

LOS PROBLEMAS DE REPRESENTACIÓN EN LOS ORGANISMOS EMPRESARIALES

ROGELIO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ*

DESDE DICIEMBRE DE 1988, CUANDO tomó posesión el presidente Carlos Salinas, se ha insistido en que las distintas organizaciones sociales y políticas de México deben transformarse, en especial, en la forma de agrupar y representar a sus miembros. Han sido los sindicatos y confederaciones obreras, así como los partidos, en particular el Revolucionario Institucional, los que han atraído la atención tanto de políticos como de académicos. En contraste, las organizaciones empresariales se han estudiado poco a pesar de que desde mediados del sexenio pasado, al agravarse la crisis económica, dieron varias muestras de descontento interno que tuvieron su punto más álgido en 1989 cuando se presentó el cambio de dirigente en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

Sin embargo, los problemas de representación en los organismos privados datan de mucho tiempo atrás y, como trataremos de demostrar en las páginas siguientes, tienen su origen en los acelerados cambios estructurales del sector empresarial que no han encontrado correspondencia en sus organizaciones sectoriales y gremiales. Si ahora se han vuelto visibles es porque los efectos de la crisis son más o menos dañinos según el tamaño de la empresa, y depende de su poder el que determinado grupo de ellas obtenga de un organismo el apoyo necesario para sortear las presiones.

Como veremos en seguida, la iniciativa privada mexicana ha visto nacer no sólo nuevos grupos de empresarios en las diversas ramas de actividad sino en distintas regiones del país donde antes apenas existía algún hombre de negocios. Pero quizá lo más relevante sea que todos ellos han alcanzado un considerable poder económico y que demandan un tipo particular de relación con el Estado. Las organizaciones, empero, no han sido capaces de transformarse para dar cabida a los nuevos sectores y crear canales de participación que garanticen a sus dirigen-

* Agradezco las observaciones de Carlos Alba e Ilán Bizberg a las primeras versiones de este trabajo.

tes la legitimidad necesaria para representarlas ante la sociedad y el Estado.

LA EVOLUCIÓN ECONÓMICA

Las confederaciones de comerciantes, industriales y su sindicato patronal (Concanaco, Concamin y Coparmex) —las tres organizaciones más importantes del sector privado, toda vez que lo agrupan sectorial y gremialmente— nacieron en 1917, 1918 y 1929, respectivamente. Estos años son ilustrativos del tipo de hombres de negocios que agruparon: en 1929, las actividades agropecuarias representaban el 24% del PIB; las manufacturas, que comprendían las ramas más tradicionales, como la textil, hierro y acero, cerveza, calzado y artículos de cuero, papel, cemento, tabaco, trigo y azúcar, aportaban el 12%.¹ Esta situación no cambiaría sino hasta los años cuarenta.

Los industriales y comerciantes que crearon aquellas confederaciones eran un reducido número de individuos dispersos, cuyas actividades productivas no eran vitales para la maltrecha economía mexicana. Como es bien sabido, el empresariado estaba por formarse.

El crecimiento económico que experimentó el país a partir de los años cuarenta dio lugar a transformaciones radicales en el sector privado. La primera y más importante fue la aparición de ramas productivas que con el tiempo llegaron a ser la base del proceso industrial y que contaron con el absoluto apoyo y protección del Estado.

Este proceso continuó ininterrumpidamente. Como puede observarse en el cuadro 1, la planta industrial muestra dos transformaciones fundamentales: la aparición de un numeroso sector de pequeña y mediana empresa que absorbe una buena parte del capital, y el fortalecimiento económico de un puñado de grandes empresas.²

Lo primero que llama la atención es el peso abrumador de las pequeñas industrias cuya importancia numérica de 1955 a 1970, está entre el 81 y el 92%. En seguida, se observa el sostenido crecimiento de las medianas a partir de 1960, esto es, cuando el crecimiento del país comenzó a su vez a ser sostenido. Después de su abrupta caída entre

¹ René Villarreal, *El desequilibrio externo en la industrialización de México (1929-1975)*, México, FCE, 1976, p. 25.

² Los tamaños están delimitados por el valor de la producción y los ingresos. De 1955 a 1975, los rangos son: pequeña, de 100 mil a 500 mil pesos; mediana, de 501 mil a 20 millones; grande, más de 20 millones. En 1980, los intervalos varían: micro, de 100 mil a 500 mil; pequeña, de 501 mil a 3 millones; mediana, de 3 a 50 millones; grande, de 50 a 250 millones, y gigante, más de 250 millones.

CUADRO 1
Establecimientos e inversión en la industria, 1955-1980

Valor de la producción (miles de pesos)	Establecimientos		Inversión fija*	
		%	(miles de pesos)	%
1955				
Total	75 770	100	62 064 236	100
Hasta 500	61 665	81.4	11 480 248	18.4
501 a 5 000	10 708	14.1	16 917 651	27.3
5 001 a 20 000	3 155	4.2	20 023 412	32.3
20 001 y más	242	0.3	13 642 925	22.0
1960				
Total	102 514	100	81 302 662	100
Hasta 500	95 173	92.8	9 342 951	11.5
501 a 5 000	5 385	5.3	15 810 163	19.4
5 001 a 20 000	1 415	1.4	13 384 571	16.5
20 001 y más	541	0.5	42 764 977	52.6
1965				
Total	136 181	100	135 969 190	100
Hasta 500	123 914	91.0	2 895 723	2.1
501 a 5 000	8 720	6.4	11 588 124	8.5
5 001 a 20 000	2 335	1.7	17 874 263	13.2
20 001 y más	1 212	0.9	103 611 080	76.2
1970				
Total	120 093	100	215 705 400	100
Hasta 500	103 844	86.5	3 861 653	1.8
501 a 5 000	10 967	9.1	13 952 770	6.5
5 001 a 20 000	3 232	2.7	24 731 193	11.5
20 001 y más	2 050	1.7	173 159 784	80.2
1975				
Total	120 802	100	255 318 785	100
Hasta 500	69 399	57.4	5 335 404	2.1
501 a 5 000	35 007	29.0	23 859 960	9.3
5 001 a 20 000	11 535	9.5	56 389 002	22.1
20 001 y más	4 861	4.1	169 734 419	66.5
1980 (**)				
Total	131 625	100	252 293 715	100
Hasta 100	115 285	87.6	58 079 478	23.0
101 a 250	6 230	4.7	1 762 874	0.7
251 a 500	2 774	2.1	2 215 494	0.8
501 a 1 000	1 961	1.5	2 573 291	1.0
1 001 a 3 000	1 959	1.5	4 853 366	2.0
3 001 a 10 000	1 847	1.4	16 077 475	6.3
10 001 a 50 000	1 180	0.9	67 947 335	27.0
50 001 a 250 000	327	0.2	62 166 798	24.6
250 001 y más	62	0.05	36 617 604	14.5

* Precios corrientes

** Los intervalos para este año corresponden a los ingresos de las empresas.

Fuentes: Para 1955-1975, Benjamín Retchkiman K., *Concentración del ingreso y la riqueza*, ponencia publicada en *Gaceta UNAM*, 3 de mayo de 1979, suplemento núm. 9; para 1980, XI Censo Industrial, INEGI, 1981.

1955 y 1960 (de 18.3% descienden al 6.7%), crecen hasta alcanzar el 38% en 1975.³

La misma tendencia se presenta en las grandes empresas, que pasan del 0.3% en el primer año, al 1.7% en 1970 y al 4% en 1975. A diferencia de lo que ocurre con las otras dos categorías, las grandes empresas no registran ninguna caída en esos veinte años, lo que en sí indica cuál sector resultó favorecido por la política industrial de aquella época.

