobiliarios)
- Distribuidora de Aguas Envasadas Dek (Servicios inmobiliarios)
- Embotelladora Campechana (Bebidas)
- Embotelladora el Sol (Bebidas)
- Embotelladora Garci Crespo (Bebidas)
- Embotelladora Metropolitana (Bebidas)
- Grupo Saser (Bebidas)
- Industria de Refrescos (Bebidas)
- Refrescos de Iguala (Bebidas)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Iconsa, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GICONSA

3. Oficinas Generales:

Calle Tres #53, San Francisco Cuautlalpan, Naucalpan, Estado de México (53560).

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

De la Construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Franco Sarmiento, Alberto

Consejeros Propietarios:

Agullar Monteverde, Rubén

Guichard Michel, Juan

Aldasoro Zetina, Santiago

Marín Ostos, José María

Cortina del Valle, Pedro

Marrón González, Manuel

Franco Sarmiento, Alberto

Ortiz Sarmiento, René

García Lizama, Víctor

Comisario Propietario:

Comisario Suplente:

Lebrija Gulot, Alfonso

Escobedo Anzures, Roberto

Secretario Propietario:

Secretario Suplente:

García Ruiz, Fernando

Paiz Luna, Angélica

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la construcción de obras civiles e industriales, compra-venta de maquinaria y equipo diverso referido a dicha industria.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 27 de noviembre de 1981, cotiza en la BMV desde el 4 de mayo de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 160,225 miles de pesos, esto la ubica en la posición 106 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 310 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -94,869 miles de pesos, ubicándose en la posición 121 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 153,977 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 107 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 222 entre las 500 más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Industrial Durango, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GIDUSA

3. Oficinas Generales:

Potasio #150, Ciudad Industrial, Durango, Durango.

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Celulosa y Papel

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Rincón Arredondo, Miguel	Vicepresidente del Consejo: Rincón Arredondo, José A.
Consejeros Propietario: Ariza Cañadilla, Antonio Donnelly, John S. Madero Bracho, Antonio Peña-Morros, Manuel Rincón Arredondo, Ignacio Rincón Arredondo, José A. Rincón Arredondo, Miguel Rincón Arredondo, Wilfrido Rincón de Velasco, Mayela	Consejeros Suplentes: Del Palacio Elzondo, Angel Fernández de Castro Casas, Alfonso Rincón Arredondo, Jesús Sarabia Buenaventura, G. Comisario Propietario: Gutiérrez Borbolla, Emilio Comisario Suplente: Menendez J. Marcelino
Secretario Propietario: Villegas Salazar, Gabriel	Secretario Suplente: Valadez de Rosas, Rosa Alma

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas que operan en las industrias de la madera, celulosa, papelera y productos de papel.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 22 de marzo de 1982, cotiza en la BMV desde el 14 de julio de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 2,632,082 miles de pesos, esto la ubica en la posición 44 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 80 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 419 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas. Una de sus filiales, Grupo Industrial de Atenguique, fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 140 entre las 500 de mayores ventas en el país con 1,022,123 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 941,688 miles de pesos, ubicándose en la posición 21 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 203,021 miles de pesos ubicándose en la posición 48 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *América Economía*, en 1995 ocupó 8,078 personas.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 3,338,439 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 37 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 52 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

Grupo Industrial de Atenuquique (Imprenta y Editorial)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Industrial Saltillo, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GISSA

3. Oficinas Generales:

Chiapas #375. República, Saltillo, Coahuila (25280).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: López del Bosque, Isidro	Vicepresidente del Consejo López del Bosque, Javier
Consejeros Propietarios "A": Dávila Cepeda, Julián Elizondo López, Guillermo López Alanís, Eduardo López del Bosque, Isidro López del Bosque, Javier López Recio, Armando Sada Zambrano, Andrés Marcelo	Consejeros Suplentes "A": Cabello Siller, Javier Dávila López, Julián López Alanís, Francisco López de Negris, Javier López Recio, Héctor López Villarreal, Isidro Mellado Flores, Felipe
Consejeros Propietarios "B": Artze de la Maza, Joaquín Chapa Salazar, Jorge Clariond Reyes Retama, Eugenio González Laporte, Claudio X. Madero Bracho, Antonio	Consejeros Suplentes "B": Fernández González, Rodolfo Garcilta Gutiérrez, Enrique Garza Martínez, Ernesto Jiménez Saenz, Emillo Narváz Garza, Sergio
Comisario Propietario: Elizondo Elizondo, Adán	Comisario Suplente: Avarado Espinosa, Miguel Francisco
Secretario Propietario: Mellado Flores, Felipe	

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas industriales que operan en áreas diversificadas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 17 de junio de 1975, cotiza en la BMV desde el 24 de agosto de 1976.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,867,895 miles de pesos, esto la ubica en la posición 51 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 75 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 386 entre las 500 más grandes de América

Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 472,924 miles de pesos, ubicándose en la posición 34 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 1,646,914 miles de pesos ubicándose en la posición 29 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 9,574 personas. Siendo en este rubro la empresa 32 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 2,738,818 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 43 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 64 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Administradora Brycosa (construcción)
- Asesoría y Servicios GIs (servicios profesionales)
- Cactus (Distribuidora)
- Cerámérica (Productos a Base de Minerales no Metálicos)
- Cerámica Santa Anita (producción de minerales no metálicos)
- Cifunsa (autopartes)
- Cinsa (productos metálicos)
- Ditemsa (productos metálicos)
- Esmaltaciones de Norteamérica (Productos metálicos)
- Evimex (productos minerales no metálicos)
- Exito (otras industrias manufactureras)
- Hierro Maleable de México (servicios financieros)
- Islo (servicios financieros)
- Pistones Industriales (servicios financieros)
- Servicios de Producción Saitillo (tenedora)
- ST Thomas Creations Inc. (Distribuidora)
- Vitromex (producción de minerales no metálicos)
- Yamaka China Co. (Distribuidora)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Macma, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GMACMA

3. Oficinas Generales:

Arroz #194 Fracc. Industrial Santa Isabel, Iztapalapa, México, D.F. (09820).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Olazabal Forcen, Carlos

Consejeros

Propietarios:

Akle Fierro, José

Olazabal Forcen, Carlos

Olazabal Forcen, Luis

Olazabal Forcen, Xavler

Rion Santisteban, Pablo

Ruenes Cortina, Jesús

Consejeros Suplentes:

González Gómez, Federico

Ruenes Cortina, Pedro

Comisario Propietario:

Alamillo Sotomayor, Jorge

Secretario Propietario:

Rodríguez Márquez, José A.

7. Actividad Económica:

Elaboración de productos alimenticios.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 9 de octubre de 1991, cotiza en la BMV desde el 8 de diciembre de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 240,476 miles de pesos, esto la ubica en la posición 100 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 297 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

Tres de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas	Posición
	Miles de Pesos	
Macma	64,418	375
Pastas Cora	69,309	407
Yom Yom	31,878	480

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,830 miles de pesos, ubicándose en la posición 106 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 6,087 miles de pesos ubicándose en la posición 89 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

N.D.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 209,699 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 98 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 233 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

- Inmobiliaria Duprat
- Inmobiliaria Kaumas
- Macma (Alimentos)
- Pastas Cora de la Laguna (Alimentos)
- Pastas Cora (Alimentos)
- Yom Yom (Alimentos)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Mexicano de Desarrollo

2. Clave de la BMV:

GMD

3. Oficinas Generales:

Carr. México-Toluca #4000, Contadero-Cuajimalpa, México, D.F. (05000).

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

De la Construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Ballesteros Franco, Jorge	Vicepresidente del Consejo: Ballesteros Franco, José Luis
Consejeros Propietarios: Ballesteros Franco, Carlos Ballesteros Franco, Jorge Ballesteros Franco, José Luis Ballesteros Gutiérrez, Juan Pablo Carral Pinson, Luis Corral Cuatara, Enrique Espejo Bartra, Alejandro Gómez Daza Rangel, Manuel Larena Nájera, Alfonso Legorreta Chauvet, Agustín Rangel Díaz, David Rentería Guzmán, Sergio Zapata Alvarado, Jorge	Consejero Honorario: Ballesteros Ibarra, Crescencio Comisario Propietario: Rodríguez de la Torre, Carlos Secretario Propietario: Rentería Guzmán, Sergio Secretario Suplente: Larena Nájera, Alfonso

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas involucradas en diversas ramas económicas, siendo básicamente de la construcción, de servicios, de telefonía celular y arrendamiento de equipos de la construcción.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 24 de junio de 1975, cotiza en la BMV desde el 14 de diciembre de 1993.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 904,413 miles de pesos, esto la ubica en la posición 66 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 113 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 712,565 miles de pesos, ubicándose en la posición 26 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 4,524 personas. Siendo en este rubro la empresa 69 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 4,172,344 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 32 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 50 entre las 500 más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Grupo México, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GMEXICO

3. Oficinas Generales:

Av. Baja California #200, México, D.F. (06760).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Larrea Mota-Velazco, Germán

Vicepresidentes del
Consejo:
Gallardo Thurlow, Juan I.
Larrea Mota-Velazco, Gerardo

Consejeros Propietarios "A":

Calva Ruz, Héctor
Gallardo Thurlow, Juan I.
García de Quevedo, Héctor
Girón Peltier, Carlos
González Laporte, Claudio X.
González Rocha, Oscar
Larrea Mota-Velazco, Gerardo
Larrea Mota-Velazco, Germán
Larrea Ortega, Jorge
López Martínez, Prudencio
Mendoza Fernández, José
O'Farrill Jr. Rómulo
Sanchez Navarro Peón, Juan
Santamarina Vázquez, Agustín
Telechea Salido, Daniel

Consejeros Suplentes "A":

Calderón, Manuel
Casar Pérez, Alfredo
García de Quevedo, Xavier
González Gómez, Eduardo
Paez González, Gabino
Sánchez Navarro Redo, Juan

Consejeros Propietarios "B":

De J. Osborne, Richard
McAllister, Francis R.

Consejeros Suplentes "B":

Kinsolving, Augustus B.
Morano, Kevin R.

Comisario Propietario "A":

Vega Iñiguez, Rolando

Comisario Suplente "A":

Nava Escobedo, Gilberto

Comisario Propietario "B":

Schultz, Christopher F.

Comisario Suplente "B":

Ho, Oscar

Secretario Propietario "A" y
"B":

Santamarina Vázquez, Agustín

Secretario Suplente "A":

Sánchez Navarro Peón, Juan

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas al sector minero.

8. Antecedentes:

1899 - American Amelting and Refining Co. (Asarco) inicia sus operaciones en México.

1965 - Asarco se reorganiza para formar Asarco Mexicana con un 51% de capital mexicano.

1974 - Asarco Mexicana cambia su nombre a Industria Minera México y Asarco reduce su participación a un 34%.

1978 - Grupo Industrial Minera de México es creado como una sociedad controladora por los accionistas mexicanos

con el 100% de la tenencia accionaria y el control en manos mexicanas. Una nueva subsidiaria (Medinsa) se crea con un 66% propiedad de Grupo México y 34% de Asarco para agrupar todas las operaciones mineras del grupo.

1988 - Mediante subasta pública se adquiere el 92% de Mexicana de Cobre en manos del Gobierno Federal.

1990 - En subasta pública, el consorcio formado por Mexicana de cobre y Acec-Unión Minera adquiere Cananea de manos del Gobierno Federal mediante subasta pública.

1995 - Inicia sus operaciones en el complejo La Caridad, la planta con proceso de extracción de solventes y deposición electrónica (ESDE)

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 4,702,510 miles de pesos, esto la ubica en la posición 30 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 15 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

Una de sus filiales, Grupo Industrial Minera México, fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 16 entre las 500 de mayores ventas en el país con 10,074,913 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 2,567,033 miles de pesos, ubicándose en la posición 7 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 5,172,662 miles de pesos ubicándose en la posición 6 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 13,626 personas. Siendo en este rubro la empresa 23 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 18,857,300 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 4 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 6 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Aposentos del Real (Hoteles)
- Cía de Terrenos e Inversiones de San Luis Potosí (Servicios inmobiliarios)
- Fluorasal Mexicana (Química)
- Fluorasal del Pacífico (Siderurgia)
- Grupo Industrial Minera México (Minería)
- Grupo México (Varios)
- Hospital del Ronquillo (Hoteles)
- Hotelera La Caridad (Hoteles)
- Industrial Minera México (Minería)
- Mexicana de Cananea (Minería)
- Mexicana de Cobre (Minería)
- Mexicana de Lixiviación (Minería)
- México Cía Inmobiliaria (Servicios inmobiliarios)
- México Desarrollo Industrial Minero (Minería)
- Minas de Otaez (Minería)
- Minera Don Ricardo (Minería)
- Minera México Internacional (Comercio especializado)
- Minera Peña Pobre (Minería)
- Minera Pilares (Minería)
- Minerales Metálicos del Norte (Minería)
- Minerales y Minas Mexicanas (Minería)
- Motores y Partes Detroit (Autopartes)
- Proyecciones Urbanísticas (Servicios inmobiliarios)
- Servicios de Apoyo Administrativo
- Tenemex

Transportes Mineros México (Transporte)
Western Cooper Investment (Comercio especializado)
Western Cooper Supplies (Comercio especializado)
Zinc de México (Minería)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Modelo, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GMODELO

3. Oficinas Generales:

Campos Eliseos #400, Lomas de Chapultepec, México, D.F. (11000).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Fernández Rodríguez, Antonino

Consejero Honorario:
Busch III, August A.

Vicepresidentes del Consejo:

Aramburuzabala Larregul de Z., M. A.
Diez Morodo, Valentín
Diez Riega, Nemesio

Fernández González, Carlos
Sánchez Navarro Peón, Juan

Consejeros Propietarios:

Aguirre, Jesse
Aramburuzabala Larregul de Z., M. A.
Carrillo Gamboa, Emilio
Diez Morodo, Valentín
Diez Riega, Nemesio
Fernández González, Carlos
Fernández Rodríguez, Antonino
García Cuellar, Samuel
González Diez, Luis
González Diez, Pablo
González Laporte, Claudio X.
Hernández Ramírez, Roberto
Purnell, John H.
Sánchez Navarro Peón, Juan

Consejeros Suplentes:

Alvarez Yates, Mario
Cervantes Riba, Alfonso
Cintrón Patterson, Juan
Duclaud, Alejandro
Fernández del Cojo, Jesús
Gallardo Kurl, Alfonso
García González, Laurentino
González Diez, Cesáreo
Rangel, Jesús
Sánchez Navarro Redo, Juan
Santamarina Vázquez, Agustín
Sordo Barba, Joaquín
Yordán, Jalme
Zapata Navarro, Paulo Patricio

Comisario Propietario:

Lara Silva, Hugo Alejandro

Comisario Suplente:

Olguera Altamirano, Valentín

Secretario Propietario:

Santamarina Vázquez, Agustín

Secretario Suplente:

Duclaud G. de C. Alejandro

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la producción, distribución, exportación e importación de cerveza.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 21 de noviembre de 1991, cotiza en la BMV desde el 16 de febrero de 1994.

El 25 de octubre de 1925 Braulio Iriarte, acompañado por el presidente Calles, inauguró la Cervecería Modelo, S.A. en la Ciudad de México, mejor conocida por su marca Corona. Poco después Pablo Diez Fernández pasó a formar parte de la compañía con el objetivo de construir una empresa con presencia nacional, capaz de captar y satisfacer las necesidades del público consumidor de cerveza.

Pablo Diez quien fuera posteriormente presidente, director general y accionista mayoritario de la compañía, llevó a cabo una importante política de *Expansión* a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones estratégicas para asegurar el suministro de los insumos más importantes. Estas compañías se ubicaban en zonas estratégicas de la República Mexicana, como es el caso de Cervecería de Toluca y México (1935)

productora de la marca Victoria, Cervecería Estrella (1954), Cervecería del Pacífico (1954), productora de la marca Pacífico, Cervecería Modelo del Noroeste (1960) y Cervecería Modelo de Torreón (1966).

Dada la creciente presencia de los productos de Grupo Modelo en toda la República Mexicana fue necesario crear una sólida red de distribución, para lo cual Pablo Díez asignó a Nemesio Díez para que encabezara dicho proyecto en la década de los cuarenta, con la finalidad de asegurar un servicio de calidad. Para tal efecto, en 1945 fundó la primera distribuidora en la Ciudad de Toluca

En 1971 Antonio Fernández fue nombrado presidente del Consejo de Administración y Director General continuando como presidente hasta la fecha, conservando la filosofía del fundador que consiste en fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad, a un precio competitivo, optimizando recursos y rebasando las expectativas del cliente, para contribuir al desarrollo económico y social del país. Antonio Fernández ha conservado la continuidad del grupo siendo el responsable de la construcción de 2 las plantas más grandes que tiene Grupo Modelo actualmente, Cervecería Modelo de Guadalajara, y Cervecería del Trópico, en 1964 y 1984, respectivamente.

Como resultado de la fusión de dos grandes grupos cerveceros en México, Grupo Modelo perdió el liderazgo a mediados de los años 80s, mismo que recuperó en 1991 y se ha mantenido hasta la fecha.

En febrero de 1994 Grupo Modelo se convirtió en una empresa pública, colocando el 16.3% de su capital en el mercado mexicano de valores, previo a esta operación, Grupo Modelo, en junio de 1993 celebró un contrato de inversión con Anheuser Busch (AB) en el cual AB adquirió una participación minoritaria en Grupo Modelo S.A. de C.V. y en DIBLO S.A. de C.V. principal subsidiaria del Grupo Modelo.

Actualmente Grupo Modelo es el principal productor y distribuidor de cerveza en México. Cuenta con 8 cervecerías en operación y con un portafolio de 10 marcas, destacando: Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo, y Estrella, entre otras de las cuales 5 se exportan a más de 130 países.

Preparándose para la demanda futura, el Grupo ha iniciado operaciones en su octava cervecería en el estado de Zacatecas, planta que será la más grande de Latinoamérica, con capacidad instalada y proyectada de quince millones de hectolitros. Actualmente cuenta con una capacidad instalada de 3.5 millones de hectolitros, con lo cual la capacidad total de Grupo Modelo asciende a 34 millones de hectolitros anuales.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 9,308,947 miles de pesos, esto la ubica en la posición 11 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 17 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 74 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,248,845 miles de pesos, ubicándose en la posición 16 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 2,460,021 miles de pesos ubicándose en la posición 19 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *América Economía*, en 1995 ocupó 36,986 personas.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 18,541,050 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 5 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 5 entre las 500 empresas más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Gruma, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

GRUMA

3. Oficinas Generales:

Montes Rocalloos #505 Sur P. 6, Res. San Agustín, San Pedro, Garza García, N. L.

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

González Barrera, Roberto

Consejeros Propietarios:

González Barrera, Roberto

González Moreno, Juan Antonio

González Moreno, Roberto

Hank Rhon, Carlos

Hernández Ramírez, Roberto

Ley López, Juan Manuel

Livas Cantú, Eduardo

Quintana Isaac, Bernardo

Romo Garza, Alfonso

Bublo Portilla, Manuel

Sada González, Adrián

Consejeros Suplentes:

De Agular Suárez, Rolando

Díez-Canedo Ruiz, Juan

Martínez Méndez, Román

Valverde Rubisewzky, Edgar

Vélez Bautista, Javier

Comisario Propietario:

Murrieta Necochea, Humberto

Comisario Suplente:

Izunza Arce, Francisco J.

Secretario Propietario:

Sánchez García, Roberto

Secretario Suplente:

Arizpe Fematt, Eduardo

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la fabricación y venta de harina de maíz, restaurantes de servicio rápido.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 24 de diciembre de 1971, cotiza en la BMV desde el 29 de abril de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 6,344,484 miles de pesos, esto la ubica en la posición 22 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 26 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 105 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Una de sus filiales, Grupo Industrial Maseca, fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 59 entre las 500 de mayores ventas en el país con 3,398,871 miles de pesos. La revista *América Economía* la ubicó en la posición 275 entre las 500 más grandes de América Latina.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,001,703 miles de pesos, ubicándose en la posición 20 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 5,393,238 miles de pesos ubicándose en la posición 5 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 13,632 personas. Siendo en este rubro la empresa 22 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 7,370,332 milles de pesos y fue en ese rubro la empresa 21 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 44 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Asesoría de Empresas (Servicios profesionales)
- Constructora Industrial y Agropecuaria (Construcción)
- Desarrollo Industrial y Tecnológico (Servicios profesionales)
- Gruma Centroamérica y Subs. (Alimentos)
- Gruma Corporation (Alimentos)
- Grupo Industrial Maseca (Alimentos) (1991)
- Derivados de Maíz Alimenticio (alimentos)
- Harina de Maíz C (alimentos)
- Harinera de Tamaulipas (alimentos)
- Harinera de Veracruz (alimentos)
- Industrias de Michoacán (alimentos)
- Industrias de Río Bravo (alimentos)
- Molino Azteca de Cullacán (alimentos)
- Molinos Azteca (alimentos)
- Molinos Azteca de Chihuahua (alimentos)
- Molinos Azteca de Jalisco (alimentos)
- Impulsora Tecnológica (Servicios profesionales)
- Inmobiliaria Residencial San Pedro (Servicios Inmobiliarios)
- Productos y Distribuidora Azteca (Alimentos)
- Restaurantes en Cadena
- Transporte Aéreo Técnico Ejecutivo (Transporte)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Herdez, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

HERDEZ

3. Oficinas Generales:

Calzada San Bartolo Naucalpan #360, Argentina Poniente, México, D.F. (11230).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación, Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Hernández Pons, Enrique	Vicepresidentes del Consejo: Hernández Pons Torres, Enrique Hernández Pons Torres, Héctor
---	--

Consejeros Propietarios:

Autrey Maza, Carlos	Mijares Dávalos, Juan G.
Bours Castello, Eduardo R.	Nieto Martínez, Luis
Castillo Sánchez Mejorada, Enrique	Ramos Ortiz, Ernesto
Hernández Pons, Enrique	Xacur Eljure, José María

Comisario Propietario: Damián Basurto, Antonio	Comisario Suplente: Soni, Francisco Javier
--	--

Tesorero: Hernández Pons Torres, Enrique	Secretario Propietario: Hernández Pons Torres, Héctor
--	---

7. Actividad Económica:

Fabricación y venta de productos alimenticios enlatados.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 6 de septiembre de 1991, cotiza en la BMV desde el 30 de octubre de 1991.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,853,242 miles de pesos, esto la ubica en la posición 52 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 106 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

Una de sus filiales, Herdez, fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 111 entre las 500 de mayores ventas en el país con 1,466,177 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 125,635 miles de pesos, ubicándose en la posición 59 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 90,388 miles de pesos ubicándose en la posición 58 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 2,990 personas. Siendo en este rubro la empresa 92 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 866,630 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 73 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 125 entre las 500 empresas más

grandes del país.

14. Filiales

- Alimentos Deshidratados del Bajío (alimentos)
- Grupo Búfalo (alimentos)
- Miel Carlota (alimentos)
- Herdez (alimentos)
- Novamiel (Alimentos)

1. Nombre de la Empresa:

Industria Automotriz, S.A.

2. Clave de la BMV:

IASASA

3. Oficinas Generales:

Carretera Nac. México-Laredo Km. 995, San Nicolás de los Garza, Monterrey, N. L.

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Maquinaria y equipo de transporte

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Ramírez González, Gregorio

Consejeros Propietarios:

Lankenau Sada, Mauricio

Treviño Segura, Juan Antonio

Ramírez González, Guadalupe

Zambrano Plant, Carlos

Ramírez González, Gustavo

Zepeda Olivares, Gerardo

Ramírez Jauregui, Gregorio

Comisario Propietario:

Comisario Suplente:

González Espinosa, Ramiro

Ortega Corona, César

Secretario Propietario:

Garza Támez, J. Andrés

7. Actividad Económica:

Fabricación y ensamble de autopartes para la industria terminal y la fabricación y comercialización de ruedas y rims para vehículos de autotransporte tanto para equipo original como de repuesto.

8. Antecedentes

Empresa constituida el 13 de mayo de 1957, cotiza en la BMV desde el 20 de abril de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 303,806 miles de pesos, esto la ubica en la posición 96 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 274 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -49,800 miles de pesos, ubicándose en la posición 118 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 59,747 miles de pesos ubicándose en la posición 66 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 769 personas. Siendo en este rubro la empresa 197 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 444,974 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 88 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 174 entre las 500 empresas más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Empresas Ica Sociedad Controladora, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

ICA

3. Oficinas Generales:

Minería #145 Edificio E Piso 3, Escandón, México D.F. (11800).

4. Sector:

Industria de la construcción

5. Ramo:

De la construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Quintana Isaac, Bernardo

Consejeros Propietarios:

Borja Navarrete, Jorge

Carrillo Gamboa, Emilio

Escofet Artigas, Alberto

Guerrero Alvarez, José Luis

Hernández Ramírez, Roberto

López Roldán, Raúl

Marcos Glacoman, Ernesto

Martínez Salas, Federico

Montaño León, Sergio F.

Ovalle Favela, Héctor S.

Quintana Isaac, Bernardo

Salvoch Oncins, Manuel

Silim Helú, Carlos

Vázquez Vera, Alejandro

Zambrano Treviño, Lorenzo H.

Comisario Propietario:

Gómez Alvarez, Joaquín

Comisario Suplente:

Sosa Calvillo, Arturo

Secretario Propietario:

Romandía García, Luis Carlos

Secretario Suplente:

Mueller Gastell, Thomas

7. Actividad Económica:

Sociedad controladora de empresas dedicadas a la construcción pesada, industrial o urbana, así como diversas obras de ingeniería y servicios.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 1 de junio de 1979, cotiza en la BMV desde el 9 de abril de 1992.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 6,125,453 miles de pesos, esto la ubica en la posición 25 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 37 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 147 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Una de sus filiales, Ingenieros Civiles Asociados, fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 108 entre las 500 de mayores ventas en el país con 1,492,088 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 535,226 miles de pesos, ubicándose en la posición 31 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 1,673,402 miles de pesos ubicándose en la posición 28 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 19,991 personas. Siendo en este rubro la empresa 12 entre las

500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 10,703,677 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 13 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 17 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Abra Corporation (Servicios inmobiliarios)
- Asesoría Técnica y Gestión Administrativa (Servicios inmobiliarios)
- Auto Manufacturas (Construcción)
- Autopistas Concesión de Tampico (Servicios profesionales)
- Autopistas México Concesionadas (Construcción)
- Calzas Industriales del Carmen (Servicios inmobiliarios)
- Centro Comercial Río Tijuana
- Centro La Paz (Servicios inmobiliarios)
- Cexco Corporation (Servicios inmobiliarios)
- Cicasa Trade and Service (Servicios inmobiliarios)
- Cía Mexicana de Manufacturas Pesadas (Productos metálicos)
- Cía Mexicana de Taxis Aéreos (Transporte)
- Concesionarias de Aguas de Aguascalientes (Servicios inmobiliarios)
- Concesionarias Ica (Construcción)
- Conroc Corporation (Servicios inmobiliarios)
- Constructoras Ica (Construcción)
- Construexport (Construcción)
- Desarrolladora de Estacionamientos Privados (Construcción)
- Desarrolladora Mexicana de Huites (Servicios inmobiliarios)
- Desarrollo Comercial León (Distribuidora)
- Desarrollos Inmobiliarios y Centros Comerciales (Servicios inmobiliarios)
- Ecología de Jalisco (Otros servicios)
- Empresas Industria del Hierro (Productos metálicos)
- Equipos de Construcción e Industriales (Maquinaria y equipo no eléctrico)
- Equipos Nacionales (Maquinaria y equipo no eléctrico)
- Fideicomiso Costa btapa Serfin (Servicios inmobiliarios)
- Fideicomiso Isla Dorada Bancomer (Servicios inmobiliarios)
- Generación Eléctrica Nacional (Maquinaria y equipo eléctrico)
- Grupo Ica (Construcción)
- Huatulco Holding Ltd. (Servicios inmobiliarios)
- Ica Construcción Urbana (Construcción)
- Ica Construcción Corporation (Construcción)
- Ica Icm Internacional Inc. (Construcción)
- Ica Industrial de Venezuela Ca (Servicios profesionales)
- Ica Ingeniería (Construcción)
- Ica Plásticos (Construcción)
- Ica Inmobiliaria (Servicios inmobiliarios)
- Ica Internacional (Construcción)
- Ica Propiedades Inmuebles (Servicios inmobiliarios)
- Icatech Corporation (Servicios profesionales)
- Industria del Hierro (Siderurgia)
- Ingenieros Civiles Asociados (Construcción)
- Inmobiliaria Baja (Servicios inmobiliarios)
- Inmobiliaria Torre Blanca del Sol (Servicios inmobiliarios)
- Isla Dorada (Servicios inmobiliarios)
- Mantenimiento de Plantas Industriales (Otros servicios)
- Opal Corporation (Otros servicios)
- Operación y Mantenimiento de Sistemas de Agua (Otros servicios)
- Operadora de Proyectos Industriales (Otros servicios)

Operadora Interamericana de Hoteles (Hoteles)
Operadora Mexicana de Autopistas Concesionadas (Construcción)
Paraiso Perisur (Servicios inmobiliarios)
Península Investment Corporation (Servicios Inmobiliarios)
Propulsora Mexicana de Parques Industriales (Otros servicios)
Productos Bituminos del Continente Americano (Otros servicios)
Promociones del Pedregal (Servicios inmobiliarios)
Promotora de Infraestructura Jalisco (Servicios Inmobiliarios)
Promotora e Inversora Adisa (Servicios Inmobiliarios)
Rancho Menchaca (Servicios Inmobiliarios)
Rancho Piedra Caliza (Servicios Inmobiliarios)
Reconstructora Mexicana de Maquinaria Industrial (Servicios inmobiliarios)
Servicios a la Construcción (Otros servicios)
Servicios Cancún (Servicios Inmobiliarios)
Servicios de Agua Potable (Servicios inmobiliarios)
Servicios de Hotelería (Servicios Inmobiliarios)
Servicios de Tecnología Ambiental (Servicios inmobiliarios)
Servicios Huatulco (Servicios inmobiliarios)
Servicios Internal de Gestión y Administración (Servicios Inmobiliarios)
Servicios Int. de Protección Ambiental (Servicios Inmobiliarios)
Servicios Ixtapa (Servicios inmobiliarios)
Simex Integración de Sistemas (Servicios inmobiliarios)
Soportes Técnicos y Administrativos (Servicios Inmobiliarios)
TBH Holding Ltd. (Servicios Inmobiliarios)
TC Holding Ltd. (Servicios Inmobiliarios)
Trading Arrangement Corporation (Servicios Inmobiliarios)
Translime Investment Corporation (Servicios Inmobiliarios)
Tropical Village Inc. (Servicios Inmobiliarios)
Túneles Concesionados de Acapulco (Servicios inmobiliarios)
Turcan Holding Ltd. (Servicios Inmobiliarios)
Turística Bahías de Huatulco (Servicios inmobiliarios)
Turística Cancún (Servicios Inmobiliarios)
Turística Ixtapa (Servicios Inmobiliarios)
Vulcan Ica Distribution Company (Servicios inmobiliarios)
Vulca Shipping Company Ltd. (Servicios inmobiliarios)
Waterview Investment (Servicios inmobiliarios)

1. Nombre de la Empresa:

Industrias CH, S.A.

2. Clave de la BMV:

ICH

3. Oficinas Generales:

Agustín Melgar #23, Industrial Niños Héroes, Tlalnepantla, Edo. de México. (54030).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Producción de metal

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Vigil González, Rufino

Consejeros Propietarios:

García Gómez de Parada, Rodolfo Vigil González, Eduardo

Gunter González, Gustavo Vigil González, Rufino

Rico Maciel, José Luis Vigil González, Sergio

Comisarios Propietarios: Secretario

Cesarman Kotteniuk, Carlos Propietario:

Fernández Delgado, Alfonso Rico Maciel, José Luis

7. Actividad Económica:

Fabricación de aceros especiales, herramientas agrícolas, automotrices, de construcción y grúas viajeras.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 27 de julio de 1938, cotiza en la BMV desde el 5 de julio de 1962.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 438,221 miles de pesos, esto la ubica en la posición 82 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 203 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 185,303 miles de pesos, ubicándose en la posición 50 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 273,487 miles de pesos ubicándose en la posición 43 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 536 personas. Siendo en este rubro la empresa 238 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,201,616 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 57 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 140 entre las 500 más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Kimberly Clark de México, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

KIMBER

3. Oficinas Generales:

José Luis Lagrange #103, Chapultepec Polanco, México, D.F. (11510).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Celulosa y papel

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

González Laporte, Claudio X.

Consejeros Propietarios:

Ballesteros Ibarra, Crescencio

Britton, Robert A.

Carrillo Gamboa, Emilio

Cosío Ariño, Antonio

Diez Morodo, Valentín

Donehower, John W.

Falk, Thomas J.

González Laporte, Claudio X.

Malpica Fomperosa, Esteban

Sanders, Wayne R.

Santamarina Vázquez, Agustín

Senderos Mestre, Fernando

Consejeros Suplentes:

Babatx García, Jorge

Ballesteros Franco, Jorge

Cepeda Dávila, Arnoldo

Cosío Ariño, Moisés

González Guajardo, Guillermo

González Laporte, Jesús

Lara Flores, Jorge

Lols Prieto, José

Paliza Valdez, Sergio

Todd Alvarez, Fernando

Vera Vallejo, Manuel

Zubiría Maqueo, Eugenio

Comisario Propietario:

Ruiz Sahagun, Fernando

Comisario Suplente:

Esquivel Cubells, Victor

Secretario Propietario:

Todd Alvarez, Fernando

Secretario Suplente:

Escoto Zubirán, Humberto

7. Actividad Económica:

Fabricación de productos de papel para diferentes usos.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 29 de agosto de 1925, cotiza en la BMV desde el 5 de julio de 1962.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 8,467,877 miles de pesos, esto la ubica en la posición 16 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 28 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 115 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Una de sus filiales, Servicios Empresariales Során, fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 272 entre las 500 de mayores ventas en el país con 203,585 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 2,129,142 miles de pesos, ubicándose en la posición 8 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 638,007 miles de pesos ubicándose en la posición 34 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 6,273 personas. Siendo en este rubro la empresa 54 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 9,650,268 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 16 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 26 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Paper Products Trade Corporation (comercio)
- Servicios Empresariales Soran (otros servicios)

1. Nombre de la Empresa:

Grupo Lamosa, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

LAMOSA

3. Oficinas Generales:

Av. Ricardo Covarrubias #2701 Oriente, Ladrillera, Monterrey, Nuevo León (64630).

4. Sector:

Industria de la Construcción

5. Ramo:

Materiales para la Construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Elosua Muguerza, Antonio

Consejeros Propietarios:

Barragán Elosua, Guillermo	Llaguno Farías, Manuel R.
Camarena Breton, Elot	Michel Suberville, Max
Elizondo Barragán, Eduardo	Rubio Elosua, José Alfonso
Elosua Garza, Luis	Rubio Elosua, Juan Miguel
Elosua Muguerza, Antonio	Toussaint Elosua, Federico
Elosua Robles, Bernardo	Valdés Canale, Ma. del Carmen
Fernández Ruloba, Jorge	Valdés Canale, Viviano

Comisario Propietario:
Zambrano Plant, Carlos

Secretario Propietario:
González Parás, Luis Francisco

7. Actividad Económica:

Fabricación de azulejos, pisos y recubrimientos cerámicos, ladrillos y losetas.

8. Antecedentes:

En diciembre de 1890 Willian W. Price, Jonh D. Price y Davis Issac Jones pusieron a funcionar una fábrica de ladrillos que entonces contaba con 76 empleados y proyectaba producir 2 millones de piezas anualmente.

La fábrica de ladrillos y solares ordinarios con barro extraído de los terrenos próximos a la fábrica, desde 1896 empezó a exportar sus productos a Estados Unidos.

El 24 de Diciembre de 1929 los Ingenieros Bernardo Elosua Farías y Viviano Valdés adquirieron el control de la empresa y firmaron el acta constitutiva de Ladrillera Monterrey iniciándose de esta manera un proceso de crecimiento e innovaciones que durante más de seis décadas han permitido consolidar a las empresas que hoy conforman el Grupo LAMOSA. Se ha consolidado como una empresa sólida que aportado innumerables innovaciones al mercado de materiales para la construcción, y que se ha caracterizado por la calidad de las materias primas que se utilizan en sus procesos de fabricación, el avance tecnológico de sus procesos y la constante preocupación por introducir innovaciones a sus productos en beneficio del cliente y la política de respeto y promoción a su personal.

Grupo LAMOSA está logrando su *Expansión* mediante un crecimiento sostenido en los mercados participando en la competencia global a través de un proceso de internacionalización firme y seguro que basado en una enorme infraestructura económica y tecnológica y una constante actualización de sus procesos, lleva LAMOSA a avanzar con paso firme hacia una nueva era en cerámica.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 602,750 miles de pesos, esto la ubica en la posición 75 de las 129 empresas que cotizan en la BMV.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 80,398 miles de pesos, ubicándose en la posición 67 entre las 129 empresas

que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 203,401 miles de pesos ubicándose en la posición 47 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 737,618 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 79 entre las 129 que cotizan en la BMV.

1. Nombre de la Empresa:

Conductores Latincaea, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

LATINCA

3. Oficinas Generales:

Cafetales #39, Ex-Hacienda de Coapa, México, D.F. (14300).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Industria Eléctrico-Electrónica

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Abedrop Dávila, Carlos

Consejeros

Propietarios:

Abedrop Dávila, Carlos

Brauer Bler, Alfred

Gerard Cortés, Hipólito

Petersson, Ake

Welll Brean, Alberto

Consejeros Suplentes:

Abedrop Dávila, Mario

Gutiérrez de Zublaurre, Leopoldo

Jauring, Arvid

Muñoz Lara, Adolfo

Treviño Westendarp, Patricio

Comisario Propietario:

Trosino Rivera, Juan José

Secretario Propietario:

Muñoz Lara, Adolfo

7. Actividad Económica:

Fabricación y comercialización de productos relacionados a la conducción de energía eléctrica y a las telecomunicaciones, especialmente cables de cobre y en menor escala de aluminio.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 9 de mayo de 1951, cotiza en la BMV desde 11 de diciembre de 1985.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 193,225 miles de pesos, esto la ubica en la posición 103 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 210 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 17,444 miles de pesos, ubicándose en la posición 88 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 292,204 miles de pesos ubicándose en la posición 43 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 1,114 personas. Siendo en este rubro la empresa 161 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 458,881 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 87 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 169 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

Ameses Electrónicos Arnelec (maquinaria y equipo eléctrico)

Latincables (comercio)

Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos

Latincasa (controladora)

Microproductos (maquinaria y equipo eléctrico)

1. Nombre de la Empresa:

Maizoro, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

MAIZORO

3. Oficinas Generales:

Norte 59 #100, Industrial Vallejo, México, D.F. (02300).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Alimentación, tabaco y bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Fernández Malvido, Arturo	Tesorero: Alarcón López, María del Refugio
Consejeros Propietarios:	
Alarcón López, María del Refugio	Escalante Juanes, Andrés
Alvarado Herroz, Raúl	Fernández Malvido, Arturo
Araujo Ramírez, José	Fernández Malvido, Oscar
Braniff Hierro, Juan Carlos	Quintana Fernández, Raúl
Cortina Legarreta, Fernando	Rivera Torres Prado, Alejandro
Díaz Hernández, Felipe Adolfo	
Comisario Propietario: Cardoso, José Carlos	Secretario Propietario: Fernández Malvido, Oscar

7. Actividad Económica:

Fabricación y comercialización de productos alimenticios para el consumo humano; tales como cereales para consumo inmediato, harinas de arroz y frijol, así como derivados del maíz.

8. Antecedentes:

1933 - Arturo Fernández Saldaña, funda la Compañía Mexicana de Productos Alimenticios S.A. con el objeto de fabricar y comercializar avena con las marcas "Relámpagos" y "Reynera", asimismo se inicia la elaboración de hojuelas de maíz (Corn Flakes) comercializándolas con la marca Maizoro.

1939 - La compañía adquiere la planta Avena Quaker de México, S.A. misma que pertenecía a Quaker Oats Co. a partir de ese momento se adquiere el uso de la marca Quaker por la cual se pagaban regalías y a cambio se recibía asistencia técnica. En los años siguientes se continuó con la venta de avena y hojuelas de maíz.

1959 - Arturo Fernández Saldaña vende la compañía nuevamente a Quaker de México y funda una nueva empresa denominada Cereales Industrializados cuya única actividad era la producción de hojuelas de maíz que se comercializaban bajo la marca de MAIZORO, esta nueva compañía comienza con un terreno de 6500 metros cuadrados, un personal total de 40 empleados y obreros, y una mínima participación en el mercado de cereales.

A partir de ese momento la empresa experimenta una serie de cambios y transformaciones en cuanto a instalaciones, tecnología, maquinaria, y procesos con el fin de incrementar la calidad de sus productos.

1961 - Se inicia la elaboración de harina de frijol y harina de arroz.

1966 - Se adicionan a la línea de productos las hojuelas de maíz cubiertas con azúcar y chocolate.

1977 - Se introduce la producción de cereales extruidos a base de harina de maíz y trigo tales como, nevaditos, esponjados y cocoa pops.

1982 - Como resultado de la política económica del gobierno mexicano, se implantó un sistema de control de precios en todo el país, el cual provocó durante los siguientes años una reducción en el crecimiento de mercado de cereales.

1986 - El grupo inicia su *Expansión* internacional mediante la exportación de sus productos principalmente al mercado estadounidense.

1987 - Incremento en ventas y utilidades gracias a las mejoras de la economía, al aumento de la demanda en consumo, al incremento de las exportaciones y al inicio de la liberación paulatina del control de precios en México, lo cual permitió una mayor flexibilidad en el aumento de los precios en sus productos reflejándose en mayores márgenes para la empresa.

1990 - Maizoro inicia la planeación para la nueva construcción de la segunda sección de la planta, dedicada exclusivamente a la producción de hojuelas de maíz en sus tres variedades, siendo estas una planta de las más modernas del mundo. En este año, los precios de la categoría se liberan en su totalidad.

1993 - Maizoro obtuvo el Premio Nacional de Exportación y comenzó la construcción de la tercera sección de la planta, dedicada a la elaboración de cereales extrudidos con la más alta tecnología. En esta sección de la planta se elaboran cereales a base de maíz, avena, arroz, trigo o combinaciones permitiendo competir contra los cereales más sofisticados del mercado, gracias a una gran variedad de formas y sabores.

1996 - Maizoro sale al mercado de valores el 3 de abril de 1996, presentándose como una opción dentro de las empresas con cotización dentro de la Bolsa Mexicana de Valores. En el mismo año, se amplía el área ocupada por almacenes y se inicia la construcción de la cuarta sección de la planta.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 318,335 miles de pesos, esto la ubica en la posición 95 de las 129 empresas que cotizan en la BMV.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 20,240 miles de pesos, ubicándose en la posición 85 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 57,622 miles de pesos ubicándose en la posición 68 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 174,203 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 103 entre las 129 que cotizan en la BMV.

1. Nombre de la Empresa:

Industrias Martín, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

MARTIN

3. Oficinas Generales:

Homero #804 Piso 1, Chapultepec Morales, México, D.F. (11510).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Industria Textil, del Vestido y Cuero

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Antoni Martín, Xavier

Consejeros Propietarios:

Antoni Martín, Xavier

Berrondo Lagos, Francisco

Blanc Carrier, Bernard

Charbin, Paul

De Kertanguy, Luc

Del Valle Ruiz, Adolfo

Garza Reyes, Jaime

Gulchard, Graciano

Ortiz Peralta, Gerardo

Sepúlveda de la Fuente, Alberto

Sonnery, Gilbert

Torroela Velázquez, Manuel

Ylanes Ramos, Fernando

Consejeros Suplentes:

Berrondo Avalos, Eduardo

Del Valle Ruiz, Antonio

González Luna Castellanos, Rodrigo

Quintana Rosas, Pablo

Sepúlveda Cosío, Eugenio

Vizcarra Méndez, Reynaldo

Comisario Propietario:

Trueba Fano, José Manuel

Comisario Suplente:

Gras Gas, Juan Mauricio

Secretario Propietario:

Sepúlveda de la Fuente, Alberto

7. Actividad Económica:

Fabricación, distribución y comercialización de terciopelo para confección, decoración y uso industrial y artesanal.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 5 de noviembre de 1979, cotiza en la BMV desde 26 de noviembre de 1980.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 227,258 miles de pesos, esto la ubica en la posición 101 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 282 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 36,896 miles de pesos, ubicándose en la posición 76 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 33,638 miles de pesos ubicándose en la posición 73 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 924 personas. Siendo en este rubro la empresa 178 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 196,002 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 100 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 267 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

- Confecciones Martín (prendas de vestir)
- Edoardo (comercio)
- J B Martín (textil)

1. Nombre de la Empresa:

Empresas La Moderna, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

MODERNA

3. Oficinas Generales:

Av. Francisco I. Madero #2750 Poniente, Pendiente, Monterrey, N.L. (64030).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Alimentación Tabaco y Bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Romo Garza, Alfonso

Consejeros Propietarios: Consejeros Suplentes:

Barrera Gutiérrez, Jorge F.

Herrera Treviño, Carlos

Farías Artzpe, Raúl G.

Mahuad Méndez, Carlos G.

García García, José Manuel

Martínez González, José Luis

Garza Lagüera, Alejandro

Romero Cloud, Arturo

Garza Rangel, Alejandro

González Sebastia, Francisco

Comisario Propietario:

Ramírez Valenzuela, Raúl

Jimenez Barrera, Bernardo

Martínez Donde, Rubén E.

Comisario Suplente:

Cámara Peón, Jorge

Mazal Beja, Mateo

Nájera Solórzano, Eugenio

Paez Martínez, Adrián

Secretario Propietario:

Martínez González, José Luis

Quintero Troncoso, Arturo M.

Rodríguez Macedo, Adrián

Romero Huxley, Juan

Torres Quiroga, Alejandro

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas fabricantes de productos de tabaco.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 30 de Julio de 1936, cotiza en la BMV desde 18 de enero de 1991.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 7,580,776 miles de pesos, esto la ubica en la posición 19 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 20 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 82 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Seis de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Ponderosa Industrial	1,048,195	139
Empaques Ponderosa	756,516	159
Cartones Ponderosa	750,185	163
Paneles Ponderosa	201,054	276
Serpasa	133,274	322
Plywood Ponderosa	80,101	393

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 900,203 miles de pesos, ubicándose en la posición 22 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 6,738,191 miles de pesos ubicándose en la posición 4 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 9,181 personas. Siendo en este rubro la empresa 34 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 6,359,156 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 25 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 32 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

- Agroservicios Moderna (Distribuidora)
- Aluprint (Imprenta y editorial)
- Batiz Internacional Inc (Distribuidora)
- Cigarrera La Moderna (tabaco)
- CLM Internacional (Distribuidora)
- Comercializadora Premier (Distribuidora)
- Desarrollo Dinámico de Negocios (servicios inmobiliarios)
- Desarrollo Comercial
- Desarrollo Inmobiliario Omega (servicios inmobiliarios)
- Distribuciones Ilimitadas (Distribuidora)
- Distribuidora Transística (tabaco)
- Dominio Digital
- E L M International Limited (servicios financieros)
- Empresas La Moderna (tabaco)
- Expo Free (Distribuidora)
- Exportadora de Tabacos Mexicanos (tabaco)
- Fomento Inmobiliario Omega (Servicios inmobiliarios)
- Impul. del Deporte y Espectáculos Automovilísticos (Esparcimiento y deportes)
- Industrializadora de Alimentos Congelados (Distribuidora)
- Interfruter de México (Distribuidora)
- Inversiones Integradas (servicios inmobiliarios)
- Inversionista e Impulsora Industrial (Sociedad de inversión de capital)
- Inversionista Mexicana (servicios inmobiliarios)
- Operadora de Harinas del Norte
- Operadora de Restaurantes Galerías
- Pasteles Finos del Norte
- Ponderosa Industrial y Subs. (Imprenta y Editorial)
- Cartones Ponderosa (Imprenta y Editorial)
- Empaques Ponderosa (Imprenta y Editorial)
- Paneles Ponderosa (Madera)
- Plywood Ponderosa de México (Madera)
- Serpasa (Imprenta y Editorial)
- Procesadora de Tabacos
- Promoción y Distribución Comercial (servicios inmobiliarios)
- Publicidad y Proyectos de Imagen
- Publinterior (servicios inmobiliarios)
- Publipromo
- R B Packing Inc.
- Restaurantes y Licencias
- Satemo Ltd.

Seminis Co.
Servicios Especializados Técnicos Administrativos
Tabacos y Puros de San Andrés
Tanimura Distribution Inc.
Ventronic

1. Nombre de la Empresa:

Industrias OXY S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

OXY

3. Oficinas Generales:

Av. Periférico Sur #3343, San Jerónimo Lázca, México, D.F. (10200).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Industrias químicas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Sánchez Navarro Redo, Eduardo

Consejeros Propietarios:

Badenoch, James A.

Gallardo Thurlow, Juan I.

Hill Avendaño, Francisco

Molinar Hyslop, Guillermo

Sánchez Navarro Redo, Eduardo

Sánchez Navarro Redo, Juan

Sánchez Navarro Rivera Torres, Eduardo

Secretario Propietario:

Sánchez Devanny, Jorge

Consejeros Suplentes:

Navarro Garza, Raúl

Sánchez Wong, Manuel

Comisario Propietario:

Rincón Gallardo, José Manuel

Comisario Suplente:

Argil Aguilar, Eduardo

Consejeros Suplentes:

Hernández Anaya, Héctor

Méndez Burkart, Ana Laura

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la fabricación de fosfatos, carbón activado, resinas y compuestos para moldeo.

8. Antecedentes

Empresa constituida el 25 de marzo de 1959, cotiza en la BMV desde 29 de marzo de 1977.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 57,112 miles de pesos, esto la ubica en la posición 120 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 452 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -7,811 miles de pesos, ubicándose en la posición 112 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 2,981 miles de pesos ubicándose en la posición 92 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 233 personas. Siendo en este rubro la empresa 343 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 98,151 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 113 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 308 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

Harinas y Aserrines (otras industrias manufactureras)

Plavicom (química)
Poifos (química)

1. Nombre de la Empresa:

Cía Industrial de Parras, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

PARRAS

3. Oficinas Generales:

Ramos Arzpe y 16 de Septiembre, Pendiente, Parras, Coahuila (27960).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Industria Textil, del Vestido y Cuero

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
García González, Rodolfo L.

Consejeros Honorarios:
García González, Rodolfo L.
González Domene, Ernesto
Valdés Villareal, Mauricio

Consejeros Propietarios:
Bakane, John L.
Danahy, Patrick J.
De la Garza Caballero, Raúl
García Muriel, Carlos
García Muriel, Rodolfo
García Segovia, Armando J.
García Zambrano, Irineo
Madero González, David
Martínez González, Fernando
Orozco Laine, Jorge
Peralta Quintero, Carlos
Reyes Retana Gámez, Benjamín
Russek Mijares, Oscar
Terrain Decottignies, Claudio
Zambrano Treviño, Lorenzo H.

Consejeros Suplentes:
García Segovia, Jorge
Llorens, Alberto
Madero García, David
Madero Madero, Horacio G.
Rivero Darancou, Ignacio
Russek Fuhrmann, Carlos
Valdés García, Javier
Woessner, Pedro

Comisario Propietario:
Terrain Decottignies, Claudio

Comisario Suplente:
Woessner, Pedro

Secretario Propietario:
De la Garza Caballero, Raúl

7. Actividad Económica:

Fabricación y venta de telas.

8. Antecedentes:

La vida y el desarrollo de Compañía Industrial de Parras S.A. de C.V. están indisolublemente ligados a la historia particular del hoy Estado de Coahuila y a la historia de México en general.

Sus orígenes se remontan a 1597 siendo que los tejidos entonces fabricados eran de lana ya que en aquella época no había algodón en la zona norte de la Nueva España.

En 1834 el Congreso del Estado de Coahuila y Texas otorgó la concesión por 10 años para fabricar con máquinas de toda clase de géneros de algodón y lana.

En 1857, la familia Aguirre inició las obras de reconstrucción necesarias para instalar 100 telares Dannford, movidos por energía hidráulica.

El 17 de febrero de 1890, la firma Madero y Cía., integrada por Evaristo Moreno y Lorenzo González Treviño, adquirieron la fábrica textil que ya para entonces se llamaba La Estrella.

En 1899, la fábrica contaba con departamentos de preparación, hilados, tintorería telares y blanqueado así como de

dos pequeñas calderas.

En el año de 1899 la firma Madero y Cía. decide desincorporar del grupo industrial a la fábrica La Estrella debido al crecimiento potencial que se observaba, y como parte de un plan estratégico del mismo.

El día 12 de septiembre de 1899, quedó constituida legalmente como Compañía Industrial de Parras, S.A.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 852,059 miles de pesos, esto la ubica en la posición 69 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 136 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 99,850 miles de pesos, ubicándose en la posición 62 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 234,043 miles de pesos ubicándose en la posición 46 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,153,661 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 60 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 90 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Hilaturas Parras (textil)
- Lavapar (Servicios profesionales)
- Lecrest (textil)
- Parras Cone de México (Textil)
- Parras Williamson (textil)
- Prendas Textiles (textil)
- Servicios Corporativos Cipsa (servicios profesionales)
- Serviparras (servicios profesionales)

1. Nombre de la Empresa:

Química Pennwalt S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

PENWALT

3. Oficinas Generales:

Río San Javier #10, Fracc. Viveros de Río, Tlalhepantla, Estado de México, (54060).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Industrias químicas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Del Valle Ruiz, Antonio

Consejeros Propietarios
"A":
Berrondo Avalos, Luis
Berrondo Martínez, Luis
Del Valle Ruiz, Adolfo
Del Valle Ruiz, Antonio
Esteve Campdera, Jorge
Orozco Gómez Portugal, Juan

Consejeros Suplentes
"A":
Berrondo Avalos, Eduardo
De Uriarte, Héctor M.
Del Valle Ruiz, Ignacio
Rvial, León René

Consejeros Propietarios
"B":
Besson, Jean Louis
Georges, Francois
Lacroux, Jean Pierre
Le Blanc, Robert D.

Consejeros Suplentes
"B":
Dugert, Henri
Grenier, Joseph
Ohanian, Jean Claude
Rutheford, Frank N.

Comisario Propietario:
Soto y Gálvez, Jorge

Comisario Suplente:
Gutiérrez García, Manuel

Secretario Propietario:
Delgado F., Alejandro

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas elaboradoras de productos químicos especiales, equipos y procesos, productos agroquímicos, equipo y productos para tratamiento de frutas y legumbres.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 3 de marzo de 1979, cotiza en la BMV desde el 30 de abril de 1979.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,075,621 miles de pesos, esto la ubica en la posición 62 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 146 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

Cinco de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Penwalt	189,402	281
Importadora y Exportadora de Productos Químicos	133,849	321
Penwalt del Pacífico	113,037	352
Unión Minera del Sur	66,727	413

Petroquímica Penwalt

39,013

467

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 193.710 miles de pesos, ubicándose en la posición 48 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 68.602 miles de pesos ubicándose en la posición 61 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 994 personas. Siendo en este rubro la empresa 171 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1.288.157 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 56 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 93 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Importadora y Exportadora de Productos Químicos (comercio)
- Penfin (servicios financieros)
- Penwait (química)
- Penwait del Pacífico (química)
- Petroquímica Penwait (química)
- Quimetal (química)
- Servicios Corporativos Penwait (servicios profesionales)
- Unión Minera del Sur (minería)

1. Nombre de la Empresa:

Industrias Peñoles S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

PEÑOLES

3. Oficinas Generales:

Río de la Plata #48 Piso 15, Cuauhtemoc, México, D.F. (06500).

4. Sector:

Industria Extractiva

5. Ramo:

Mineras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Bailleres González, Alberto

Consejeros

Propietarios:

Aguilar, Luis G.

Bailleres González, Alberto

Bordes, Juan

Fernández, Arturo

Hernández Pons, Enrique

Lomellin Guillén, Jaime

Macgregor, Rafael

Michel Suberville, Max

Obregón de Corral, Raúl

Orozco, Carlos

Pérez Porrúa, Juan Manuel

Salomón, Claudio

Senderos Mestre, Fernando

Simón, José Luis

Consejeros Suplentes:

Alvarez, Octavio

Azplazu, Francisco

Bailleres, Mauricio

Bailleres Gual, Juan Pablo

Bailleres Gual, Raúl

Bailleres Gual, Xavier

Cabello, Clemente

Casas Bernard, Jorge

Luévanos, Manuel

Visintini, Sergio

Comisario Propietario:

Babatz, Guillermo

Comisario Suplente:

Reyes, Roberto

Secretario Propietario:

Hernández Esparza, Abdón

7. Actividad Económica:

Refinación, manufactura de metales no ferrosos, fabricación de productos químicos y controladora de empresas dedicadas a la explotación minera, fundición, refractarios.

8. Antecedentes:

En 1887 en Peñoles, pueblo del Estado de Durango, se fundó la primera unidad de lo que ahora es Industrial Peñoles, S.A. de C.V. Fue creada por un grupo de inversionistas mexicanos, con el propósito de explotar las minas de la región.

Tres años después fue creada la Cia Minera Fundidora y Afinadora Monterrey, S.A en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León, como planta para fundir minerales de plomo y para afinar oro, plata y plomo.

La Compañía Metalúrgica de Torreón, S.A. entró en operación en 1901 siendo que en 1917 la fecha que fue adquirida por la compañía de minerales y metales, entonces subsidiaria de la empresa norteamericana American Metal Company y se fusionó con la compañía Minera de Peñoles en 1920.

Originalmente en Torreón estaba situada la fundición plomo-plata, más tarde en 1973 fue instalada la planta electrolítica de zinc, y en 1975 la refinería de plomo/plata además de ampliaciones en la propia fundición. En 1981 se instaló la planta en Bermejillo donde se producen óxidos y polvos de zinc, óxido de cadmio, sulfato de cobre y trióxido de antimonio. La instalación de las tres plantas ha hecho que la ciudad de Torreón sea uno de los centros productores de metales más importantes del mundo.

En 1994 inicia operaciones en la ciudad de Ramos Arizpe, Coah. La planta de aleación de Zinc, ALEAZINC la cual produce aleaciones para la industria del calzado.

En la División Químicos Industriales operan: Química del Rey, S.A de C.V., Química del Mar S.A. de C.V. y General Products Company S.A de C.V. todas ellas en el sector químicos inorgánicos, producen y comercializan óxido de magnesio y sulfato de sodio a partir de salmueras, cal química, así como hidrosulfitos de sodio y de zinc, usando en algunos casos materias primas provenientes de la refinería de zinc de Met-Mex Peñoles, S.A de C.V.

La infraestructura incluye un ramal ferroviario, un sistema para generar electricidad así como todos los servicios necesarios para un poblado de 6.000 habitantes.

Química del Mar S.A de C.V. se encuentra en Ciudad Madero, Tamaulipas, muy cerca del puerto de Tampico en el Golfo de México y produce cal química de alta calidad. Desde 1974 produce óxido de magnesio a partir de agua de mar por medio de un proceso de alta tecnología. Cuenta con una planta para producir 60.000 toneladas métricas anuales de óxidos de magnesio de 97% de pureza.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 2.792.215 miles de pesos, esto la ubica en la posición 43 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 38 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 149 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1.100.937 miles de pesos, ubicándose en la posición 17 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 3.953.538 miles de pesos ubicándose en la posición 13 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 8.333 personas. Siendo en este rubro la empresa 40 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 7.230.402 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 23 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 25 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Aquismon (productos minerales no metálicos)
- Cía Minera Río Colorado (minería)
- Compañía Fresnillo (minería)
- Compañía Minera Cedros (minería)
- Compañía Minera Las Torres (minería)
- Fluorita de Río Verde (minería)
- Fresnillo Exploraciones (otros servicios)
- Fresnillo Servicios (otros servicios)
- La Encantada (minería)
- Minera Bismark (minería)
- Minera Capela (minería)
- Negociación Minera Santa Lucía (minería)
- Química del Mar (producción de minerales no metálicos)
- Teral Orfebres (comercio)

1. Nombre de la Empresa:

Q.B. Industrias, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

QBINDUS

3. Oficinas Generales:

Paseo de las Palmas #555, Piso 6, Lomas de Chapultepec, México, D.F. (11000).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Industrias químicas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

De Rienzo Betancourt, Aroldo

Consejeros Proprietarios:

Cumming Solveira, Alejandro	Patrón Luján, Adolfo
De Ovando Pacheco, Fernando	Rionda Ribot, Jalme
De Rienzo Betancourt, Aroldo	Rodríguez Michelsen, Alejandro
Eleck Klein, Juan	Villareal Vallín, Roberto
Lomeín Guillén, Jalme	

Comisario Propietario:

Pérez Cervantes, Felipe

Comisario Suplente:

San Martín Estrada, Guillermo

Secretario Propietario:

De Ovando Pacheco, Fernando

Secretario Suplente:

Fernández Rionda, Ana María

7. Actividad Económica:

Elaboración y venta de diversos productos químicos, principalmente de resinas naturales y sintéticas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 22 de octubre de 1957, cotiza en la BMV desde el 27 de abril de 1979.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 59,479 miles de pesos, esto la ubica en la posición 119 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 464 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,807 miles de pesos, ubicándose en la posición 107 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 8,010 miles de pesos ubicándose en la posición 85 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 20,793 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 123 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 418 entre las 500 empresas más grandes del país.

1. Nombre de la Empresa:

Regio Empresas, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

REGIOEM

3. Oficinas Generales:

Roble #300 Despacho 1107, Valle Campestre, Garza García, Nuevo León (66265).

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Industrias químicas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Martens Rebolledo, Ernesto

Consejeros Propietarios:

Domínguez de Larralde, Elena	Hinojosa Hinojosa, Juan José
González Raab, Martín	Madero Madero, Manuel R.
González Sada, Pablo	Martens Rebolledo, Ernesto
González Sada, Tomás	Sada González, Adrián
Güemes de la Vega, Manuel	Sada González, Federico

Comisario Propietario:

Segovla García, Carlos

Secretario Propietario:

Madero Madero, Manuel R.

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la fabricación y venta de tintas para impresión, barnices para uñas, pinturas arquitectónicas, automotrices, para mantenimiento de marina, plastificantes, etc.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 16 de diciembre de 1982, cotiza en la BMV desde el 13 de septiembre de 1979.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 461,021 miles de pesos, esto la ubica en la posición 80 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 222 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 14,490 miles de pesos, ubicándose en la posición 91 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 9,799 miles de pesos ubicándose en la posición 84 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 444 personas. Siendo en este rubro la empresa 253 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 106,988 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 112 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 317 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

Cosmogáfica (Química)

Egon Meyer (petroquímica)

Inmuebles Industriales Tlalnepantla (servicios inmobiliarios)

Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos

Pinturas Atlas Marlux (química)
Productos Lindest (Servicios Inmobiliarios)
Química Croda (415) Quimvan Comercial (Transporte)
Servicios Corporativos Rensa (servicios profesionales)
Valspar Marlux (Química)

1. Nombre de la empresa

San Luis Corporación, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

SANLUIS

3. Oficinas Generales:

Campos Eliseos #400, México, D.F. (11000).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:
Madero Bracho, Antonio

Consejeros Propietarios "A":

Autrey Maza, Carlos	Legorreta Chauvet, Agustín F.
Bours Castello, Javier	López del Bosque, Javier
Bours, Enrique Robinson	Madero Pínsón, Antonio
Carrillo Gamboa, Emilio	Prado Vieyra, Luis
Cosío Ariño, Antonio	Sada González, Adrián
Cosío Ariño, Moisés	Santamarina Vázquez, Agustín
Diez Morodo, Valentín	Somoza Alonso, Manuel
González Laporte, Claudio X.	Zapata Cárdenas, Nicolás

Consejeros Propietarios "B":

Garza Jiménez, Francisco	Zenizo González, Gustavo
--------------------------	--------------------------

Consejeros Propietarios "D":

Luna Arellano, Eduardo	Pujals Fuentes, José Antonio
------------------------	------------------------------

Consejeros Suplentes "A":

Cervantes Riba, Alfonso	Madero Pínsón, Eugenio
Cosío Pando, Antonio	

Comisario Propietario "A", "B" y "D":	Comisario Suplente "A", "B" y "D":
---------------------------------------	------------------------------------

Urquiza Fernández de Jáuregui, Nicolás	Canal Hernando, Manuel
--	------------------------

Secretario Propietario "B" y "D":	Consejero Suplente "B" y "D":
Santamarina Vázquez, Agustín	Todd Alvarez, Fernando
	Zenizo G., Gustavo

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas que operan principalmente en las áreas mineras e Industrial.

8. Antecedentes:

1857 - Se inician las operaciones mineras en el distrito de San Diego
1891 - San Luis Mining Company comienza operaciones en México.
1929 - Rassini empieza operación en México.
1967 - Luismin es listada en la Bolsa Mexicana de Valores
1970 - Rassini inicia sus exportaciones a los Estados Unidos
1983 - San Luis Corporación se incorpora.
1987 - Se adquiere la división de autopartes.
1993 - La empresa se asocia con empresas internacionales
1994 - La empresa adquiere el negocio de componentes para frenos

1995 - La compañía realiza asociaciones con Brembo en los componentes para frenos. Hendrickson International para suspensiones en camiones pesados y NHK Japón para incursionar en el mercado brasileño en suspensiones.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 420,429 miles de pesos, esto la ubica en la posición 84 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 117 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 421,132 miles de pesos, ubicándose en la posición 36 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 1,558,706 miles de pesos ubicándose en la posición 30 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 3,186 personas. Siendo en este rubro la empresa 85 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 1,536,179 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 52 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 142 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Administración y Control San Luis (Servicios Inmobiliarios)
- Grupo Rassinini (Autopartes)
- Industrias Luismín (Minería)

1. Nombre de la empresa:

Sociedad Electromecánica, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

SELMEC

3. Oficinas Generales:

Manuel Ma. Contreras #25, México, D.F. (06470).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Reed y Martín del Campo, Fco. Javier

Consejeros Propietarios:

González Cosío El Coro, Valentín

Gutiérrez Bastida, Jesús

Gutiérrez-Olvera Zubizarreta, H.

Reed y Martín del Campo, Fco. Javier

Vargas Santamarina, José

Consejeros Suplentes:

Botas Hernández, Quintín

Rimoldi Rentería, Armando

Torres León, Daniel

Comisario Propietario:

Alatríste Pérez Peña, Manuel

Comisario Suplente:

Muñiz Patiño, Ariadna

Secretario Propietario:

Névarez Jacques, José Ramón

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas enfocadas a la fabricación y distribución de bienes de capital en el área relacionada con la generación, transformación y uso de energía eléctrica y mecánica.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 14 de junio de 1946, cotiza en la BMV desde el 1 de diciembre de 1977. Actividad Económica:

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 189,405 miles de pesos, esto la ubica en la posición 105 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 320 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 19,210 miles de pesos, ubicándose en la posición 87 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 590 miles de pesos ubicándose en la posición 95 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 152,581 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 108 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 263 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

Cleaver Brooks de México (materiales y equipos no eléctricos)

Inelmec (servicios inmobiliarios)

Selmec Equipos Industriales (comercio)

1. Nombre de la empresa:

Grupo Sidek, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

SIDEK

3. Oficinas Generales:

Calzada Lázaro Cárdenas #601, Zona Industrial, Guadalajara, Jalisco.

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Martínez Guitrón, Jorge

Consejeros Propietarios:

Bours Almada, Enrique Robinson

Cárcoba García, Luis Germán

Davis Signoret, Henry

Hernández Romo, Miguel Ángel

Martens Rebolledo, Ernesto

Martínez Guitrón, Guillermo

Martínez Guitrón, José

Patrón Luján, Adolfo

Rebollar Corona, Luis

Rovsar, Eugenio Alexis

Ruiz Sahagún, Fernando

Vilatela Riba, Enrique

Consejeros Suplentes:

Aranguren Castiello, Ignacio

Arregul Zepeda, Felipe

Chapa Salazar, Jorge

Gómez Sainz, Juan José

Palomera Gómez, Roberto

Comisario Propietario:

Yamazaki Endo, Benito

Comisario Suplente:

Valdés Mier, Humberto

Secretario Propietario:

Pérez Courtade, Arturo

Secretario Suplente:

Cannizzo Consiglio, Roberto

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas a la fabricación y venta de acero en lingotes perfiles y comerciales, así como empresas dedicadas al turismo como hoteles y desp. turísticos.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 2 de octubre de 1980, cotiza en la BMV desde el 20 de julio de 1981.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 3,816,443 miles de pesos, esto la ubica en la posición 35 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 54 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 244 entre las 500 empresas más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

Cinco de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Grupo Situr	1,872,206	93
Grupo Simec	1,651,089	101
Cía Siderúrgica de Guadalajara	1,352,720	119
Aluminio Conesa	123,420	336

Simec Moly Cop

64,382

418

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -2,428,056 miles de pesos, ubicándose en la posición 127 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 506,055 miles de pesos ubicándose en la posición 38 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 7,974 personas. Siendo en este rubro la empresa 41 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de -1,759,422 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 127 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 47 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Cía Siderúrgica de Guadalajara (hierro y acero)
- Grupo Simec y Subs.
- Cía Siderúrgica del Pacífico
- CSG Rack (Distribuidora)
- Diseño Construcción y Montaje (Servicios profesionales)
- Diseño y Construcciones Industriales Comerciales (Construcción)
- Industria del Acero y del Alambre (Siderurgia)
- Industria Aluminio Constructa (Metales no ferrosos)
- Pacific Steel (Distribuidora)
- Procesadora Mexicali (Distribuidora)
- Simec Internacional (Distribuidora)
- Simec Moly Cop. (Siderurgia)
- Sistemas Tecnológicos de Construcción (Servicios profesionales)
- Underpar
- Undershaft
- Grupo Situr (Construcción)
- Aluminio Conesa (Metales no ferrosos)

1. Nombre de la empresa:

Tubos de Acero de México, SA

2. Clave de la BMV:

TAMSA

3. Oficinas Generales:

Campos Eliseos #400, Chapultepec Polanco, México, D.F. (11000).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Industria Siderúrgica

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Fernández Hurtado, Ernesto	Vicepresidente del Consejo: Rocca, Gianfelipe
Consejeros Propietarios: Abedrop, Carlos Berardi, Martín Betnaza, Luis Borja Navarrete, Gilberto Cortés, Adalberto Einaudi, Roberto Fernández Hurtado, Ernesto Lajous Vargas, Adrián Rocca, Gianfelipe Rocca, Paolo Vilatela Riba, Enrique Vogel, Guillermo	Consejeros Suplentes: Altamura, Roberto Bonechi, Mario Ceballos, José Antonio Cervantes Riba, Alejandro Lalla, Mario O. Mantilla, Fernando Patiño Márquez, Federico Paujón F., Emilio Pérez Rocha, Javier Peña Flores, Javier Rincón, Carlos Elias
Comisario Propietario: Cámara Peón, Jorge	Comisario Suplente: Marcal M., Francisco Javier
Secretario Propietario: García Ramos, Manuel	Secretario Suplente: Todd Piñero, Félix

7. Actividad Económica:

Productor de tubos de acero, sin costura y barra de acero fino.

8. Antecedentes:

Originalmente concebida por un grupo de inversionistas mexicanos en 1952, Tubos de Acero de México S.A. fue fundada por un proveedor local de tubería de acero sin costura para PEMEX. Las acciones comunes de TAMSA fueron listadas en la Bolsa de Valores en 1953 como una de las primeras compañías mexicanas cotizadas públicamente.

Con un laminado peregrino y lingotes importados de Alemania, TAMSA inicia sus operaciones el 19 de Junio de 1954 con una capacidad anual de producción de 50,000 toneladas de tubería. Por su cercanía a las instalaciones portuarias más importantes de México, al ubicarse en las costas del Golfo de México, el centro de reservas más grandes del país, TAMSA tiene la posibilidad de exportar a clientes todo el mundo.

Para 1957 TAMSA había doblado su capacidad productiva con la puesta en marcha de un nuevo laminador capaz de fabricar diámetros hasta de 20 pulgadas.

Conscientes de la necesidad de integrar la producción de tubería y acero TAMSA adquiere dos hornos de arco eléctrico con una capacidad conjunta de 110,000 toneladas de lingotes por año.

En los años subsiguientes dos hornos más fueron instalados, así como un laminador calibrador y una planta de tubería estrada en frío. Esta *Expansión* incrementó la capacidad instalada y el rango de productos, hasta incluir tubería para aplicaciones en petroquímica.

En 1967 TAMSA se distingue como la primer compañía mexicana en emitir y registrar ADRs en el mercado de valores norteamericano, a través de American Stock Exchange .

Para mantener el ritmo de la creciente actividad de perforación de Pemex en los años 70s y prevenir la futura demanda, en 1980 TAMSA decide llevar a cabo un agresivo programa de Expansión y modernización de sus instalaciones. El total de la inversión representaría cerca de 90 millones de dólares y doblaría la capacidad de producción de tubería de la empresa.

El plan de cuatro etapas que comprendía 7 años resultó en la construcción y puesta en marcha de la planta de 180 hectáreas, TAMSA II utilizando tecnología de punta a través de todas las etapas de producción.

Entre las instalaciones más importantes se puso en marcha un laminador continuo a mandril retenido con una capacidad de 450,000 toneladas por año. Para aumentar esta fábrica, se instaló una acería con tecnología de punta, incluyendo una planta de colada continua para fabricación de barras que inició operaciones en 1987.

En 1990, TAMSA alcanzó una capacidad de tubería de 500,000 toneladas por año, estableciendo su presencia en el mercado internacional. Con el fin de alcanzar nuevos nichos de mercado, la compañía extendió las instalaciones de terminación en TAMSA II en 1992 consiguiendo producir tubería de más alta calidad.

Con el propósito de asegurar su posición en el cada vez más volátil y competitivo mercado de tubería de acero sin costura, en 1993 TAMSA formó una asociación estratégica con SIDERCA de Argentina, los productos de ambas compañías se complementaban y juntos podrían ofrecer un mayor rango de productos al mercado internacional. A través de esta alianza estratégica, las compañías orientaron su estrategia de mercado a ofrecer no sólo productos, sino también servicios. En 1994 la compañía obtuvo la certificación ISO-9001 de la firma de Lloyds' Register Quality Assurance Limited. Este sistema de calidad asegura que el producto cumpla con las certificaciones y requerimientos del cliente desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final. En 1997 se renovó la certificación por un periodo de tres años, venciendo en el año 2000.