Si vemos ahora el comportamiento de la concentración de capital, las sorpresas son mayores. En 1955, su distribución era notablemente equitativa a pesar de la variación en los tamaños de las factorías. A partir de entonces es muy claro cómo se concentra el capital en razón directa a la importancia de la empresa: las pequeñas bajan del 18.4% en el primer año al 2% en 1970. Lo mismo sucede en las medianas, que pasan del 60% en 1955 al 18% en 1970. En contraste, las grandes muestran una constante absorción de capital, al ascender del 22 al 80% en los mismos años.

Las cifras para 1975 y 1980 indican comportamientos singulares. En 1975, el número de empresas pequeñas se reduce drásticamente en favor de las medianas, que habían pasado de 12% en 1970 a 38.5% cinco años después. El capital también se reparte de distinta manera: la concentración que se registraba en las grandes fábricas cae de 80 a 66.5%, también en favor de las medianas que elevan su capital del 18 al 31.4%. Es muy claro que el mediano empresario logró una posición privilegiada a partir de 1970, tanto en número de establecimientos como en poder económico.

En 1980, la estructura industrial muestra un panorama más complejo. El cuadro de referencia presenta más intervalos para dar cabida a dos categorías antes inexistentes: las empresas micro y las gigantes. En el rubro de las micro y pequeñas, que comprende los cinco primeros intervalos, se ubicaba el 97% del total de establecimientos industriales, en tanto que el 2.3% eran medianas y el 0.25% grandes y gigantes. Sin embargo, las dos primeras concentraron el 27.5% del capital, las medianas el 33%, y las dos últimas el 39 por ciento.

La tendencia que habíamos advertido en los datos de 1975 respecto del crecimiento numérico de las empresas medianas se confirma plenamente en 1980, pero además se añade la presencia de dos nuevos grupos con poderes económicos muy diferentes. Así, mientras la mayoría de los

³ Los datos proceden de los censos nacionales, y aunque puede existir cierto margen de error en su aplicación o en el procesamiento de los resultados, ello no influye determinadamente en las tendencias que aquí aparecen, si acaso, las matizaría.

establecimientos estaba constituida por empresas cuyos ingresos no rebasaban los 100 mil pesos, éstas absorbían apenas el 23% del capital total. En el lado opuesto, 389 factorías concentraban el 39 por ciento.

Entre ambos polos se localizaba un reducido número de empresas medianas (el 2.3%) que concentraba el 33% del capital. Si bien esta cifra es casi la misma de 1975, lo relevante del caso es que ya habían acortado la distancia respecto a las grandes y las gigantes, que en 1975 casi doblaban el capital de las medianas y que ahora sólo las superaban por seis puntos.

Otro aspecto interesante de estas transformaciones es el tipo de actividades a las que se dedica cada tamaño de industria. Como lo reveló un estudio de 1985, mientras las empresas micro, pequeña y mediana producen primordialmente manufacturas tradicionales y bienes intermedios, la grande se orienta tanto hacia estos últimos como a bienes finales duraderos, de capital, y partes y componentes.⁴

La permanencia e incluso la expansión de algunos tamaños de empresas se explicaría, hasta cierto punto, por una suerte de especialización por bienes, donde las industrias micro y grandes parecen tener mercados exclusivos, en tanto la pequeña y mediana tienden a compartirlos con otros tamaños, de tal manera que, como lo afirman los autores del mencionado estudio, algunas actividades exigen un particular tamaño de empresa.

Así, además de los problemas que pueden derivarse del crecimiento numérico y del poder económico de los diferentes tamaños de factorías, existen particularidades e intereses que se originan en el ámbito específico de producción al que se dedican. Es obvio que todo esto tiene consecuencias en los organismos del sector.

Los cambios ya descritos en el terreno industrial también se presentan, aunque con algunas variaciones, en las otras actividades empresariales. En la rama comercial (cuadro 2) es mayor el proceso de concentración de capital en los grandes establecimientos, en menoscabo de los pequeños y medianos. De 1960 a 1975 los grandes no aumentaron significativamente su número (pasan del 0.1% al 0.6%); sin embargo, sí incrementaron sostenidamente su capital después de caer en 1965: de 23% en ese año llegaron a concentrar el 38% diez años después.

Con todo, es el sector mediano el que ofrece el comportamiento más destacado tanto en el número de establecimientos como en capital.

⁴ Eduardo Jacobs y Jorge Máttar, "La industria pequeña y mediana en México", *Economía Mexicana*, núm. 7, 1985.

CUADRO 2
Establecimientos e inversión en el comercio, 1960-1980

<i>Ingresos</i> (miles de pesos)	<i>Establecimientos</i>	<i>%</i>	<i>Inversión fija*</i> (miles de pesos)	<i>%</i>
1960				
Total	262 834	100	32 001 493	100
Hasta 500	252 339	96.0	5 405 675	16.9
501 a 5 000	8 607	3.4	9 805 904	30.8
5 001 a 20 000	1 296	0.5	7 121 798	22.2
20 001 y más	232	0.1	9 623 116	30.1
1965				
Total	352 387	100	43 352 496	100
Hasta 500	335 701	95.3	6 758 281	15.6
501 a 5 000	14 032	4.0	14 579 689	33.6
5 001 a 20 000	2 226	0.6	11 978 782	27.6
20 001 a 50 000	335	0.1	5 822 430	13.4
50 001 y más	93	0.03	4 213 314	9.7
1970				
Total	429 480	100	90 605 314	100
Hasta 500	342 946	79.8	8 668 064	9.6
501 a 5 000	81 713	19.0	30 173 783	33.3
5 001 a 20 000	3 752	0.9	21 195 075	23.4
20 001 a 50 000	815	0.2	14 270 987	15.8
50 001 y más	254	0.1	16 297 405	18.0
1975				
Total	475 304	100	84 938 106	100
Hasta 500	431 102	90.7	13 580 030	16.0
501 a 5 000	34 173	7.2	19 769 593	23.3
5 001 a 20 000	7 324	1.5	18 919 053	22.3
20 001 a 50 000	1 876	0.4	13 535 001	15.9
50 001 y más	829	0.2	19 134 419	22.5
1980				
Total	568 830	100	36 689 967	100
Hasta 100	204 586	36.0	527 141	1.4
101 a 250	141 434	25.0	579 525	1.5
251 a 500	86 820	15.2	593 097	1.6
501 a 1 000	59 972	10.5	695 309	1.9
1 001 a 3 000	41 575	7.3	1 243 429	3.4
3 001 a 10 000	18 426	3.2	2 603 037	7.0
10 001 a 50 000	12 260	2.1	17 412 620	47.4
50 001 a 250 000	3 202	0.5	5 488 496	15.0
250 001 y más	555	0.09	7 547 313	20.5

* Precios corrientes.

Fuentes: Para 1960-1975, Retchkiman, *op. cit.*; para 1980, VIII Censo Comercial, INEGI, 1981.

En todos los años muestra fluctuaciones severas; del 4% que representaba en 1960, llega hasta el 20% en 1970, para descender al 9% en 1975. Aunque su capital también se redujo, siempre concentra más de la mitad de todo el sector, con excepción de 1975.

En 1980, al igual que la industria, el comercio presenta un panorama más complejo. También aquí aparecen los microempresarios, que en este caso están constituidos en su mayoría por numerosos estancillos que expenden productos básicos, pero que no concentran más del 4.5% del capital en juego. En cambio, los establecimientos medianos, que representan el 5% del total, absorbieron el 54% del capital. La tendencia a la concentración se repitió, pues el 0.59% de comercios grandes y gigantes representaron el 36% del capital.

El ámbito de los servicios muestra tendencias más homogéneas, en particular en la distribución por tamaños (cuadro 3). El número de las pequeñas empresas se mantiene entre el 93 y el 97% del total, y el resto se reparte igual entre las medianas y las grandes. La modificación más importante aparece en la concentración del capital: las pequeñas pasan del 7% en 1960 al 22% en 1975; las medianas aumentan del 37 al 46%, y las grandes descienden del 56 al 31%. En 1980 se altera también la planta de los servicios. Como en los otros casos, figuran establecimientos con bajos ingresos y con una concentración mínima; en contraste, las empresas medianas, grandes y gigantes reunieron el 86% del capital.