Con el fin de expandir más la diversificación de productos, la planta de tubería estirada en frío fue totalmente renovada iniciando nuevamente operaciones en 1996. Esta planta obtuvo la certificación ISO-9001, en octubre de 1996. Antes de que hubieran transcurrido seis meses de reiniciadas las operaciones.

En busca de una mayor diversificación de mercado, en 1996 la organización Techint adquirió una participación y el control de Dálmine SPA importante productor de tubería de acero sin costura en Italia, especializada en tubería mecánica y de precisión. Poco después se formó el grupo DST. En conjunto el grupo es el principal productor de tubería de acero sin costura a nivel mundial, ya que ofrece un rango completo de productos tubulares para aplicaciones globales.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,944,630 miles de pesos, esto la ubica en la posición 48 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 66 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 328 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,665,029 miles de pesos, ubicándose en la posición 12 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 3,139,353 miles de pesos ubicándose en la posición 15 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 2,117 personas. Siendo en este rubro la empresa 111 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 5,496,500 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 29 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 30 entre las 500 más grandes del país.

14. Filiales

Corporación Tamsa
Inmobiliaria Tamsa (Servicios inmobiliarios)

Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos

Segeta (Servicios profesionales)
Tamsider (Siderurgia)
Tamtrade (Distribuidora)
Tamtrade Ltd. (Distribuidora)
TF de México (Siderurgia)

2

1. Nombre de la empresa:

Texel, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

TEXEL

3. Oficinas Generales:

Av. Paseo de las Palmas #555 Piso B, Lomas de Chapultepec, México, D.F. (11000).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Industria Textil, del Vestido y Cuero

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Mccallum, Elkin	Vicepresidentes del Consejo: Doyle de Brum, Shauna Rivero Larrea, José Antonio
Consejeros Propietarios: Chao Rodriguez, Leopoldo Doyle de Brum, Shauna Frei, Karl Gándara Torre, Luis González, José Carlos Gutiérrez, Mauricio Herman, Phillip A. Mccallum, Elkin Rivero Larrea, José Antonio Shulman, Donald L. Ziehl Beltrán, Alberto	Consejeros Suplentes: Avery, Daniel R. Bustamante, Jorge Díaz Infante Chapa, Enrique Finch, Lee García Muriel, Rodolfo Mangas, Gerardo Martínez Leal, Lauro Ernesto Nader S., Michell Ortega Zuñiga, Julio Richards, Penny Ritch Grande A., James E.
Comisario Propietario: Rivera Nava, Carlos	Comisario Suplente: Rincón Gallardo, José Manuel
Secretario Propietario: Lvet, Aaron	Secretario Suplente: Machorro, Juan Carlos

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas industriales cuyas actividades son la producción y distribución de fibras textiles de polipropileno y la fabricación de telas de tapicería.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 25 de mayo de 1979, cotiza en la BMV desde el 1 de noviembre de 1979.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 332,776 miles de pesos, esto la ubica en la posición 93 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 214 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 94,413 miles de pesos, ubicándose en la posición 63 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 264,012 miles de pesos ubicándose en la posición

44 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 1,204 personas. Siendo en este rubro la empresa 153 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 394,842 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 90 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 182 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales (1989)

- Industrias Polifil (comercio)
- Industrias Texel (textil)
- Pliana Inc. (comercio)
- Polifil Ltd. (comercio)
- Servicios Corporativos Texel (servicios profesionales)

1. Nombre de la empresa:

Grupo Tribasa, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

TRIBASA

3. Oficinas Generales:

Ed. Omega, Campos Eliseos #354 P. 2. Chapultepec Polanco, México, D.F. (11560).

4. Sector:

Industria de la construcción

5. Ramo:

De la construcción

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Peñaloza Sandoval, David	Vicepresidente del Consejo: Alanís de Peñaloza, Adriana
Consejeros Propietarios: Alanís de Peñaloza, Adriana Caire Obregón, Andrés Caire Obregón, Pablo A. F. Gutiérrez Ochoa, Fernando Hank Rohn, Carlos Peñaloza Sandoval, David Van den Brink W., Hendrikus	Consejeros Suplentes: Alonso Orozco, Jesús Cabezut Boo, Jorge Caire Obregón, Pedro Guns Devos, Frantz Jiménez Delgado, Miguel Lelo de Larea, Noé Graham Sois Wolfowitz, Raúl
Comisario Propietario: Maya Urosa, Rafael	Comisario Suplente: Monroy Soberanes, Javier
Secretario Propietario: Garza Valdés, Enrique	Secretario Suplente: Alanís González, Amalia

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas dedicadas al diseño, planeación y construcción de todo género de obras públicas y privadas.

8. Antecedentes:

El negocio de Tribasa se originó en 1969 con la compañía Trituradores Basálticos y Derivados S.A de C.V. (TBD) la cual se fundó con el propósito de explotar un banco de roca basáltica en Los Reyes-La Paz, Estado de México. En 1971 amplió su giro con las divisiones de tuberías, concreto asfáltico y construcción.

En 1974 TBD entró al negocio de la construcción involucrándose inicialmente en la construcción de caminos y drenajes, posteriormente en la construcción de líneas férreas y un amplio espectro de obras civiles.

En 1980 GRUPO TRIBASA se estableció como controladora de un grupo de empresas, incluyendo a TBD.

En 1992 el grupo se reorganizó para establecer divisiones funcionales encabezadas por compañías controladoras separadas. Actualmente las divisiones que componen al grupo son: CONSTRUCCIÓN PESADA, CONCESIONES, CONTRUCCÓN INDUSTRIAL, EQUIPO Y MAQUINARIA, MATERIALES E INSUMOS PARA CONSTRUCCÓN, SECTOR INMOBILIARIO Y SERVICIOS.

Capitalizando su experiencia en México, Grupo Tribasa exporta tecnología y conocimientos en la construcción de carreteras y autopistas a otros países, así mismo su experiencia en la construcción de vías férreas, túneles, puestos de sistemas de drenajes, pistas de aeropuerto, presas, plantas de tratamiento de agua, instalaciones industriales y estacionamientos ha sido y será fundamental para complementar su diversificación geográfica e impulsarlo hacia una nueva era.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 1,510,654 miles de pesos, esto la ubica en la posición

Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos

56 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 95 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

Una de sus filiales, Triturados Basálticos y derivados, fue colocada por la revista *Expansión* en la posición 125 entre las 500 de mayores ventas en el país con 1,231,967 miles de pesos.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 50,532 miles de pesos, ubicándose en la posición 74 entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

N.D.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 5,650 personas. Siendo en este rubro la empresa 55 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 6,942,616 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 24 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 29 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

Triturados Basálticos y Derivados (Construcción)

1. Nombre de la empresa:

Tubacero, SA

2. Clave de la BMV:

TUACERO

3. Oficinas Generales:

Guerrero #3729 Norte, Del Norte, Monterrey, Nuevo León.

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Producción de metal

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Woldenberg Marcovich, Jaime	Vicepresidente del Consejo: Woldenberg Russell, Joseph
Consejeros Propietarios: Ayala Grimaud, Rodrigo De la Garza Guajardo, Jaime González Garza, Teodoro González Quintanilla, José Arturo Kuri Chabli, Antonio Maldonado Quiroga, Juan Bosco Ortiz Chacón, Ricardo Sedas Rodríguez, Sergio Woldenberg Marcovich, Jaime Woldenberg Russell, Joseph Woldenberg Russell, Moisés	Consejero Suplente: González Elizondo, José Arturo
Comisario Propietario: Rodríguez Castañeda, Roberto	Comisario Suplente: González Espinosa, Ramiro
Secretario Propietario: Benítez Garza, Alfonso	Secretario Suplente: Martínez Campos, Jesús

7. Actividad Económica:

Fabricación de tubos de acero.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 30 de abril de 1943, cotiza en la BMV desde el 24 de Julio de 1959.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 396,135 miles de pesos, esto la ubica en la posición de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 221 entre las 500.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 66,220 miles de pesos, ubicándose en la posición entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 86,747 miles de pesos ubicándose en la posición entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con *Expansión*, en 1995 ocupó 568 personas. Siendo en este rubro la empresa 230 entre las 500.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 660,873 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 82 entre las 129

que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 132 entre las 500 más grandes del país.

1. Nombre de la empresa:

Jugos del Valle, S.A. de C.V.

2. Clave de la BMV:

VALLE

3. Oficinas Generales:

Insurgentes #30, Tepetzotlán, Estado de México.

4. Sector:

Industria de la transformación

5. Ramo:

Alimentación, tabaco y bebidas

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo: Albarrán Macouzet, Manuel	Tesorero: Marino López, Eduardo
Consejeros Propietarios: Albarrán Campillo, Manuel Albarrán Campillo, Roberto Albarrán Macouzet, Manuel Diagoni, Ettore Cevallos Gómez, Jesús Falquer, Alexis D. Galván Martínez, Víctor Manuel Marino López, Eduardo Mccoy Martínez, Horacio J. Vargas López, Miguel	Consejeros Suplentes: Couttelenc, Daniel L. Mercado Vargas, Mario Comisario Propietario: Montiel Flores, Patricio Comisario Suplente: Barroso Degollado, Javier Secretario Propietario: Galván Martínez, Víctor M.

7. Actividad Económica:

Elaboración, distribución, compra y venta de toda clase de Jugos, néctares y bebidas de fruta.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 20 de abril de 1978, cotiza en la BMV desde el 24 de marzo de 1994.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 881,858 miles de pesos, esto la ubica en la posición de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 158 entre las 500 empresas más grandes del país en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 24,734 miles de pesos, ubicándose en la posición entre las 129 de la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 62,399 miles de pesos ubicándose en la posición entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 2,286 personas. Siendo en este rubro la empresa 106 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 690,200 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 80 entre las

129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 151 entre las 500 más grandes del país.

1. Nombre de la empresa:

Valores Industriales, S.A.

2. Clave de la BMV:

VISA

3. Oficinas Generales:

Cuauhtemoc #400 Sur, Monterrey, Nuevo León (64400).

4. Sector:

Varios

5. Ramo:

Controladoras

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Garza Lagüera, Eugenio

Consejeros Propietarios:

Bailleres, Alberto
 Barragán, Javier L.
 Braniff Hierro, Juan Carlos
 Calderón Rojas, José
 Deschamps Pérez, Sergio
 Elizondo Lozano, Eduardo Angel
 Fernández Carbajal, José Antonio
 Flores Treviño, Jesús
 Garza Lagüera, Eugenio
 Garza Rangel, Guillermo
 Garza Sepúlveda, Lorenzo
 Garza Valdés, Alfonso
 Guajardo Touche, Ricardo
 Loza Hinojosa, Héctor
 Michel Suberville, Max
 Paez Garza, Othon

Consejeros Suplentes:

Calderón Rojas, Francisco José
 Fernández Pérez, Arturo
 Garza Lagüera de Garza, Consuelo
 González Max, Michel
 R. de Milmo, María Elena

Comisario Propietario:

Canal Hernando, José Manuel

Comisario Suplente:

González Dávila, Ernesto

Secretario Propietario:

Lazo Hinojosa, Héctor

Secretario Suplente:

Alderete Ancha, Carlos Eduardo

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas industriales, comerciales y de servicios en áreas diversificadas.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 12 de mayo de 1936, cotiza en la BMV desde el 30 de enero de 1980.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 15,532,780 miles de pesos, esto la ubica en la posición 5 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. En 1995, la revista *Expansión* la ubicó en la posición 10 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 32 entre las 500 más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas. Cinco de sus filiales, fueron colocadas por la revista *Expansión* entre las 500 de mayores ventas en el país con:

Filial	Ventas Miles de Pesos	Posición
Fomento Económico Mexicano	15,442,121	11
Femsa Cervezas	6,457,299	30
Coca Cola Femsa	6,114,707	36
Femsa Empaques	2,258,333	87
Cadena Comercial Oxxo	1,658,625	98

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por 1,037,502 miles de pesos, ubicándose en la posición 19 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 4,027,706 miles de pesos ubicándose en la posición 12 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista América Economía, en 1995 ocupó 35,100 personas.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 12,269,718 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 11 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 15 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

- Coca Cola Femsa (Bebidas)
- Femsa Empaques
- Femsa Empaques y Subs. (Vidrio)
- Femsa Cervezas (Bebidas)
- Inmuebles y Servicios Femsa (Servicios inmobiliarios)
- Cadena Comercial Oxo (Comercio autoservicio)
- Impulsora de Mercados de México (Distribuidora)
- Operadora Maresa
- Corrugados Tehuacán (Imprenta y Editorial)
- Grafo Regia (Química)
- Plásticos Técnicos Mexicanos
- Fomento Económico Mexicano (tenedora) (1993)
- Agencia Carta Blanca de Tampico (comercio)
- Almacenes de Vallarta (comercio)
- Anuncios y Servicios (otros servicios)
- Bock (comercio)
- Cadena Comercial (comercio)
- Campos Deportivos (otros servicios)
- Carta Blanca de Occidente (comercio)
- Celulosa y Papel de Xalapa (papel y cartón)
- Central de Malta (alimentos)
- Centro de Servicios Diesel (servicios profesionales)
- Cervecería Cuauhtémoc (bebidas)
- Cervecería Moctezuma (bebidas)
- Cervezas Mundiales (comercio)
- Cía Cervecera de Cd. Juárez (comercio)
- Cía Cervecera de Chihuahua (comercio)
- Cía Comercial Distribuidora (comercio)
- Cía de Distribución y Comercial del Golfo (comercio)
- Codicome del Caribe (comercio)
- Codicome del Centro (comercio)
- Codicome del Sureste (comercio)
- Codicome del Valle de México (comercio)
- Comercial Aneba (comercio)
- Comercial Cargago (servicios profesionales)
- Comercial Garrison (servicios profesionales)
- Comercialización y distribución del Valle de México (comercio)
- Comerdis de Occidente (comercio)
- Comerdis del Norte (comercio)
- Coordinadora Industrial de Servicios (servicios profesionales)
- Corporación Femsa (servicios profesionales)

Delaware Punch and Grand Mr. Q (bebidas)
Dirección y Servicios (servicios profesionales)
Distribuidora Comercial Dico (comercio)
Distribuidora de Comercio del Valle de México (comercio)
Distribuidora de Cervezas de Sonora (comercio)
Distribuidora de Cervezas de Sinaloa (comercio)
Distribuidora de Cervezas de Tamaulipas (comercio)
Distribuidora Sureña (comercio)
Distribuidora Transistmo (comercio)
Embotelladora de Tlalnepantla (bebidas)
Embotelladora del Istmo (bebidas)
Embotelladora Sin Rival (bebidas)
Empresas Femsa (tenedora)
Fábricas Monterrey (productos metálicos)
Femsa Servicios (servicios profesionales)
First Latin American (servicios inmobiliarios)
Fomento Comercial (comercio)
Gore (bebidas)
Industria Embotelladora de México (bebidas)
Inmobiliaria Bernardo Reyes (servicios inmobiliarios)
Inmuebles del Golfo (servicios inmobiliarios)
Jugos Naturales (bebidas)
Maquinaria y Vehículos Mavesa (servicios inmobiliarios)
Multinational Investment Co. (comercio)
Operadora Maresa (tenedora)
Partes Industriales Metálicas (productos metálicos)
Promotora Profesional de Servicios (servicios profesionales)
Propimex (servicios inmobiliarios)
Quimiproducos (química)
Servicios de Administración de Mercados (servicios profesionales)
Servicios Industriales y Comerciales (comercio)
Servicios y Concesiones (servicios profesionales)
Servicios y Refacciones Centralizadas (comercio)
Sílices de Veracruz (vidrio)
Vendo de México (maquinaria y equipo eléctrico)

1. Nombre de la empresa:

Vitro, SA

2. Clave de la BMV:

VITRO

3. Oficinas Generales:

Av. Santa María Engracía #400, Valle del Campestre, Garza García, Nuevo León (66250).

4. Sector:

Industria de la Transformación

5. Ramo:

Producción de Minerales no Metálicos

6. Consejo Administrativo:

Presidente del Consejo:

Sada González, Adrián

Consejeros Propietarios:

Brittingham Summer, Eduardo G. Martens Rebolledo, Ernesto

Escamez Ferreiro, Julio Muñoz Terrazas, Juan F.

Garza Lagüera, Alejandro Sada González, Adrián

Garza Medina, Dionisio Sada González, Federico

González Sada, Pablo Sada Treviño, Adrián

González Sada, Tomás Yarte Cantú, Andrés

Comisario Propietario: Comisario Suplente:

Morales Puro, Abelardo González G. Jr., Salvador

Secretario Propietario:

González Sada, Pablo

7. Actividad Económica:

Controladora de empresas en áreas diversificadas, principalmente las de vidrio.

8. Antecedentes:

Empresa constituida el 27 de agosto de 1936, cotiza en la BMV desde el 10 de diciembre de 1996.

9. Ventas Nacionales:

La empresa reportó en 1996 ventas nacionales por un total de 13,102,476 miles de pesos, esto la ubica en la posición 9 de las 129 empresas que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la ubicó en 1995 en la posición 5 entre las 500 empresas más grandes del país y la revista *América Economía* en la 19 entre las 500 empresas más grandes de América Latina en lo que respecta a sus ventas.

10. Utilidades Netas:

Reportó en 1996 utilidades netas por -3,823,785 miles de pesos, ubicándose en la posición 129 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

11. Exportaciones:

La empresa reportó en 1996 ventas extranjeras por un total de 4,509,060 miles de pesos ubicándose en la posición 8 entre las 129 empresas que cotizan en la BMV.

12. Personal Ocupado:

De acuerdo con la revista *Expansión*, en 1995 ocupó 35,317 personas. Siendo en este rubro la empresa 7 entre las 500 empresas más grandes del país.

13. Capital Contable:

Contaba en 1996 con un capital contable de 10,069,207 miles de pesos y fue en ese rubro la empresa 15 entre las 129 que cotizan en la BMV. La revista *Expansión* la situó en 1995 en la posición 9 entre las 500 empresas más grandes del país.

14. Filiales

Acero Porcelanzado (productos metálicos)
Acrotec (maquinaria y equipo eléctrico)
Altro (Artículos de Plástico)
Alum de México (Química)
Ampolletas (vidrio)
Auto Templex (vidrio)
Cristales Inastillables de México (vidrio)
Crolls Mexicana (electrodomésticos)
Distribuidora Nacional de Vidrio (comercio)
Envases Cuautitlán (artículos de plástico)
Fabricación de Compresores (maquinaria y equipo eléctrico)
Fabricación de Máquinas (productos metálicos)
Fabricación de Aparatos Domésticos (Electrodomésticos)
Industria del Alkali (química)
Materias Primas Minerales de Ahuazotepec (productos minerales no metálicos)
Materias Primas Minerales de Lampazos (productos minerales no metálicos)
Materias Primas Minerales de San José (productos minerales no metálicos)
Materias Primas Monterrey (productos minerales no metálicos)
Plásticos Bosco (artículos de plásticos)
Procesadora Mat. Primas Industrializables (vidrio)
Productos Exportados (comercio)
Promapl del Norte (vidrio)
Proveedora del Hogar (comercio)
Química M (química)
Servicio Acros Whirlpool (Servicios profesionales)
Shatterproof de México (vidrio)
Silke Oriental (comercio)
Supermatic (aparatos electrodoméstico)
Tuboplast (artículos de plástico)
Vidriera Guadalajara (vidrio)
Vidriera Los Reyes (vidrio)
Vidriera Mexicali (vidrio)
Vidriera México (vidrio)
Vidriera Monterrey (vidrio)
Vidriera Querétaro (Vidrio)
Vidriera Toluca (vidrio)
Vidrio Plano (vidrio)
Vidrio Plano de México (vidrio)
Viplásticos (artículos de plástico)
Vitro Flotado (vidrio)
Vitro P Q Química (Química)
Vitrocrista Crimesa (vidrio)
Vitrocrista Cristalera (vidrio)
Vitrocrista Cubiertos (productos metálicos)
Vitrofibras (Química)
Vitromatic Comercial (comercio)

FUENTES

América Economía (1997), Edición Anual 1996-1997.
Anuario Financiero 1996 (1997), Bolsa Mexicana de Valores, México.
Expansión (1991), México, Agosto 21.
Expansión (1993), México, Agosto 18.
Expansión (1996), vol. XXVIII, núm. 697, México, agosto 14.
<http://www.apasco.com.mx> 24/08/99.
<http://www.gibsa.com.mx> 24/08/99.
<http://www.contal.com> 07/09/99.
<http://www.gmexico.com> 08/09/99.
<http://www.gmodelo.com>.
<http://www.lainosa.com> 03/09/99.
<http://www.maizoro.com.mx> 03/09/99.
<http://www.gcarso.com.mx> 27/08/99.
<http://www.penoles.com.mx> 03/09/99.
<http://www.sanluiscorp.com.mx> 07/09/99.
<http://www.famea.com.mx> 08/09/99.
<http://www.tribasa.com.mx> 07/09/99.

ANEXO 2

SEGUIMIENTO PERIODÍSTICO DE LAS EMPRESAS Y DE LOS
EMPRESARIOS

1. TITULOS DE LAS NOTAS SELECCIONADAS DE LAS EMPRESAS EN EL FINANCIERO

FECHA Y SECCION	EMPRESA	TITULO DE LA NOTA
9 de Octubre NEGOCIOS	ACCEL	Declaraciones
18 de Diciembre NEGOCIOS	ACCEL	Colocación accionaria de Accel por 154.7 mdp.
22 de Enero NEGOCIOS	AHMSA	Aspe confió en el Grupo Acerero del Norte: Anclra AHMSA, un éxito de la privatización
30 de Enero NEGOCIOS	AHMSA	Lanza AHMSA oferta pública por 150 mdd en EU y Europa
21 de Febrero NEGOCIOS	AHMSA	Fortalece AHMSA sus finanzas; gana dos mil mdp en '95
1 de Marzo NEGOCIOS	AHMSA	Aumentaron 7.7% las ventas de AHMSA en enero de 1996
11 de Marzo NEGOCIOS	AHMSA	Abastecerá AHMSA a la industria automotriz y empresas de autopartes
11 de Marzo ECONOMIA	AHMSA	Aceptan alza salarial de 22% en Altos Hornos
12 de Marzo NEGOCIOS	AHMSA	Descubre AHMSA yacimiento en Coahuila
14 de Marzo NEGOCIOS	AHMSA	Aumenta 8% la utilidad de operación de AHMSA
21 de Marzo ECONOMIA	AHMSA	La industria automotriz, gran reto para acereras
21 de Marzo NEGOCIOS	AHMSA	Inversionistas foráneos buscan alianzas: PaineWebber AHMSA, entre las firmas más rentables de México
26 de Marzo NEGOCIOS	AHMSA	Refuerza Mimoso la producción de carbón
27 de Marzo NEGOCIOS	AHMSA	Ingresa AHMSA al mercado automotriz
11 de Abril ECONOMIA	AHMSA	La inversión pública puede impulsar el mercado de acereras
12 de Abril NEGOCIOS	AHMSA	Fusión de Micare y GAN; producirán hojalata
18 de Abril NEGOCIOS	AHMSA	Repunte de 20.4% en las utilidades de Altos Hornos
19 de Abril NEGOCIOS	AHMSA	Decisiones
22 de Abril NEGOCIOS	AHMSA	Micro Energéticas
13 de Mayo ECONOMIA	AHMSA	Aumenta AHMSA 18% los salarios en la planta de Monclova
28 de Mayo NEGOCIOS	AHMSA	Amplía AHMSA planta lavadora de carbón; invirtió 10 mdd
10 de Junio NEGOCIOS	AHMSA	Decisiones
12 de Junio ECONOMIA	AHMSA	Construcción de casas sin intermediación de Infonavit, piden a AHMSA.
25 de Junio NEGOCIOS	AHMSA	Luz verde para las acciones de Altos Hornos de México.
26 de Junio NEGOCIOS	AHMSA	Retiran de listado de revisión Especial a Altos Hornos. Perspectiva de desarrollo estable, asegura Standard and Poor's
28 de Junio NEGOCIOS	AHMSA	AHMSA abastecerá lámina a la industria automotriz.
6 de Julio NEGOCIOS	AHMSA	Liquida GAN la compra de Altos Hornos de México.
8 de Julio NEGOCIOS	AHMSA	Prevé AHMSA producir 3.1 mdt de acero líquido para 1996.
18 de Julio NEGOCIOS	AHMSA	Triplizó su utilidad neta al cierre del primer semestre. Postpone AHMSA colocación accionaria internacional
19 de Julio NEGOCIOS	AHMSA	Coloca AHMSA 5 mil toneladas de lámina en Europa.
22 de Julio NEGOCIOS	AHMSA	Decisiones
16 de Agosto NEGOCIOS	AHMSA	Acuerdo de colaboración entre AHMSA y Apasco.
23 de Agosto NEGOCIOS	AHMSA	Coinvierten Apasco y AHMSA 150 mdd en Monclova.
24 de Agosto NEGOCIOS	AHMSA	Ventas siderúrgicas, en ascenso.
11 de Septiembre NEGOCIOS	AHMSA	Decisiones
19 de Septiembre NEGOCIOS	AHMSA	Decisiones
27 de Septiembre NEGOCIOS	AHMSA	Decisiones
17 de Octubre NEGOCIOS	AHMSA	Licitat el Ferrocarril de Coahuila, pide GAN.
17 de Octubre NEGOCIOS	AHMSA	Precalifican HYLSA, IMSA, AHMSA, Sicartsa e Imexa. Cinco empresas mexicanas van por las acereras venezolanas.
26 de Octubre ECONOMIA	AHMSA	Crecen 16.6% las ventas de AHMSA.
28 de Octubre NEGOCIOS	AHMSA	Decisiones
14 de Noviembre NEGOCIOS	AHMSA	Gran inversión ecológica en '97, anuncia Apasco.
6 de Diciembre NEGOCIOS	AHMSA	AHMSA establece récord histórico de producción.
9 de Diciembre NEGOCIOS	AHMSA	Cooperación por 6 mdd para hotel fronterizo.
20 de Diciembre NEGOCIOS	AHMSA	Decisiones
19 de Enero ECONOMIA	APASCO	Desaparece el contrato laboral en Apasco
29 de Febrero FINANZAS	APASCO	Pierde 2.60% la BMV; avanza el dólar a 7.57 pesos Reportes en "números rojos" provocan ajuste en acciones
25 de Abril NEGOCIOS	APASCO	Ganancias por 276 mdp
9 de Mayo NEGOCIOS	APASCO	Decisiones
5 de Junio NEGOCIOS	APASCO	Repunte de 7% en la demanda: Banamex. Fragua la recuperación en cementos Apasco.
19 de Julio NEGOCIOS	APASCO	Aumenta 57% la utilidad operativa de Apasco.

Racionalidad y formas de acción de los megapresidentes mexicanos

30 de Julio NEGOCIOS	APASCO	Decisiones
16 de Agosto NEGOCIOS	APASCO	Acuerdo de colaboración entre AHMSA y Apasco.
23 de Agosto NEGOCIOS	APASCO	Convirtieron Apasco y AHMSA 150 mdd en Monclova.
18 de Septiembre NEGOCIOS	APASCO	Estiman en 108 mdd el saldo de débitos. Llega a 27% el apalancamiento de Cementos Chihuahua.
3 de Octubre NEGOCIOS	APASCO	Comprar acciones de Apasco, recomienda Credit Lyonnais.
21 de Octubre ECONOMIA	APASCO	Persiste el estancamiento de la industria cementera.
25 de Octubre NEGOCIOS	APASCO	Apasco triplica ganancias.
6 de Noviembre NEGOCIOS	APASCO	Jaques a Cemex: dolarizado, embargado y sin mercado. Va por el negocio doméstico; la batalla que viene. [*]
14 de Noviembre NEGOCIOS	APASCO	Gran inversión ecológica en 97, anuncia Apasco.
13 de Diciembre NEGOCIOS	APASCO	Generará un impacto directo a favor de la economía. "Cooperamos" construye centro de bienestar social en el DF.
10 de Enero NEGOCIOS	ALFA	Contará con 24 puntos de interconexión Avanza la unión Alfa-AT&T; primer jalón por mil mdd
11 de Enero NEGOCIOS	ALFA	Se revocarán 5 arrendadoras y 6 factorajes Arka, Alfa, Ultra Arrenda, Profact. Impulsora
12 de Enero NEGOCIOS	ALFA	Coquetea Grupo Serfin con Alfa y ATT Alestra, lista para el combate telefónico
24 de Enero NEGOCIOS	ALFA	Invertirá 832 mdd en subsidiarias Inyecta Alfa 401 mdd para poner en la línea a Alestra
25 de Enero NEGOCIOS	ALFA	Venta de petroquímicas, un "callejón sin salida" Llamada de alerta a la Comisión de Desincorporación Infundados, los temores sobre la privatización: IP
25 de Enero NEGOCIOS	ALFA	Anuncia Hylsamax Inversiones por 95 mdd
26 de Enero NEGOCIOS	ALFA	Grupo Alfa cierra 95 con ganancias espectaculares
31 de Enero NEGOCIOS	ALFA	Una inversión de 170 mdd, anuncia Alejandro Elizondo Mayor presencia en los mercados, propósito central de Hylsamax
6 de Febrero NEGOCIOS	ALFA	Bufete Industrial obtiene contrato "llave en mano" para nueva planta de PTA
7 de Febrero NEGOCIOS	ALFA	Abren la línea a Telmex para competir en EU
8 de Febrero NEGOCIOS	ALFA	Exillales de AT&T preparan oferta pública
25 de Marzo NEGOCIOS	ALFA	Micro Energéticas
28 de Marzo NEGOCIOS	ALFA	Instalarán 20 empresas en la primera fase invierte Alfa 10 mdd en el proyecto textil de Morelos
3 de Abril NEGOCIOS	ALFA	Llegan a un "acuerdo de caballeros" Postura conjunta de Dosc, Alfa, Idesa Vitro y Celanese por la Cangrejera
23 de Abril NEGOCIOS	ALFA	Megaconsorcio telefónico; se asocian AT&T, Alfa, GTE, Bancomer y TI Arranca con capital de mil mdd para larga distancia
26 de Abril NEGOCIOS	ALFA	Crecimiento de 9.8% en las ventas netas
13 de Mayo ECONOMIA	ALFA	Convencer al director general, gran reto Incrementar recursos vía empresas: IPN
15 de Mayo NEGOCIOS	ALFA	Decisiones
28 de Mayo NEGOCIOS	ALFA	Ventas por 950 mdd, prevé DuPont; fortalece la división textil
6 de Junio NEGOCIOS	ALFA	Captará telecomunicaciones IED por más de 15 mil mdd. Interés de AT&T en telefonía local y celular.
7 de Junio NEGOCIOS	ALFA	Luz verde a tres empresas para generar electricidad.
7 de Junio NEGOCIOS	ALFA	Decisiones
29 de Junio ECONOMIA	ALFA	Sólo tres competidores iniciarán en larga distancia. Pendientes "dos o tres" concesiones de telefonía local: Ruiz Sacristán.
3 de Julio NEGOCIOS	ALFA	Descarta SCT caos por la nueva numeración. Enlistadas, 47 compañías para radiolocalización.
5 de Julio NEGOCIOS	ALFA	Anuncia Alfa megaproyecto de cogeneración de electricidad. En alianza con CSW producirá 120 megavatios.
5 de Julio POLITICA	ALFA	Reafirma el presidente Zedillo su compromiso de ayuda para NL.
7 de Julio POLITICA	ALFA	Recibió transferencias por 15 mdd en su cuenta de Suiza. Adrián Sada, otro socio de Raúl
24 de Julio FINANZAS	ALFA	Reestructurará la banca de NL deudas empresariales.
24 de Julio NEGOCIOS	ALFA	Alpek interesada en adquirir plantas. Incorporar petroquímicas a cadenas industriales, pide IP.
26 de Julio NEGOCIOS	ALFA	Crecen 23% las ventas.
29 de Julio ECONOMIA	ALFA	Santa Anna no regresará.
2 de Agosto NEGOCIOS	ALFA	Elevadas inversiones en electricidad y petroquímica. Enertek, motor de nuevos proyectos de cogeneración.
5 de Agosto NEGOCIOS	ALFA	Decisiones