En suma, entre 1955 y 1980 pueden encontrarse dos cambios fundamentales en la estructura del empresariado mexicano. El primero se refiere a la diversificación de tamaños de los establecimientos privados, que se traduce en diferente capacidad económica y en intereses no siempre coincidentes a pesar de pertenecer a la misma rama productiva. La pequeña y la mediana empresas adquieren una importancia inesperada, aunque por diferentes motivos. La primera, que poco a poco ha cedido su espacio a la microempresa, es la más numerosa en cualquiera de las ramas productivas, pero la mediana aumenta su influencia por su creciente concentración de capital.

El segundo cambio consiste en el fortalecimiento económico de un número reducido de grandes consorcios que se han convertido en los líderes de cada sector de actividad, gracias a que concentran la mayor parte del capital y el mayor volumen y valor de la producción. Como es de esperar, este grupo de empresarios está muy lejos de las preocupaciones e intereses de los otros.

Pero éstos no son los únicos cambios importantes, existe otro más que agrava las diferencias anteriores: el desigual desarrollo del sector privado por regiones.

CUADRO 3
Establecimientos e inversión en los servicios, 1960-1980

<i>Ingresos</i> (miles de pesos)	<i>Establecimientos</i>	<i>%</i>	<i>Inversión</i> <i>fija*</i> (miles de pesos)	<i>%</i>
1960				
Total	104 537	1 00	68 905 717	100
Hasta 500	101 162	96.8	4 608 856	6.7
501 a 5 000	2 920	2.8	15 275 860	22.1
5 001 a 20 000	339	0.3	10 108 537	14.7
20 001 y más	114	0.1	38 912 464	56.5
1965				
Total	141 742	100	19 767 354	100
Hasta 500	137 697	97.2	4 502 496	22.8
501 a 5 000	3 690	2.6	6 288 782	31.8
5 001 a 20 000	317	0.2	4 458 044	22.5
20 001 a 50 000	31	0.02	1 137 563	5.8
50 001 y más	7	0.01	3 380 469	17.1
1970				
Total	212 842	100	52 618 564	100
Hasta 500	203 961	95.8	13 090 952	24.9
501 a 5 000	7 947	3.7	14 715 419	28.0
5 001 a 20 000	780	0.4	8 989 232	17.1
20 001 a 50 000	116	0.06	4 763 377	9.0
50 001 y más	38	0.02	11 059 584	21.0
1975				
Total	221 974	100	39 857 318	100
Hasta 500	208 445	93.9	8 776 290	22.0
501 a 5 000	11 855	5.3	11 517 889	28.9
5 001 a 20 000	1 409	0.6	7 043 112	17.7
20 001 a 50 000	191	0.08	4 030 669	10.1
50 001 y más	74	0.03	8 489 358	21.3
1980				
Total	273 818	100	33 834 383	100
Hasta 100	96 596	35.2	650 968	2.0
101 a 250	82 938	30.2	869 225	2.3
251 a 500	43 061	15.7	746 701	2.2
501 a 1 000	24 398	8.9	892 003	2.6
1 001 a 3 000	15 818	5.8	1 681 526	5.0
3 001 a 10 000	6 835	2.5	3 506 435	10.3
10 001 a 50 000	3 350	1.2	9 479 810	28.0
50 001 a 250 000	678	0.2	5 018 985	15.0
250 001 y más	144	0.05	11 057 730	33.0

* Precios corrientes.

Fuentes: Para 1960-1975, Retchkiman, *op. cit.*; para 1980, VIII Censo de Servicios, INEGI, 1981.

EL DESARROLLO REGIONAL

El crecimiento económico de México no permitió un desarrollo homogéneo en todas sus entidades y sólo algunas lograron crear una planta industrial, comercial y de servicios que, a la postre, ha sido la base de sustentación de la economía mexicana.⁵ Naturalmente, las organizaciones empresariales respondieron a ese particular tipo de crecimiento. No obstante, entre 1950 y 1970 el proceso de industrialización también generó cambios muy importantes en el asentamiento geográfico de las nuevas empresas.

En contraste con la tradicional concentración en el Distrito Federal, el Estado de México, Nuevo León y Jalisco, en esos años aparecieron importantes empresarios en otras zonas del país que alteraron el predominio de las empresas más antiguas y poderosas.⁶ El cuadro 4 muestra el crecimiento porcentual del empresariado dentro de la población económicamente activa (PEA) por regiones, de 1950 a 1970. Como puede observarse, el mayor crecimiento se localiza en los estados de Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa y Nayarit, todos en la zona noroeste, con un incremento del 16%, superior no sólo al nacional (8.8%) sino incluso a la zona metropolitana de la ciudad de México (14.7 por ciento).⁷

Por otro lado, si hacemos a un lado las zonas noreste y centro-pacífico, cuyos porcentajes están influidos por Nuevo León y Jalisco, llama la atención el crecimiento de regiones como la norte, peninsular, centro-golfo y centro.

Las cifras, aunque sugerentes, presentadas así no indican nada sobre el tipo de actividades que dieron origen a esos crecimientos e incluso pueden dar pie a pensar que fueron ramas tradicionalmente características de cada estado, por ejemplo, la agropecuaria en Sonora y

⁵ Un análisis puntual acerca de las condiciones que permitieron este crecimiento irregular se encuentra en los trabajos de Gustavo Garza, *El proceso de industrialización de la ciudad de México, 1821-1970*, México, El Colegio de México, 1985, e *Industrialización de las principales ciudades de México*, México, El Colegio de México, 1980.

⁶ Ver Ilán Bizberg, "La crisis del corporativismo en México", *Foro Internacional*, núm. 120, abril-junio, 1990.

⁷ No debe perderse de vista que estos crecimientos tienen puntos de partida diferentes y, por lo tanto, significados distintos. El incremento en el área metropolitana del Distrito Federal es importante porque ya tenía una considerable base económica, y aunque haya sido un poco menor su crecimiento, lo relevante es que casi equivale al que se registró en una zona con una base empresarial muy pobre, como la noroeste. De todas maneras, el dato nos sirve para ilustrar la aparición de nuevos hombres de negocios en lugares anteriormente poco activos.

CUADRO 4
Crecimiento del empresariado en la PEA por regiones, 1950-1970

<i>Región*</i>	<i>Porcentaje de la PEA</i>
<i>Total nacional</i>	8.8
Noroeste	16.0
Noreste	9.7
Norte	8.1
Centro-pacífico	9.5
Centro-norte	6.1
Centro	6.7
Centro-golfo	7.2
AMCM	14.7
Peninsular	7.8
Pacífico-sur	4.1

* Los estados de cada región son: noroeste: Baja California y Baja California Sur, Sonora, Sinaloa y Nayarit; noreste: Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas; norte: Chihuahua y Durango; centro-pacífico: Colima, Jalisco y Michoacán; centro-norte: Aguascalientes, San Luis Potosí y Zacatecas; centro: Querétaro, Guanajuato, Hidalgo, Morelos, Puebla, Tlaxcala y Estado de México menos 11 municipios; centro-golfo: Veracruz; área metropolitana de la ciudad de México (AMCM): Distrito Federal y 11 municipios del Estado de México; peninsular: Yucatán, Quintana Roo, Tabasco y Campeche; pacífico-sur: Chiapas, Guerrero y Oaxaca.

Fuente: Brígida García, *Desarrollo económico y absorción de fuerza de trabajo en México*, México, El Colegio de México, 1988.