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

15 de Agosto NEGOCIOS	ALFA	Promocionales de Teléfonos de México, en la mira.
16 de Agosto NEGOCIOS	ALFA	Comparten Alfa y AT&T sus acciones. Tres nuevos socios ingresan a Alestra.
21 de Agosto NEGOCIOS	ALFA	Grandes empresas respaldarán a pequeños negocios de ropa. Confeccionan alianza estratégica para impulsar la Industria textil. Invertirán 12 mdd en infraestructura.
9 de Septiembre NEGOCIOS	ALFA	Alfa incrementará 31% su utilidad en 1996: Interacciones.
9 de Septiembre NEGOCIOS	ALFA	Nuevo sistema de educación interactiva. Aportan empresarios 5 mdd para la Universidad Virtual.
17 de Septiembre NEGOCIOS	ALFA	Sigma, con portafolio de inversión por 30 mdd.
27 de Septiembre NEGOCIOS	ALFA	En manos de la Cofete, evitar una guerra de tarifas: Escalona. Candados a la carrier dominante, pide Alestra.
30 de Septiembre ECONOMIA	ALFA	La competencia telefónica viaja en avión. Entre mafias. ¿"Candados" a extrauniversitarios?
4 de Octubre NEGOCIOS	ALFA	Decisiones
23 de Octubre NEGOCIOS	ALFA	Visa controlará 25.4% del holding telefónico. Fustiga Telmex la "escasa" inversión telefónica de Alestra.
25 de Octubre NEGOCIOS	ALFA	Aumenta Alfa 51.5% sus utilidades netas.
7 de Noviembre NEGOCIOS	ALFA	"Pequeños" ajustes al calendario telefónico.
4 de Diciembre NEGOCIOS	ALFA	Invertirá Alfa 2 mil mdd; 50%, a expansión.
11 de Diciembre NEGOCIOS	ALFA	Atraso en la entrega de boletas. Sube de tono la "guerra" por la prescripción telefónica.
12 de Diciembre NEGOCIOS	ALFA	Guerra tarifaria y de promesas en Larga Distancia.
24 de Diciembre ECONOMIA	ALFA	Aún no se entregan las boletas de prescripción. Retrasos congelan la pelea por la telefonía de larga distancia.
19 de Enero ECONOMIA	APASCO	Desaparece el contrato laboral en Apasco
29 de Febrero FINANZAS	APASCO	Pierde 2.60% la BMV; avanza el dólar a 7.57 pesos Reportes en "números rojos" provocan ajuste en acciones
25 de Abril NEGOCIOS	APASCO	Ganancias por 276 mdp
9 de Mayo NEGOCIOS	APASCO	Decisiones
5 de Junio NEGOCIOS	APASCO	Repunte de 7% en la demanda: Banamex. Fragua la recuperación en cementos Apasco.
19 de Julio NEGOCIOS	APASCO	Aumenta 57% la utilidad operativa de Apasco.
30 de Julio NEGOCIOS	APASCO	Decisiones
16 de Agosto NEGOCIOS	APASCO	Acuerdo de colaboración entre AHMSA y Apasco.
23 de Agosto NEGOCIOS	APASCO	Coinverten Apasco y AHMSA 150 mdd en Monclova.
18 de Septiembre NEGOCIOS	APASCO	Estiman en 108 mdd el saldo de débitos. Llega a 27% el apalancamiento de Cementos Chihuahua.
3 de Octubre NEGOCIOS	APASCO	Comprar acciones de Apasco, recomienda Credit Lyonnais.
21 de Octubre ECONOMIA	APASCO	Periste el estancamiento de la industria cementera.
25 de Octubre NEGOCIOS	APASCO	Apasco triplica ganancias.
6 de Noviembre NEGOCIOS	APASCO	Jaque a Cemex: dolarizado, embargado y sin mercado. Ya por el negocio doméstico, la batalla que viene. [*]
14 de Noviembre NEGOCIOS	APASCO	Gran inversión ecológica en 97, anuncia Apasco.
13 de Diciembre NEGOCIOS	APASCO	Generará un impacto directo a favor de la economía. "Cooperamos" construye centro de bienestar social en el DF.
6 de Marzo NEGOCIOS	ARGOS	Reporta Argos utilidades por 104.5 mdp en 95
22 de Abril NEGOCIOS	ARGOS	Buscará impulsar exportaciones refresqueras Diversifica Argos su cartera de negocios hacia la construcción
2 de Mayo NEGOCIOS	ARGOS	Negocios del Noroeste
5 de Julio NEGOCIOS	ARGOS	Invierte Argos 7.5 mdd en un nuevo negocio.
20 de Marzo NEGOCIOS	AUTLAN	Compra Autlán minas en EU y Venezuela; Invertirá 20 mdd
26 de Octubre ECONOMIA	AUTLAN	Aumentan 18.9% las utilidades de Autlán.
12 de Septiembre NEGOCIOS	BAFAR	Decisiones
7 de Agosto NEGOCIOS	BEROL	Destruyen 280 mil lápices Berol por defectos de fábrica.
20 de Septiembre NEGOCIOS	BEROL	Decisiones
3 de Febrero ECONOMIA	BIMBO	Micronotas
8 de Febrero NEGOCIOS	BIMBO	Préstamo del Banco Mundial por 130 mdd para el Grupo Bimbo
6 de Marzo NEGOCIOS	BIMBO	Avanzan 8% las ventas de Bimbo
22 de Marzo NEGOCIOS	BIMBO	Domina Bimbo el mercado de pan de caja
2 de Mayo NEGOCIOS	BIMBO	Decisiones
9 de Mayo ECONOMIA	BIMBO	El comercio informal representa 35% del PIB, asegura Lorenzo Servitje
23 de Mayo FINANZAS	BIMBO	Viable, una reducción al IVA, sostiene el PAN Aplicar impuestos de emergencia

		transitorios, propone L. Servitje
27 de Mayo POLITICA	BIMBO	Falacia tributaria
3 de Junio NEGOCIOS	BIMBO	Asumir los riesgos de la crisis, recomienda la élite empresarial.
28 de Junio NEGOCIOS	BIMBO	Acceso abierto en el ducto de gas natural Naco-Hermosillo.
19 de Julio ECONOMIA	BIMBO	Inflación y crisis financiera, legados de la corrupción.
5 de Agosto NEGOCIOS	BIMBO	Aportan empresas 1 mdd anual al sistema Desem.
26 de Agosto POLITICA	BIMBO	Grillas y sotasas.
13 de Septiembre NEGOCIOS	BIMBO	Aumentó 116% el consumo en los último cinco años. En marcha, la harinización de la tortilla.
21 de Septiembre NEGOCIOS	BIMBO	Medidas de seguridad personal.
28 de Octubre NEGOCIOS	BIMBO	Maeeca, lista para competir en el mercado de pan blanco.
29 de Octubre NEGOCIOS	BIMBO	Crece 85.8% la utilidad de operación de Bimbo.
12 de Noviembre ECONOMIA	BIMBO	Escalada de precios; hasta 35% los productos alimenticios: Profeco.
12 de Diciembre ECONOMIA	BIMBO	El gobierno, pésimo administrador de negocios: Roberto Servitje. Retraso social de 15 años, por el modelo económico.
13 de Diciembre FINANZAS	BIMBO	Las restricciones no deben inhibir el flujo de recursos. Demanda la IP candados para la inversión especulativa.
8 de Enero NEGOCIOS	BUFETE	Constructoras y exportadoras, las únicas que crecerán en 96
18 de Enero NEGOCIOS	BUFETE	Tribasa, ICA, GMD y Bufete Industrial en la pelea infraestructura, un "botín" de 12 mil mdd para constructoras
24 de Enero NEGOCIOS	BUFETE	TMM y GMD signan alianza para Ferronales Bufete Industrial se unirá al consorcio
29 de Enero NEGOCIOS	BUFETE	Recuperación de la industria de cemento doméstico en 1997
6 de Febrero NEGOCIOS	BUFETE	Bufete Industrial obtiene contrato "llave en mano" para nueva planta de PTA
11 de Marzo NEGOCIOS	BUFETE	Destacan en Chile las constructoras mexicanas
20 de Marzo NEGOCIOS	BUFETE	Nuevo proyecto para Bufete Industrial
25 de Marzo NEGOCIOS	BUFETE	Micro Energéticas
19 de Abril NEGOCIOS	BUFETE	Mañana publican la licitación Costará 450 mdd edificar la termoeléctrica Mdrda III
27 de Junio NEGOCIOS	BUFETE	Bufete Industrial coloca bonos por 100 mdd.
7 de Julio POLITICA	BUFETE	Recibió transferencias por 15 mdd en su cuenta de Suiza. Adrián Sada, otro socio de Raúl
16 de Julio NEGOCIOS	BUFETE	Decisiones
23 de Julio NEGOCIOS	BUFETE	Suman tratadoras de agua a la corriente privatizadora. Necesarios, mil 700 mdd para el megaproyecto de 4 plantas.
6 de Septiembre NEGOCIOS	BUFETE	Dura competencia entre empresas nacionales y extranjeras. Licitación de cuatro plantas tratadoras de agua, antes de 1997.
25 de Octubre NEGOCIOS	BUFETE	Decisiones
30 de Octubre NEGOCIOS	BUFETE	En busca de petroquímicas. Diversificar inversiones, táctica de Bufete Industrial.
11 de Diciembre NEGOCIOS	BUFETE	Decisiones
18 de Diciembre NEGOCIOS	BUFETE	BI, a la cabeza de proyectos eléctricos y petroquímicos.
18 de Abril NEGOCIOS	CAMESA	Repunte de 20.4% en las utilidades de Altos Hornos
17 de Julio NEGOCIOS	CAMESA	Repunta 32.61% la utilidad de Camesa.
30 de Agosto NEGOCIOS	CAMESA	Decisiones
17 de Octubre NEGOCIOS	CAMESA	Aumenta 56.4% la utilidad de Camesa.
5 de Enero NEGOCIOS	CARSO	Carso se une a ICA por Ferronales Van por la Noroeste; ¿GMD con TMM?
10 de Enero NEGOCIOS	CARSO	Phillipe Olmedo, intermediario ante CNBY Se polariza la situación en GF Capital
15 de Enero FINANZAS	CARSO	Altibajos en mercados, pronostican analistas
23 de Enero NEGOCIOS	CARSO	Decisiones
28 de Enero ECONOMIA	CARSO	Urge al gobierno captar recursos A marcha forzada la venta de Ferronales
2 de Febrero NEGOCIOS	CARSO	Cárdenas obstaculiza la apertura telefónica Fue "transparente" la venta de Telmex Hernández Juárez
9 de Febrero NEGOCIOS	CARSO	Carso elevará su participación en Telmex a 9.6%
17 de Febrero POLITICA	CARSO	La planta cementera más moderna del mundo Portland Moctezuma comenzará a producir en un año
25 de Marzo NEGOCIOS	CARSO	Tricom adquiere Radiocel en 45 mdd; gigante del banking Controlará casi 80% del mercado; Nexos con Televisa
9 de Abril NEGOCIOS	CARSO	Burlington / Santa Fe negocia con TAO, Peñoles y GAN Union Pacific, mayoritario; Carso socio capitalista
17 de Abril NEGOCIOS	CARSO	Disocia Carso transacciones, operará con dos entidades
24 de Abril NEGOCIOS	CARSO	Van 30 firmas registradas Se suman Carso, Iones y Omnitras en busca de

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

		FNM
21 de Mayo NEGOCIOS	CARSO	Costará a Carso 200 mdd adquirir Prodigy Services
13 de Junio NEGOCIOS	CARSO	Asigna Standard & Poors calificación estable a la emisión de Carso.
13 de Junio NEGOCIOS	CARSO	Telmex se internacionaliza. Proporcionará servicios en AL y Europa.
28 de Junio NEGOCIOS	CARSO	Emitirá Condomex pagaré a mediano plazo por 700 mdp.
29 de Julio NEGOCIOS	CARSO	Carso provoca confusión en el mercado de valores.
30 de Julio NEGOCIOS	CARSO	Decisiones
30 de Julio FINANZAS	CARSO	Hasta mediados de agosto la revisión de la muestra. Imeal movimiento en el IPC por exclusión de Grupo Carso.
1 de Agosto FINANZAS	CARSO	El procedimiento aplicado es incorrecto: Serfin. Protestas por los ajustes de la BMV a la emisora Gcarso.
5 de Agosto NEGOCIOS	CARSO	Decisiones
9 de Agosto NEGOCIOS	CARSO	Hoy bases para la Noreste; fallo el 9 de diciembre. Van UP, Burlington, Illinois Central, GAN y TMM.
1 de Septiembre ECONOMIA	CARSO	El capital no es requisito para ser competitivos. Imperdonable, no mejorar la productividad: Slim.
4 de Septiembre NEGOCIOS	CARSO	Slim ¿políticos y empresarios? Pemex-Santander-Cancún-GE-Welch.
26 de Septiembre NEGOCIOS	CARSO	Interés de Southwestern Bell por Ferronales.
22 de Octubre NEGOCIOS	CARSO	Se debilita la alianza UP-Carso-ICA; temor a un monopolio ferroviario.
27 de Noviembre NEGOCIOS	CARSO	Telmex a un tris de quedarse con el control de Cablevisión. Slim, ¿nuevo zar de las comunicaciones y entretenimiento? [*]
29 de Noviembre NEGOCIOS	CARSO	Slim ya se desistió en la CFC de comprar Cablevisión. Lo condicionaron a vender los paquetes de medios.
13 de Diciembre NEGOCIOS	CARSO	Generará un impacto directo a favor de la economía. "Cooperamos" construye centro de bienestar social en el DF.
17 de Enero NEGOCIOS	CELANESE	Celanese reciclará desechos industriales
25 de Enero NEGOCIOS	CELANESE	Venta de petroquímicas, un "callejón sin salida" Llamada de alerta a la Comisión de Desincorporación Infundados, los temores sobre la privatización: IP
9 de Febrero NEGOCIOS	CELANESE	"Oxígeno" al problema ambiental de La Cangrejera Alianza Celanese-Motten para procesar residuos peligrosos
21 de Febrero NEGOCIOS	CELANESE	Invertirán TDA y MMT 560 mil dólares Pemex y CFE, obligados a cumplir normas ambientales
6 de Marzo NEGOCIOS	CELANESE	Repunte de 59% en ventas de Celanese
3 de Abril NEGOCIOS	CELANESE	Llegan a un "acuerdo de caballeros" Postura conjunta de Desc, Alfa, Idesa Vitro y Celanese por La Cangrejera
9 de Julio NEGOCIOS	CELANESE	Colocará Celanese 5% de su capital social.
27 de Julio NEGOCIOS	CELANESE	Invertirá Metal Technology 50 mdd en planta de reciclaje. Jugoso negocio, transformar desechos tóxicos en insumos industriales.
8 de Agosto NEGOCIOS	CELANESE	Celanese, listo para la venta de petroquímicas.
9 de Septiembre NEGOCIOS	CELANESE	En marcha, proyectos de inversión por 170 mdd. Celanese pretende aumentar 20% sus ventas en dos años.
29 de Octubre NEGOCIOS	CELANESE	Caen 2% las ventas netas de Celanese.
4 de Noviembre ECONOMIA	CELANESE	Crece la participación de pequeñas empresas en las exportaciones.
12 de Noviembre NEGOCIOS	CELANESE	Otorgan concesión a Cozumel 2000 para generar energía por vía eólica.
2 de Diciembre NEGOCIOS	CELANESE	La Cangrejera, al margen de los planes de Celanese.
9 de Enero NEGOCIOS	CEMEX	Operación por 430 mdd Fraguó Cemex la recompra de acciones de Tolmex
16 de Febrero NEGOCIOS	CEMEX	Reabrirá Cemex la planta Atotonilco de Tula
29 de Febrero NEGOCIOS	CEMEX	Aumenta 103% su utilidad neta Cemex se consolida a nivel mundial; vendió 20 mil mdp
11 de Abril NEGOCIOS	CEMEX	Consolida Cemex los cementos; amortizará deuda por 642 mdd
26 de Abril NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
30 de Abril NEGOCIOS	CEMEX	Busca créditos por mil 300 mdd Afronta Cemex vencimientos por mil mdd en '96
4 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	En poder de Cemex, 31% de la industria cementera de Colombia
8 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
8 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	Negocios del Noroeste
10 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
20 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	Suministrará 10 mil barriles diarios de combustible Firma Pemex un contrato por 440 mdp con Cemex
21 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	Subastarán telefonía en septiembre: van 5 grupos Telinor, Avantel, Iusacell, Motorola y Alestra
25 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	Cemex no contraviene la Ley Helms-Burton

Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos

29 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
30 de Mayo NEGOCIOS	CEMEX	Salen socios mexicanos de Martan; Del Valle coloca 44% Edoardo's se expande a EU, Francia, Alemania y España
5 de Junio POLITICA	CEMEX	Cemex, capital apátrida.
7 de Junio NEGOCIOS	CEMEX	Luz verde a tres empresas para generar electricidad.
7 de Junio NEGOCIOS	CEMEX	Muchas versiones, pero nada oficial. Aún no sale ninguna empresa extranjera de Cuba; Farrábaz. Máximas facilidades en la concesión de zonas francas.
11 de Junio NEGOCIOS	CEMEX	Discreto desempeño de Cemex; deudas, talón de Aquiles.
18 de Junio NEGOCIOS	CEMEX	Mil mdd en la cartera. Oferta de Cemex para comprar bonos con vencimiento en '98.
27 de Junio NEGOCIOS	CEMEX	Cemex aún no define su posición en Cuba.
1 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Baja Moody's la calificación a dos constructoras mexicanas.
3 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Agobia la falta de liquidez a empresas; inversión foránea, atada. Replantea estrategias de financiamiento; Cemex cancela colocación accionaria.
5 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
6 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Rezago en los precios, argumenta. Aumento de 17% en el precio de cemento, anuncia Cemex.
10 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
16 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Calificación BB a emisión de deuda de Cemex por 300 mdd.
18 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
26 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
26 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Cemex, ¿Tendrá el premio de Clinton? Bampais-Salomon-Hoehet-Brady-TMM.
30 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Crece 6% el mercado doméstico de cemento. Cemex, en posición de vender 5 millones de toneladas a EU.
30 de Julio NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
18 de Agosto ECONOMIA	CEMEX	Cemex se fondeará a través de sus filiales.
27 de Agosto NEGOCIOS	CEMEX	Cemex, de las 100 firmas mejor administradas del mundo: NY.
4 de Septiembre NEGOCIOS	CEMEX	Repunta la colocación de exportaciones de Cemex.
9 de Septiembre NEGOCIOS	CEMEX	Nuevo sistema de educación interactiva. Aportan empresarios 5 mdd para la Universidad Virtual.
10 de Septiembre FINANZAS	CEMEX	Micronotas
17 de Septiembre NEGOCIOS	CEMEX	Girsa revirtió sus finanzas al invertir en empresas ecológicas.
27 de Septiembre NEGOCIOS	CEMEX	Crédito por 20 mdd a proveedores de Cemex.
4 de Octubre NEGOCIOS	CEMEX	La danza folklórica, un producto de exportación. De primerísimo nivel el ballet de Amalia Hernández.
18 de Octubre NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
1 de Noviembre NEGOCIOS	CEMEX	Pone en marcha la "operación caballazo". Cemex busca sacar del mercado a La Cruz Azul.
6 de Noviembre NEGOCIOS	CEMEX	Jaque a Cemex: dolarizado, embargado y sin mercado. Va por el negocio doméstico; la batalla que viene. [*]
7 de Noviembre NEGOCIOS	CEMEX	La dependencia de Cemex en el mercado nacional. 60% de sus ventas están aquí la contracción le paga.
18 de Noviembre NEGOCIOS	CEMEX	Cemex generará energía eléctrica para autoconsumo.
22 de Noviembre NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
27 de Noviembre NEGOCIOS	CEMEX	Crece 4.4% las ventas de Cemex, augura Santander.
2 de Diciembre NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
5 de Diciembre NEGOCIOS	CEMEX	Decisiones
13 de Diciembre NEGOCIOS	CEMEX	Generará un impacto directo a favor de la economía. "Cooperamos" construye centro de bienestar social en el DF.
12 de Abril NEGOCIOS	CERAMIC	Reporta ganancias por 48.3 mdd Revierte Interceramic saldo financiero
12 de Julio NEGOCIOS	CERAMIC	Empaques Ponderosa aumenta 114.7% sus utilidades; Ceramic revierte pérdidas.
10 de Septiembre NEGOCIOS	CERAMIC	Ceramic se prepara para cumplir compromisos; suma 15 mdd al capital.
15 de Octubre NEGOCIOS	CERAMIC	Fortalece Interceramic sus posición financiera; gana 54 mdd en 9 meses.
18 de Abril NEGOCIOS	CONVER	Decisiones
19 de Abril NEGOCIOS	CONVER	Colocará Convertidora Industrial 30% de su capital en la bolsa
5 de Mayo ECONOMIA	CONVER	Llegan al mercado intermedio dos nuevas empresas
30 de Mayo NEGOCIOS	CONVER	Salen socios mexicanos de Martan; Del Valle coloca 44% Edoardo's se expande a EU, Francia, Alemania y España
25 de Abril NEGOCIOS	CYDSA	Cydsa, mayor liquidez
2 de Julio NEGOCIOS	CYDSA	Aplaza apertura de nueva planta. Valero Energy en busca de socios mexicanos.
2 de Julio NEGOCIOS	CYDSA	Aportará Vitro y Cydsa 75 mdd para capitalizar a Serfin.
7 de Julio POLITICA	CYDSA	Recibió transferencias por 15 mdd en su cuenta de Suiza. Adrián Sada, otro

		socio de Rauli.
8 de Julio NEGOCIOS	CYDSA	Instituciones foráneas le entran al quite. Restringe la banca nacional créditos a grandes empresas.
19 de Julio NEGOCIOS	CYDSA	Caen 10% las ventas de Grupo Cydsa.
6 de Septiembre NEGOCIOS	CYDSA	Cydsa rompe alianza con Water Group.
13 de Noviembre NEGOCIOS	CYDSA	Un tercio bajo el esquema matriz-filial. Autopartes y petroquímica, sometidas a la tutela de tecnologías externas.
12 de Abril NEGOCIOS	DERMET	Colocarán casi 16 millones de acciones de Dermet en la BMV
22 de Abril NEGOCIOS	DERMET	Prepara la colocación de 30% de su capital Busca Dermet aliarse con Griffin Co. para atacar el mercado de EU
5 de Mayo ECONOMIA	DERMET	Llegan al mercado Intermedio dos nuevas empresas
30 de Mayo NEGOCIOS	DERMET	Salen socios mexicanos de Martan; Del Valle coloca 44%. Edoardo's se expande a EU, Francia, Alemania y España
5 de Marzo FINANZAS	DESC	Inicia la casa de bolsa Goldman Sachs operaciones en el mercado accionario
3 de Abril NEGOCIOS	DESC	Llegan a un "acuerdo de caballeros" Postura conjunta de Desc, Alfa, Idesa Vitro y Celanese por la Cangrejera
15 de Abril NEGOCIOS	DESC	Será 1996 un año malo para las finanzas de Desc
24 de Mayo NEGOCIOS	DESC	Exitoso proyecto experimental de Aquanova
25 de Junio NEGOCIOS	DESC	Busca Grupo Desc fortalecer su posición financiera.
28 de Junio NEGOCIOS	DESC	Decisiones
20 de Julio ECONOMIA	DESC	Aumentaron 2 puntos las tasas de interés. Positivo balance semanal en la BMV, gana 1.66%
20 de Agosto NEGOCIOS	DESC	Preven un aumento de 35% en las utilidades del Grupo Desc.
29 de Agosto NEGOCIOS	DESC	Decisiones
14 de Octubre NEGOCIOS	DESC	Necesario estrechar vínculos con universidades: Desc. La modernización, factor clave para la competitividad mundial.
29 de Octubre NEGOCIOS	DESC	Duplica Desc sus ganancias netas.
20 de Enero ECONOMIA	DINA	Acepta el sindicato de Dina aumento de 21%
1 de Febrero NEGOCIOS	DINA	Dina, en la mira de Navistar Llega a México un nuevo fabricante de camiones
14 de Febrero NEGOCIOS	DINA	Dina, tras el aval de Nafin para afrontar compromisos por 500 mdd
15 de Febrero NEGOCIOS	DINA	Navistar producirá este año en México 830 unidades Mantiene sociedad con Dina; alianza con Tramosa
6 de Marzo NEGOCIOS	DINA	Dina: pérdida neta por 399 mdp
13 de Abril NEGOCIOS	DINA	Mercedes Benz, Dina, Masa y autotransportistas de Edomex Afilan clientes empresarios por las licitaciones de transporte en el DF
24 de Abril NEGOCIOS	DINA	Busca Dina aplazar vencimientos por 150 mdd
30 de Abril NEGOCIOS	DINA	Decisiones
21 de Mayo NEGOCIOS	DINA	Dina con fondos para cubrir obligaciones por 8.1 mdd
28 de Mayo NEGOCIOS	DINA	Negocian Dina y Navistar contrato por 200 mdd
12 de Agosto NEGOCIOS	DINA	Rueda hacia el mercado Internacional. Viraje en la estrategia de negocios de Dina.
14 de Agosto NEGOCIOS	DINA	Finalizarán Dina y R-100 contrato por 160 millones de pesos.
3 de Septiembre NEGOCIOS	DINA	Dina vs Navistar ¿violación de secretos industriales? Se contrademandan; nueva tónica de la competencia.
14 de Septiembre NEGOCIOS	DINA	Realizó una oferta de Intercambio de obligaciones. Supera Grupo Dina baches financieros.
5 de Diciembre NEGOCIOS	DINA	Anuncian proyectos tecnológicos por 160 mdp para 1997.
9 de Diciembre NEGOCIOS	DINA	Decisiones
6 de Marzo NEGOCIOS	ENVASA	Disminuyen 15.1% las ventas de Envasa
26 de Octubre ECONOMIA	ENVASA	Sensible contracción en las ventas de Envasa.
3 de Mayo NEGOCIOS	GFESA	Fernández Editores, a la lista negra de Standard & Poors
11 de Julio NEGOCIOS	GFESA	Fernández Editores colocará 22% de su capital social.
27 de Febrero NEGOCIOS	GCC	Repunte de 23% en las ventas del Grupo Cementos Chihuahua
25 de Abril NEGOCIOS	GCC	Cementos de Chihuahua incrementa sus exportaciones 48% de las ventas se generaron en dólares durante el primer trimestre El pasivo total del grupo disminuyó 7.2% en el periodo reportado
7 de Junio NEGOCIOS	GCC	Adquiere Cementos Chihuahua activos de empresa toxana.
13 de Junio NEGOCIOS	GCC	Negocios del Noroeste
18 de Julio NEGOCIOS	GCC	Aumentan 74.5% las exportaciones de Cementos de Chihuahua. La utilidad de operación creció 15.8% En dólares, 51.2% de las ventas totales.
18 de Septiembre NEGOCIOS	GCC	Estiman en 108 mdd el saldo de débitos. Llega a 27% el apalancamiento de Cementos Chihuahua.

23 de Octubre NEGOCIOS	GCC	Incremento de 28.2% en la utilidad de operación. Aumentan 96% las exportaciones de Grupo Cementos de Chihuahua.
3 de Mayo NEGOCIOS	GEO	Fernández Editores, a la lista negra de Standard & Poors
10 de Junio FINANZAS	GEO	Positiva calificación de S&P a papel de Promotora de Vivienda.
11 de Julio NEGOCIOS	GEO	Subsidiaria de GEO colocará 20 mdd en el mercado de deuda.
2 de Agosto NEGOCIOS	GEO	Edifica Geo su internacionalización. Incursionará en Chile, Colombia y Estados Unidos.
9 de Agosto NEGOCIOS	GEO	Construye más de 3 mil viviendas en la zona norte. GEO reafirma su compromiso con la sociedad mexicana.
13 de Agosto NEGOCIOS	GEO	Podría Grupo Geo mantener su crecimiento el próximo año.
4 de Noviembre NEGOCIOS	GEO	Grupo Geo presenta propuesta sobre vivienda de interés social.
5 de Noviembre NEGOCIOS	GEO	Grupo Geo presenta propuesta sobre vivienda de interés social.
3 de Enero NEGOCIOS	GGMEX	Aumentarán 11% las ventas de Gemex Azúcar cara pone en jaque a las embotelladoras
25 de Julio NEGOCIOS	GGMEX	Crece 208% la utilidad del Grupo Embotellador de México.
4 de Agosto NEGOCIOS	GGMEX	Proyecta inversiones por más de 10 mdd. Crecerá 4% la actividad de Ggemex al cierre de 96.
4 de Septiembre NEGOCIOS	GGMEX	Las plantas de Protexa, sobrevaluadas, aducen. Peligra la alianza GGemex y PepsiCo.
12 de Septiembre NEGOCIOS	GGMEX	Decisiones
23 de Octubre NEGOCIOS	GGMEX	Gemex reporta un retroceso de 6.2%
24 de Octubre NEGOCIOS	GGMEX	Por los primeros nueve meses del año reporta un crecimiento real de 197%. GEMEX reporta 167% de crecimiento real en utilidad neta del tercer trimestre de \$74 millones.
29 de Febrero NEGOCIOS	GIDUSA	Crecimiento récord del Grupo Durango en 1995 Incrementó 35% sus ventas netas
15 de Abril NEGOCIOS	GIDUSA	Recompra Grupo Durango deuda pública por 125 mdd
6 de Mayo NEGOCIOS	GIDUSA	Precisiones
25 de Junio NEGOCIOS	GIDUSA	Gidusa concluye negociaciones para adquirir 100% de Pipsa.
3 de Julio NEGOCIOS	GIDUSA	Coloca Gidusa 200 mdd en deuda; doble B menos, la calificación.
10 de Agosto NEGOCIOS	GIDUSA	Aumenta Gidusa 92% su utilidad neta.
14 de Febrero NEGOCIOS	GISSA	Fiat duplicará a inversiones en Coahuila; 100 mdd Chinsa condicionó a Montemayor; pidió equidad
10 de Abril NEGOCIOS	GISSA	Noneste Empresarial
3 de Junio NEGOCIOS	GISSA	Asumir los riesgos de la crisis, recomienda la élite empresarial.
25 de Septiembre NEGOCIOS	GISSA	Decisiones
15 de Octubre NEGOCIOS	GISSA	Prevén repunte de 90% en utilidades operativas de GISSA.
12 de Diciembre NEGOCIOS	GISSA	Decisiones
1 de Octubre NEGOCIOS	LAMOSA	Decisiones
6 de Marzo NEGOCIOS	LATINCA	Caen 14.1% las ventas de Latinca
30 de Mayo NEGOCIOS	MAIZORO	Salen socios mexicanos de Martin; Del Valle coloca 44% Edoardo's se expande a EU, Francia, Alemania y España
13 de Noviembre NEGOCIOS	MAIZORO	Decisiones
6 de Junio NEGOCIOS	MARTIN	Invertirá 5 mdd en proyectos de expansión. Crecen 70% las ventas de Industrias Martin.
29 de Octubre NEGOCIOS	MARTIN	Decisiones
21 de Diciembre NEGOCIOS	MARTIN	Aumentó 90% su producción de prendas respecto a 1995. Repunte de 20% en ventas, prevé Industrias Martín.
23 de Febrero NEGOCIOS	GMODELO	Concreta el Fondo Chiapas Inversiones por 12.5 mdp
29 de Febrero POLITICA	GMODELO	Sin democracia, seguirá en picada la economía Permanece el sistema con los moldes del autoritarismo: Sánchez Navarro
15 de Marzo ECONOMIA	GMODELO	El orden político sentará las bases del desarrollo económico
16 de Marzo NEGOCIOS	GMODELO	Aumentan 30% las ventas de cerveza al exterior
16 de Mayo FINANZAS	GMODELO	Peligroso empeñarse dogmáticamente en una solución: Sánchez Navarro
20 de Agosto NEGOCIOS	GMODELO	Invertirá Grupo Modelo mil 700 mdp durante 96.
21 de Septiembre ECONOMIA	GMODELO	Trasfondo político en la crisis: Sánchez Navarro.
29 de Octubre NEGOCIOS	GMODELO	Ventas, talón de Aquiles de Modelo; se reducen 2.6%.
15 de Noviembre NEGOCIOS	GMODELO	Decisiones
19 de Noviembre NEGOCIOS	GMODELO	Espera Modelo notificación de Anheuser-Busch sobre la opción de compra.
27 de Noviembre ECONOMIA	GMODELO	Inconsistente el programa económico por la gestión política: Sánchez Navarro.
19 de Diciembre NEGOCIOS	GMODELO	Decisiones
19 de Diciembre NEGOCIOS	GMODELO	Grupo Modelo gana terreno en el norte de México.

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

30 de Enero NEGOCIOS	MODERNA	Pulsar controla 70% de las acciones Concreta La Moderna fusión Bionova-DNA
1 de Marzo NEGOCIOS	MODERNA	Canalizará 38 mdd a la división de empaque De 80 mdd, la inversión de La Moderna en 1996 Incrementa su utilidad neta en 528%
4 de Marzo NEGOCIOS	MODERNA	Pulsar, a un paso de concretar fusión con empresa de EU
22 de Abril NEGOCIOS	MODERNA	Ganancias cambiarlas por 14.1 mdp fortalecen finanzas de Ponderosa
2 de Mayo NEGOCIOS	MODERNA	Decisiones
6 de Mayo NEGOCIOS	MODERNA	Decisiones
22 de Mayo NEGOCIOS	MODERNA	ICA, tras capitales; colocará obligaciones por mil 500 mdd
27 de Mayo POLITICA	MODERNA	Libre afiliación
30 de Mayo NEGOCIOS	MODERNA	Suspenderá proyectos por más de 400 mdd si no hay garantías Agroindustrias Moderna, en espera de reglas para plantación forestal
12 de Junio NEGOCIOS	MODERNA	Cerró con ventas por mil 211 mdd. Diversificación, es bajo la manga de La Moderna.
28 de Junio NEGOCIOS	MODERNA	Romo quiere Vender; due diligence de Vector. Concesionarios de publicidad pierden amparo.
13 de Julio ECONOMIA	MODERNA	Las maquiladoras ¿ayuda o lastre?
16 de Julio NEGOCIOS	MODERNA	Cuenta con presencia en 100 países. Funcionó a La Moderna el sinsentido de diversificar negocios. Resolvió los quebrantos financieros ocasionados por la devaluación.
23 de Julio NEGOCIOS	MODERNA	Mejora 25% la utilidad de La Moderna; exportaciones, 50% de la facturación.
20 de Agosto NEGOCIOS	MODERNA	Palomea J.P. Morgan el desempeño de La Moderna.
5 de Septiembre NEGOCIOS	MODERNA	La utilidad de operación logró un ascenso de 7.1% Crecen 25% las ventas de Empresas La Moderna.
17 de Septiembre NEGOCIOS	MODERNA	Cigarrera La Moderna, ¿a la venta?; activos por mil mdd. Pulsar, al negocio alimentario; compra Royal Van Namen.
25 de Septiembre NEGOCIOS	MODERNA	Destinará los 240 mdd al saneamiento de Seminis. Vende La Moderna a Asgrow Agronómicos. Meta, una transnacional que mire hacia el mercado asiático; Romo.
28 de Septiembre NEGOCIOS	MODERNA	Al desarrollo de semilla mejorada, 30 mdd. Crea La Moderna fondo para impulsar agro-biotecnología.
22 de Octubre NEGOCIOS	MODERNA	Compra La Moderna 50% de Royal Van Namen.
23 de Octubre NEGOCIOS	MODERNA	Mantiene La Moderna números negros; avanzan ventas 36.7%
28 de Enero ECONOMIA	PEÑOLES	Urge al gobierno captar recursos A marcha forzada la venta de Ferronales
7 de Febrero NEGOCIOS	PEÑOLES	Inyectó Peñoles 6.2 mdd en rehabilitar la mina La Negra
20 de Mayo NEGOCIOS	PEÑOLES	Mayor atención a la infraestructura, pide Jaime Lomelín Positivo para el sector minero el nuevo marco regulatorio: Peñoles
1 de Agosto NEGOCIOS	PEÑOLES	Decisiones
7 de Agosto NEGOCIOS	PEÑOLES	Ampliará Peñoles la capacidad de sus unidades mineras.
24 de Agosto NEGOCIOS	PEÑOLES	Disminuye 9.4% la utilidad neta de Peñoles.
31 de Agosto POLITICA	PEÑOLES	Sacan jugo guerrilleros de la Industria del secuestro.
17 de Octubre NEGOCIOS	PEÑOLES	Licitat el Ferrocarril de Coahuila, pide GAN.
29 de Octubre NEGOCIOS	PEÑOLES	Peñoles, pierde 19.9% de sus ganancias.
14 de Noviembre NEGOCIOS	PEÑOLES	Palomea Standard & Poor's la emisión de Peñoles.
27 de Noviembre ECONOMIA	PEÑOLES	Ferronales, entre los rieles estadounidenses. Pasado mañana, las propuestas técnicas sobre el FNE.
4 de Diciembre ECONOMIA	PEÑOLES	Mañana, la apertura de propuestas económicas sobre el FNE. Únicamente sobreviven tres grupos.
11 de Diciembre NEGOCIOS	PEÑOLES	Vulnerable a vaivén de precios mundiales. De largo plazo, el avance de Peñoles, advierte Santander. De mil 200 mdp, el plan de expansión para seis años.
5 de Marzo NEGOCIOS	REGIOEMP	Lista, la fusión Kimberly Crisoba: CFC En duda, el esquema para desincorporar las marcas
25 de Abril NEGOCIOS	REGIOEMP	Crecen 5.4% las ventas de Regio
7 de Julio POLITICA	REGIOEMP	Recibió transferencias por 15 mdd en su cuenta de Sulza. Adrián Sada, otro socio de Raúl.
26 de Octubre ECONOMIA	REGIOEMP	Regioem incrementa más de 600% sus ganancias.
19 de Diciembre NEGOCIOS	REGIOEMP	Grupo Modelo gana terreno en el norte de México.
10 de Enero ECONOMIA	SIDEX	San Diego Boast Show: "bye México" Percance del "Claudia"
16 de Enero NEGOCIOS	SIDEX	Venta parcial de 30 hoteles de Situr a la cadena Marriott
25 de Enero NEGOCIOS	SIDEX	Busca el CCE salvar a 20 macroempresas Demueban deudas a los "gigantes" económicos
26 de Enero NEGOCIOS	SIDEX	Simec, muy superior
7 de Febrero NEGOCIOS	SIDEX	Situr, La Salle Partners y Prudencial crean fondo Por 250 mdd para vender en

Racionalidad y formas de acción de los megapresidentes mexicanos

		EU hasta 10 hoteles
9 de Febrero NEGOCIOS	SIDEK	Situr, bajo fuerte presión; se le vence eurobono por 20 mdd
10 de Febrero ECONOMIA	SIDEK	Venderá activos por 600 mdd Reestructura Sidek 70% de su deuda
13 de Febrero FINANZAS	SIDEK	Temen inversionistas foráneos insolencia en más empresas Sidek no pagó vencimiento de eurobonos por 20 mdd
13 de Febrero FINANZAS	SIDEK	El peso vuelve a ser blanco de especulación Nerviosismo en mercados; cae 1.26% la BMV; suben tasas
13 de Febrero NEGOCIOS	SIDEK	Mantendrá participación accionaria Acelera Sidek la venta de activos para cubrir adeudos
14 de Febrero FINANZAS	SIDEK	Sidek, un caso aislado; reestructuración total
25 de Marzo FINANZAS	SIDEK	La emisión de nuevas acciones implica una dilución de 20% Amenaza el nivel de deuda la viabilidad de Grupo Sidek
29 de Marzo NEGOCIOS	SIDEK	Bancos con 910 mdd de propiedades de Sidek en garantía Crean fideicomiso de liquidación; ¿Malpica por Pyson?
2 de Abril NEGOCIOS	SIDEK	Eximen temporalmente a Sidek del pago de intereses Fryson-Martínez Gutiérrez, una relación que termina
3 de Abril NEGOCIOS	SIDEK	Reestructura Sidek débitos por mil 700 mdd
8 de Abril FINANZAS	SIDEK	Enfrenta Bancomer en EU demandas por operaciones de Grupo Sidek
4 de Junio NEGOCIOS	SIDEK	Sidek-Situr en el umbral de la quiebra. Debe 89.3% de sus activos; las deudas amenazan el balance de 17 bancos
6 de Junio POLÍTICA	SIDEK	Sexto sentido.
20 de Junio NEGOCIOS	SIDEK	Grupo Posadas, aún lejos de una crisis de pagos.
21 de Junio NEGOCIOS	SIDEK	A la calle, 47% de sus empleados corporativos. Fuerte recorte de personal en Sidek. Subastará activos por mil mdd.
26 de Junio NEGOCIOS	SIDEK	Zapata levanta suspensión; reestructuró 422 mdd 110 a 9 años; obligaciones por 312; bancos colocan 3 vocales
3 de Octubre NEGOCIOS	SIDEK	Grupo Sidek niega adeudos con el fisco de Jalisco.
29 de Octubre NEGOCIOS	SIDEK	Deuda, espada de Damocles. Desplome en finanzas de Sidek; pierde mil 26 mdp.
31 de Octubre NEGOCIOS	SIDEK	Situr, la papa caliente de Rebollar: extranjeros amagan. La subasta de activos podría abortar; hay quiebra técnica.
13 de Noviembre NEGOCIOS	SIDEK	Rechaza ofertar activos. Insostenible, la deuda de Situr; venderá proyectos.
16 de Diciembre NEGOCIOS	SIDEK	Alto ejecutivos del grupo, en la mira. Millonarios fraudes con "Situr-dólares" falsos.
7 de Enero ECONOMIA	TAMSA	1996, año de cosecha: EZ Inversiones al por mayor, promete la iniciativa privada
11 de Abril ECONOMIA	TAMSA	La inversión pública puede impulsar el mercado de acereras
29 de Abril NEGOCIOS	TAMSA	Asamblea ordinaria de accionistas de TAMSA
1 de Agosto NEGOCIOS	TAMSA	Determinan resolución en contra de TAMSA. Segundo fracaso de México en controversias del TLC.
24 de Agosto NEGOCIOS	TAMSA	Ventas siderúrgicas, en ascenso.
11 de Diciembre NEGOCIOS	TAMSA	Decisiones
11 de Diciembre NEGOCIOS	TAMSA	En el exterior, 70% de la facturación. Con 64 mdd, TAMSA reforzará la producción exportadora.
31 de Diciembre ECONOMIA	TAMSA	Siete empresas mexicanas entre las "10 grandes". Encapsan Tamsa y Masoca la lista ADR de Latinoamérica.
4 de Enero NEGOCIOS	TRIBASA	Expectativas de mayor inversión en infraestructura Lenta recuperación en 90: empresarios
15 de Enero NEGOCIOS	TRIBASA	FNM, toman posiciones Burlington/Santa Fe, Indec/sos
18 de Enero NEGOCIOS	TRIBASA	Tribasa, ICA, GMD y Bufete Industrial en la pelea infraestructura, un "botín" de 12 mil mdd para constructoras
29 de Enero NEGOCIOS	TRIBASA	Recuperación de la industria de cemento doméstico en 1997
31 de Enero ECONOMIA	TRIBASA	Protexa va por el Intracostero Pemex-PMI-Shell-ATP-CMT
1 de Febrero NEGOCIOS	TRIBASA	Reestructurará Tribasa deuda por 4 mil mdp
2 de Febrero ECONOMIA	TRIBASA	Protexa "hard" (?) el Intracostero "Invertirá" 756 mdd en el proyecto
5 de Febrero ECONOMIA	TRIBASA	El Intracostero ¿obra viable? ¿Por qué insisten Cavazos y Protexa en su realización
7 de Febrero NEGOCIOS	TRIBASA	Canjeará Tribasa deuda por participación accionaria
9 de Febrero NEGOCIOS	TRIBASA	Reduce Moody's el rating crediticio al Grupo Tribasa
3 de Marzo ECONOMIA	TRIBASA	Los expertos pelean por los bonos aztecas Interesa invertir en México a una minoría de EU
4 de Marzo NEGOCIOS	TRIBASA	Inversionistas preocupados ¿Autopistas al gobierno?
11 de Marzo NEGOCIOS	TRIBASA	Destacan en Chile las constructoras mexicanas

Anexo 2: Seguimiento periódico de las empresas y de los empresarios

13 de Marzo NEGOCIOS	TRIBASA	Tribasa, TMM y CICE, enlistadas Tres grupos van por Altamira tras el retiro obligado de ICA
14 de Marzo NEGOCIOS	TRIBASA	Autopistas, "estatización silenciosa" Publirrelacionistas
18 de Marzo ECONOMIA	TRIBASA	Mañana apertura de sobres para la tum II de Altamira La batalla entre TMM, Tribasa y CICE
19 de Marzo NEGOCIOS	TRIBASA	Irá TMM por el timón del puerto de Altamira
20 de Marzo ECONOMIA	TRIBASA	Tribasa se llevó la tum II de Altamira Invertirá 375.6 millones de pesos
20 de Marzo NEGOCIOS	TRIBASA	Tribasa, con un pie en Altamira II
27 de Marzo NEGOCIOS	TRIBASA	De 313 mdp, la postura de compra Otorgan a Tribasa la concesión de Altamira II
19 de Abril NEGOCIOS	TRIBASA	Mañana publican la licitación Costará 450 mdd edificar la termoeléctrica Mérida III
26 de Abril NEGOCIOS	TRIBASA	Mexicall, ruta peninsular en gas natural; putean 3 Próximas, Tenneco y Tribasa; SUEI va por Tamaulipas
7 de Mayo NEGOCIOS	TRIBASA	El Benito Juárez, saturado Urge Tribasa a decidir el sitio del aeropuerto alterno Estima en mil 500 mdd el costo de la obra
28 de Mayo NEGOCIOS	TRIBASA	Recomienda Tribasa construir otra pista Costará 2 mil 500 mdp evitar la saturación del aeropuerto
6 de Junio POLITICA	TRIBASA	Sexto sentido.
19 de Junio NEGOCIOS	TRIBASA	Costará la obra mil 72 mdd. Empresas buscan a Zedillo para promover el tren elevado.
20 de Junio NEGOCIOS	TRIBASA	Iniciará en breve la construcción del tramo Zacualpan-Cuautla.
3 de Julio NEGOCIOS	TRIBASA	Decisiones
18 de Julio NEGOCIOS	TRIBASA	En duda, el programa de saneamiento carretero.
23 de Julio NEGOCIOS	TRIBASA	Suman tratadoras de agua a la corriente privatizadora. Necesarios, mil 700 mdd para el megaproyecto de 4 plantas.
30 de Julio NEGOCIOS	TRIBASA	Decisiones
9 de Agosto NEGOCIOS	TRIBASA	Hoy bases para la Noreste; fallo el 9 de diciembre. Van UP, Burlington, Illinois Central, GAN y TMM.
18 de Septiembre NEGOCIOS	TRIBASA	Tribasa, TMM y Grupo México. Tres empresas, en la punta por el Chihuahua-Pacífico.
26 de Septiembre NEGOCIOS	TRIBASA	En breve, el nuevo esquema financiero para autopistas.
1 de Octubre NEGOCIOS	TRIBASA	Tribasa, TMM y Grupo México. Tres empresas, firmos por la vía Chihuahua-Pacífico.
3 de Octubre NEGOCIOS	TRIBASA	Se retiran competidores. Vía libre al Grupo México para la ruta Chihuahua-Pacífico.
4 de Octubre NEGOCIOS	TRIBASA	Fue retiro "voluntario", dicen Tribasa y TFM. La vía no garantiza suficientes flujos de inversión, argumentan.
4 de Octubre ECONOMIA	TRIBASA	Se retiran TMM y Tribasa del Chihuahua-Pacífico. FMGC/Crucero Express-TNG-Pemex Refinación.
7 de Octubre NEGOCIOS	TRIBASA	Palomea Hacienda la propuesta técnica. Grupo México, virtual ganador de la ruta Chihuahua-Pacífico.
8 de Octubre NEGOCIOS	TRIBASA	Decisiones
9 de Octubre NEGOCIOS	TRIBASA	Sostendrá la SCT el itinerario fijado para privatizar FNM. El servicio DTH, a consulta nacional; Ruiz Sacristán.
11 de Octubre NEGOCIOS	TRIBASA	Decisiones
5 de Noviembre NEGOCIOS	TRIBASA	Tribasa gana otra licitación en Chile.
13 de Noviembre NEGOCIOS	TRIBASA	Presentan 6 consorcios ofertas para construir la planta Mérida III.
28 de Noviembre NEGOCIOS	TRIBASA	Decisiones
6 de Diciembre NEGOCIOS	TRIBASA	Se adjudica Tribasa licitación carretera en SLP.
13 de Diciembre NEGOCIOS	TRIBASA	Generará un impacto directo a favor de la economía. "Cooperamos" construye centro de bienestar social en el DF.
13 de Diciembre NEGOCIOS	TRIBASA	Decisiones
28 de Diciembre NEGOCIOS	TRIBASA	Refinerías, generadores eléctricos e instalaciones fabriles en la mira. Incursiona Tribasa en obras de infraestructura industrial.
9 de Agosto NEGOCIOS	TUBACERO	Decisiones
16 de Mayo NEGOCIOS	VALLE	Decisiones
13 de Junio NEGOCIOS	VALLE	Colocará hasta 30 mdd en obligaciones convertibles en acciones. Jugos del Valle comprará una empresa en México.
2 de Septiembre NEGOCIOS	VALLE	Decisiones
23 de Octubre NEGOCIOS	VALLE	Reverte Del Valle sus ventas; se incrementan 1.4%
28 de Febrero NEGOCIOS	VISA	Decisiones

18 de Abril NEGOCIOS	VISA	Decisiones
23 de Abril NEGOCIOS	VISA	Megaconsorcio telefónico; se asocian AT&T, Alfa, GTE, Bancomer y TI Arranca con capital de mil mdd para larga distancia
23 de Mayo NEGOCIOS	VISA	Arremeten Femsa y Protexa contra la Ley Helms-Burton
24 de Mayo FINANZAS	VISA	Mikronotas
7 de Junio NEGOCIOS	VISA	Decisiones
10 de Agosto ECONOMIA	VISA	Europa sin fronteras. ¿nosotros cuándo?
20 de Agosto ECONOMIA	VISA	Notifican a la empresa el retiro de visas. Grupo Damos, primera víctima mexicana de la Helms-Burton.
23 de Octubre NEGOCIOS	VISA	Visa controlará 25.4% del holding telefónico. Fustiga Telmex la "escasa" inversión telefónica de Alstra.
7 de Noviembre NEGOCIOS	VISA	"Pequeños" ajustes al calendario telefónico.
24 de Diciembre ECONOMIA	VISA	Aún no se entregan las boletas de prescripción. Retrasos congelan la pelea por la telefonía de larga distancia.

2. TITULOS DE LAS NOTAS SELECCIONADAS DE LAS EMPRESAS EN LA JORNADA

TITULO DE LA NOTA	SECCION Y FECHA	EMPRESA
Hubo recuperación de la bolsa con altibajos en los últimos días: SHCP	Economía Diciembre 05	ACCEL
Cayó 2.12 por ciento la BMV; cerró el dólar a 7.66 pesos	Primera Plana Abril 09	ACCEL
PANOPTICA	Economía Febrero 11	ACMEX
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	ARGOS
Semana Bursátil	Economía Abril 13	ARGOS
Mensaje	Economía Julio 07	ARGOS
Cuarta caída consecutiva del IPC de la Bolsa Mexicana	Contraportada Julio 25	ARGOS
Repunte del 0.91% en la BMV; dólar a \$ 7.65 al menudeo	Economía Agosto 08	ARGOS
La tasa de interés de los Cetes continuó su tendencia a la baja	Economía Diciembre 04	ARGOS
En 95 aumentaron 140.7% las utilidades de cinco siderúrgicas	Economía Enero 02	AHMSA
Produjo AHMSA más de 3 mil toneladas de acero líquido en 95	Economía Enero 09	AHMSA
Subieron en enero ventas de AHMSA, respecto del promedio mensual 95	Economía Marzo 01	AHMSA
Firman convenio de inversión en una planta de motores en Torreón	Economía Marzo 01	AHMSA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 04	AHMSA
Hay clima favorable a la inversión nacional: SECOFI	Economía Abril 19	AHMSA
Aumento de 18% en AHMSA	El País Mayo 13	AHMSA
Críticas a la privatización de AMHSA	Economía Mayo 16	AHMSA
Compromete la IP \$ 20 millones para 25 reservas	El País Junio 06	AHMSA
Coloca Altos Hornos 20 millones de acciones ordinarias clase única	Economía Junio 13	AHMSA
Mensaje	Economía Junio 29	AHMSA
Trabajarán acereras a 92% de su capacidad en 96 CANACERO	Economía Junio 30	AHMSA
AHMSA pondrá una oferta pública de 10 millones de ADRs en Nueva York	Economía Julio 11	AHMSA
Crece la economía mexicana 3.2% en 96 prevé Morgan Stanley	Economía Julio 13	AHMSA
Imaginativo plan de capitalización del Grupo Acerero del Norte	Economía Julio 14	AHMSA
De \$ 2.417 millones, los ingresos de AHMSA en el primer semestre	Economía Julio 19	AHMSA
Concluyó esta semana la Bolsa Mexicana de Valores al alza	Primera Plana Agosto 3	AHMSA
Crecieron 60% las ganancias bursátiles	Primera Plana Agosto 5	AHMSA
CANACERO	El País Agosto 26	AHMSA
Montemayor Seguy apoyó el proyecto empresarial salinista	El País Septiembre 12	AHMSA
Creció 23% el intercambio comercial en América Latina, en 1990-95	Economía Septiembre 14	AHMSA
Empieza Altos Hornos proyecto de la carboséctrica Sabinas	Economía Septiembre 27	AHMSA
Inició AHMSA un proyecto de autogeneración de energía térmica	Economía Octubre 10	AHMSA
Sigue la presión contra el peso; el IPC cae 1.10% y suben los CETES	Primera Plana Octubre 16	AHMSA
Optimismo de Guillermo Ortiz pese a la caída del peso	Economía Octubre 19	AHMSA
Agenda Económica	Economía Octubre 26	AHMSA
Buscan en AHMSA socio extranjero para aumentar su producción	Economía Octubre 30	AHMSA
En 95 aumentaron 140.7% las utilidades de cinco siderúrgicas	Economía Enero 02	ALFA
Sumarán 6 mil mdd las exportaciones de empresas de NL	Economía Enero 06	ALFA
Pedirán 10 firmas concesiones de telefonía en Nuevo León	Economía Enero 10	ALFA
En 3 meses, solución al conflicto de interconexiones y tarifas acuerdan concesionarios y Telmex	Economía Enero 12	ALFA
Cayó 2.11% la Bolsa; influyó la reducción de precios en NY	Primera Plana Enero 13	ALFA
Nueva concesión de telefonía de larga distancia nacional y extranjera	Economía Enero 16	ALFA
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	ALFA
Clasemedieros, absténganse	Economía Enero 21	ALFA
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	ALFA
Radiografía del Grupo Pular	Economía Enero 25	ALFA
Carso y Telmex eligieron entre las 10 empresas más rentables.	Economía Enero 26	ALFA
Utilidades por mil 743.73 millones de pesos tuvo en 95 el Grupo Alfa	Economía Enero 26	ALFA
Ruffo es el candidato en el PAN: Elizondo Torres	El País Enero 27	ALFA
Prueban que la Guardia Nacional ayuda a detener indocumentados	El País Febrero 01	ALFA
Arranca el proyecto Ciudad de la Confección en Morelos	El País Febrero 01	ALFA
Arreclan las movilizaciones de protesta de los barzonistas	Economía Febrero 02	ALFA
La magia de tener amigos	Economía Febrero 04	ALFA
Interesa al Reino Unido un acuerdo con México	Economía Febrero 08	ALFA
Deuda y catafobia	Economía Febrero 11	ALFA

Decidirá la SCT las tarifas por interconexión a la red de Telmex	Economía Febrero 28	ALFA
Aumentos en el dólar y a las tasas de interés; pérdida de 1% en la BMV	Contraportada Marzo 01	ALFA
Quitar el impuesto al activo, insiste la IP de NL ante Ortiz	Economía Marzo 05	ALFA
Acaparan ultrás y empresarios de AN posiciones en cinco estados	Contraportada Marzo 08	ALFA
De \$/45 mil 203 millones, el valor de acciones bursátiles	Economía Marzo 09	ALFA
Cuando la IP gana, retrocede la democracia: Carlos Castillo	Contraportada Marzo 09	ALFA
México y el vampirismo petrolero	Economía Marzo 25	ALFA
Critica el Financial Times la limitación foránea en la venta de petroquímicas	Economía Abril 03	ALFA
Adeudados por 97 mil 742.5 millones deben pagar 118 empresas en 96	Contraportada Abril 08	ALFA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	ALFA
MENAJE	Economía Abril 12	ALFA
Alianza de Alfa, Bancomer y ATT en telecomunicaciones	Contraportada Abril 23	ALFA
Con Alestra y Unicom, Telmex tendrá un competidor completo	Economía Abril 24	ALFA
Aumentaron los pasivos de seis empresas de Monterrey	Economía Abril 28	ALFA
Inversiones por 2.8 mil millones proyecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 05	ALFA
Se consolidó pronto la telecomunicación en México	Economía Mayo 11	ALFA
Con su ley, Estados Unidos oficializa el espíritu imperialista	Economía Mayo 29	ALFA
La empresa DSC, sin intención de dejar Varadero	Economía Mayo 29	ALFA
Se asocian 5 bancos europeos para conceder un crédito al Grupo Alfa	Economía Junio 08	ALFA
Planta Fernández Garza elegir en agosto al candidato de NL	Economía Junio 09	ALFA
Rechaza Telmex ceder a nuevas empresas los códigos de accesos a llamadas de larga distancia	Primera Plana Junio 14	ALFA
La riqueza de los 15 mexicanos de Forbes equivale al 9% del PIB	Economía Julio 07	ALFA
Falaces quienes piden recursos públicos para deudores: Zedillo	El País Julio 05	ALFA
MENAJE	Economía Julio 07	ALFA
En Brasil, el más poderoso sector empresarial de AL	Economía Julio 10	ALFA
Seis empresas mexicanas, entre las 10 primeras de América Latina	Economía Julio 11	ALFA
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	ALFA
Invertirá Alfa 75 mdd en una planta cogeneradora eléctrica	Economía Julio 14	ALFA
Firman convenio bancos y cúpulas empresariales de NL	Economía Julio 25	ALFA
Ganancias industriales de Monterrey	Economía Julio 26	ALFA
Alfa y Cydsa, en buena posición para incursionar en petroquímica	Economía Agosto 02	ALFA
Crecieron 60% las ganancias bursátiles	Primera Plana Agosto 08	ALFA
Beneficiario de firmas de EU por la estrategia económica de México	Economía Agosto 08	ALFA
En tres emisoras se concentra el 35% de los intercambios diarios en la Bolsa Mexicana	Economía Agosto 12	ALFA
Telmex, la segunda empresa con mayores utilidades en AL	Economía Agosto 27	ALFA
Autorizan una línea de crédito por 75 mdd al grupo Alfa de Monterrey	Economía Agosto 28	ALFA
Comenzó la exportación parcial de gas desde la terminal Pajaritos	Economía Agosto 28	ALFA
Tendrá Hysa ventas globales por casi mil 100 mdd durante el año	Economía Agosto 31	ALFA
Las 500 principales empresas bien libradas de la crisis del 95	Primera Plana Septiembre 09	ALFA
Seis prominentes empresarios mexicanos viajarán a Londres a explorar posibilidades de inversión	Economía Septiembre 12	ALFA
Por inconsistencias han fracasado proyectos de privatización	Economía Septiembre 14	ALFA
Promueven empresarios las inversiones inglesas en México	Economía Septiembre 17	ALFA
Necesario, activar la economía para reducir la presión social	Primera Plana Septiembre 18	ALFA
DINERO	Economía Septiembre 20	ALFA
Sorprende niño de 8 años a Zedillo con sus dotes oratorias	El País Septiembre 21	ALFA
Con el TLC, México ha dejado de percibir \$4 mil 200 millones al año	Economía Octubre 13	ALFA
Zedillo: Inversiones por 3 mil mdd en comunicaciones para 97	Economía Octubre 23	ALFA
Formalizan Alfa y ATT la fusión con Visa-Bancomer	Economía Octubre 23	ALFA
Protestas en nueve entidades contra las altas tarifas eléctricas	Contraportada Noviembre 06	ALFA
Colocará Hysamex 43 millones de acciones en México y el extranjero	Economía Noviembre 09	ALFA
Nuevo León: de dos, la lucha panista por la candidatura	El País Noviembre 11	ALFA
Unas 16 empresas en pos de los satélites que serán privatizados	Economía Noviembre 29	ALFA
Alfa proyecta invertir 2 mil mdd en los próximos 5 años; 50% en expansión	Economía Diciembre 04	ALFA
Bufete industrial construirá el telescopio más grande del mundo	Economía Diciembre 05	ALFA
Acumula la Bolsa tres jornadas de pérdidas; el IPC cayó ayer 1.13%	Economía Diciembre 14	ALFA
Prevé Avantel captar al menos 20% del mercado de Querétaro en enero	Contraportada Diciembre 21	ALFA

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

Inviertió Telmex 505 mdd en su programa de interconexión	Economía Diciembre 24	ALFA
Concluyó la huelga en Cementos Apasco, cesan a todo el personal	El País Enero 22	APASCO
Paquete crediticio de la CFI a Bimbo por 130 mdd	Economía Febrero 08	APASCO
Las ventas de 5 cementeras, 88% menores en 95: BMV	Economía Febrero 29	APASCO
El gasto para Colima será de \$3 mil 200 millones: Zedillo	El País Marzo 02	APASCO
Operan al 60% de su capacidad instalada las 29 plantas cementeras activas en el país	Economía Marzo 03	APASCO
El gasto para Colima será de \$3 mil 200 millones: Zedillo	El País Marzo 02	APASCO
Operan al 60% de su capacidad instalada las 29 plantas cementeras activas en el país	Economía Marzo 03	APASCO
Recomienda Salomon Brothers comprar acciones de Cemex y Apasco, prevé buenas perspectivas	Economía Abril 05	APASCO
Recomienda Salomon Brothers comprar acciones de Cemex y Apasco, prevé buenas perspectivas	Economía Abril 05	APASCO
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	APASCO
Aunque cayeron sus ventas, las cementeras lograron ganancias	Economía Mayo 07	APASCO
Con el extranjero, 68% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	APASCO
Aunque cayeron sus ventas, las cementeras lograron ganancias	Economía Mayo 07	APASCO
Con el extranjero, 68% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	APASCO
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	APASCO
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	APASCO
Defenderá el gobierno los intereses de empresarios ante la Helms-Burton	Primera Plana Julio 18	APASCO
Ayer, cuarta alza más importante del año en la Bolsa	Primera Plana Agosto 02	APASCO
Ayer, cuarta alza más importante del año en la Bolsa	Primera Plana Agosto 02	APASCO
Proclama el PAN triunfos en 37 municipios de tres estados	Primera Plana Noviembre 11	APASCO
Ganó 0.66% el IPC; el dólar interbancario cerró a \$7.90	Economía Noviembre 12	APASCO
Inauguran centro social construido por el Fideicomiso Cooperamos	Economía Diciembre 13	APASCO
Sexto descenso consecutivo del IPC; bajo 1.07%	Economía Septiembre 27	ARA
Escasa actividad en el mercado bursátil	Economía Septiembre 28	ARA
Rebasa la inflación la proyección oficial: 20.39% hasta septiembre	Contraportada Octubre 20	ARA
PANOPTICA	Economía Febrero 11	AUTLAN
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	AUTLAN
Subió el rendimiento de los Cetes por segunda semana consecutiva	Economía Julio 03	AUTLAN
Ganancia marginal de 0.67% en la BMV; el dólar se mantuvo estable	Economía Julio 14	AUTLAN
Menos firmas mexicanas del año	Economía Julio 07	AUTLAN
Alza de 1.56% en la BMV; suben TIE y TIIP	Economía Julio 18	AUTLAN
Debe Minera Autlán reducir sus emisiones de contaminantes: Profepa	El País Julio 19	AUTLAN
Cerró la BMV con una pérdida de 1.48% en su IPC	Economía Julio 23	AUTLAN
En tres emisoras se concentra el 35 % de los intercambios diarios en la Bolsa Mexicana	Economía Agosto 12	AUTLAN
Recupera la bolsa 31.17 puntos al cerrar la semana	Primera Plana Octubre 19	AUTLAN
Retrocede el peso ante una nueva ola especulativa; el dólar a \$ 7.79	Economía Octubre 23	AUTLAN
Compró el BdEM 200 mdd para fortalecer reservas	Primera Plana Noviembre 05	AUTLAN
La tasa de interés de los Cetes continuó su tendencia a la baja	Economía Diciembre 04	AUTLAN
Baja marginal en Cetes e IPC; el dólar, a 7.84 pesos	Economía Diciembre 24	AUTLAN
Escasa actividad en el mercado bursátil	Economía Septiembre 28	BAFAR
Retiró Berol del mercado 280 mil lápices contaminados con plomo.	Economía Agosto 7	BEROL
En Costa Rica, la devaluación impulsó las ventas mexicanas	Economía Enero 14	BIMBO
Ahú de alzas en artículos básicos	Primera Plana Enero 15	BIMBO
Clasemedieros, aboténganse	Economía Enero 21	BIMBO
Bimbo, Kodak y Dominó con Coca-Cola	Economía Febrero 02	BIMBO
Paquete crediticio de la CFI a Bimbo por 130 mdd	Economía Febrero 08	BIMBO
5 consorcios, ganadores en la crisis de la tortilla	Contraportada Febrero 16	BIMBO
La pasividad de los mexicanos a llevado al país a la antesala del totalitarismo: Servitje	Contraportada Marzo 09	BIMBO
Recibirá Servitje en EU el premio Procesador de alimentos	Economía Abril 10	BIMBO
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	BIMBO
Maseca y Bimbo se preparan para conquistar EU con tortillas	Economía Mayo 11	BIMBO
Plantea Servitje subir impuestos a quienes más ganan	Economía Mayo 18	BIMBO
Impuesto de emergencia para dar solución a las carteras vencidas, propone	Contraportada Mayo 23	BIMBO

Lorenzo Servitje		
Alerta Servitje sobre una sobrevaluación del peso	Economía Junio 01	BIMBO
Invertirá el Grupo Industrial Bimbo más de 20 mdd durante 1996 y 1997	Economía Junio 09	BIMBO
Anuncia el Presidente apoyos por \$ 12 mil 500 millones para Tabasco	Primera Plana Junio 26	BIMBO
Aprobó la Secretaría de Energía el acceso abierto a terceros del ducto Naco-Hermosillo	Economía Junio 28	BIMBO
Ciudad Perdida	La Capital Julio 01	BIMBO
En Brasil, el más poderoso sector empresarial de AL	Economía Julio 10	BIMBO
Suspender la importación de granos forrajeros, pide ANEC	Economía Julio 18	BIMBO
Las empresas requerirán de una licencia ambiental para operar	El País Agosto 09	BIMBO
Refrenda Zedillo su compromiso por una educación de excelencia	Contraportada Agosto 27	BIMBO
Invertirán empresas de EU en tortillerías	Economía Septiembre 22	BIMBO
Propone el INN elevar 50% el valor nutricional de la tortilla	Economía Octubre 23	BIMBO
Empresas de NL invertirán 500 mdd en los mercados emergentes	Economía Noviembre 16	BIMBO
El proteccionismo comercial se disfraza tras la ecología: Carabias	Economía Noviembre 21	BIMBO
La crisis rezagó 15 años el nivel de vida de los mexicanos	Economía Diciembre 12	BIMBO
Amigos-socios de Raúl Salinas encabezan los tropiezos de 1996	Economía Diciembre 31	BIMBO
Recaudaría Nafin a 20 consorcios endeudados	Contraportada Enero 23	BUFETE
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	BUFETE
Estudia la SCT ampliar a 30 años la concesión de autopistas	Primera Plana Enero 25	BUFETE
Deuda y catafifa	Economía Febrero 11	BUFETE
Perdió Grupo Sidek 250 mdd a finales de 1995: Financial Times	Economía Marzo 08	BUFETE
Plan de emergencia ya, reclaman empresarios	Contraportada Marzo 08	BUFETE
Será construida una planta para procesar frutuososa en Querétaro	Economía Marzo 14	BUFETE
Bloqueo económico a Cuba: 35 aniversario	Economía Marzo 24	BUFETE
Reunión de México, EU y Canadá sobre la ley Helms-Burton	Economía Abril 28	BUFETE
Mensaje	Economía Mayo 10	BUFETE
En riesgo, 200 firmas mexicanas en Cuba por la Helms-Burton	Primera Plana Mayo 26	BUFETE
Domos y Cemex preparan ya su defensa legal ante la Helms-Burton	Primera Plana Mayo 29	BUFETE
DINERO	Economía Julio 21	BUFETE
Benéfico de firmas de EU por la estrategia económica de México	Economía Agosto 07	BUFETE
Bajó 6.10% en julio la inversión extranjera en el mercado bursátil	Economía Agosto 08	BUFETE
Licitación internacional para ampliar la refinación de crudo	Economía Septiembre 05	BUFETE
Proyecta United Artists complejos de entretenimiento	Economía Octubre 26	BUFETE
Han desaparecido este año 3 mil 530 constructoras	Economía Noviembre 01	BUFETE
Adeudan 4 constructoras \$850 millones a Hacienda	Contraportada Noviembre 06	BUFETE
Alientarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	BUFETE
La tasa de interés de los Cetes continuó su tendencia a la baja	Economía Diciembre 04	BUFETE
Bufete Industrial construirá el telescopio más grande del mundo	Economía Diciembre 05	BUFETE
PANOPTICA	Economía Febrero 11	CAMESA
Avanzó 0.14% la BMV; el dólar, a 7.55 al mayorse y 7.70 al menudeo	Economía Febrero 20	CAMESA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	CAMESA
Semana Bursátil	Economía Septiembre 28	CAMESA
Aumenta 1.64 puntos la tasa de CETES a 28 días; el dólar, a \$ 7.94	Primera Plana Octubre 30	CAMESA
Tendencia alcista en la BMV por tercer día seguido	Economía Diciembre 20	CAMESA
Semana Bursátil	Economía Diciembre 21	CAMESA
Baja marginal en Cetes e IPC; el dólar, a 7.84 pesos	Economía Diciembre 24	CAMESA
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	CELANESE
Ciasesmederos, absténgase	Economía Enero 21	CELANESE
Deuda y catafifa	Economía Febrero 11	CELANESE
El libre comercio beneficia a la industria nacional del calzado	Economía Febrero 24	CELANESE
Invertirán Celanese e Ideas 70 mdd para instalar 2 complejos	Economía Febrero 28	CELANESE
Perjudicó a las cadenas productivas la falta de inversión en petroquímica	Economía Marzo 22	CELANESE
México y el vampirismo petrolero	Economía Marzo 25	CELANESE
Critica el Financial Times la limitación foránea en la venta de petroquímicas	Economía Abril 03	CELANESE
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	CELANESE
En la ciudad de México y zona conurbada, 250 industrias altamente contaminantes	La Capital Mayo 12	CELANESE
Rechazan la creación de planta de desechos en Coahuila	El País Mayo 16	CELANESE
Fuga y explosión de amoníaco en planta de Celanese; dos muertos	El País Junio 08	CELANESE

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

MENAJE	Economía Julio 07	CELANESE
La BMV a la baja, por quinto día consecutivo	Contraportada Julio 26	CELANESE
La participación estatal ofrece "certidumbre", según Gurría	Economía Octubre 16	CELANESE
Aprueban las reformas a la ley reglamentaria sobre petroquímica	Primera Plana Octubre 24	CELANESE
Sumarán 6 mil mdd las exportaciones de empresas de NL	Economía Enero 06	CEMEX
Clasemedieros, absténganse	Economía Enero 21	CEMEX
Radiografía del Grupo Pulsar	Economía Enero 25	CEMEX
Se asegurará Canadá que EU respete los acuerdos del TLC	Economía Enero 26	CEMEX
Mejoró ING/Barings la posición del mercado bursátil mexicano	Economía Enero 30	CEMEX
Deuda y catafitia	Economía Febrero 11	CEMEX
Sin riesgo, las inversiones mexicanas en La Habana por pugna EU-Cuba	Economía Febrero 27	CEMEX
Las ventas de 3 cementeras, 88% menores en 95: BMV	Economía Febrero 29	CEMEX
Operan al 60% de su capacidad instalada las 29 plantas cementeras activas en el país	Economía Marzo 03	CEMEX
Quitar el impuesto al activo, insiste la IP de NL ante Ortiz	Economía Marzo 05	CEMEX
Firma Clinton la Helms-Burton; grave error: Cuba	Contraportada Marzo 13	CEMEX
Crecerán más de 10% las exportaciones de cemento mexicano	Economía Marzo 24	CEMEX
Bloqueo económico a Cuba: 35 aniversario	Economía Marzo 24	CEMEX
Recomienda Salomon Brothers comprar acciones de Cemex y Apasco; prevé buenas perspectivas	Economía Abril 05	CEMEX
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	CEMEX
Se consolidó Cemex en 95 como cuarto productor mundial	Economía Abril 27	CEMEX
Reunión de México, EU y Canadá sobre la ley Helms-Burton	Economía Abril 28	CEMEX
Aumentaron los pasivos de 6 empresas de Monterrey	Economía Abril 28	CEMEX
Tendrá Cemex el control de dos firmas colombianas	Economía Mayo 03	CEMEX
Controlará Cemex 31 por ciento del cemento producido en Colombia	Economía Mayo 04	CEMEX
Pagó Cemex 600 mdd por la empresa Cementos Diamante de Colombia	Economía Mayo 05	CEMEX
Aunque cayeron sus ventas, las cementeras lograron ganancias	Economía Mayo 07	CEMEX
Inversiones por 2.8 mil millones proyecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 09	CEMEX
Con 40 obreros, Cementos Tolteca producirá 140 mil toneladas mensuales	Economía Mayo 09	CEMEX
Venderá Cemex 110 mil toneladas de cemento en SLP	Economía Mayo 12	CEMEX
Firman Cemex y Pemex Refinación contrato de suministro de combustóleo	Economía Mayo 20	CEMEX
Reitera Bill Clinton su firme apoyo al bloqueo impuesto contra Cuba	Economía Mayo 24	CEMEX
Es inaceptable la situación creada por la Helms-Burton, dice Gurría	Economía Mayo 24	CEMEX
Alianza contra la ley Helms-Burton	Primera Plana Mayo 25	CEMEX
En riesgo, 200 firmas mexicanas en Cuba por la Helms-Burton	Primera Plana Mayo 26	CEMEX
Protesta la IP mexicana ante la OCDE por el ultimátum de EU	Primera Plana Mayo 27	CEMEX
La empresa DSC, sin intención de dejar Varadero	Economía Mayo 29	CEMEX
Firma calificadora de EU destaca la fortaleza de Cemex	Economía Mayo 29	CEMEX
Domos y Cemex preparan ya su defensa legal ante la Helms-Burton	Primera Plana Mayo 29	CEMEX
Washington había logrado que Cemex se retirara de Cuba	Primera Plana Mayo 29	CEMEX
Con el extranjero, 68% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	CEMEX
Envío EU cartas de advertencia a las empresas Domos, Sherrit y Stet	Primera Plana Mayo 30	CEMEX
Se retira Cemex de Cuba por la ley Helms-Burton	Primera Plana Mayo 30	CEMEX
La Helms-Burton "podría lograr" alguno de sus objetivos: Alarcón	Primera Plana Mayo 31	CEMEX
Impulsará Cuba una "apertura económica en silencio"	Primera Plana Junio 02	CEMEX
Estados Unidos notificará su veto a 50 empresas de distintos países que comercian con La Habana	Primera Plana Junio 04	CEMEX
Secofi: México y Canadá podrían tomar represalias comerciales	Primera Plana Junio 04	CEMEX
Bloquearon barzonistas el foro del IMEF en Monterrey	Economía Junio 05	CEMEX
Compromete la IP \$20 millones para conservación de 25 reservas	El País Junio 06	CEMEX
MENAJE	Economía Junio 08	CEMEX
Incrementa Telmex su patrimonio	Economía Junio 11	CEMEX
MENAJE	Economía Junio 14	CEMEX
Comprará Cemex parte de la colombiana Samper	Economía Junio 15	CEMEX
Para el pago de intereses, el equivalente al 24% del PIB	Economía Junio 19	CEMEX
Aportarán cinco empresas \$100 millones para planes ambientales	El País Junio 21	CEMEX
Indaga EU presuntas operaciones comerciales "ilícitas" de Cemex	Economía Junio 23	CEMEX
Acuerdo crediticio de Cemex para Valenciana de Cementos	Economía Junio 27	CEMEX
Reducen la recomendación a la deuda de largo plazo de Cemex	Economía Junio 29	CEMEX

Creció 50% en un año el número de mexicanos en la lista de Forbes	Primera Plana Julio 01	CEMEX
La riqueza de los 15 mexicanos de Forbes equivale al 9% del PIB	Economía Julio 02	CEMEX
Falaces, quienes piden recursos públicos para deudores: Zedillo	El País Julio 05	CEMEX
Incrementó Cemex 17% el precio del cemento	Economía Julio 06	CEMEX
En Brasil, el más poderoso sector empresarial de AL	Economía Julio 10	CEMEX
Recomendó Salomon Brothers la compra de acciones de Cemex	Economía Julio 11	CEMEX
Imaginativo plan de capitalización de Grupo Acerero del Norte	Economía Julio 14	CEMEX
Defenderá el gobierno los intereses de empresarios ante la Helms-Burton	Primera Plana Julio 18	CEMEX
Analiza Banacci vender parte de Acival, señala el Financial Times	Economía Julio 20	CEMEX
Los efectos de la Helms no son de impacto real: La Habana	Contraportada Julio 24	CEMEX
100 mdd. el pago a EU del cemento mexicano por el castigo arancelario	Economía Julio 30	CEMEX
Crecieron 60% las ganancias bursátiles	Primera Plana Agosto 05	CEMEX
Beneplácito de firmas de EU por la estrategia económica de México	Economía Agosto 07	CEMEX
En tres emisoras se concentra el 35 % de los intercambios diarios en la Bolsa Mexicana	Economía Agosto 12	CEMEX
Sindica Cemex 350 millones de dólares	Economía Agosto 13	CEMEX
Cemex, tercer productor mundial de cemento	Economía Agosto 14	CEMEX
Invertirán en el turismo nacional empresarios de Europa y Canadá	Economía Agosto 16	CEMEX
Desde 1993 Domos adeuda 300 mdd a Cuba	Primera Plana Agosto 21	CEMEX
El margen de equivocación "va a ser grande en esta locura" de la Helms-Burton: Carlos Lage	Primera Plana Agosto 23	CEMEX
Se restructuran firmas foráneas instaladas en Cuba	Economía Agosto 24	CEMEX
Destaca Cemex por su administración: Industry Week	Economía Agosto 27	CEMEX
Telmex, la segunda empresa con mayores utilidades en AL	Economía Agosto 27	CEMEX
Aplazan el fallo sobre la venta de cemento mexicano en EU	Contraportada Agosto 31	CEMEX
Rompe la policía el bloqueo de ex cooperativistas de Cemex en NL	El País Septiembre 03	CEMEX
Denuncia contra Rizzo y Salinas Lozano	El País Septiembre 04	CEMEX
Prieto de la Fuente, de Cemex, con un nuevo encargo	Economía Septiembre 04	CEMEX
Concluyen bloqueo en una cementera de Monterrey	El País Septiembre 05	CEMEX
Por inconsistencias han fracasado proyectos de privatización	Economía Septiembre 14	CEMEX
Desconcertante, el fallo del panel del TLC	Economía Septiembre 15	CEMEX
Sorprende niño de 8 años a Zedillo con sus dotes oratorias	El País Septiembre 21	CEMEX
Cuba mantendrá en secreto futuros planes de inversión	El País Septiembre 27	CEMEX
Firman Nafin y Cemex convenio de colaboración	Economía Septiembre 27	CEMEX
Telmex, segundo lugar de AL con mayor patrimonio bursátil	Economía Octubre 10	CEMEX
DINERO	Economía Octubre 12	CEMEX
Anuncia Cemex varios relevos en su directiva	Economía Octubre 26	CEMEX
Demanda el director de Cemex impulsar a las constructoras	Economía Noviembre 02	CEMEX
Empresas de NL invertirán 500 mdd en los mercados emergentes	Economía Noviembre 16	CEMEX
Ampliar el comercio con China, objetivo de Zedillo	Economía Noviembre 21	CEMEX
Defendió Zedillo en Manila la legalidad de las privatizaciones	Primera Plana Noviembre 26	CEMEX
Insuficiente generación de empleos en exportación	Economía Diciembre 13	CEMEX
Inauguran centro social construido por el Fideicomiso Cooperamos	Economía Diciembre 13	CEMEX
Con el extranjero, 68% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	CERAMIC
Perdió ayer el mercado bursátil 0.67 por ciento	Economía Agosto 29	CERAMIC
Perdió el peso 10 centavos frente al dólar; comenzó un ajuste gradual del mercado de cambios: AMCC	Primera Plana Octubre 15	CERAMIC
Beneplácito de firmas de EU por la estrategia económica de México	Economía Agosto 07	CONTAL
Repunte de 2.47% en el IPC; volvió a perder el dólar	Economía Julio 19	CONTAL
SEMANA BURSÁTIL	Economía Septiembre 28	CONVER
Sumarán 6 mil mdd las exportaciones de empresas de NL	Economía Enero 06	CYDSA
Al menos 22 consorcios, tras 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	CYDSA
Clasemedieros, absténganse	Economía Enero 21	CYDSA
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	CYDSA
Radiografía del Grupo Pulsar	Economía Enero 25	CYDSA
Interesa al Reino Unido un acuerdo con México	Economía Febrero 08	CYDSA
PANOPTICA	Economía Febrero 11	CYDSA
Difícil, que Vitro pueda financiar a sus asociadas Cydsa y Scfin	Economía Febrero 23	CYDSA
Sin riesgo, las inversiones mexicanas en La Habana por pugna EU-Cuba	Economía Febrero 27	CYDSA
Quitar el impuesto al activo, insiste la IP de NL ante Ortiz	Economía Marzo 05	CYDSA