CUADRO 5
Crecimiento del empresariado dentro de la PEA por regiones
y ramas de actividad, 1950-1970

<i>Regiones</i>	<i>Total</i>	<i>Agri- cultura</i>	<i>Minería, energía e industria</i>	<i>Construc- ción</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>
Nacional	8.8	2.3	14.7	15.1	18.7	21.8
Noroeste	16.0	5.4	26.6	23.0	34.9	38.1
Noreste	9.7	2.3	13.1	14.7	16.9	23.7
Norte	8.1	1.5	13.9	13.1	20.3	24.8
Centro-pacífico	9.5	2.7	19.2	16.9	20.1	28.3
Centro-norte	6.1	1.6	12.4	13.0	16.5	22.4
Centro	6.7	2.0	13.0	15.3	17.2	23.6
Centro-golfo	7.2	2.7	10.7	13.0	19.9	20.2
AMCM	14.7	4.4	16.5	13.9	16.5	16.1
Peninsular	7.8	2.7	12.0	14.3	18.0	21.5
Pacífico-sur	4.1	1.5	7.1	12.3	15.3	19.6

Fuente: García, *op. cit.*

Sinaloa. Al desagregar esa información por actividades se comprueba el cambio en la estructura empresarial en todo el país.

Como podemos ver en el cuadro 5, de nueva cuenta predomina el noroeste, y lo importante es que registra sus mayores crecimientos en los sectores secundario y terciario, muy por arriba del agropecuario, e incluso superior al promedio general de la región. La misma tendencia se comprueba en las demás regiones en términos globales: los mayores incrementos se producen en el comercio y los servicios, y después en las actividades industriales; significativamente, las únicas zonas donde el crecimiento es homogéneo están en el área metropolitana de la ciudad de México (AMCM) y, en menor medida, en el noreste y centro-pacífico, es decir, en aquellas entidades donde el desarrollo económico es más antiguo.

Los cambios en ramas, tamaños y posesión de capital se han dado al mismo tiempo que la transformación regional de la iniciativa privada mexicana. No tenemos la información adecuada, pero es fácil deducir que la actividad económica de las zonas norteñas se orienta principalmente por el mercado estadounidense; datos indirectos lo comprueban.

Un par de encuestas aplicadas en los últimos meses de 1988 a 430 hombres de negocios de empresas líderes en el país⁸ reveló que las regiones mejor adaptadas a la apertura comercial y que, incluso, esperaban que ésta se profundizara, eran la norte, noroeste y metropolitana.⁹ Es obvio que la actitud de estos empresarios es el resultado de su buena posición competitiva en el comercio exterior, y que esta situación se vuelve vital para planear las actividades de sus empresas.

Estas expectativas hacen posible que los empresarios concedan menos importancia no sólo a las perspectivas económicas nacionales, sino también al comportamiento gubernamental. Al preguntarles cuáles factores condicionan la inversión en el corto plazo, la mayoría propuso criterios políticos: en el noroeste destacaron la confianza en el gobierno y la estabilidad, en tanto que en las zonas metropolitana y norte, sola-

⁸ Enrique Alduncin Abitia, *Expectativas económicas de los líderes empresariales*, México, Banamex, 1989. Una encuesta estuvo dirigida a 190 líderes empresariales y la otra, a 240 directivos de empresa. Aunque el autor no explica claramente la diferencia, la primera categoría parece comprender a presidentes, vicepresidentes y miembros de los consejos de administración, en tanto que la segunda incluye a los ejecutivos de las empresas. En cualquier caso, los establecimientos representados fueron de los más importantes del país en todas las ramas: las 240 empresas tuvieron ventas superiores a los 60 billones de pesos en 1988.

⁹ En estas encuestas la regionalización varía poco respecto de la propuesta por Brígida García (*op. cit.*): el norte se compone de Durango, Tamaulipas y Nuevo León; la región noroeste, de Sonora, Chihuahua, Baja California y Sinaloa, y la metropolitana, del Distrito Federal, el estado de México y Morelos.

mente el primer factor mencionado fue político (confianza en el gobierno), el segundo fue económico (control de la inflación).

Sin embargo, las respuestas fueron totalmente distintas cuando se preguntó acerca de los factores determinantes “de un crecimiento estable y sostenido”. En las zonas noroeste y metropolitana dichos factores fueron:

- reglas claras, sencillas y permanentes;
- política macroeconómica adecuada;
- reforma fiscal que reduzca tasas y simplifique procedimientos;
- garantías respecto a la propiedad y el usufructo de ganancias;
- estabilidad política y paz social;
- eliminación de cuellos de botella, y
- adecuación del marco jurídico para favorecer la inversión productiva.

Estos factores se refieren, por decirlo de alguna manera, a condiciones estructurales, pues suponen garantías jurídicas para que el empresario pueda planear su actividad; no reflejan expectativas sobre la política económica, de suyo cambiante, sino condiciones que definan la conducta del gobierno frente a la iniciativa privada y que delimiten su función económica. Únicamente los puntos dos y seis son de corto plazo, y el cuarto es político.

Esta actitud cobra mayor importancia porque el resto de las zonas consideradas por el estudio (occidente, norte, oriente, centro y sureste) colocaron en primer lugar la estabilidad política y la paz social, y después la política macroeconómica adecuada, lo que revela su inseguridad respecto del comportamiento gubernamental.

En conclusión, ahora existe un conjunto de empresarios con la suficiente fuerza económica para distanciarse de los sectores más antiguos e incluso más poderosos, que se ubica en estados donde antes era impensable su asentamiento y que, por ende, tiene intereses particulares, no siempre coincidentes con el resto de sus colegas dentro de su misma rama ni, mucho menos, con los de otros sectores de actividad. Más aún, exigen un trato especial con el gobierno que, en teoría, deberían propiciar las organizaciones en que se agrupan.

LOS EFECTOS EN LOS ORGANISMOS PRIVADOS

Como ya hemos señalado, las tres confederaciones patronales más importantes nacieron durante los primeros treinta años de este siglo y res-

pondieron a las condiciones del empresariado de esa época. Aunque en términos generales las formas de organización han cambiado, no han correspondido a las transformaciones que el sector privado ha experimentado en su composición. Por el contrario, bien puede afirmarse que las modificaciones organizativas, lejos de solucionar el problema de la representación, lo han agravado.

Con todo, no todos los organismos privados han resentido de igual manera esas transformaciones estructurales. Como sabemos, la organización empresarial se compone de entidades sectoriales o gremiales y de asociaciones nacidas para atender asuntos específicos o al calor de disputas políticas. Antes de analizar las últimas, cuya creación, dicho sea de paso, ya revela insuficiencias de los organismos sectoriales, detengámonos un momento en las primeras.

Al lado de la Concamin y la Concanaco actúan asociaciones que también responden a necesidades sectoriales, como las de instituciones de seguros (AMIS), casas de bolsa (AMCB), y el Consejo Nacional Agropecuario (CNA); a este grupo perteneció la extinta Asociación de Banqueros de México. En conjunto, agrupan a la totalidad de empresarios mexicanos, ya sea porque la ley los obliga, en el caso de las cámaras, o bien porque las mismas asociaciones han logrado la incorporación voluntaria de sus miembros.

Es conveniente no perder de vista este punto porque el problema de las organizaciones no radica en si agrupan o no a la iniciativa privada; es decir, no es una cuestión de cobertura, sino de las formas en que los agremiados participan en la elección de sus líderes y en el grado de influencia que tengan aquéllos en la toma de decisiones. Es aquí donde el desigual crecimiento del sector empresarial ha afectado las estructuras de cada organismo, pues mientras industriales, comerciantes, agricultores y ganaderos representan una variedad de tamaños e intereses, las asociaciones dedicadas a las finanzas poseen una notable homogeneidad debido no sólo al reducido número de sus miembros sino sobre todo a la igualdad de condiciones económicas que guardan entre sí.