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

México y el vampirismo petrolero	Economía Marzo 25	CYDSA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	CYDSA
Zedillo: condenan Washington y Texas la agresión a mexicanos	El País Abril 18	CYDSA
Aumentaron los pasivos de 6 empresas de Monterrey	Economía Abril 28	CYDSA
Inversiones por 2.8 mil millones Drovecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 09	CYDSA
Inicia Fobaproa la venta de activos bancarios por \$100 mil millones	Economía Julio 02	CYDSA
Falaces, quienes piden recursos públicos para deudores: Zedillo	El País Julio 05	CYDSA
Investigarán si diez productos básicos justifican su aumento	Economía Julio 27	CYDSA
Alfa y Cydsa, en buena posición para incursionar en petroquímica	Economía Agosto 02	CYDSA
En tres emisoras se concentra el 35% de los intercambios diarios en la Bolsa Mexicana	Economía Agosto 12	CYDSA
Sets prominentes empresarios mexicanos viajarán a Londres a explorar posibilidades de inversión	Economía Septiembre 12	CYDSA
Promueven empresarios las inversiones inglesas en México	Economía Septiembre 17	CYDSA
Escasa actividad en el mercado bursátil	Economía Septiembre 28	DERMET
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	DESC
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	DESC
México y el vampirismo petrolero*	Economía Marzo 25	DESC
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	DESC
Anuncia Zedillo un millón de dólares para el Fondo Mario Molina	Primera Plana Junio 05	DESC
Menaje	Economía Julio 07	DESC
En Brasil, el más poderoso sector empresarial de AL	Economía Julio 10	DESC
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	DESC
La BMV a la baja, por quinto día consecutivo	Contraportada Julio 26	DESC
Crecieron 60% las ganancias bursátiles	Primera Plana Agosto 05	DESC
En tres emisoras se concentra el 35 % de los intercambios diarios en la Bolsa Mexicana	Economía Agosto 12	DESC
Telmex, la segunda empresa con mayores utilidades en AL	Economía Agosto 27	DESC
Hombres de negocios, en el consejo de administración de El Universal	Primera Plana Septiembre 13	DESC
Semana Bursátil	Economía Septiembre 28	DESC
Alentarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	DESC
MENAJE	Economía Julio 07	DIANA
Histórico repunte en la Bolsa: 5.43%	Primera Plana Enero 03	DINA
Pide el sindicato de Dina llamar a la empresa a reanudar pláticas	El País Enero 04	DINA
Rechazan empleados de Dina el ofrecimiento empresarial	El País Enero 06	DINA
García Alarcón: creció 26% la deuda de los autotransportistas	Economía Enero 06	DINA
Las maniobras de Dina, para anular el derecho de huelga	El País Enero 07	DINA
Insiste Dina en realizar paro técnico en su planta de camiones	El País Enero 07	DINA
Plantean empresarios eliminar 35 cláusulas del CCT de Dina	El País Enero 10	DINA
Propone Dina 15% de aumento y el reajuste de 325 obreros	El País Enero 12	DINA
Rechazan trabajadores de Dina propuesta de alza salarial de 17%	El País Enero 18	DINA
Aceptaron trabajadores de Dina el despido de 15 compañeros y otro paro técnico de seis meses	El País Enero 20	DINA
Rescataría Nafin a 20 consorcios endeudados	Contraportada Enero 21	DINA
Empieza hoy en Dina Camiones un paro técnico de seis meses	El País Enero 24	DINA
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	DINA
El grupo interinstitucional para el caso Ruta 100 no era conocido	La Capital Febrero 05	DINA
Continúa causando estragos la crisis en la industria automotriz	El País Febrero 12	DINA
Negocia el sindicato de Dina plan de paz laboral con la empresa	El País Febrero 15	DINA
Rentaría Dina autobuses a transportistas del DF	Contraportada Febrero 19	DINA
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Febrero 19	DINA
El DDF, autorizado para licitar la primera empresa de transporte	La Capital Febrero 21	DINA
Durante 95, ventas de tortilla por 3,500 mdd en EU	Primera Plana Marzo 03	DINA
Cerró ayer con una ligera baja la Bolsa de Valores	La Capital Marzo 16	DINA
Ganancias de 0.29% en la BMV; el dólar se encareció dos centavos	Economía Abril 04	DINA
Invita Dina a cambiar eurotítulos por acciones de Motorcoah	Economía Abril 25	DINA
MENAJE	Economía Mayo 02	DINA
Promueve Dina un crédito por 15 mdd para impulsar su producción	El País Mayo 25	DINA
Con el extranjero, 68% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	DINA
Despedirán en Dina Camiones a 350 obreros, por dificultades económicas	El País Mayo 31	DINA

Propone Dina prolongar el paro técnico y despedir a 150 obreros	El País Julio 02	DINA
Compra Zabludovsky las bases de licitación de empresa de transporte	Contraportada Julio 05	DINA
Insisten empresarios de Dina en un recorte de personal	El País Julio 10	DINA
Concluir la relación laboral en Dina Camiones, pide la empresa	El País Julio 17	DINA
Insiste Dina en que se prorrogue el paro técnico a diciembre	El País Julio 19	DINA
Propuso Dina prolongar el paro técnico en su planta de camiones	El País Julio 23	DINA
Concluyó el paro técnico en la planta de camiones Dina	El País Julio 24	DINA
MASA: La otra versión	Economía Julio 24	DINA
Regresaron a la planta obreros de Dina, pero no hubo actividad	El País Julio 25	DINA
Avance en la Bolsa en la última sesión de la semana	Economía Julio 27	DINA
Trabajadores de Dina aceptarían el paro técnico si no hay recortes	El País Julio 29	DINA
No hay arreglo en Dina; insiste la empresa en alargar el paro técnico	El País Agosto 28	DINA
Acuerdo en Dina: no habrá despidos pero sí el paro técnico	Contraportada Agosto 11	DINA
Crecieron 43.42% las ventas de armadoras de camiones en julio	Economía Agosto 11	DINA
Aceptan trabajadores de Dina prolongar el paro técnico	Economía Agosto 15	DINA
Sacan empresarios equipo de la planta de autobuses Dina	El País Agosto 29	DINA
Perdió ayer el mercado bursátil 0.67 por ciento	Economía Agosto 29	DINA
Invertirá Dina en Argentina	Economía Septiembre 21	DINA
Perdió 0.54% el IPC; dólar a 7.56 al mayoreo	Economía Septiembre 24	DINA
Retrocedió 0.47% el índice de precios de la Bolsa Mexicana	Economía Octubre 01	DINA
Aumento de 27.5 en Dina Composites	El País Octubre 10	DINA
SEMANA BURSÁTIL	Economía Octubre 12	DINA
Negocian autotransportistas créditos para sustituir 230 mil camiones	Economía Octubre 16	DINA
Comportamiento mixto en el rendimiento de los Cetes	Economía Noviembre 06	DINA
Aumentarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	DINA
DINERO	Economía Noviembre 19	DINA
Ampliar el comercio con China, objetivo de Zedillo	Economía Noviembre 21	DINA
La tasa de interés de los Cetes continuó su tendencia a la baja	Economía Diciembre 04	DINA
Propone Dina adelantar la revisión del contrato	El País Diciembre 13	DINA
Tendencia alcista en la BMV por tercer día seguido	Economía Diciembre 20	DINA
Construirán Chrysler y BMW motores en América Latina	Economía Octubre 02	EATON
Las variaciones del tipo de cambio no preocupan a Zedillo	Economía Octubre 26	EATON
MENAJE	Economía Mayo 31	EATON
Repunte de 2.47% en el IPC; volvió a perder el dólar	Economía Julio 19	ECKO
Caen Cetes a su nivel más bajo desde que inició la crisis	Primera Plana Agosto 21	ECKO
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	ECKO
Caen Cetes a su nivel más bajo desde que inició la crisis	Primera Plana Agosto 21	EMVASA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	EMVASA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	GCARSO
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	GCC
Las ventas de 3 cementeras, 88% menores en 95; BMV	Economía Febrero 29	GCC
Con el extranjero, 68% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	GEASA
Adeudados por 97 mil 742.5 millones deben pagar 118 empresas en 96	Contraportada Abril 08	GEASA
Acuerdan comisión de diputados y Humberto Mosconi revisar el próximo miércoles archivos de CONASUPO	El País Enero 05	GEO
Busca Figueroa la concesión del puerto de Acapulco	Economía Mayo 28	GEO
Cabal Feniche, ejemplo del empresario mexicano con ganancias multimillonarias	El País Junio 09	GEO
CLASE POLÍTICA	El País Agosto 09	GEO
Seis grupos, en la lucha por la primera licitación de Ruta 100	La Capital Agosto 13	GEO
Retroceso de casi un punto porcentual en la Bolsa Mexicana	Economía Octubre 08	GEO
Radiografía del Grupo Pulsar	Economía Enero 25	GEUPEC
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	GEUPEC
Bajó 3.05 puntos porcentuales la tasa de interés de los Cetes	Contraportada Julio 24	GFESA
SEMANA BURSÁTIL	Economía Septiembre 28	GFESA
Acumula la Bolsa tres jornadas de pérdidas; el IPC cayó ayer 1.13%	Economía Diciembre 14	GFESA
Alza de 1.56% en la BMV; suben TIE y TIIP	Economía Julio 18	GFESA
Cuarta caída consecutiva del IPC de la bolsa mexicana	Contraportada Julio 25	GGEMEX
La BMV a la baja, por quinto día consecutivo	Contraportada Julio 26	GGEMEX
Salida "temporal" de capitales por la inestabilidad cambiaria	Primera Plana Octubre 18	GGEMEX
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	GGEMEX

BOLSA	Economía Agosto 16	GIDUSA
Cierra la Bolsa con una ganancia marginal de 0.79%	Economía Noviembre 14	GIDUSA
Reactiva su producción Celulosa y Papel	Economía Noviembre 15	GIDUSA
BOLSA	Economía Agosto 16	GISSA
Estudia la SCT ampliar a 30 años la concesión de autopistas	Primera Plana Enero 25	GMD
Presentará la empresa GMD cinco proyectos al Fondo de Infraestructura	Economía Marzo 07	GMD
Cerró ayer con una ligera baja la Bolsa de Valores	Economía Marzo 16	GMD
Solicitan 12 empresas registro para a concesión ferroviaria	Economía Marzo 26	GMD
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	GMD
Empantanada, la venta de los ferrocarriles, dicen interesados	Economía Abril 19	GMD
Mayores esfuerzos contra la inseguridad, ofrece Chuayffet	El País Junio 20	GMD
Construirán en Morelos nuevo tramo carretero	El País Junio 20	GMD
Defenderá el gobierno los intereses de empresarios ante la Holme-Burton	Primera Plana Julio 18	GMD
Planean construir en México una vía que copia con el canal de Panamá	Primera Plana Julio 22	GMD
La BMV a la baja, por quinto día consecutivo	Contraportada Julio 26	GMD
Negocian la privatización de sistemas de agua en el país	Economía Julio 27	GMD
En 97 la IP podría manejar los sistemas de agua en el DF	Economía Julio 28	GMD
En Cozumel, 4 empresas pelean por la administración portuaria	El País Julio 29	GMD
Al GMD, el primer apoyo financiero que dará el Finfra	Economía Agosto 03	GMD
Aplazarían indefinidamente la licitación para el tren transtémico	Contraportada Septiembre 09	GMD
Defiende el Estado de Hidalgo, la construcción del aeropuerto alternativo	Economía Octubre 10	GMD
En riesgo, el hábitat de 300 mil aves	Economía Noviembre 03	GMD
A consulta pública, la decisión para ubicar el aeropuerto alternativo	Primera Plana Noviembre 03	GMD
Adeudan 4 constructoras \$850 millones a Hacienda	Contraportada Noviembre 06	GMD
Representantes de GMD no convencieron en la Roma	La Capital Noviembre 18	GMD
Ganó el no en la consulta de la Roma	La Capital Noviembre 25	GMD
Se firma un acuerdo para construir una estación carbonífera	Economía Noviembre 27	GMD
Piden en la colonia Roma respeto a la consulta	La Capital Noviembre 27	GMD
Festejan en la colonia Roma la cancelación del estacionamiento	La Capital Diciembre 08	GMD
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	GMEXICO
Repunta el IPC tras ocho sesiones de pérdida	Economía Octubre 02	GMODELO
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	GMODELO
Radiografía del Grupo Pulsar	Economía Enero 25	GRUMA
Negocios de (la) familia (revolucionaria)	Economía Enero 28	GRUMA
Maseca, ejemplo de "amiguismo y prácticas injustas": New York Times	Economía Febrero 16	GRUMA
Plantea Cebrenos que el maíz siga con subsidio, pero selectivo	Primera Plana Marzo 03	GRUMA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	GRUMA
Aumentan 179.5% utilidades de Gruma en 1995	Economía Abril 26	GRUMA
Maseca y Bimbo se preparan para conquistar EU con tortillas	Economía Mayo 11	GRUMA
Regulación y subsidios frenaron a la industria de la masa y la tortilla	Economía Mayo 29	GRUMA
Con las Afores, México superará en ahorro a AL	Economía Junio 08	GRUMA
La riqueza de los 15 mexicanos de Forbes equivale al 9% del PIB	Economía Julio 02	GRUMA
Ganancias de industriales de Monterrey	Economía Julio 26	GRUMA
Benévólito de firmas de EU por la estrategia económica de México	Economía Agosto 07	GRUMA
Grupo Maseca, principal productor mundial de tortilla	Contraportada Agosto 23	GRUMA
DINERO	Economía Agosto 24	GRUMA
La asociación con ADM reducirá en 230 mdd los pasivos de Gruma	Economía Agosto 27	GRUMA
Invertirán empresas de EU en tortillerías	Economía Septiembre 22	GRUMA
Ganó la BMV 16.31 puntos; alcanzó 3 mil 327.20 unidades	Economía Diciembre 28	HERDEZ
Crearán corriente sindical en la COR para democratizarla	El País Octubre 24	HERDEZ
Retrocedió 0.47% el índice de precios de la Bolsa Mexicana	Economía Octubre 01	IASASA
Repunta el IPC tras ocho sesiones de pérdida	Economía Octubre 02	IASASA
Ganó 71.4 unidades la Bolsa Mexicana de Valores	Economía Octubre 03	IASASA
Tercera jornada de ganancia en la BMV; aumentó 0.45% el IPC	Economía Octubre 04	IASASA
Retroceso de casi un punto porcentual en la Bolsa Mexicana	Economía Octubre 08	IASASA
En septiembre bajó 1.78% la inversión extranjera en bolsa	Economía Octubre 09	IASASA
Rebasa la inflación la proyección oficial: 20.39% hasta septiembre	Contraportada Octubre 10	IASASA
SEMANA BURSÁTIL	Primera Plana Octubre 15	IASASA
Perdió el peso 10 centavos frente al dólar; comenzó un ajuste gradual del mercado de cambios: AMCC	Primera Plana Octubre 15	IASASA

Sigue la presión contra el peso; el IPC cae 1.10% y suben los Cetes	Primera Plana Octubre 16	IASASA
Recupera la bolsa 31.17 puntos al cerrar la semana	Primera Plana Octubre 19	IASASA
Retrocede el peso ante una nueva ola especulativa; el dólar, a \$7.79	Contraportada Octubre 23	IASASA
Disminuyen demanda de dólares y presión especulativa contra el peso	Contraportada Octubre 25	IASASA
Compró el Bdcm 200 mdd para fortalecer reservas	Primera Plana Noviembre 05	IASASA
Registró el índice de precios de la BMV un alza marginal de 0.14%	Economía Noviembre 13	IASASA
Baja general en los Cetes; sube la bolsa y el peso se recupera	Economía Noviembre 27	IASASA
Mantiene su tendencia alcista el IPC de la Bolsa de Valores	Economía Diciembre 03	IASASA
La tasa de interés de los Cetes continuó su tendencia a la baja	Economía Diciembre 04	IASASA
Hubo recuperación de la bolsa con altibajos en los últimos días: SHCP	Economía Diciembre 05	IASASA
SEMANA BURSÁTIL	Economía Diciembre 21	IASASA
Histórico repunte en la Bolsa: 5.43%	Primera Plana Enero 03	ICA
Alianza del Grupo Carso e ICA para la concesión de ruta ferroviaria	Primera Plana Enero 03	ICA
Por primera vez rebasó la BMV las 3 mil unidades	Primera Plana Enero 04	ICA
El repunte de la Bolsa, muestra de confianza de los inversionistas	Primera Plana enero 05	ICA
El trabajo en equipo nos ha mantenido unidos	Economía enero 12	ICA
Si tiene trabajo, ICA volverá a ser gran empleador, afirma Quintana	Contraportada enero 12	ICA
Cano Escalante: en 82-95, el peor fracaso económico	Contraportada enero 13	ICA
En breve, la convocatoria para la concesión de segundos pisos: DDF	La Capital enero 15	ICA
La reactivación inmobiliaria de vivienda media, en 1998	La Capital enero 18	ICA
Se reparará en 10 días el hundimiento de la cinta asfáltica	La Capital enero 24	ICA
Precis Nafin: el rescato será para 25 consorcios endeudados	Contraportada enero 24	ICA
Estudia la SCT ampliar a 30 años la concesión de autopistas	Primera Plana enero 25	ICA
Defiende Zedillo la liberación económica	Primera Plana enero 27	ICA
Mejoró ING/Barings la posición del mercado bursátil mexicano	Economía enero 30	ICA
Geométrico crecimiento de El Barzón Ramírez	Contraportada enero 31	ICA
El índice de Precios de la BMV avanzó 1.44 por ciento	Economía febrero 02	ICA
Inicia programa de inversiones consorcio ferrocarrilero de EU	Economía febrero 03	ICA
Las relaciones entre Panamá y México, en su mejor momento	El País febrero 12	ICA
Baja generalizada en acciones mexicanas en Wall Street	Economía febrero 13	ICA
ICA no obtuvo concesiones carreteras por favoritismo, asegura Quintana	Economía febrero 14	ICA
Doce grupos podrán participar en la privatización de Ferromex	Sección:	ICA
Dará fortaleza la IP al sector energético, opina Reyes Heróles	Economía febrero 29	ICA
Cayó 2.6% la BMV; es el mayor retroceso del año	Primera Plana febrero 29	ICA
Atraso significativo en telecomunicaciones y transportes: Zedillo	Primera Plana marzo 01	ICA
Presentará la empresa GMD cinco proyectos al Fondo de Infraestructura	Economía marzo 03	ICA
Perdió Grupo Sidex 250 mdd a finales de 1995: Financial Times	Economía marzo 08	ICA
Las concesiones de Acapulco y Vallarta interesan a 12 empresas	Economía marzo 09	ICA
Controlada, la fuga de combustóleo en el complejo de la CFE en Tuxpan	Economía marzo 10	ICA
Negó la CFC otorgar a dos empresas la explotación de la terminal Altamira II	Economía marzo 12	ICA
Nuevo incremento de Cetes en todos los plazos	Economía marzo 13	ICA
Sólo tres consorcios en la licitación de la terminal Altamira II	Economía marzo 13	ICA
Detenidas las obras de la hidroeléctrica, por falta de fondos	La Capital marzo 13	ICA
Bloqueo económico a Cuba: 35 aniversario	Economía marzo 24	ICA
Causados por Pemex, los mayores daños ecológicos en Veracruz	El País marzo 25	ICA
Solicitan 12 empresas registro para la concesión ferroviaria	Economía marzo 26	ICA
Se fiscalizarán concesiones para evitar los favoritismos	Economía marzo 28	ICA
Rescató Aguascalientes un título de concesión de agua	El País marzo 30	ICA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía abril 10	ICA
Respetar las concesiones a la IP de servicios públicos, pide Amico	Economía abril 16	ICA
Riesgo de racionamiento, por falta de inversión en infraestructura	Economía abril 17	ICA
Empantanada, la venta de los ferrocarriles, dicen interesados	Economía abril 19	ICA
Se inscribieron 33 empresas para licitación en Ferromex	Economía Abril 21	ICA
Bajaron 2.69 puntos los Cetes a 28 días; retrocedió 1.03% la BMV	Economía Abril 24	ICA
Reunión de México, EU y Canadá sobre la ley Hemle-Burton	Economía Abril 28	ICA
Zedillo: 9 mil mdd a generación eléctrica en 4 años	Primera Plana Mayo 04	ICA
Instalarán en México una fábrica de tarjetas con microprocesador	Economía Mayo 17	ICA
Coloca ICA bonos por 150 mdd en el mercado europeo	Economía Mayo 22	ICA
En riesgo, 200 firmas mexicanas en Cuba por la Helms-Burton	Primera Plana Mayo 26	ICA
Busca Figueroa la concesión del puerto de Acapulco	Economía Mayo 28	ICA

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

Recomendó Salomon Brothers compra de acciones de Televisa en Wall Street	Economía Junio 01	ICA
CNA: Las lluvias determinarán la superficie de tierra a sembrarse	El País Junio 10	ICA
Se oponen vecinos de Alcoman a la explotación de un bosque	La Capital Junio 10	ICA
MENAJE	Economía Junio 14	ICA
Sobran 60% de ferrocarrileros para la privatización	Primera Plana Junio 18	ICA
Denuncia empresario corrupción en la alcaldía de Guadalupe	El País Julio 03	ICA
Reportó ICA una caída de 50% en su volumen de ventas de 95	Economía Julio 03	ICA
Protesta por la concesión otorgada a filial del Grupo ICA	El País Julio 04	ICA
El presidente de ICA pide oportunidades para los jóvenes	El País Julio 07	ICA
Union Pacific y Carso podrían unirse para explotar el ferrocarril del NE	Economía Julio 12	ICA
Panistas acusan a Garza Santos de difamación y calumnia	El País Julio 19	ICA
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	ICA
Negocian la privatización de sistemas de agua en el país	Economía Julio 27	ICA
En Cozumel, 4 empresas pelean por la administración portuaria	El País Julio 29	ICA
A ICA, la concesión para modernizar 4 paraderos	La Capital Agosto 01	ICA
En 96 se han cometido 40 asaltos bancarios	La Capital Agosto 02	ICA
Otorga concesiones la SCT sin los reglamentos correspondientes	Primera Plana Agosto 03	ICA
Niega Ruiz Sacristán la presunta venta de ferrocarriles y puertos	Contraportada Agosto 04	ICA
Beneplácito de firmas de EU por la estrategia económica de México	Economía Agosto 07	ICA
Se adjudicó ICA la construcción de la carretera Corredor del Sur en Panamá	Economía Agosto 08	ICA
En venta, la ruta ferroviaria más rentable del país: la Noreste	Economía Agosto 09	ICA
Vigilará el Senado la concesión ferroviaria	Economía Agosto 11	ICA
Interés de ICA y extranjeros por adquirir talleres de Ferronales	Economía Agosto 14	ICA
La anexión ferroviaria	Economía Agosto 19	ICA
ICA negocia con gobiernos estatales concesiones carreteras	Contraportada Agosto 29	ICA
Reitera el DDF concesión a ICA	La Capital Agosto 29	ICA
Sensibilizada la bolsa y el tipo de cambio por las acciones del EPR	Primera Plana Agosto 30	ICA
Concluyó la obra del nuevo puerto en Punta Venado	Economía Agosto 30	ICA
Licitación internacional para ampliar la refinación de crudo	Economía Septiembre 05	ICA
Seis prominentes empresarios mexicanos viajarán a Londres a explorar posibilidades de inversión	Economía Septiembre 12	ICA
Impugnan las obras de estacionamientos	Contraportada Septiembre 12	ICA
En Nafin, agujero de \$20 mil millones	Economía Septiembre 15	ICA
Promueven empresarios las inversiones inglesas en México	Economía Septiembre 17	ICA
Sigue la construcción de estacionamiento subterráneo	La Capital Septiembre 20	ICA
Mi auto es una caja fuerte: Gutiérrez Cortina	La Capital Septiembre 26	ICA
Tres empresas compiten para el Ferrocarril Chihuahua-Pacífico	Economía Octubre 01	ICA
Defiende el estado de Hidalgo, la construcción del aeropuerto alternativo	Economía Octubre 03	ICA
Se oponen vecinos de la Roma a la construcción de un estacionamiento	La Capital Octubre 06	ICA
En la Condesa, historia de defensa del entorno	La Capital Octubre 13	ICA
La venta de los FC, conforme a lo programado	Economía Octubre 15	ICA
Las concesiones implican grandes inversiones y rápida recuperación	La Capital Octubre 22	ICA
Queda Antonio Macedo Tenillado al frente de la Basílica	Contraportada Octubre 31	ICA
Han desaparecido este año 3 mil 530 constructoras	Economía Noviembre 01	ICA
Invertirá Petróleos Mexicanos 733 mdd en la nueva gasolina	Economía Noviembre 02	ICA
Invertirá Petróleos Mexicanos 733 mdd en la nueva gasolina	Economía Noviembre 02	ICA
Rebasa lo técnico la decisión de construir otro aeropuerto	Economía Noviembre 03	ICA
Rebasa lo técnico la decisión de construir otro aeropuerto	Economía Noviembre 03	ICA
En riesgo, el hábitat de 300 mil aves	Economía Noviembre 03	ICA
A consulta pública, la decisión para ubicar el aeropuerto alternativo	Primera Plana Noviembre 03	ICA
Adeudan 4 constructoras \$850 millones a Hacienda	Contraportada Noviembre 06	ICA
Terminará este mes la reestructuración de 52 concesiones	Economía Noviembre 09	ICA
Alentarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	ICA
Falta democratizar la propiedad empresarial en México: CFC	Economía Noviembre 19	ICA
Adelantan la recepción de ofertas por el Ferrocarril del Noreste	Economía Noviembre 22	ICA
Los errores de diciembre se llevaron los grandes proyectos inmobiliarios	Contraportada Noviembre 22	ICA
Tendría Ferrocarril del Noreste ingresos por \$2 mil millones	Economía Noviembre 26	ICA
Recibe el gobierno propuestas de 5 grupos interesados en el Fcne	Economía Noviembre 30	ICA
Otorgan a TFM la concesión del Ferrocarril del Noreste por 50 años	Primera Plana Diciembre 06	ICA
Aprehenden a consejera de la Cuauhtémoc; se opuso a la construcción de	Contraportada Diciembre 12	ICA

estacionamiento		
Envío el DDF los programas delegacionales a la Asamblea	La Capital Diciembre 14	ICA
PARABOLA	Economía Septiembre 23	CONSA
En 95 aumentaron 140.7% las utilidades de cinco siderúrgicas	Economía Enero 02	ICH
En septiembre bajó 1.78% la inversión extranjera en bolsa	Economía Octubre 09	KIMBER
Comportamiento mixto en el rendimiento de los Cetes	Economía Noviembre 06	KIMBER
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	KIMBER
PANOPTICA	Economía Enero 21	KIMBER
Carso y Telmex siguieron entre las 10 empresas más rentables	Economía Enero 26	KIMBER
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	KIMBER
La fusión de Kimberly Clark y Scott Paper crearía un monopolio del papel	Economía Enero 26	KIMBER
PANOPTICA	Economía Febrero 11	KIMBER
Condiciona la CFC la asociación de Kimberly Clark y Crisoba	Economía Marzo 07	KIMBER
Estrictas, las condiciones para la fusión de Kimberly-Clark y Crisoba	Economía Marzo 08	KIMBER
La fusión de Kimberly y Crisoba	Economía Marzo 17	KIMBER
Salarios y desgaste industrial, los focos rojos de la economía	Economía Mayo 07	KIMBER
En la ciudad de México y zona conurbada, 250 industrias altamente contaminantes	La Capital Mayo 12	KIMBER
La riqueza de los 15 mexicanos de Forbes equivale al 9% del PIB	Economía Julio 02	KIMBER
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	KIMBER
El rumbo económico del país, el correcto: Claudio X. González	El País Julio 21	KIMBER
Ayer, cuarta alza más importante del año en la Bolsa	Primera Plana Agosto 02	KIMBER
Benéfico de firmas de EU por la estrategia económica de México	Economía Agosto 07	KIMBER
En tres emisoras se concentra el 35 % de los intercambios diarios en la Bolsa Mexicana	Economía Agosto 12	KIMBER
Seis prominentes empresarios mexicanos viajarán a Londres a explorar posibilidades de inversión	Economía Septiembre 12	KIMBER
Continúa la emergencia ambiental	Primera Plana Octubre 17	KIMBER
Suspendieron desde las 15 horas de ayer la contingencia ambiental	La Capital Octubre 18	KIMBER
Alentarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	KIMBER
En un año hubo 81 fusiones de grupos de empresas, dice la CFCE	Economía Marzo 27	LATINCA
Cerró la Bolsa con una pérdida de 8.04 puntos en el IPC	Economía Marzo 30	MAIZORO
SEMANA BURSÁTIL	Economía Septiembre 28	MAIZORO
Registró el índice de precios de la BMV un alza marginal de 0.14%	Economía Noviembre 13	MAIZORO
Mantiene su tendencia alcista el IPC de la Bolsa de Valores	Economía Diciembre 03	MAIZORO
SEMANA BURSÁTIL	Economía Septiembre 28	MARTIN
MENAJE	Economía Julio 07	MARTIN
Sumarán 6 mil mdd las exportaciones de empresas de NL	Economía Enero 06	MODERNA
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	MODERNA
Radiografía del Grupo Pulsar	Economía Enero 25	MODERNA
ITINERARIO POLÍTICO	El País Enero 27	MODERNA
Incrementó México 30% la colocación de notas en NY	Economía Enero 30	MODERNA
Se fusionó la empresa Bionova de NL con la DNA Plant de EU	Economía Enero 30	MODERNA
El índice de Precios de la BMV avanzó 144 por ciento	Economía Febrero 02	MODERNA
Aumentó 528% la utilidad neta de Empresas La Moderna	Economía Marzo 01	MODERNA
INEGI gastaron los mexicanos 276 mil millones en cigarrillos durante 95	Economía Abril 07	MODERNA
Adeudos por 97 mil 742.5 millones deben pagar 118 empresas en 96	Contraportada Abril 08	MODERNA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	MODERNA
Bajaron 2.69 puntos los Cetes a 28 días; retrocedió 1.03% la BMV	Economía Abril 24	MODERNA
Aumentaron los pasivos de 6 empresas de Monterrey	Economía Abril 28	MODERNA
Inversiones por 2.8 mil millones Drovecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 09	MODERNA
Coloca ICA bonos por 150 mdd en el mercado europeo	Economía Mayo 22	MODERNA
Con el extranjero, 88% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	MODERNA
Prevé Semint, subsidiaria de La Moderna, ventas por 600 mdd en 96	Economía Junio 02	MODERNA
En Brasil, el más poderoso sector empresarial de AL	Economía Julio 10	MODERNA
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	MODERNA
Repunte de 2.47% en el IPC; volvió a perder el dólar	Economía Julio 19	MODERNA
DINERO	Economía Agosto 28	MODERNA
Pulsar pone a la venta Asgrow Agronómicos	Economía Septiembre 25	MODERNA
Plaguicidas, otro mal para los huicholes	El País Octubre 22	MODERNA

Obtienen \$36.5 mil millones las principales empresas de la BMV	La Capital Noviembre 11	MODERNA
Alentarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	MODERNA
DINERO	Economía Noviembre 21	MODERNA
Se desplomó la Bolsa; el Índice de Precios perdió 3.1 por ciento	Primera Plana Julio 16	PARRAS
Reconoce Peralta tres fracasos financieros como empresario	Economía Enero 31	PARRAS
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	PENNWALT
PANOPTICA	Economía Febrero 11	PENNWALT
México y el vampirismo petrolero	Economía Marzo 25	PENNWALT
Clasemedleros, absténganse	Economía Enero 21	PEÑOLES
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	PEÑOLES
Carso y Telmex siguieron entre las 10 empresas más rentables	Economía Enero 26	PEÑOLES
Duplicó Industrias Peñoles el valor de sus acciones: Financial Times	Economía Febrero 10	PEÑOLES
Avanzó 0.14% la BMV; el dólar, a 7.55 al mayoreo y 7.70 al menudeo	Economía Febrero 20	PEÑOLES
Perdió Grupo Sidek 250 mdd a finales de 1995: Financial Times	Economía Marzo 08	PEÑOLES
México y el vampirismo petrolero	Economía Marzo 25	PEÑOLES
Solicitan 12 empresas registro para a concesión ferroviaria	Economía Marzo 26	PEÑOLES
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	PEÑOLES
Empantanada, la venta de los ferrocarriles, dicen interesados	Economía Abril 19	PEÑOLES
La Profepa clausuró totalmente 19 industrias contaminantes entre enero y marzo de este año	El País Mayo 15	PEÑOLES
Sobran 60% de ferrocarrileros para la privatización	Primera Plana Junio 18	PEÑOLES
La riqueza de los 15 mexicanos de Forbes equivale al 9% del PIB	Economía Julio 02	PEÑOLES
MENAJE	Economía Julio 07	PEÑOLES
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	PEÑOLES
Cuatro empresas, interesadas en líneas ferroviarias cortas	Economía Octubre 16	PEÑOLES
Pide Grupo Acerero del Norte licitar el Ferrocarril de Coahuila	Economía Octubre 17	PEÑOLES
Salida "temporal" de capitales por la inestabilidad cambiaria	Primera Plana Octubre 18	PEÑOLES
Abrirá la SCT licitaciones de 4 tramos ferroviarios en enero	Economía Diciembre 08	PEÑOLES
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	QBINDUS
El apoyo del Chase Manhattan Bank a TFM, sólo si hace falta	Economía Diciembre 08	REGIOEMP
Inconstitucional, el decreto 308 de Nuevo León: Suprema Corte	El País Noviembre 02	REGIOEMP
MENAJE	Economía Marzo 17	SAN LUIS
Con el extranjero, 68% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	SELMEC
En 95 aumentaron 140.7% las utilidades de cinco siderúrgicas	Economía Enero 02	SIDEK
El repunte de la Bolsa, muestra de confianza de los inversionistas	Primera Plana Enero 05	SIDEK
Cayó 2.11% la Bolsa; influyó la reducción de precios en NY	Primera Plana Enero 13	SIDEK
Rescataría Nafin a 20 consorcios endeudados	Contraportada Enero 23	SIDEK
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	SIDEK
El plan rescate de empresas prevé una capitalización del 25%	Primera Plana Enero 25	SIDEK
Los consorcios en deuda pagarán su rescate con acciones: CCE	Primera Plana Febrero 07	SIDEK
Tres consorcios han reestructurado deudas por medio de la UCABE	Economía Febrero 09	SIDEK
Renegociará Grupo Sidek débitos con 17 bancos acreedores	Economía Febrero 10	SIDEK
La banca, dispuesta a flexibilizarse si hay voluntad de pago, dice vicepresidente de la ABM	Economía Febrero 13	SIDEK
Leve repunte del dólar: 7.53 pesos; bajó la Bolsa 1.16%	Economía Febrero 13	SIDEK
Baja generalizada en acciones mexicanas en Wall Street	Economía Febrero 13	SIDEK
Suspende Sidek en forma temporal el pago del principal de su deuda	Economía Febrero 14	SIDEK
Reestructurar la deuda de Sidek no implica achicamiento de la firma	Economía Febrero 15	SIDEK
Cerró ayer la Bolsa con una baja de 0.87%	Economía Febrero 16	SIDEK
Desconfían inversionistas por la suspensión de pagos de Sidek	Economía Febrero 17	SIDEK
El oscuro y obsesivo interés por las privatizaciones	Economía Febrero 19	SIDEK
Continuará Situr los trabajos del Ecodesarrollo Papagayo en Costa Rica	Economía Febrero 20	SIDEK
Perdió Grupo Sidek 250 mdd a finales de 1995: Financial Times	Economía Marzo 08	SIDEK
De \$745 mil 203 millones, el valor de acciones bursátiles	Economía Marzo 09	SIDEK
La mayor caída del año, ayer en la bolsa Mexicana de Valores	Primera Plana Marzo 09	SIDEK
Concamín: sigue la desconfianza; exigen textileros modificar el PND	Contraportada Marzo 12	SIDEK
Cerró ayer con una ligera baja la Bolsa de Valores	Economía Marzo 16	SIDEK
Rechazan bancos la propuesta de reestructuración de Sidek	Economía Marzo 30	SIDEK
Tratará Sidek de reducir su deuda en al menos mil mdd	Economía Abril 03	SIDEK
Aprueban reestructuración a Sidek	Economía Abril 05	SIDEK

Demandan a Bancomer por no monitorear emisión de bonos	Economía Abril 08	SIDEK
Adeudos por 97 mil 742.5 millones deben pagar 118 empresas en 96	Contraportada Abril 08	SIDEK
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	SIDEK
Inversionistas de Sidek podrán demandar al grupo	Economía Abril 13	SIDEK
Anuncia Situr nuevas inversiones en 24 proyectos turísticos	Economía Junio 07	SIDEK
Acuerdo de Martí con sus acreedores; reingresa a la bolsa	Economía Junio 14	SIDEK
Aportarían seis casinos entre 150 y 200 mdd en impuestos	Economía Junio 14	SIDEK
Para el pago de intereses, el equivalente al 24% del PIB	Economía Junio 19	SIDEK
Han pedido 59 consorcios reestructurar pasivos bancarios	Economía Junio 19	SIDEK
Incumplieron pagos o reestructuraron adeudos 35% de emisoras de la BMV	Economía Junio 22	SIDEK
Pendieron 5 empresas hoteleras más de \$2 mil millones en 1995	Economía Junio 23	SIDEK
Tiempos difíciles en Sidek: Financial Times	Economía Junio 26	SIDEK
Subió el rendimiento de los Cetes por segunda semana consecutiva	Economía Julio 03	SIDEK
Ganancia marginal de 0.67% en la BMV; el dólar se mantuvo estable	Economía Julio 04	SIDEK
De 4 mil 500 mdd, la cartera vencida de la hotelería mexicana	Economía Julio 10	SIDEK
Alza de 1.56% en la BMV; suben TIE y TIIP	Economía Julio 18	SIDEK
Defenderá el gobierno los intereses de empresarios ante la Helms-Burton	Primera Plana Julio 18	SIDEK
Cuarta caída consecutiva del IPC de la bolsa mexicana	Contraportada Julio 25	SIDEK
La BMV a la baja, por quinto día consecutivo	Contraportada Julio 26	SIDEK
Avance en la Bolsa en la última sesión de la semana	Economía Julio 27	SIDEK
Concluyó esta semana la Bolsa Mexicana de Valores al alza	Primera Plana Agosto 03	SIDEK
Repunte de 0.91% en la BMV; dólar, a \$7.65 al menudeo	Economía Agosto 07	SIDEK
Bajó 6.10% en julio la inversión extranjera en el mercado bursátil	Economía Agosto 08	SIDEK
BOLSA	Economía Agosto 16	SIDEK
CLASE POLITICA	El País Agosto 18	SIDEK
Caen Cetes a su nivel más bajo desde que inició la crisis	Primera Plana Agosto 21	SIDEK
Perdió ayer el mercado bursátil 0.67 por ciento	Economía Agosto 29	SIDEK
Siguió la Bolsa a la baja; el dólar ganó 11 centavos	Economía Agosto 31	SIDEK
Insisten empresarios en las "ventajas" de instalar casinos	El País Septiembre 20	SIDEK
Detenidos, los proyectos de expansión de Grupo Sidek	Economía Octubre 17	SIDEK
Salida "temporal" de capitales por la inestabilidad cambiaria	Economía Octubre 18	SIDEK
Aumenta 1.64 puntos la tasa de Cetes a 28 días; el dólar, a \$7.94	Primera Plana, Octubre 30	SIDEK
Compró el BdeM 200 mdd para fortalecer reservas	Primera Plana Noviembre 05	SIDEK
Alentarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	SIDEK
El apoyo del Chase Manhattan Bank a TFM, sólo si hace falta	Economía Diciembre 08	SIDEK
Ayer, la mejor sesión de la Bolsa en tres meses; incremento de 2.48%	Primera Plana Diciembre 18	SIDEK
Mantiene la Bolsa su tendencia alcista; el IPC ganó 0.59%	Economía Diciembre 19	SIDEK
SEMANA BURSÁTIL	Economía Diciembre 21	SIDEK
Ganó la BMV 16.31 puntos; alcanzó 3 mil 327.20 unidades	Economía Diciembre 28	SIDEK
En 95 aumentaron 140.7% las utilidades de cinco siderúrgicas	Economía Enero 02	TAMSA
Clasemedieros, absténgase	Economía Enero 21	TAMSA
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	TAMSA
Hay un clima favorable para la inversión nacional: Secofi	Economía Abril 19	TAMSA
Con el extranjero, 68% de deudas de firmas en la BMV	Economía Mayo 30	TAMSA
Trabajarán acereras a 92% de su capacidad en 96: Canacero	Economía Junio 30	TAMSA
Amenaza el desempleo la seguridad humana	Primera Plana Julio 12	TAMSA
Ratifica EU castigo arancelario a los tubos de acero mexicanos	Economía Agosto 01	TAMSA
Benévólito de firmas de EU por la estrategia económica de México	Economía Agosto 07	TAMSA
Ampliar el comercio con China, objetivo de Zedillo	Economía Noviembre 21	TAMSA
Avanzó 0.14% la BMV; el dólar, a 7.55 al mayoreo y 7.70 al menudeo	Economía Febrero 20	TEXEL
El liderazgo estadounidense falla en ampliar el libre comercio: Amcham	Economía Junio 27	TEXEL
Repunte de 2.47% en el IPC; volvió a perder el dólar	Economía Julio 19	TEXEL
Cerró la BMV con una pérdida de 1.48% en su IPC	Economía Julio 23	TEXEL
Suspenden gestiones para concesionar el suministro de agua	La Capital Enero 12	TRIBASA
Cayó 2.11% la Bolsa; influyó la reducción de precios en NY	Primera Plana Enero 13	TRIBASA
Precisa Nafin; el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	TRIBASA
Estudia la SCT ampliar a 30 años la concesión de autopistas	Primera Plana Enero 25	TRIBASA
Estará en Hidalgo el aeropuerto alterno al de la ciudad de México	Economía Febrero 02	TRIBASA
El índice de Precios de la BMV avanzó 1.44 por ciento	Economía Febrero 02	TRIBASA
Grupo Tribasa quiere vender sus bonos más caros	Economía Febrero 09	TRIBASA

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

Mantendrá el STC un margen de subsidio para dar el servicio, pero se revisarán tarifas	La Capital Febrero 09	TRIBASA
Doce grupos podrán participar en la privatización de Ferromex	Economía Febrero 16	TRIBASA
Prevé Angeles Verdes captar 34 millones de pesos extra	Economía Febrero 24	TRIBASA
DDF: el desempleo en la capital durante 1995 y enero del 96, el más alto del país	La Capital Febrero 20	TRIBASA
Presentará la empresa GMD cinco proyectos al Fondo de Infraestructura	Economía Marzo 07	TRIBASA
Sólo tres consorcios en la licitación de la terminal Altamira II	Economía Marzo 13	TRIBASA
Privatizarán este año 8 de 18 administraciones portuarias: SCT	Economía Marzo 20	TRIBASA
Pretende Tribasa recibir más del 49% de inversión extranjera	Economía Marzo 21	TRIBASA
En Lomas de Cocoyoc, 200 familias al borde del precipicio	La Capital Marzo 24	TRIBASA
Solicitan 12 empresas registro para a concesión ferroviaria	Economía Marzo 26	TRIBASA
Se fiscalizarán concesiones para evitar los favoritismos	Economía Marzo 28	TRIBASA
Se asocian las españolas Gas Natural y Repsol para competir por concesiones de gas en México	Economía Abril 04	TRIBASA
Mal negocio, la venta de las petroquímicas	Economía Abril 15	TRIBASA
Empantanada, la venta de los ferrocarriles, dicen interesados	Economía Abril 19	TRIBASA
Invita Dina a cambiar eurotítulos por acciones Motorcoah	Economía Abril 25	TRIBASA
Proyecto para crear 200 mil cajones de estacionamiento	La Capital Mayo 07	TRIBASA
Inició la construcción de los estacionamientos subterráneos	La Capital junio 04	TRIBASA
Construirán en Morelos nuevo tramo carretero	El País Junio 20	TRIBASA
Tribasa participará en licitaciones de ferrocarriles, confirman en Chile	Economía julio 04	TRIBASA
Cae el Dow Jones 2.9%; arrastró los precios de acciones mexicanas y los mercados mundiales	Economía julio 16	TRIBASA
Se desplomó la Bolsa; el índice de Precios perdió 3.1 por ciento	Primera Plana julio 16	TRIBASA
PANOPTICA	Economía julio 17	TRIBASA
Repunte de 2.47% en el IPC; volvió a perder el dólar	Economía julio 19	TRIBASA
Inconformidad de la Sedena con el trazo del tren elevado	La Capital julio 25	TRIBASA
Cuarta caída consecutiva del IPC de la bolsa mexicana	Contraportada julio 25	TRIBASA
Negocian la privatización de sistemas de agua en el país	Economía Julio 27	TRIBASA
DE LOS ESTADOS	El País Julio 30	TRIBASA
"Incentivos" oficiales para la empresa Triturados Basálticos	Economía Julio 31	TRIBASA
Pedirán que el gobierno administre la autopista Torreón-Saltillo	El País julio 30	TRIBASA
"Incentivos" oficiales para la empresa Triturados Basálticos	Economía julio 31	TRIBASA
En venta, la ruta ferrocarrilera más rentable del país: la Noreste	Economía agosto 09	TRIBASA
Cae Cetes a su nivel más bajo desde que inició la crisis	Primera Plana agosto 21	TRIBASA
Pliegan Informe sobre el impacto ecológico de la construcción de la vía La Venta-Colegio Militar	La Capital Agosto 28	TRIBASA
Perdió ayer el mercado bursátil 0.67 por ciento	Economía Agosto 28	TRIBASA
Sin autorización preparan construcción de carretera	Contraportada Agosto 31	TRIBASA
Buscarán 3 empresas licitación del tren Chihuahua al Pacífico	Economía Septiembre 18	TRIBASA
DINERO	Economía Septiembre 28	TRIBASA
Tres empresas compiten para el Ferrocarril Chihuahua-Pacífico	Economía Octubre 01	TRIBASA
Apelará la Unión Europea contra la Helms-Burton ante la OMC	Economía Octubre 02	TRIBASA
Retiran dos ofertas para el ferrocarril Chihuahua-Pacífico	Economía Octubre 03	TRIBASA
Garó 71.4 unidades la Bolsa Mexicana de Valores	Economía octubre 03	TRIBASA
Tribasa se concentrará en el Ferrocarril del Pacífico Norte	Economía octubre 04	TRIBASA
No cambiará el esquema de privatización de los ferrocarriles aunque no se licite el Chepe: SCT	Contraportada Octubre 09	TRIBASA
La venta de los FC, conforme a lo programado	Economía Octubre 15	TRIBASA
La carretera Contadero-Colegio Militar no dañará el ecosistema	La Capital Octubre 15	TRIBASA
Cuatro empresas, interesadas en líneas ferroviarias cortas	Economía octubre 16	TRIBASA
Deficiente, el informe de impacto ambiental de Tribasa	La Capital Octubre 23	TRIBASA
DDF: se requiere construir en la ciudad seis puentes vehiculares	La Capital octubre 26	TRIBASA
Espinosa: no se ha autorizado la construcción de la carretera	La Capital octubre 27	TRIBASA
Han desaparecido este año 3 mil 530 constructoras	Economía noviembre 01	TRIBASA
Interesa a empresas de Canadá participar en electricidad y gas	Economía noviembre 06	TRIBASA
Adjudan 4 constructoras \$850 millones a Hacienda	Contraportada noviembre 06	TRIBASA
Terminará este mes la reestructuración de 52 concesiones	Economía Noviembre 09	TRIBASA
Aumentarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	TRIBASA

Proyectos regionales	Economía diciembre 08	TRIBASA
Git no se construirá la carretera a La Venta sin un plan ecológico	La Capital Diciembre 04	TRIBASA
Abrirá la SCT licitaciones de 4 tramos ferroviarios en enero	Economía Diciembre 08	TRIBASA
Inauguran centro social construido por el Fideicomiso Cooperamos	Economía diciembre 13	TRIBASA
Asalto a Jugos del Valle; botó de 190 mil pesos	La Capital Febrero 24	VALLE
MENAJE	Economía Septiembre 05	VALLE
Bloqueo económico a Cuba: 35 aniversario	Economía Marzo 24	VISA
Formalizan Alfa y ATT la fusión con Vía-Bancomer	Economía Octubre 23	VISA
Alianza de Alfa, Bancomer y ATT en telecomunicaciones	Contraportada Abril 23	VISA
Por primera vez rebasó la BMV las 3 mil unidades	Primera Plana Enero 04	VITRO
El repunte de la Bolsa, muestra de confianza de los inversionistas	Primera Plana Enero 05	VITRO
Sumarán 6 mil mdd las exportaciones de empresas de NL	Economía Enero 06	VITRO
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	VITRO
Abastecerán Vitro y Anchor Glass Container a Bacardí	Economía Enero 18	VITRO
Clasemedieros, absténgase	Economía Enero 21	VITRO
Precisa Nafin: el rescate será para 25 consorcios endeudados	Contraportada Enero 24	VITRO
El índice de Precios de la BMV avanzó 1.44 por ciento	Economía Febrero 02	VITRO
Baja generalizada en acciones mexicanas en Wall Street	Economía Febrero 13	VITRO
Difficil, que Vitro pueda financiar a sus asociadas Cydsa y Serfin	Economía Febrero 23	VITRO
Anuncia Vitro la fusión de dos divisiones para formar una nueva	Economía Febrero 29	VITRO
Quitar el impuesto al activo, insiste la IP de NL ante Ortiz	Contraportada Marzo 08	VITRO
De \$745 mil 203 millones, el valor de acciones bursátiles	Economía Marzo 09	VITRO
Cuando la IP gana, retrocede la democracia: Carlos Castillo	Contraportada Marzo 09	VITRO
MENAJE	Economía Marzo 30	VITRO
Crítica el Financial Times la limitación foránea en la venta de petroquímicas	Economía Abril 03	VITRO
Bloqueo económico a Cuba: 35 aniversario	Economía Abril 10	VITRO
Tuvieron 15 emisoras mexicanas de la BMV "malos" resultados en 95	Economía Abril 10	VITRO
El centro, los grupos de poder y los medios, todos contra Rizzo	Primera Plana Abril 24	VITRO
Anuncia Vitro una inversión cercana a 200 mdd este año	Economía Abril 27	VITRO
Reunión de México, EU y Canadá sobre la ley Helms-Burton	Economía Abril 28	VITRO
Aumentaron los pasivos de 6 empresas de Monterrey	Economía Abril 28	VITRO
Inversiones por 2.8 mil millones Drovecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 09	VITRO
En riesgo, 200 firmas mexicanas en Cuba por la Helms-Burton	Primera Plana Mayo 26	VITRO
Domos y Cemex preparan ya su defensa legal ante la Helms-Burton	Primera Plana Mayo 29	VITRO
Cayó el peso frente al dólar a su nivel más bajo en 6 meses: 7.73	Economía Junio 14	VITRO
Para el pago de intereses, el equivalente al 24% del PIB	Economía Junio 19	VITRO
Aportarán cinco empresas \$100 millones para planes ambientales	El País Junio 21	VITRO
MENAJE	Economía Junio 21	VITRO
Alianza entre el WTC y Staubach para modernizar el complejo inmobiliario	Economía Junio 27	VITRO
Inicia Fobaproa la venta de activos bancarios por \$100 mil millones	Economía Julio 03	VITRO
Contrató Vitro créditos nacionales por mil 725 millones de pesos	Economía Julio 03	VITRO
Falaces, quienes piden recursos públicos para deudores: Zedillo	El País Julio 05	VITRO
Caen los ARD de Serfin y Vitro en los mercados de valores de NY y México	Primera Plana Julio 09	VITRO
En Brasil, el más poderoso sector empresarial de AL	Primera Plana Julio 12	VITRO
Creció 10.13 veces el ingreso de divisas vía la BMV en seis meses	Economía Julio 14	VITRO
Caen el Dow Jones 2.9%; arrastró los precios de acciones mexicanas y los mercados mundiales	Economía Julio 16	VITRO
Se desplomó la Bolsa; el índice de Precios perdió 3.1 por ciento	Primera Plana Julio 16	VITRO
PANOPTICA	Economía Julio 17	VITRO
Treinta empresas mexicanas, entre las 100 primeras de AL	Economía Agosto 05	VITRO
Bajó 6.10% en julio la inversión extranjera en el mercado bursátil	Economía Agosto 08	VITRO
Debilitará a Vitro la venta de su subsidiaria Anchor Glass	Economía Agosto 18	VITRO
Sensibilizada la bolsa y el tipo de cambio por las acciones del EPR	Primera Plana Agosto 30	VITRO
Las 500 principales empresas bien libradas de la crisis del 95	Primera Plana Septiembre 01	VITRO
Necesario, activar la economía para reducir la presión social	Primera Plana Septiembre 18	VITRO
El fracaso de Vitro	Economía Septiembre 22	VITRO
Concluyó Vitro proceso de renegociación de su deuda	Economía Septiembre 24	VITRO
Pulsar pon: a la venta Asgrow Agronómicos	Economía Septiembre 25	VITRO
Obtienen \$36.5 mil millones las principales empresas de la BMV	La Capital Noviembre 04	VITRO
Protestas en nueve entidades contra las altas tarifas eléctricas	Contraportada Noviembre 06	VITRO

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

Cómo evitar "desagradables sorpresas"	Economía Noviembre 11	VITRO
Alertarán a empresas mexicanas a participar en la bolsa de EU	Economía Noviembre 15	VITRO
El apoyo del Chase Manhattan Bank a TFM, sólo si hace falta	Economía Diciembre 08	VITRO

3. TITULOS DE LAS NOTAS SELECCIONADAS DE LOS EMPRESARIOS EN EL FINANCIERO

25 de Mayo NEGOCIOS	Carlos Abedrop Dávila	Mientras en 89 tenía 60% del mercado, en 94 sólo controlaba 33% La ruta de colisión de Mexicana
5 de Diciembre NEGOCIOS	Carlos Abedrop Dávila	Riesgo de monopolio extranjero, advierten a FNM. Vigilan legisladores la venta del Ferrocarril del Noreste.
6 de Diciembre NEGOCIOS	Carlos Abedrop Dávila	Superó 11 mil mdp su propuesta económica. Gana TMM-Kansas City el Ferrocarril del Noreste.
30 de Enero NEGOCIOS	Carlos Autrey Maza	Denuncia Nafin 19 intermediarias; faltante por 4000 mp 95% son uniones de crédito; Catoro, entidad de fomento
22 de Febrero NEGOCIOS	Carlos Autrey Maza	Define la CNBV nuevos lineamientos para la banca El gobierno quiere evitar más descalabros financieros
11 de Marzo NEGOCIOS	Carlos Autrey Maza	ICA, a las grandes ligas mundiales Mabesa-aviación-Aspe-Martí
12 de Junio NEGOCIOS	Carlos Autrey Maza	Reacomodo en la propiedad de Gutsa. Eraña-Jarque-Wang-Baranda-Cetes.
16 de Abril NEGOCIOS	Alberto Bañeres González	El viernes dictamen de la CFC por Asemex, ayer sesionó GNP buscó a Liberty, aetna debilita a Monterrey
22 de Abril NEGOCIOS	Alberto Bañeres González	Hoy propuestas por Asemex, las razones de Monterrey-Aetna GNP promovió investigación de CFC; que abran la cartera
NEGOCIOS 16 de Febrero	Crescencio Ballesteros Ibarra	Bancos se quedarán con 94% de CMA; Banamex, el mayor Mantendrán deuda sostenible con flujos; 550 mdd, total
NEGOCIOS 14 de Mayo	Crescencio Ballesteros Ibarra	Mexinox, hoy vivirá su día "D" Rincón-capital-Azcárraga-Blanco-banca
NEGOCIOS 10 de Junio	Crescencio Ballesteros Ibarra	Invertirá TMM más de 70 mdp en la API Acapulco. Gestiona alianzas con GMD y con Wagons Lite.
NEGOCIOS 31 de Julio	Crescencio Ballesteros Ibarra	Casi 50 mil m2 de oficinas triple A rentadas a mayo. El mercado inmobiliario se reactiva, crecerá 24%
NEGOCIOS 14 de Agosto	Crescencio Ballesteros Ibarra	Definen México y EU regulación publicitaria en DTH. Ultravisión con GE; 24 transpondedores y 100 canales.
13 de Febrero NEGOCIOS	Jorge Ballesteros Franco	Morales Purón: crónica de una salida anunciada La reciente capitalización de 500 mdd, la gota
23 de Febrero NEGOCIOS	Jorge Ballesteros Franco	Concreta el Fondo Chiapas inversiones por 12.5 mdp
14 de Junio ECONOMIA	Jorge Ballesteros Franco	¿Se retira GMD de Cozumel? A cambio, navegaría a toda vela en Iola Mujeres.
19 de Agosto ECONOMIA	Jorge Ballesteros Franco	Se reabre la guerra de muelles en Cozumel. ¿A quién le estorba más Terminal Norte?
24 de Enero NEGOCIOS	José Luis Ballesteros Franco	TMM y GMD signan alianza para Ferronales Bufete Industrial se unirá al consorcio
9 de Mayo NEGOCIOS	José Luis Ballesteros Franco	Luz verde del consejo para declararse en suspensión de pagos Sinkro, en estado de alerta Rebasa 300 mdd la deuda del grupo
26 de Junio NEGOCIOS	José Luis Ballesteros Franco	Zapata levanta suspensión; reestructuró 422 mdd 110 a 9 años; obligaciones por 312; bancos colocan 3 vocales
2 de Agosto NEGOCIOS	José Luis Ballesteros Franco	Nafin: 3 empresas en la antesala del mercado intermedio. Carnes Selectas Baeza, Adminvest y Grupo Monte Blanco.
18 de Enero FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Presupuesto suficiente en Nafin para apoyar proyectos viables
19 de Enero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Emitirá SHCP bono global por 750 mdd Merrill Lynch y JP Morgan, los agentes
25 de Enero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	A partir del lunes, el rescate a miniempresas
26 de Enero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	5,000 mdp para rescatar pequeñas empresas Aprueban hoy plan de Nafin; capital de riesgo
30 de Enero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Denuncia Nafin 19 intermediarias; faltante por 4000 mp 95% son uniones de crédito; Catoro, entidad de fomento
5 de Febrero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Catoro se defiende; demandó a Nacional Financiera Denuncia indiferencia del

	Navarrete	banco; 150 mdp en el aire
6 de Febrero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Borja "renovador" Preocupado por todos
6 de Febrero FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Concreta Nafin crédito del BID por 250 mdd
9 de Febrero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Nafin arremete: Catroto el incurrió en fraude Desvió recursos y cruzó créditos con Unicreva
15 de Febrero FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Reinician operación de fondos de Solidaridad
28 de Febrero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Nuevo plan de rescate industrial; atacará 24 rubros Sinca; valorarán medianas empresas; pugna Nafin-bancos
29 de Febrero NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Empresas, al filo de la suspensión de pagos Banca: no riesgos, los beneficios del rescate
1 de Marzo FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Pronto reiniciarán operaciones Nafin y la banca comercial
1 de Marzo NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Duplicarían capital de riesgo; hasta 10 mil mdp A 400 empresas; bancos ceden; reactivarán Sinca
8 de Marzo FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Programa de apoyo crediticio para 55 mil empresas Impulso a la reactivación industrial por 25 mil mdp
11 de Marzo NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Borja, renovación en serio Financiarán bancos a micros
12 de Marzo FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Con altas tasas no habrá recursos para nuevas empresas: Nafin
23 de Marzo ECONOMIA	Gilberto Borja Navarrete	Constituyen el Fideicomiso de Investigaciones Tecnológicas Buscan IPN y Nafin mejorar la competitividad de empresas
30 de Marzo ECONOMIA	Gilberto Borja Navarrete	De 40.57% la tasa Nafin para abril
30 de Marzo ECONOMIA	Gilberto Borja Navarrete	Desvió recursos por 4 mil mdp hacia tres uniones de crédito Adulteró Nafin procedimientos crediticios
17 de Abril FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Derrama de recursos por 55 mil 276 millones de pesos Acelera Nafin la asignación de créditos a proyectos viables
10 de Mayo FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Uniones de crédito, "poniendo la casa en orden": Nafin
16 de Mayo FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Canaliza Nafin 10% de sus recursos como banca de primer piso
29 de Mayo FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Micromotas
30 de Mayo FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Alcanza 55 mil 276 mdp el techo financiero de Nafin
4 de Julio FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Respiro para más de 20 mil empresas. Reestructurará Nafin deudas de alto riesgo por 4 mil mdp.
19 de Julio FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Hay recursos, pero faltan proyectos viables: Nafin.
29 de Julio NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Será de 16,000 mdp fideicomiso de Nafin; quedó aprobado. 280 uniones concentran más de 70%; en 5 años, el recate.
1 de Agosto FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Mala, la estrategia de Nafin en el sexenio Pasado: Borja.
1 de Agosto NEGOCIOS	Gilberto Borja Navarrete	Invertir en empresas no es responsabilidad del gobierno: Nafin.
7 de Agosto FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Anuncia Nafin nuevos convenios con la banca comercial.
13 de Septiembre FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	Crearla una burocracia lenta y obesa: Borja. Nafin, incapacitada para ser banca de primer piso.
20 de Septiembre FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	El Promin no cumplirá ni 70% de sus metas. Atascados, programas de Nafin; no hay canales para hacer fluir el crédito.
29 de Octubre FINANZAS	Gilberto Borja Navarrete	La cartera vencida alcanza 17 mil mdp: Borja. Uniones de crédito, hoyo en la bolsa para Nafin.
28 de Diciembre ECONOMIA	Gilberto Borja Navarrete	Otorgó Nafin créditos vía remate por 541.3 mdd, en 96.
24 de Octubre NEGOCIOS	Juan Carlos Braniff Hierro	Viento en popa, la privatización de puertos: Concamin.
1 de Noviembre FINANZAS	Juan Carlos Braniff Hierro	Inaugura Bancomer 150 nuevas sucursales.

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

30 de Septiembre NEGOCIOS	Luis Germán Cárcoba García	Mancera, ¿y por qué no devaluó? Bayer-SCT-Nicolín-Afores.
4 de Marzo FINANZAS	José Carral Cuevas	Sincas, opción para capitalizar temporalmente a medianas empresas
4 de Junio NEGOCIOS	José Carral Cuevas	Selecciona SCT 11 asesores externos para aeropuertos. Concurarán el diseño maestro de la terminal alterna.
5 de Septiembre NEGOCIOS	José Carral Cuevas	Telikhem colocará en bolsa 35% del capital social. Empresa del rubro químico con ventas por 160 mdd.
16 de Enero NEGOCIOS	Antonio Del Valle Ruiz	Costamex a la BMW hacia fines del 96 Cae 80% venta local; repunta la foránea
6 de Marzo NEGOCIOS	Antonio Del Valle Ruiz	Martí optó por el peor camino; enfrentó a la banca Malestar ayer en la UCABE; la suspensión el viernes
15 de Mayo FINANZAS	Antonio Del Valle Ruiz	Exploran Bancomer, Bitel y Bancrecer la banca popular
18 de Junio FINANZAS	Antonio Del Valle Ruiz	Daremos la batalla, advierte el presidente de Bitel. Una quimera, la extranjerización del sistema bancario: Del Valle.
15 de Agosto NEGOCIOS	Antonio Del Valle Ruiz	Probusa, Atlántico y BanCreceer, con más cartera vencida. Banorte, Bancomer y Serfin, más de 100% para reservas.
7 de Septiembre ECONOMIA	Antonio Del Valle Ruiz	Demanda mantener la libre flotación. Bancos, fuera de peligro: Antonio del Valle. Deudores "tramposos", al margen de los créditos, sentencia.
7 de Noviembre FINANZAS	Antonio Del Valle Ruiz	Buscan crear escándalo acusaciones de ilegalidad: ABM. Descartado, el riesgo de quiebra en el sistema bancario mexicano.
29 de Febrero NEGOCIOS	Valentín Díez Morodo	Concreta el Fondo Chiapas inversiones por 12.5 mdp
3 de Mayo NEGOCIOS	Valentín Díez Morodo	Pugna Don Julio-Reserva del Patrón, de la familia Ofensiva de Funtanet aquí reunión con Seagrams
18 de Enero ECONOMIA	Juan I. Gallardo Thurlow	Se requiere voluntad para respetar cada punto Los aspectos políticos de EU no afectan al TLC: Coece
22 de Enero NEGOCIOS	Juan I. Gallardo Thurlow	Gallardo y Larros "tíbios" Silvia demuestra que puede
21 de Febrero ECONOMIA	Juan I. Gallardo Thurlow	México, con armas para hacer cumplir el TLC: Coece
18 de Abril ECONOMIA	Juan I. Gallardo Thurlow	Evidentes, las señales de repunte: COECE
12 de Enero NEGOCIOS	Dionisio Garza Medina	Coquetea Grupo Serfin con Alfa y ATT Alestra, lista para el combate telefónico
24 de Enero ECONOMIA	Claudio X. González Laporte	Excesiva carga fiscal para las empresas Inecesario, modificar la política económica: Claudio X González
27 de Enero ECONOMIA	Claudio X. González Laporte	No habrá más estímulos fiscales: Ortiz Cien empresarios mexicanos comprometen otros 6 mil mdd
12 de Febrero ECONOMIA	Claudio X. González Laporte	Inversión de 6 mil mdd en 1996, anuncian 36 empresas
1 de Marzo ECONOMIA	Claudio X. González Laporte	Agilidad al gasto del gobierno, pide al CNHN
13 de Marzo ECONOMIA	Claudio X. González Laporte	El repunte no alcanzará los niveles previstos: CMHN
20 de Abril POLITICA	Claudio X. González Laporte	¡Todo para ellos!
21 de Mayo NEGOCIOS	Claudio X. González Laporte	Kimberly vende su planta de Ecatepec Bajío-Conaculta-Abascal-Araujo-Holguín
30 de Mayo NEGOCIOS	Claudio X. González Laporte	Salen socios mexicanos de Martini; Del Valle coloca 44% Edoardo's se expande a EU, Francia, Alemania y España
11 de Junio POLITICA	Claudio X. González Laporte	Empresarios en Canadá. Infundados, los rumores de desestabilización.
3 de Julio POLITICA	Claudio X. González Laporte	Segunda cámara de "cortesanos". Nuevo apoyo al modelo económico.
21 de Agosto ECONOMIA	Claudio X. González Laporte	Congruencia fiscal y monetaria, exige el CMHN.
21 de Noviembre POLITICA	Claudio X. González Laporte	"Derechazo" a "tecnócratas". El CCE no quiere ser "comparsa".
13 de Febrero NEGOCIOS	Tomás González Sada	Morales Purón: crónica de una salida anunciada La reciente capitalización de 500 mdd, la gota
8 de Julio NEGOCIOS	Tomás González	Instituciones foráneas le entran al quite. Restringe la banca nacional créditos

	Sada	a grandes empresas.
18 de Enero NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Avantel, sólo por larga distancia Capital-Canacintra-CMHN-Chase-Kimberly
16 de Febrero NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Bancos se quedarán con 94% de CMA; Banamex, el mayor Mantendrán deuda sostenible con flujos; 550 mdd, total
8 de Marzo NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Interviene el Fobaproa la empresa Estrella Blanca Adeuda 5000 mdp; posible embargo; negocian solución
12 de Marzo FINANZAS	Roberto Hernández Ramírez	Bancos sanos, hasta 98
26 de Marzo NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Aceptan capitalización de Canadá; 450 mdp en 3 partes Eliminará unos 300 modelos y 4 líneas de producción
27 de Marzo FINANZAS	Roberto Hernández Ramírez	Preocupa el "rebote" inflacionario de abril Hay confianza en el rumbo de México; bancos y comeduras Lehman Brother e ING Baring aumentan posiciones en la bolsa
29 de Marzo NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Bancos con 910 mdd de propiedades de Sidak en garantía Crean fideicomiso de liquidación; ¿Malpica por Pysen?
15 de Abril ECONOMIA	Roberto Hernández Ramírez	En Mayo, licitación de las API Acapulco y Vallarta Once empresas al abordaje en Acapulco
2 de Mayo NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Oxígeno para Serfin; Inbursa o Banorte ¿prestamistas? Vitro retendrá control, pero lo compartirá con un tercero
8 de Mayo NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Dital con ple fuera de Prosa; manejará sus cajeros A fin de mes se va Roward; riesgo de una desbandada
29 de Mayo NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Seguridad alimentaria, prioridad primero comer, luego hacer política
31 de Mayo FINANZAS	Roberto Hernández Ramírez	Urge disminuir la carga financiera de empresas: Banamex
21 de Junio NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Créditos para telecomunicaciones. Slim-Cinemex-CCE-Tovar-PRD.
10 de Julio FINANZAS	Roberto Hernández Ramírez	Descartan en Banamex segunda venta de cartera a Fobaproa. Para la banca lo peor quedó atrás: Roberto Hernández.
30 de Julio NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Decisiones
2 de Agosto NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Nafin: 3 empresas en la antesala del mercado intermedio. Carnes Selectas Bacza, Adminvest y Grupo Monte Blanco.
13 de Agosto FINANZAS	Roberto Hernández Ramírez	Aumenta el margen de maniobra nacional con el regreso a mercados de capital.
15 de Agosto NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Probursa, Atlántico y BanCrecer, con más cartera vencida. Banorte, Bancomer y Serfin, más de 100% para reservas.
17 de Septiembre FINANZAS	Roberto Hernández Ramírez	Banacci y Swiss Bank disuelven alianza estratégica.
11 de Octubre FINANZAS	Roberto Hernández Ramírez	Modifican la estructura de Banacci. Sólo las fuerzas del mercado deben establecer la paridad.
19 de Octubre POLITICA	Roberto Hernández Ramírez	Paulina, acusada de "convencer" a un testigo de falsear su declaración.

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

	Ramírez	
19 de Octubre POLÍTICA	Roberto Hernández Ramírez	Solicita la PGR orden de cateo al domicilio de Raúl y Paulina.
16 de Noviembre NEGOCIOS	Roberto Hernández Ramírez	Avantel, lista para competir en larga distancia.
19 de Diciembre POLÍTICA	Roberto Hernández Ramírez	El PRI de don Roque, retardatario y corporativo.
25 de Enero NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Transporte: política la posición de EU DDF-Canaco-Cremi-Inverlat
30 de Enero NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Los amigos empresarios de Raúl Salinas Probusa-American Express-Serfin-Intat
31 de Enero NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Somoza-Havre, inconveniente Serfin, reflejo de esfuerzos
31 de Enero NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Peralta-Salinas y asociados II Autrey-Barcelona-Stinson-Terrazas
1 de Febrero NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Otro salvavidas para la banca Bancomer-Cadbury-MidCon-Peralta
12 de Febrero NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	¿Quién es el dueño de Bancen? Sldex-Gutiérrez-Abascal-Reyes Heróles-CCE
23 de Febrero NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Grupo Serfin, última llamada Joffre-Synkro-Gala-banca
29 de Febrero NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	El gobierno, ¿fallido especulador? Telmex-Colgate-Vitro-Cremi-Boeing
14 de Marzo FINANZAS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Exploran bancos extranjeros tres opciones de penetración Tendencia a la transnacionalización de la banca mexicana
16 de Marzo ECONOMIA	Agustín F. Legorreta Chauvet	El discurso de la crisis se perdió en el gris panorama
1 de Abril NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Habrá Ley de Cámaras ¿a medias? Ruiz-Trejo-Ylanes-Sldex
12 de Abril NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Fusiones Bancarias, en puerta Bampais-Colombia-Aguascalientes-Hysa
15 de Abril NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Banca paralela vs bolsa paralela Láber-Jaque-Kantor-Sauza-Larios
10 de Mayo NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Maastricht, el villano preferido Autrique-hipotecas-Valenciana
13 de Mayo NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	La nueva imagen de BBV-Probusa O'Farril-Chile-BanRegio-Merril Lynch
15 de Mayo NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	A muerte, la guerra por Mexinox Blanco-Cemex-Mancera-Serpaprosa
16 de Mayo NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Insistente renuncia de Casasús Profeco-Represas-Bital-Bancomer
19 de Junio NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta	Soros se suma al aeropuerto Tizayuca, Banamex-Afore-Sidaoui-Telebp.