Una diferencia esencial entre confederaciones y asociaciones se encuentra en las formas básicas de afiliación: en las segundas, los empresarios de todo el país se integran sin mediación alguna, en tanto que en las confederaciones de industriales y comerciantes, primero se agrupan en alguna cámara y más tarde en las confederaciones. Si esta intermediación supone un problema obvio para que cada sector sea representado nacionalmente, la propia estructura de las cámaras constituye otro delicado problema.

En agosto de 1989 la Concamin agrupaba 64 cámaras y 36 asocia-

ciones; la Concanaco contaba entonces con 264 cámaras.¹⁰ Si el número de miembros revela los problemas que enfrentan estas organizaciones para representar adecuadamente a los afiliados (en especial a los comerciantes), el problema se complica porque mientras la Concamín agrupa a las cámaras por rama productiva, la Concanaco lo hace por regiones. La diferencia no es trivial, pues en el primer caso por lo menos existe afinidad en la actividad, en tanto que en el segundo, la variedad de giros comerciales no se respeta. Así, el problema de los industriales consiste en cómo atender las diferencias de tamaño, mientras que los comerciantes tienen que enfrentar además la diversidad de especialidades.

Como dijo en alguna ocasión Jorge A. Chapa cuando era presidente de la Concanaco, entre más especializado sea un organismo, más expedita será la comunicación entre sus miembros y mejor resultará su representación.¹¹ Éste es el punto que las asociaciones de casas de bolsa y aseguradoras tienen solucionado desde su nacimiento, gracias a su pequeño número y, sobre todo, a su afinidad de intereses, y que muy pocas cámaras, casi todas industriales, han logrado resolver.

No contamos con la información detallada de 1989, pero sí la tenemos para diez años antes, cuando la Concamín reunía a 62 cámaras y 26 asociaciones.¹² No hay razones para pensar que la situación haya cambiado radicalmente, por lo que puede ser todavía ilustrativa de la dispersión sectorial. Solamente 34 de las cámaras eran organizaciones que representaban a un sector particular, una de cuyas características es que agrupan a productores dedicados a actividades económicas muy importantes y en las cuales participaban empresas con igual fuerza, como las de cemento, hierro y acero o las de laboratorios químico-farmacéuticos. En contraste, las 28 restantes duplicaban funciones, en algunos casos de manera exagerada: los fabricantes de aceites, grasas y jabones, así como los de harina y textiles, contaban con cuatro o cinco cámaras, mientras que las dedicadas al calzado, curtiduría y, nada menos, la transformación, tenían tres organismos cada una.

En buena medida, esta fragmentación obedece a intereses regionales que rechazan por principio a los organismos nacionales o que no se consideran representados en ellos. Esto ha dado lugar a la prolifera-

¹⁰ *Expansión*, núm. 522, 16 de agosto de 1989. Las cifras no parecen haber cambiado mucho. Según Ricardo Tirado, a principios de los años ochenta la Concamín tenía 90 cámaras y asociaciones, y la Concanaco, 260 cámaras; ver "Semblanza de las organizaciones empresariales mexicanas", *Estudios Políticos*, núm. 1, enero-marzo, 1984.

¹¹ *Razones*, núm. 13, 30 de junio-13 de julio de 1980.

¹² Concamín, *Integración, funciones, organización y objetivos*, México, 1979.

ción casi ilimitada de organismos locales. En Jalisco, por ejemplo, existen 15 cámaras de industria de las cuales sólo cinco son delegaciones de algunas nacionales y las demás, entidades tapatías; este panorama contrasta claramente con el caso de Nuevo León, donde la Cámara de la Industria de la Transformación reúne a todas las ramas del estado.¹³ Lo grave del caso es que la mayoría de aquellas diez cámaras locales tienen equivalentes tanto nacionales como en otros estados, y todas reclaman para sí la legítima representación del sector.

Si cada cámara, a pesar de agrupar a productores de un mismo giro, tiene que enfrentar el problema de los tamaños y las regiones, y además ponerse de acuerdo con otros organismos que hacen lo mismo que ella, es evidente que en esta desigual competencia ganará quien, como dijera Chapa, logre el mayor equilibrio entre sus miembros y unifique, en lo posible, su representación.

En la Concanaco, desde luego, el problema es mayor. Según Eduardo García Suárez, presidente de ese organismo, de las 264 cámaras registradas en 1989, únicamente 160 tenían derecho a voto, merced a que "tienen completa su documentación y sus pagos al día".¹⁴ Como es fácil deducir, las cámaras que representen a los comerciantes de las ciudades más importantes serán las que predominen dentro de la confederación; sin embargo, eso no garantiza que todos los agremiados en alguna de ellas tengan igual peso puesto que lo mismo figuran estanquillos que importantes cadenas regionales.

Una respuesta a este problema ha sido evadir la estructura de cámaras mediante la creación de asociaciones civiles que ofrecen como principal cualidad la afiliación voluntaria. En su mayor parte, este fenómeno se ha presentado en el sector industrial, en cuya confederación, como señalamos, intervienen 36 asociaciones. Estas agrupaciones poseen características muy especiales: lo mismo reúnen a industriales por rama productiva que por zona de asentamiento. De cualquier forma, en su mayoría son organismos de indiscutible relevancia, no sólo mayor que muchas cámaras sino incluso que la propia confederación.

Entre esas 36 asociaciones industriales se encuentran la del estado de México (AIEM) y la de Vallejo (AIV), que juntas aglutinan a cerca de dos mil empresas de muy diversos giros, y las de la industria química y del cobre, que tienen carácter nacional y que se distinguen por contar entre sus miembros con auténticas corporaciones. Por ejemplo, en la Asociación Nacional del Cobre estaban representadas Cananea,

¹³ Carlos Alba y Dirk Kruijt, *Los empresarios y la industria en Guadalajara*, Guadalajara, El Colegio de Jalisco, 1988, pp. 202-210.

¹⁴ *Expansión*, *op. cit.*

Cobre de México, Conductores Monterrey, Condumex, Conelec, Industrial Minera México, Peñoles y Nacional del Cobre.

Esta alternativa ha sido fructífera en cuanto a conseguir mejores formas de agremiación y mejores resultados al negociar asuntos sectoriales. Sin embargo, en una perspectiva más amplia, las asociaciones han complicado los mecanismos generales de representación, pues los industriales que ingresan en ellas también deben hacerlo en sus respectivas cámaras, con lo cual se duplica su presencia en la Concamin. Quizá por ello, las asociaciones carecen de voz y voto en ese organismo lo que, hipotéticamente, obligaría al industrial a recurrir a su cámara sectorial. No obstante, es absurdo suponer que el agremiado preferiría regresar a la complicada cámara cuando en su asociación puede ser escuchado y, al lado de sus colegas, realizar gestiones más productivas. Si esto es así, o no participan en la Concamin (lo que dejaría el campo libre a las cámaras mejor organizadas), o lo hacen al margen de las prohibiciones. Sea como fuere, el resultado es que pesa sobre los líderes de la confederación la fuerte sospecha acerca de quién toma en realidad las decisiones.

Lo mismo ha sucedido en la Concanaco, aunque en mucho menor medida, pues la única asociación que existe en ella es la Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) que agrupa tanto a grandes cadenas de supermercados estilo Aurrerá, cuanto a consorcios como Liverpool o Sears. Al igual que sus gemelas industriales, la ANTAD negocia al margen de la Concanaco; muchas veces, como ocurrió al ponerse en marcha el Pacto de Solidaridad Económica en 1987, con la misma autoridad.

Otro recurso ha consistido en crear federaciones de comerciantes —como la que funcionó por algún tiempo en Sinaloa, uno de cuyos dirigentes, Emilio Goicoechea, presidió más tarde la Concanaco— que tratan de hacer más consistente la representación regional pero sin solucionar el problema de fondo: la afiliación.

En suma, mientras algunas organizaciones sectoriales, como las que reúnen a los negocios financieros, mantienen una envidiable estabilidad, las agrupaciones que aglutinan al mayor número de empresarios no logran encontrar respuesta a las deficiencias de sus formas básicas de agremiación.

La solución parece estar todavía lejos y lo más grave es que las rebeliones ya han comenzado a producir frutos. Entre 1982 y 1986 se formaron tres organismos cuyos nombres revelan el problema fundamental: la Asociación Nacional de Micro, Pequeña y Mediana Industria (Anamin), la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT), y el Consejo Coordinador de Asociaciones de Industriales

(Cocai). En febrero de 1989 las dos primeras decían reunir a 600 empresarios; la tercera, más compleja, agrupaba a 26 asociaciones con un total de siete mil empresas.¹⁵

Estas tres entidades explican su origen de distinta manera. La Anamin y la ANIT declaran que surgieron como respuesta a la indiferencia de las cámaras y confederaciones, que son controladas por los grandes consorcios nacionales y extranjeros. La Cocai, por su parte, señala que nació para defender a los hombres de negocios de los ataques del gobierno a partir de la nacionalización bancaria.¹⁶

En los últimos dos o tres años han surgido dos nuevas organizaciones, un poco diferentes en su origen a las anteriores: Procentro, que agrupa a comerciantes establecidos en las calles del centro de la capital del país, y el Sindicato Independiente de Propietarios de Pequeñas y Microempresas del Distrito Federal. En el primer caso, la creación del organismo se explica por la incapacidad de la Canaco de la ciudad de México (la más importante de todo el país) para resolver el problema del comercio ambulante que ha proliferado a raíz de la crisis económica. El origen de la disidencia del sindicato se debe a que la Coparmex no representaba los intereses de los micro y pequeños empresarios, una razón similar a la argüida por la ANIT y la Anamin, sólo que ahora no se trata de un organismo sectorial sino del único sindicato patronal de México.¹⁷

En los cinco casos, aunque por motivos distintos, se cuestiona la representación tradicional y esto es, en última instancia, la causa de las escisiones. En unos, el problema es el predominio de los grandes consorcios, en otros, la ineficiencia de los dirigentes ante un apremio económico inmediato o, como en el caso de la Cocai y el nuevo sindicato, la necesidad de resolver un aspecto que ha sido, paradójicamente, el que más ha atraído la atención empresarial desde los años sesenta: el político.

Una simple revisión de las fechas en que se formaron algunos de los más importantes organismos privados demuestra que el empresario postergó indefinidamente los asuntos sectoriales en aras de asegurar su actividad política. Organismos como la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM), el Consejo Mexicano de Hombres de

¹⁵ *Expansión*, núm. 509, 15 de febrero de 1989.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Expansión*, núm. 543, 20 de junio de 1990. No contamos con datos sobre la afiliación a estos organismos, pero por lo menos en el caso de Procentro, sus dirigentes dicen contar con el apoyo de todos los comerciantes de la zona, lo que no es difícil de creer puesto que los mayores problemas con los vendedores ambulantes se han registrado en el centro de la capital.

Negocios (CMHN) y el CCE, cuyas funciones nada tienen que ver con la agrupación sectorial y sí con la defensa de la libre empresa, nacieron en 1957, 1962 y 1975, respectivamente. Por otro lado, en esos años nada más la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) y el Consejo Empresarial para Asuntos Internacionales (Cemai) tenían funciones especiales y comunes, y la AMIS era la única con carácter sectorial. La AMCB y el CNA no se crean sino hasta la década de los ochenta.

Como puede observarse, mientras la estructura empresarial experimentaba transformaciones profundas, los hombres de negocios se preocuparon más por crear instituciones que les permitieran actuar en el ámbito de la política, así fuera sólo para difundir su pensamiento, que por mejorar sus mecanismos de representación sectorial y adecuarse a los cambios.

Lo que llama la atención es que incluso en este sentido, eligieron caminos que han agravado el problema: el CMHN, como es sabido ampliamente, incluye a no más de 30 distinguidos empresarios que dirigen los consorcios más importantes del país, y el CCE ha trasladado a su seno los conflictos internos que padecen los organismos sectoriales que coordina. En este punto no podemos dejar de lado a la Coparmex, que si bien desde el conflicto que tuvo con Luis Echeverría ha intentado convertirse en la vanguardia ideológica del sector privado y en contrapeso del CMHN, no lo ha logrado del todo por una razón similar: su reducido número de afiliados. Sus miembros, según los datos más optimistas de los mismos dirigentes, suman casi 20 mil productores de todas las ramas, tamaños y poder económico, cifra que no puede ser representativa de todo el sector.¹⁸

En síntesis, ni siquiera en el aspecto político han podido encontrar una solución: ni el CMHN, por ser un organismo de élite, ni la Coparmex, con una cantidad de agremiados muy por abajo de la que tienen las confederaciones sectoriales, ni el CCE, que agrupa al conjunto de organismos, pueden atribuirse la legítima expresión política del sector privado en su conjunto, ya no digamos sectorial o gremial. Por eso no es de extrañar que incluso en este terreno el empresariado no se considere bien representado y haya elegido crear opciones como la Cocai y el Sindicato Independiente.

¹⁸ Es casi imposible determinar el número verdadero de miembros de Coparmex. La revista *Expansión* (núm. 543), normalmente bien vista por el sector privado, señala que son 18 mil, pero Jorge Occjo (presidente de Coparmex) declaró que eran 36 mil los agremiados (*El Universal*, 21 de junio de 1990).

LOS CONFLICTOS INTERNOS Y LA SITUACIÓN ECONÓMICA

Como se desprende de los datos anteriores, los conflictos no son nuevos, pero sí se han agravado en los últimos años. La razón, a nuestro juicio, se encuentra en la cada vez más fuerte crisis económica que, por un lado, tiene efectos diferentes según la rama, el tamaño e incluso la localización del negocio, y por otro, en el hecho de que las medidas gubernamentales tampoco son recibidas de la misma forma por todos los sectores, de tal suerte que la actitud que tome cada organismo privado lo vuelve más vulnerable a la crítica de sus agremiados.

Ya vimos que al preguntarles a los líderes empresariales acerca de las condiciones necesarias para un crecimiento estable de la inversión privada mencionaron factores estructurales. Cabe advertir, no obstante, que esos hombres de negocios respondieron como líderes empresariales, esto es, como distinguidos dirigentes de compañías importantes, pero al preguntarles a los ejecutivos acerca de los factores que limitan el logro de los objetivos globales *de la empresa*, todos los enlistaron de la siguiente manera:

- inestabilidad de la economía;
- falta de recursos financieros;
- falta de permanencia de la política económica;
- control de precios;
- régimen fiscal;
- falta de tecnología moderna, y
- paridad en el tipo de cambio.¹⁹

Es decir, se trata de condiciones coyunturales que dependen de las decisiones del gobierno sobre su política económica. Aunque parece haber una contradicción, en realidad ambos conjuntos de respuestas reflejan dos actitudes distintas: cuando se trata de definir las funciones del sector privado en la economía, el empresariado busca seguridad jurídica y estructural, pero cuando se habla de los problemas de cada empresa, la política económica es el factor central.

De esta manera, el corto plazo determina la aceptación o el rechazo de las decisiones tomadas por el gobierno para solucionar la crisis, aun cuando esté garantizada jurídicamente la presencia del sector privado. A esto debe añadirse la percepción de cada grupo de factorías sobre el porvenir económico. Una encuesta aplicada a todo tipo de empresarios

¹⁹ Alduncin Abitia, *op. cit.*

nos permite observar las circunstanciales coincidencias entre ellos. Los resultados aparecen en el cuadro 6.