	Chauvet	
26 de Junio NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	En la banca, ahora jalisco sindical. Soberón-Cepeda-CNA-Marcatel-gas.
27 de Junio POLITICA	Agustín F. Legorreta Chauvet	Difíciles momentos de gobernabilidad. El cambio de la política-política, eje para impulsar la democracia: Legorreta.
28 de Junio NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Legorreta, ni fuerza, ni lana. Perdió el "punch" político.
15 de Julio FINANZAS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Regresó la banca a manos de quienes se expropió. Fraudes, quiebras y fusiones, resumen de la privatización. Olvidados los "ocho mandamientos" de Aspe para hacer eficiente el sistema.
24 de Julio NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Otro escándalo: salarios del gobierno. Cetes-Bayer-plástico-Wireless-campo.
13 de Agosto NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Santander e Inverlat trae una Afore. Casasús-Mariscal-Lozano-laboral-NCS.
17 de Septiembre POLITICA	Agustín F. Legorreta Chauvet	Zedillo redefine. Tecnócratas contraatacan.
25 de Noviembre NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Defensa laboral, también se globaliza. Franquicias-Magister-Mexinox-gira.
26 de Noviembre NEGOCIOS	Agustín F. Legorreta Chauvet	Nacen los "mapaches" telefónicos. Internet, jalisco-Televisa-Somoza-PAN-Autlán.
28 de Noviembre POLITICA	Agustín F. Legorreta Chauvet	Ortiz no aprende. ¿Perdió a propósito el avión? [*]
20 de Mayo NEGOCIOS	Jaime Lomelín Guillén	Mayor atención a la infraestructura, pide Jaime Lomelín Positivo para el sector minero el nuevo marco regulatorio: Peñoles
14 de Febrero NEGOCIOS	Javier López del Bosque	Fiat duplicará a Inversiones en Coahuila; 100 mdd Cifusa condicionó a Montemayor; pidió equidad
30 de Mayo NEGOCIOS	Antonio Madero Bracho	Salen socios mexicanos de Martan; Del Valle coloca 44% Edoardo's se expande a EU, Francia, Alemania y España
22 de Agosto NEGOCIOS	Antonio Madero Bracho	Coca-Cola y su agresiva redefinición al paso del tiempo. La estrategia de comprar firme frente al avance de Pepsi.
10 de Septiembre NEGOCIOS	Antonio Madero Bracho	Decisiones
16 de Febrero NEGOCIOS	Ernesto Martens Rebolledo	Bancos se quedarán con 94% de CMA; Banamex, el mayor Mantendrán deuda sostenible con flujos; 550 mdd, total
29 de Febrero NEGOCIOS	Ernesto Martens Rebolledo	El gobierno, ¿fallido especulador? Telmex-Colgate-Vitro-Cremi-Boeing
17 de Abril NEGOCIOS	Ernesto Martens Rebolledo	"Alas de América", plataforma de despegue para Cintra Buen inicio, falta afinar detalles, reconoce Martens
11 de Diciembre NEGOCIOS	Ernesto Martens Rebolledo	Colocarán 20% de Cintra en NYSE o Nasdaq. Mexicano pospone 18 meses traspaso de cartera.
6 de Marzo NEGOCIOS	Alejandro Joaquín Martí García	Martí optó por el peor camino; enfrentó a la banca Malestar ayer en la UCABE; la suspensión el viernes
7 de Marzo NEGOCIOS	Alejandro Joaquín Martí García	Empresas pobres... Señal para el "Barzón de pobres"
13 de Marzo NEGOCIOS	Alejandro Joaquín Martí García	Acepta el juez la suspensión de pagos de Grupo Martí
19 de Marzo NEGOCIOS	Alejandro Joaquín Martí García	Levantará Martí la suspensión de pagos
24 de Enero NEGOCIOS	José Mendoza Fernández	TMM y GMD signan alianza para Ferronales Bufete Industrial se unirá al consorcio
13 de Febrero NEGOCIOS	Abelardo Morales Purón	Morales Purón: crónica de una salida anunciada La reciente capitalización de 500 mdd, la gota
15 de Febrero NEGOCIOS	Abelardo Morales	Serfin, ¿qué quieren? Saba, el verdugo

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

	Purón	
20 de Febrero NEGOCIOS	Abelardo Morales Purón	En marzo McKinsey entregará diagnóstico sobre Serfin Prevein ajuste; Lagos desplazó a la tema de Sada
22 de Febrero NEGOCIOS	Abelardo Morales Purón	Serfin, versiones encontradas Regresan los Jurassic Bank
8 de Abril NEGOCIOS	Abelardo Morales Purón	Hay tres demandas contra Sepaprosa GE Capital-hoteles-Ramos-Alberto
13 de Junio NEGOCIOS	Abelardo Morales Purón	Reestructuración total de Serfin. Slim-subastas-Servia-AHMSA.
20 de Marzo NEGOCIOS	Rómulo O'Farrill Jr.	Arranca la sucesión de "El Tigre" en Grupo Televisa Azcárraga y Cañedo, pivotes; Alemán hereda posición
5 de Enero NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	Carso se une a ICA por Ferronales Van por la Noreste; ¿GMD con TMM?
1 de Febrero NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	Fuerte contracción durante 1995 "Serias" fracturas en el sector construcción Capacidad técnica, fortaleza de ICA: Quintana
9 de Abril NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	Burlington / Santa Fe negocia con TAO, Peñoles y GAN Union Pacific, mayoritario; Carso socio capitalista
17 de Abril NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	Funesto, postergar obras de Infraestructura: ICA Intubó el boom carretero la Inversión en comunicaciones
3 de Mayo ECONOMIA	Bernardo Quintana Isaac	Invierte ICA 255.7 mdd en el golfo de México y mar Caribe Recibe TMM el muelle de Cozumel
10 de Junio NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	Invertirá TMM más de 70 mdp en la API Acapulco. Gestiona alianzas con GMD y con Wagons Lite.
9 de Agosto NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	Hoy bases para la Noreste; fallo el 9 de diciembre. Van UP, Burlington, Illinois Central, GAN y TMM.
21 de Agosto ECONOMIA	Bernardo Quintana Isaac	Sin impacto ambiental los concesionarios en Cozumel. ¿Se retira ICA de Punta Langosta.
5 de Septiembre NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	El gobierno debe ser accionista en carreteras concesionadas: ICA. Suma 14 mil mdp el costo de la reestructuración de autopistas.
19 de Septiembre NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	Anunciarán ubicación del aeropuerto a inicios de octubre. Caracol se impone a Tizayuca; la inversión se reduce 50%
14 de Octubre NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	La reunión Murillo-Quintana para deslindar filtraciones. ICA pidió garantías: Ganet Fleming ya está en Pachuca.
20 de Diciembre NEGOCIOS	Bernardo Quintana Isaac	Aeropuerto alternativo. Círculo vicioso. Medcom-GE Capital-paridad-Telmex.
5 de Septiembre NEGOCIOS	Ignacio Rivero Darancou	Telchem colocará en bolsa 35% del capital social. Empresa del rubro químico con ventas por 160 mdd.
11 de Enero NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Decisiones
14 de Febrero NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Aspe, crucigramas Sidak, mal ejemplo
14 de Febrero NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Pulsar, al abordaje financiero Mercadotecnia-Sankuis-Aspe-Madaritaga
22 de Febrero NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Consolida Seguros Comercial América la primera fusión del sector Creció 68% la utilidad neta en 1995 Pulsar generó reservas sustanciales
4 de Marzo NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Pulsar, a un paso de concretar fusión con empresa de EU
16 de Abril NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	El viernes dictamen de la CFC por Asemex ayer sesionó GNP buscó a Liberty, aetna debilita a Monterrey
22 de Abril NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Hoy propuestas por Asemex, las razones de Monterrey-Aetna GNP promovió investigación de CFC; que abran la cartera
24 de Abril NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Avance de 14.9% en ventas trimestrales Creció 38.6% la utilidad de Seguros Comercial América
26 de Abril FINANZAS	Alfonso Romo Garza	Relevo en la dirección general de Vector
28 de Junio NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Romo quiere Vendor; due diligence de Vector. Concesionarios de publicidad pierden amparo.
9 de Agosto NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Fondos de inversión internacionales adquieren 13.3% del capital de Seguros Comercial América. El monto de la operación es por 153 millones de dólares. Comercial América y Asemex controlan 32.6% del mercado.
22 de Agosto NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Coca-Cola y su agresiva redefinición al paso del tiempo. La estrategia de comprar firme frente al avance de Pepsi.
17 de Septiembre NEGOCIOS	Alfonso Romo	Cigarrera La Moderna, ¿a la venta?; activos por mil mdd. Pulsar, al negocio

	Garza	alimentario, compra Royal Van Namer.
25 de Septiembre NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Destinará los 240 mdd al saneamiento de Seminis. Vende La Moderna a Asgrow Agronómicos. Meta, una trasnacional que mire hacia el mercado asiático: Romo.
28 de Septiembre NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Al desarrollo de semilla mejorada, 30 mdd. Crea La Moderna fondo para impulsar agro-biotecnología.
25 de Octubre NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Seguros Comercial América incrementó 9.3% su utilidad neta. Las ventas aumentaron 17.1% al tercer trimestre. De 537 millones de pesos, la ganancia patrimonial.
14 de Noviembre NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Crédito por 70 mdd a Empaques Ponderosa.
22 de Noviembre NEGOCIOS	Alfonso Romo Garza	Los "Flats", un gran paso tecnológico. Lanza Pulsar Innovador producto durante la convención de Comdex.
19 de Junio NEGOCIOS	Fernando Ruiz Sahagun	TMM va por el ferrocarril del Noreste.
31 de Enero NEGOCIOS	Adrián Sada González	Peralta-Salinas y asociados II Autrey-Barcelona-Stinson-Terrazas
13 de Febrero NEGOCIOS	Adrián Sada González	Morales Purón: crónica de una salida anunciada La reciente capitalización de 500 mdd, la gota
16 de Febrero NEGOCIOS	Adrián Sada González	Bancos se quedarán con 94% de CMA; Banamex, el mayor Mantendrán deuda sostenible con flujos; 550 mdd, total
20 de Febrero NEGOCIOS	Adrián Sada González	En marzo McKinsey entregará diagnóstico sobre Serfin Prevén ajuste; Lagos desplazó a la terna de Sada
25 de Marzo NEGOCIOS	Adrián Sada González	Adeuda la empresas más de 4 mdp a subcontratistas Grupo Hakim, fuente de ilícitos al cobijo del exseno salinista
26 de Abril NEGOCIOS	Adrián Sada González	Mexcalil, ruta peninsular en gas natural, putean 3 Próximas, Tenneco y Tribasa; SUEI va por Tamaulipas
8 de Mayo FINANZAS	Adrián Sada González	Arranca Nafin en NL programa de capital de riesgo
13 de Mayo NEGOCIOS	Adrián Sada González	Decisiones
17 de Mayo FINANZAS	Adrián Sada González	La Alianza para la Vivienda costará 1.2% del PIB Retroactivo a enero, el descuento de 30% en pagos mensuales: Ortiz Otras propuestas juegan con la esperanza de afectados: ABM
22 de Mayo FINANZAS	Adrián Sada González	Abre ING Baring crédito por 500 mdd al GFSerfin
31 de Mayo NEGOCIOS	Adrián Sada González	WCVC, la apuesta de Interacciones en dinero express Competirá con Elektra; ofrecerá también Internet
7 de Julio POLITICA	Adrián Sada González	La relación con Raúl y Carlos fue estrecha, reconoce. Adrián Sada, sin reservas.
7 de Julio POLITICA	Adrián Sada González	Un empresario "modelo" del salinismo.
7 de Julio POLITICA	Adrián Sada González	Recibió transferencias por 15 mdd en su cuenta de Suiza. Adrián Sada, otro socio de Raúl.
8 de Julio NEGOCIOS	Adrián Sada González	Contubernio entre tesoreros y promotores de Estrategia Bursátil. Prácticas de "abarrotes" en Lotería, Infonavit, Conasupo y DDF.
11 de Julio FINANZAS	Adrián Sada González	La inflación, dentro del escenario previsto, asegura Mancera. En puerta, el desconce de las tasas de interés: BdeM. Ambicioso y completo el apoyo a deudores agropecuarios, adelanta la ABM.
15 de Julio FINANZAS	Adrián Sada González	Regresó la banca a manos de quienes se expropió. Fraudes, quiebras y fusiones, resumen de la privatización. Olvidados los "ocho mandamientos" de Aspe para hacer eficiente el sistema.
2 de Agosto FINANZAS	Adrián Sada González	Se han cancelado 656 mil 524 cuentas. Baja 17% el número de cuentas de ahorro en bancos regioes.
23 de Septiembre NEGOCIOS	Adrián Sada González	En marcha, 68 auditorías y 19 querrelas por delitos fiscales. Prominentes hombres de negocio, en la "lista negra" de Hacienda. (*)
11 de Octubre NEGOCIOS	Adrián Sada González	Reagrupan funciones en Serfin; énfasis en reestructuras. Crean Banca Agropecuaria y para Pequeñas Empresas.
12 de Octubre POLITICA	Adrián Sada González	Estratega de fraudes a la sombra del poder. Raúl acumula 5 procesos penales en su carrera delictiva.
26 de Noviembre NEGOCIOS	Adrián Sada González	Agresiva recomposición del sistema bancario. Fusiones y adquisiciones, el carti del sector.
2 de Diciembre NEGOCIOS	Adrián Sada	Los banqueros salinistas, especie en extinción. Empuja la CBNV nueva clase

4. TITULOS DE LAS NOTAS SELECCIONADAS DE LOS EMPRESARIOS EN LA JORNADA

Deuda y catafíxia	Economía Febrero 11	Carlos Abedrop Dávila
En un año hubo 81 fusiones de grupos de empresas, dice la CFCE	Economía Marzo 27	Carlos Abedrop Dávila
La Prensa, a la OEM; Guillermo Chao, director	Primera Plana Junio 01	Carlos Abedrop Dávila
CLASE POLINCA	El País Junio 16	Carlos Abedrop Dávila
Destapan en Coahuila a Salomon Abedrop como candidato a edil	El País Agosto 19	Carlos Abedrop Dávila
Coahuila: pelea cerrada entre PRI y PAN	Contraportada Noviembre 03	Carlos Abedrop Dávila
Otorgan a TFM la concesión del Ferrocarril del Noreste por 50 años	Primera Plana Diciembre 06	Carlos Abedrop Dávila
Otorgan a TFM la concesión del Ferrocarril del Noreste por 50 años	Primera Plana Diciembre 06	Alberto Bailleres González
Abrirá la SCT licitaciones de 4 tramos ferroviarios en enero	Economía Diciembre 08	Alberto Bailleres González
El trabajo en equipo nos ha mantenido unidos	Economía Enero 12	Gilberto Borja Navarrete
Si tiene trabajo, ICA volverá a ser gran empleador, afirma Quintana	Contraportada Enero 12	Gilberto Borja Navarrete
Se invertirán \$6 mil millones de pesos en el programa carretero	Primera Plana Enero 20	Gilberto Borja Navarrete
No participará Nafin en el rescate de grandes empresas	Primera Plana Enero 25	Gilberto Borja Navarrete
Compensaría la SCT pérdidas en carreteras	Primera Plana Enero 25	Gilberto Borja Navarrete
Destinará Nafin 5 mil millones a pequeñas y medianas industrias	Economía Enero 27	Gilberto Borja Navarrete
Política industrial: ausencia	Economía Febrero 26	Gilberto Borja Navarrete
Relinició Nafin el otorgamiento de créditos a uniones	Economía Marzo 01	Gilberto Borja Navarrete
Tendrán empresas deudoras apoyo de 28 mil millones	Economía Marzo 09	Gilberto Borja Navarrete
Acción penal de Nafin contra uniones de crédito	Economía Marzo 12	Gilberto Borja Navarrete
Acuerdan Nafin y Canacindra agilizar créditos	Economía Mayo 03	Gilberto Borja Navarrete
No deben preocupar demasiado las presiones que existen sobre el peso, dice Gilberto Borja	Economía Mayo 08	Gilberto Borja Navarrete
Firman convenio de colaboración Nafin y la banca de Jalisco	Economía Mayo 10	Gilberto Borja Navarrete
Dispone Nafin de \$450 millones para impulsar la economía de Yucatán	Economía Mayo 15	Gilberto Borja Navarrete
Sólo 24 por ciento de las uniones de crédito son financieramente viables, reconoce Gilberto Borja	Economía Junio 04	Gilberto Borja Navarrete
La Helms-Burton no afectará la recuperación: Borja	Economía Junio 06	Gilberto Borja Navarrete
Dotará Nafin de recursos a industrias de 16 entidades	Economía Junio 08	Gilberto Borja Navarrete
Guanajuato: formal prisión a Almada, ex titular de finanzas	El País Junio 10	Gilberto Borja Navarrete
Turbulencia interna por largo tiempo, prevé la Coparmex	Economía Junio 14	Gilberto Borja Navarrete
Apoyará Nafin proyectos por \$500 millones para empresas de Chihuahua	Economía Junio 18	Gilberto Borja Navarrete

Anuncia Nafin créditos para la industria medquense	Economía Junio 19	Gilberto Borja Navarrete
Apoyará Nafin el Fondo Guerrero de Inversión	Economía Junio 26	Gilberto Borja Navarrete
Se incorporaran bancos extranjeros la red de Intermediarios de Nafin	Economía Junio 27	Gilberto Borja Navarrete
Anunció Nafin apoyos para 5 mil empresas	La Capital Julio 09	Gilberto Borja Navarrete
Castigo ejemplar para taladores y cazadores, piden en Veracruz	Primera Plana Julio 12	Gilberto Borja Navarrete
El comercio exterior en el primer semestre	Economía Julio 29	Gilberto Borja Navarrete
Recursos por \$320 millones de Nafin a empresas queretanas	Economía Agosto 01	Gilberto Borja Navarrete
Firman Nafin y 4 bancos convenios para crear una red de proveedores de bienes y servicios	Economía Agosto 07	Gilberto Borja Navarrete
Diez mil empresas, fuera del acuerdo: Nafin	Economía Agosto 17	Gilberto Borja Navarrete
"Lautela", pide Borja; los planes económicos, aún sin consolidarse	Economía Agosto 24	Gilberto Borja Navarrete
Necesario, inyectar más capital a la banca y allarse con instituciones extranjeras: Borja	Economía Agosto 26	Gilberto Borja Navarrete
Ampliará Nafin recursos crediticios al estado de Veracruz	Economía Septiembre 05	Gilberto Borja Navarrete
Condena Zedillo el terrorismo; unamos esfuerzos contra él: Aznar	Economía Septiembre 06	Gilberto Borja Navarrete
A proyectos "inviables", el 50% de los créditos de Nafin otorgados en el sexenio pasado: Borja	Economía Septiembre 13	Gilberto Borja Navarrete
En Nafin, agujero de \$20 mil millones	Economía Septiembre 15	Gilberto Borja Navarrete
Reducirá Nacional Financiera su volumen de créditos	Economía Septiembre 20	Gilberto Borja Navarrete
Debe continuar la reestructuración de la economía: Borja Navarrete	Economía Septiembre 21	Gilberto Borja Navarrete
Firman Nafin y Cemex convenio de colaboración	Economía Septiembre 27	Gilberto Borja Navarrete
Créditos a empresas, para que paguen	Economía Octubre 10	Gilberto Borja Navarrete
Reacciones encontradas sobre la nueva fórmula petroquímica	Primera Plana Octubre 15	Gilberto Borja Navarrete
Inviable, 125 millones de crédito: Nafin	Economía Octubre 19	Gilberto Borja Navarrete
La inestabilidad es "pasajera", afirman líderes empresariales	Economía Octubre 24	Gilberto Borja Navarrete
Este año no se alcanzarán las metas crediticias, prevé Nafin	Economía Diciembre 01	Gilberto Borja Navarrete
Ha recuperado Nafin 50% de la cartera vencida: Gilberto Borja	Economía Diciembre 05	Gilberto Borja Navarrete
DINERO	Economía Diciembre 31	Luis Germán Cárcoba García
Privatización bancaria: el octólogo divino	Economía Julio 31	José Carral Cuevas
Al menos 22 consorcios, tras 61 plantas petroquímicas	Economía Enero 17	Eugenio Clariond Reyes Retama
Alza salarial, sólo con baja de tasas de interés e inflación	Economía Marzo 12	Eugenio Clariond Reyes Retama
Benjamín Clariond Reyes Retama nuevo gobernador de Nuevo León	Primera Plana Abril 19	Eugenio Clariond Reyes Retama
El centro, los grupos de poder y los medios, todos contra Rizzo	Primera Plana Abril 21	Eugenio Clariond Reyes Retama
Inversiones por 2.8 mil millones Drovecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 09	Eugenio Clariond Reyes Retama

Anexo 2: Seguimiento periodístico de las empresas y de los empresarios

	González	añin al gobierno.
18 de Diciembre NEGOCIOS	Adrián Sada González	En '97 nuevo sistema político: Coparmex-SkyTel-Cintra-Tribasa-Serfin-Fenaeib.
29 de Diciembre POLITICA	Adrián Sada González	Raúl amasó su fortuna al amparo de Los Pinos.
25 de Octubre NEGOCIOS	Federico Sada González	Reporta pérdidas por 3 mil 100 mdp. Impacta a Vitro la desinversión de Anchor.
28 de Febrero POLITICA	Juan Sánchez Navarro Peón	Urgen definiciones
29 de Febrero POLITICA	Juan Sánchez Navarro Peón	Sin democracia, seguirá en picada la economía Permanece el sistema con los moldes del autoritarismo: Sánchez Navarro
15 de Marzo ECONOMIA	Juan Sánchez Navarro Peón	El orden político sentará las bases del desarrollo económico
16 de Mayo FINANZAS	Juan Sánchez Navarro Peón	Peligroso empeñarse dogmáticamente en una solución: Sánchez Navarro
28 de Mayo ECONOMIA	Juan Sánchez Navarro Peón	Alerta económica por corrupción e inseguridad: Sánchez Navarro
13 de Septiembre ECONOMIA	Juan Sánchez Navarro Peón	Para la sociedad, el mayor costo del cambio: Sánchez Navarro. Urge distribuir la riqueza para evitar una guerra civil.
20 de Septiembre ECONOMIA	Juan Sánchez Navarro Peón	Desequilibrio social con la liberación económica a ultranza.
21 de Septiembre ECONOMIA	Juan Sánchez Navarro Peón	Trafondo político en la crisis: Sánchez Navarro.
31 de Octubre ECONOMIA	Juan Sánchez Navarro Peón	Estabilidad económica, sólo con orden político, dice Sánchez Navarro.
27 de Noviembre ECONOMIA	Juan Sánchez Navarro Peón	Inconsistente el programa económico por la gestión política: Sánchez Navarro.
24 de Mayo NEGOCIOS	Fernando Senderos Mestre	Exitoso proyecto experimental de Aquanova
28 de Junio NEGOCIOS	Fernando Senderos Mestre	Decisiones
31 de Agosto POLITICA	Fernando Senderos Mestre	Sacan jugo guerrilleros de la industria del secuestro.
14 de Octubre NEGOCIOS	Fernando Senderos Mestre	Necesario estrechar vínculos con universidades: Desc. La modernización, factor clave para la competitividad mundial.
6 de Noviembre NEGOCIOS Corporativo	Federico Terrazas Torres	Jaque a Cemex: dolarizado, embargado y sin mercado. Va por el negocio doméstico; la batalla que viene. [*]
7 de Mayo NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Las empresas ante la Helms-Burton Bancomext-Fividesu-construtores-Blanco
21 de Mayo NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Substarán telefonía en septiembre: van 5 grupos Telnor, Avantel, Iusacel, Motorola y Alestra
30 de Mayo NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Salen socios mexicanos de Martan; Del Valle coloca 44% Edoardo's se expande a EU, Francia, Alemania y España
17 de Junio NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Telnor proveerá LD en 17 ciudades; dan hoy su concesión. Invertirá 38 mdd en red; esta semana calendario de subastas.
25 de Julio NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Telnor y su agresiva expansión en EU; posee espectro en 9. Ofrecerá servicios interactivos; sin definirse derrotero.
26 de Julio NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Cemex, ¿Tendrá el premio de Clinton? Bampais-Salomon-Hoechst-Brady-TMM.
30 de Julio NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Creceará 6% el mercado doméstico de cemento. Cemex, en posición de vender 5 millones de toneladas a EU.
30 de Julio NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Decisiones
18 de Agosto ECONOMIA	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Cemex se fondeará a través de sus filiales.
1 de Noviembre NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Pone en marcha la "operación caballazo". Cemex busca sacar del mercado a La Cruz Azul.
8 de Noviembre NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Jaque a Cemex dolarizado, embargado y sin mercado. Va por el negocio doméstico; la batalla que viene. [*]
7 de Noviembre NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	La dependencia de Cemex en el mercado nacional. 60% de sus ventas están aquí; la contracción le paga.
13 de Diciembre NEGOCIOS	Lorenzo H. Zambrano Treviño	Generará un impacto directo a favor de la economía. "Cooperamos" construye centro de bienestar social en el DF.

Anexo 2: Seguimiento periódica de las empresas y de los empresarios

Fondos de Raúl Salinas en la compra de Tv Azteca	Primera Plana Julio 03	Eugenio Clariond Reyes Retama
Falaces, quienes piden recursos públicos para deudores: Zedillo	El País Julio 05	Eugenio Clariond Reyes Retama
MASA: La otra versión	Economía Julio 24	Eugenio Clariond Reyes Retama
Rompe la policía bloqueo de ex cooperativistas de Cemex en NL	El País Septiembre 03	Eugenio Clariond Reyes Retama
Sorprende niño de 8 años a Zedillo con sus dotes oratorias	El País Septiembre 21	Eugenio Clariond Reyes Retama
Insa, modelo de la multinacional mexicana del futuro	Economía Diciembre 13	Eugenio Clariond Reyes Retama
Cerraron el Frontón México, el concesionario no pagaba renta	La Capital	Moisés Cosío Ariño
El Palacio del jai alai, 48 días de huelga	La Capital	Moisés Cosío Ariño
MASA: La otra versión	Economía Julio 24	Alejandro Cumming Solveira
Renovarán dirigencia tres organismos empresariales	Economía Enero 05	Antonio del Valle
Al menos 22 consorcios, tras 61 plantas petroquímicas	Economía Enero 17	Antonio del Valle
Prometió Zedillo leer un documento de barzonistas	Primera Plana Marzo 16	Antonio del Valle
México y el vampirismo financiero	Economía Marzo 25	Antonio del Valle
El ingreso de la banca por cheques devueltos, igual a 25% de su utilidad	Contraportada Junio 18	Antonio del Valle
Piden inversionistas no poner trabas al capital especulativo	Economía Junio 25	Antonio del Valle
Apoyo a productores en cartera vencida: ANM	Contraportada Julio 05	Antonio del Valle
Firman Nafin y 4 bancos convenios para crear una red de proveedores de bienes y servicios	Economía Agosto 07	Antonio del Valle
Descarta la ABM más planes para el rescate de bancos	Economía Agosto 11	Antonio del Valle
Difícil, concretar el acuerdo comercial México-UE: Aznar	Contraportada Septiembre 07	Antonio del Valle
Se han adjudicado a bancos 20 mil casas por dación	Economía Octubre 17	Antonio del Valle
La devaluación, causada por las fuerzas de mercado	Economía Octubre 19	Antonio del Valle
Banca: onerosa inexistencia	Economía Octubre 31	Antonio del Valle
Desestimó la ABM la presunta inexistencia jurídica de los bancos	Primera Plana Noviembre 07	Antonio del Valle
Omisiones y fallas en todos los bancos reprivatizados	Economía Diciembre 02	Antonio del Valle
Al menos 22 consorcios, tras 61 plantas petroquímicas	Economía Enero 17	Valentín Díez Morado
Invertirán 15 mdd en promover en el exterior el turismo	Economía Marzo 13	Valentín Díez Morado
Difícil, concretar el acuerdo comercial México-UE: Aznar	Contraportada Septiembre 07	Valentín Díez Morado
Analizan en Holanda logros del Grupo Modelo	Economía Septiembre 24	Valentín Díez Morado
Suscribe Grupo Modelo contrato de importación	Economía Octubre 03	Valentín Díez Morado
Se pedirán sanciones si EU no cumple con el TLC	Primera Plana Enero 18	Juan Gallardo Thurlow
Cardoso: habrá más esfuerzos para aumentar el comercio con México	Economía Febrero 21	Juan Gallardo Thurlow
Autorizan a líderes azucareros cambiar el contrato ley	El País Junio 15	Juan Gallardo Thurlow
No habrá cambios en el gabinete, aseguró el presidente Zedillo	Primera Plana	Juan Gallardo Thurlow
Privatización bancaria: el octólogo divino	Economía Julio 31	Rodolfo García Muriel
Privatización bancaria: el octólogo divino	Economía Julio 31	Alejandro Garza Laguera
En 3 meses, solución al conflicto de interconexiones y tarifas, acuerdan concesionarios y Telmex	Economía Enero 12	Dionisio Garza Medina
		Dionisio Garza Medina
MENAJE	Economía Abril 12	Dionisio Garza

		Medina
Alianza de Alfa, Bancomer y ATT en telecomunicaciones	Contraportada Abril 23	Dionisio Garza Medina
Con Alestra y Unicom, Telmex tendrá un competidor completo	Economía Abril 24	Dionisio Garza Medina
Inversiones por 2.8 mil millones proyecta el grupo de los 9	Economía Mayo 09	Dionisio Garza Medina
Falaces, quienes piden recursos públicos para deudores: Zedillo	El País Julio 05	Dionisio Garza Medina
Ganancias de industriales de Monterrey	Economía Julio 26	Dionisio Garza Medina
Firmas dispuestas a inyectar capital al Grupo Maseca	Economía Agosto 02	Dionisio Garza Medina
Seis prominentes empresarios mexicanos viajarán a Londres a explorar posibilidades de inversión	Economía Septiembre 12	Dionisio Garza Medina
DINERO	Economía Septiembre 14	Dionisio Garza Medina
Sorprende niño de 8 años a Zedillo con sus dotes oratorias	El País Septiembre 21	Dionisio Garza Medina
Revisar, "en serio", las privatizaciones	Economía Septiembre 23	Dionisio Garza Medina
Zedillo: inversiones por 3 mil mdd en comunicaciones para 97	Economía Octubre 23	Dionisio Garza Medina
Formalizan Alfa y ATT la fusión con Visa-Bancomer	Economía Octubre 23	Dionisio Garza Medina
Nuevo León: de dos, la lucha panista por la candidatura	El País	Dionisio Garza Medina
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	Claudio X. González
El rumbo económico del país, el correcto: Claudio X. González	El País Julio 21	Claudio X. González
Consenso: crece la injusticia social	Primera Plana Julio 21	Claudio X. González
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	Tomás González Sada
Quitar el impuesto al activo. Insiste la IP de NL ante Ortiz	Economía Marzo 05	Tomás González Sada
El centro, los grupos de poder y los medios todos contra Rizzo	Primera Plana Abril 21	Tomás González Sada
Inversiones por 2.8 mil millones proyecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 09	Tomás González Sada
Seis prominentes empresarios mexicanos viajarán a Londres a explorar posibilidades de inversión	Economía Septiembre 12	Tomás González Sada
DINERO	Economía Septiembre 14	Tomás González Sada
Promueven empresarios las inversiones inglesas en México	Economía Septiembre 17	Tomás González Sada
Revisar, "en serio", las privatizaciones	Economía Septiembre 23	Tomás González Sada
Frio recibimiento en Downing; calor con banqueros Ingleses	El País Enero 30	Roberto Hernández Ramírez
En tres meses Inverlat se recapitalizará al cien por ciento	Economía Febrero 2	Agustín F. Legorreta Chauvet
Negocian bancos y Hacienda adecuar pagos de créditos	Economía Abril 27	Agustín F. Legorreta Chauvet
DINERO	Economía Noviembre 11	Agustín F. Legorreta Chauvet
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	Antonio Madero

Anexo 2: Seguimiento periódico de las empresas y de los empresarios

		Bracho
Radiografía del Grupo Pulsar	Economía Enero 25	Antonio Madero Bracho
La magia de tener amigos	Economía Febrero 04	Antonio Madero Bracho
El apoyo del Chase Manhattan Bank a TFM, sólo si hace falta	Economía Diciembre 08	Ernesto Martens Rebolledo
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	Adolfo Patrón Luján
MASA: La otra versión	Economía Julio 24	Adolfo Patrón Luján
Alianza del Grupo Carso e ICA para la concesión de ruta ferroviaria	Primera Plana Enero 03	Bernardo Quintana Isaac
El trabajo en equipo nos ha mantenido unidos	Economía Enero 12	Bernardo Quintana Isaac
Si tiene trabajo, ICA volverá a ser gran empleador, afirma Quintana	Contraportada Enero 12	Bernardo Quintana Isaac
Cano Escalante: en 82-95, el peor fracaso económico	Contraportada Enero 13	Bernardo Quintana Isaac
Defiende Zedillo la liberación económica	Primera Plana Enero 27	Bernardo Quintana Isaac
ICA no obtuvo concesiones carreteras por favoritismo, asegura Quintana	Economía Febrero 14	Bernardo Quintana Isaac
Atraso significativo en telecomunicaciones y transportes: Zedillo	Primera Plana Marzo 01	Bernardo Quintana Isaac
Riesgo de racionamiento, por falta de inversión en infraestructura	Economía Abril 17	Bernardo Quintana Isaac
Radiografía del Grupo Pulsar	Economía Enero 25	Alfonso Romo Garza
Justifican en NL la incursión de Aspe en el Grupo Pulsar	Economía Enero 26	Alfonso Romo Garza
ITINERARIO POLÍTICO	El País Enero 27	Alfonso Romo Garza
Se fusionó la empresa Blonova de NL con la DNA Plant de EU	Economía Enero 30	Alfonso Romo Garza
Aumentó 528% la utilidad neta de Empresas La Moderna	Economía Marzo 01	Alfonso Romo Garza
INTERNETICA	Economía Marzo 04	Alfonso Romo Garza
Zedillo, "profundamente preocupado" por la sequía	El País Marzo 13	Alfonso Romo Garza
INEGI: gastaron los mexicanos 276 mil millones en cigarrillos durante 95	Economía Abril 07	Alfonso Romo Garza
Adjudican a Seguros Comercial América el 70 por ciento de las acciones de las acciones de Asemex	Economía Abril 26	Alfonso Romo Garza
Inversiones por 2.8 mil millones proyecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 09	Alfonso Romo Garza
En riesgo, 200 firmas mexicanas en Cuba por la Helms-Burton	Primera Plana Mayo 26	Alfonso Romo Garza
Alianza entre el WTC y Staubach para modernizar el complejo inmobiliario	Economía Junio 27	Alfonso Romo Garza
La riqueza de los 15 mexicanos de Forbes equivale al 9% del PIB	Economía Julio 02	Alfonso Romo Garza
Falaces, quienes piden recursos públicos para deudores, Zedillo	El País Julio 05	Alfonso Romo Garza
Revenderá el gobierno 7 bancos: podrían pasar a manos de extranjeros	Economía Febrero 02	Adrián Sada González
Enfrenta Vitrocasas un proceso judicial por incumplir acuerdos	Economía Febrero 15	Adrián Sada González
El centro, los grupos de poder y los medios, todos contra Rizzo	Primera Plana Abril 21	Adrián Sada González
Inversiones por 2.8 mil millones proyecta el grupo de los Nueve	Economía Mayo 09	Adrián Sada

Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos

		González
Caen los ADR de Serfin y Vitro en los mercados de valores de NY y México	Primera Plana Julio 09	Adrián Sada González
Privatización bancaria: el octólogo divino	Economía Julio 31	Adrián Sada González
Debilitará a Vitro la venta de su subsidiaria Anchor Glass	Economía Agosto 18	Adrián Sada González
Formarán Serfin, Citibank y la chilena AFP una Afore	Economía Septiembre 12	Adrián Sada González
PANOPTICA	Economía Julio 17	Adrián Sada González
Anuncia Vitro una inversión cercana a 200 mil este año	Economía Abril 27	Federico Sada González
Debilitará a Vitro la venta de su subsidiaria Anchor Glass	Economía Agosto 18	Federico Sada González
Concluyó Vitro proceso de renegociación de su deuda	Economía Septiembre 24	Federico Sada González
Privatización bancaria: el octólogo divino	Economía Julio 31	Adrián Sada Treviño
Son absolutamente falsas las acusaciones en mi contra: CSG	Primera Plana Noviembre 29	Agustín Santamolina Vázquez
Al menos 22 consorcios, tras las 61 plantas petroquímicas	Primera Plana Enero 17	Fernando Senderos Mestre
La magia de tener amigos	Economía Febrero 04	Fernando Senderos Mestre
El error de diciembre empezó en noviembre.	El País Marzo 10	Lorenzo H. Zambrano Treviño
El centro, los grupos de poder y los medios, todos contra Rizzo	Primera Plana Abril 21	Lorenzo H. Zambrano Treviño
Reunión de México, EU y Canadá sobre la ley Hemis-Burton	Economía Abril 28	Lorenzo H. Zambrano Treviño
Tendrá Cemex el control de dos firmas colombianas	Economía Mayo 03	Lorenzo H. Zambrano Treviño