CUADRO 6
Expectativas de los empresarios para 1989
según tamaño de empresa (tasa media de crecimiento)

<i>Tamaño</i>	<i>PIB nacional (%)</i>	<i>PIB sectorial (%)</i>	<i>Inflación (%)</i>	<i>Inflación sectorial (%)</i>
Grande	0.9	1.0	30	29
Mediana	0.9	1.0	35	33
Pequeña	1.0	0.7	37	39
Micro	0.1	-0.4	37	38

Fuente: Indicador Empresarial Expansión (Décima Encuesta), en *Expansión*, núm. 520, 19 de julio de 1989.

Si se observa el PIB nacional, la que esperaba cifras más optimistas era la pequeña empresa, seguida de la grande y mediana que coincidían en sus proyecciones, y finalmente la micro. El PIB sectorial, sin embargo, daba una relación distinta: ahora las expectativas más optimistas correspondían a la grande y la mediana empresas, seguidas de la pequeña y la micro. Un indicador puede alterar las coincidencias entre los empresarios con sólo pasar de lo nacional a lo sectorial, es decir, que la posible convergencia depende de sus particulares perspectivas.

La inflación cambiaba totalmente las coincidencias: las empresas que peor veían el futuro eran las pequeñas y micro (esta vez con la misma expectativa), después la mediana y, por último, la grande. En términos generales, sus predicciones sobre la inflación sectorial conservaban esa tendencia.

Esto se traducía, como es evidente, en previsiones distintas de los resultados por empresa. El cuadro 7 muestra que, en conjunto, el sector pequeño era el que vislumbraba mejores condiciones económicas, excepto en inversión y exportaciones, donde la grande esperaba un comportamiento más favorable. Lo significativo es que en rubros como ventas y utilidades la pequeña empresa preveía mejores resultados que el resto. Como puede verse, las coincidencias son casi imposibles cuando se trata del desempeño específico de las unidades productivas.²⁰

²⁰ Seis meses después se aplicó otra encuesta en la que se preguntaba sobre las mismas variables. Los resultados son sorprendentes porque ninguno mantuvo las mismas expectativas y, naturalmente, las coincidencias se modificaron. Esto demuestra

CUADRO 7
Previsiones de crecimiento de los empresarios para 1989
según tamaño de empresa (tasa media de crecimiento)

Tamaño	Ventas (%)	Producción (%)	Inversión (%)	Utilidades (%)	Exportación (%)	Importación (%)
Grande	20.4	19.0	62.1	19.9	46.0	31.0
Mediana	28.2	24.6	23.5	25.6	25.0	31.0
Pequeña	31.1	33.7	27.8	29.7	29.0	23.0
Micro	26.3	19.8	27.5	24.4	24.0	7.0

Fuente: Misma que el cuadro 6.

No sólo son pocos los puntos de acuerdo de cada grupo de empresas sino que los cambios de opinión pueden ser radicales en un periodo muy corto, por ello resulta evidente que en tanto las expectativas inmediatas coloquen al gobierno en un punto central (toda vez que de él depende la política económica) y las empresas se agrupen de manera imprevisible, según aparezcan los indicadores, serán los dirigentes de cada agrupación quienes reciban las presiones más fuertes, sobre todo al aceptar o rechazar las disposiciones de las autoridades.

Era natural esperar que al establecerse el pacto económico entre gobierno, sector privado, obreros y campesinos, los líderes serían medidos según se comportaran las variables que ellos hubieran negociado. La crisis y sus efectos han agravado un problema añejo dentro del empresariado nacional: la representación, porque cada empresario espera que sus dirigentes resuelvan los problemas que ellos juzgan importantes y que, las más de las veces, son los de cada uno en particular y no los nacionales.

En 1989 coincidieron varios factores que propiciaron que la tensión aflorara públicamente en el principal organismo del sector privado, el CCE. En ese año, Agustín F. Legorreta dejó la presidencia del Consejo poco después de una nueva firma del pacto económico iniciado dos años atrás y cuya renovación implicaba, entre otras disposiciones, un incremento en los precios de algunos bienes producidos por el sector público y el acuerdo de que los empresarios no los transferirían a sus costos. La crítica recurrente fue que Legorreta no había consultado a nadie o, en última instancia, a muy pocos. Adicionalmente, el Congreso de la Unión había aprobado algunas reformas tributarias

que la política económica puede alterar en cualquier momento los puntos de acuerdo entre los hombres de negocios.

que inquietaron a los hombres de negocios, en especial, el impuesto del 2% a los activos de las empresas que se declararan con pérdidas. Esto provocó que muchos exigieran al CCE acciones más enérgicas que los protegieran de lo que a su juicio eran abusos gubernamentales.

Vale la pena detenerse un momento en el desarrollo del conflicto no sólo porque, inusualmente, la disputa interna se hizo pública, sino porque los intereses políticos de dos corrientes que desde hace algunos años luchan por el control de la iniciativa privada, se superpusieron a los reclamos de participación de sus agremiados.

Desde un principio fue obvio que se aprovechaba el muy próximo cambio de dirigente para poner en entredicho los mecanismos de consulta de ese organismo y, sobre todo, la influencia que cada entidad afiliada tiene en él. No bien comenzó 1989 cuando aparecieron críticas a Legorreta que cuestionaban su autoridad para hablar en nombre de todo el empresariado. No obstante, excepto dos o tres, las demás siempre tuvieron como autor a un conocido hombre de negocios regiomontano, Gerardo Garza Sada, ex presidente de la Canaco de Nuevo León, presidente en aquel momento del Consejo de las Instituciones de ese estado, y también vicepresidente de la Concanaco. Garza Sada está identificado con lo que, convencionalmente, se ha denominado la corriente radical.

En abril de ese año, Jorge Ocejo, presidente de Coparmex y también partidario de la misma corriente, propuso a Bernardo Ardavín como sucesor de Legorreta. Ardavín tuvo varias fricciones con el gobierno de Miguel de la Madrid, cuando fue dirigente de la Coparmex, por su actitud intransigente ante todo lo que él consideró perjudicial para su sector. Para muchos observadores, pero en particular para la mitad de los miembros del CCE, estos antecedentes significaban un serio riesgo de enfrentamiento con el gobierno. A él se opuso la candidatura de Vicente Bortoni, con lo que se complicó el problema, porque el nuevo candidato había sido permanentemente criticado por su disposición al diálogo con el gobierno durante su gestión en la Concamín. La sucesión de Bortoni, en marzo de 1989, estuvo plagada de complicaciones pues las críticas se trasladaron a su candidato, Germán Cárcoba quien, además, tenía el agravante de ser ejecutivo de una empresa de participación estatal.

No era la primera vez que la elección del presidente del CCE dividía las opiniones. Algo similar ocurrió en 1983 cuando Clouthier dejó la presidencia y se presentó la candidatura de Claudio X. González. Fue la oposición de José María Basagoiti y Emilio Goicoechea, en ese entonces líderes de Coparmex y Concanaco, respectivamente, lo que obligó a buscar como alternativa a Jorge A. Chapa. Dos años después

se repitió el problema; se propuso otra vez a González pero ahora contra el mismo Basagoiti, quien contó, como era de esperarse, con el respaldo de Coparmex y Concanaco. Aunque González fue elegido, tuvo que aceptar algunas condiciones sobre la estructura directiva del CCE, como la de desaparecer las vicepresidencias a las que siempre llegaban empresarios de indiscutible reconocimiento dentro del sector, como Andrés Marcelo Sada o Lorenzo Servitje, y que servían para atemperar las decisiones del presidente.

A pesar de las dificultades, en ambos casos fue posible superar la división; pero en 1989 el conflicto fue tal que el CCE no pudo designar a un presidente definitivo y buscó un interino en la reconocida personalidad de Rolando Vega, dos veces presidente de la asociación de banqueros y con gran ascendiente sobre el empresariado. Además de que su elección era temporal, tenía como encomienda principal analizar la estructura y los estatutos del CCE y convocar a un congreso que resolviera los problemas de participación.

Aun cuando el congreso, efectuado en noviembre de ese año, no tuvo ningún resultado práctico, la convocatoria generó expectativas que revelaron el serio problema que padece el sector privado. Organizaciones como Canacinfra y Canaco de la ciudad de México, junto con otras de provincia, pidieron participar en igualdad de condiciones en el CCE, lo que en sí cuestionaba no tanto la representatividad del CCE como la de las confederaciones a las que pertenecen, pues la sola aceptación de las solicitudes de ingreso hubiera sido prueba de la incapacidad de aquéllas para representar con eficacia a sus agremiados. De ahí que Eduardo García Suárez, dirigente de la Concanaco, declarara que era más importante respetar la libre expresión de todas las corrientes de pensamiento en el CCE que incorporar a más organismos.²¹

Gerardo Garza Sada propuso dos medidas audaces: eliminar al CCE como representante formal y delegar todos los acuerdos con el gobierno a las organizaciones afiliadas, lo que equivalía a desaparecer al único interlocutor del empresariado. La segunda consistía en crear votos regionales para impedir que las decisiones fueran tomadas por las corporaciones en la capital.²²

Con todo, la propuesta que contó con más simpatías fue la que elaboraron Coparmex y Concanaco en el sentido de reconsiderar la influencia de cada agrupación de acuerdo con su número de agremiados, ya que era inadmisibles, argumentaban, que entidades con pocos miembros, en especial la AMCB y el CMHN, tuvieran el mismo peso que

²¹ *Excélsior*, 9 de junio de 1989.

²² *Excélsior*, 12 de noviembre de 1989.

las grandes organizaciones que reúnen al 90% del sector privado.

Planteado así, parecía un limpio reclamo democrático, pero después de lo que hemos visto es evidente que era parcial e insuficiente para resolver el asunto principal, pues los reclamantes daban por sentado que ellos sí representaban legítimamente a sus miembros.

El congreso no resolvió el problema, pero sí agudizó el enfrentamiento. Desde la misma convocatoria se advertía el alcance limitado de las decisiones: las mesas de trabajo discutirían sobre documentos previamente elaborados por el CCE y sólo cuando las conclusiones alcanzaran tres cuartas partes de la votación serían consideradas por los dirigentes, de lo contrario podrían ser ignoradas; además, los participantes fueron seleccionados por el mismo CCE con muy poca fortuna, porque de los 797 invitados sólo asistieron 302.²³ Por si fuera poco, discreta, pero sobre todo anticipadamente, el CCE ratificó a Vega como su presidente *antes* de que el congreso se realizara, en clara violación del acuerdo original.²⁴

Las tres proposiciones más importantes (ampliar el número de miembros, aumentar el número de delegados —de los siete existentes—, y crear los votos proporcionales) fueron desechadas por diferencias mínimas en la votación, sin que en ningún caso se alcanzaran las tres cuartas partes requeridas. Estos resultados muestran la seria división dentro del sector privado en torno a un asunto tan vital como sus mecanismos de representación.

Como era previsible, los problemas continuaron. Todas las cámaras de Nuevo León, la Canacindra de Culiacán y la Canaco de Chihuahua amenazaron con abandonar el CCE (en rigor, desautorizar, porque no pertenecen directamente), y la Concanaco decidió ya no asistir a algunas reuniones del organismo coordinador. A simple vista, todo parecía una respuesta natural a los pobres resultados del congreso, pero el tono de los reclamos provenientes de los regiomontanos y de la Concanaco (que fue apoyada por la Coparmex aunque ésta no aceptó faltar a las reuniones), mostró intenciones muy al margen de la democracia. García Suárez, por ejemplo, acusó a los ex presidentes del CCE, Claudio X. González y Agustín Legorreta, de traidores al empresariado porque el primero acompañó de cerca a Carlos Salinas en su campaña presidencial y el segundo firmó los pactos de solidaridad.²⁵

²³ Una buena crónica del congreso aparece en la columna de Herminio Rebollo Pinal, "Mundo Financiero", *El Universal*, 26 de noviembre de 1989.

²⁴ *Excélsior*, 23 de octubre de 1989.

²⁵ *Excélsior*, 7 de noviembre de 1989. Salinas aún no designaba a González como su asesor en asuntos de inversión extranjera, de lo contrario la condena hubiera sido más enfática.

Por su parte, Garza Sada acusó a Rolando Vega de obstaculizar la participación en el CCE porque sólo se preocupaba por sus intereses personales.²⁶

De nuevo, la sucesión fue el punto crítico del conflicto. Después de una enconada guerra de declaraciones y acusaciones entre los organismos del CCE, en medio de las cuales se mencionaron a varios posibles candidatos, Vega fue reelegido pero con cuatro condiciones: a) el CCE no será más, por lo menos formalmente, el organismo líder del empresariado; b) desaparece el cargo de presidente y se le sustituye por el de coordinador; c) el coordinador será en lo sucesivo un presidente de los organismos agremiados y el puesto será rotatorio, y d) el cargo no durará más de un año y no habrá posibilidad de reelección.²⁷ Como puede observarse, el acuerdo alcanzado está lejos de resolver el principal problema del empresariado —sus formas de representación legítima— porque las dirigencias discutieron en torno a intereses que fueron más particulares que sectoriales y de índole política. Las circunstancias en que se produjo esta discusión revelaron claramente que el debate no pretendía un equilibrio en la representación, sino la conquista de un organismo más, esta vez, el de mayor peso dentro del sector.²⁸

No podemos analizar en detalle este punto, pero no hay duda de que nuevamente se enfrentaron dos concepciones que desde hace tiempo se disputan el liderazgo empresarial y que en esta ocasión dieron un tinte democrático a un asunto muy viejo, que se vio seriamente agravado por la situación económica. Y esto, lejos de ayudar a resolver el problema de fondo, lo agudiza, pues mientras los líderes se cuestionan unos a otros su legitimidad por razones políticas, los agremiados también la discuten pero por simple ineficiencia de sus gestiones.²⁹

²⁶ *Excelsior*, 27 de noviembre de 1989 y 2 de junio de 1990.

²⁷ *El Universal*, 11 de julio de 1990.

²⁸ Esto se comprobó cuando en medio de esta polémica, la Cámara Nacional del Comercio en Pequeño, que dice contar con 120 mil miembros, acusó a la Concanaco (precisamente la que más se presentó como democrática) de defender sólo los intereses de los grandes almacenes y pidió reformar la ley de cámaras para que se les permitiera ser independientes. *El Universal*, 9 de julio de 1990.

²⁹ Así se desprende de una encuesta aplicada en febrero de 1990 a 252 ejecutivos de empresas comerciales, de servicios y de la industria metalmecánica —pequeñas y grandes— sobre su participación en las organizaciones privadas. El 40% opinó que los agremiados no intervenían en la toma de decisiones, lo que provocaba que sólo el 9% coincidiera *siempre* con los acuerdos; el 57% *usualmente*, y el 32% *a veces*. Al preguntar acerca de las causas, entre las respuestas más importantes se encontraban: la falta de atención tanto a organismos locales o regionales como a la pequeña y mediana empresas, y la inexistencia de consultas a los agremiados (*Expansión*, núms. 538, 11 de abril de 1990, y 543, *op. cit.*)

Lo peor del caso es que, una vez más, el sector privado ha elegido la práctica política en lugar de revisar sus formas de afiliación y representación interna. Lo más seguro, en consecuencia, es que las muestras de rebeldía continúen al igual que las dudas sobre la legitimidad de sus dirigentes. Y esto no tendría mayores repercusiones en la sociedad si no fuera porque desde 1987, con el Pacto de Solidaridad Económica, el sector privado ha acordado medidas con el gobierno que se han convertido en parte de la política económica, bajo la premisa de que esas organizaciones son auténticas representantes de la iniciativa privada. De continuar las dudas y las críticas, no serán solamente los dirigentes empresariales los perjudicados, sino también el gobierno, que siente cada vez más la ausencia de un interlocutor válido.