

# Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos<sup>1</sup>

ALEJANDRA SALAS-PORRAS\*

**Resumen:** *Las decisiones estratégicas y las avenidas de desarrollo seguidas por las grandes corporaciones mexicanas tienen un origen histórico y familiar, dependen de valores regionales y de redes sociales, de estrategias corporativas y políticas. En conjunto, las condiciones de surgimiento y la fase del desarrollo de la organización corporativa pueden explicar los patrones y las estrategias de acción en un momento dado. Las primeras explican la diversidad de los caminos tomados, mientras que la necesidad de crecer, competir y acumular, hacen que los grandes capitales adopten formas más complejas de organización corporativa.*

**Abstract:** *This paper argues that the strategic choices and avenues of development followed by Mexican large corporations depend on regional, historic and family origin, values and social networks, corporate and political strategies. Both, the conditions of emergence and the phase of development of the corporate organization can together explain patterns and strategies of action at a given time. The conditions of emergence as well as the stage of development usually account for the diversity of paths, whereas the need to grow, compete and accumulate drives large capital to adopt more complex forms of corporate organization.*

**Palabras clave:** Redes sociales, estrategias corporativas y políticas, avenidas de desarrollo, “influyentismo”, capital extranjero, grupos económicos.

**Key words:** Social networks, corporate and political strategies, avenues of development, influence peddling, foreign capital, economic groups.

## I. INTRODUCCIÓN

SE HAN TIPIFICADO LAS AVENIDAS<sup>2</sup> de desarrollo que han seguido los grupos mexicanos de negocios según diversos criterios. Derossi (1971), por ejemplo, considera que el origen regional es el factor más importante en las prácticas económicas y políticas de los empresarios mexicanos. Esta autora identifica tres patrones de de-

<sup>1</sup> Agradezco a Colin Lewis, a Lawrence Whitehead y a Manuel Díaz Pineda sus valiosas sugerencias y críticas a este texto. Las deficiencias o malas interpretaciones a sus observaciones son, desde luego, responsabilidad mía.

\* Dirigir correspondencia a Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: asalasporras@hotmail.com.

<sup>2</sup> Se ha preferido el término *avenidas* al de “camino” o “patrón”, en tanto se trata de rutas que admiten grandes variaciones y cambios dinámicos, pero en las que pueden identificarse elementos estratégicos comunes.

sarrollo: 1) un desarrollo periférico e independiente, como el que han seguido los empresarios de Monterrey. Es el grupo más antiguo, y su éxito económico ha dependido más de un impulso empresarial autónomo que de apoyos políticos. 2) Un desarrollo periférico dependiente, como el que han seguido los empresarios de Guadalajara y Puebla, quienes están alejados del centro de poder y no son lo bastante fuertes en lo económico como para desarrollarse sin protección. Y 3) el desarrollo dependiente central es la vía que siguen los empresarios de la Ciudad de México y zonas aledañas, quienes mantienen contactos habituales y permanentes con los políticos, y se sostienen en gran medida con los apoyos y la protección gubernamentales (véase el cuadro 2).

Luna, Tirado y Valdés (1987) utilizan como criterio las estrategias políticas para agrupar a los empresarios en dos sectores: los radicales y los moderados. Los primeros, encabezados por el Grupo Monterrey, incluyen a los empresarios que tradicionalmente se han opuesto al intervencionismo económico del Estado y a la retórica populista. Los segundos, quienes centran su actividad en el valle de México, se han desarrollado con base en el proteccionismo, los subsidios estatales y los favores por parte del grupo político emanado del sexenio de Miguel Alemán Valdés (1946-1952). Estos autores argumentan que, mientras la facción radical defiende el liberalismo económico, la moderada prefiere un liberalismo gradual.

Concheiro, Fragoso y Gutiérrez (1979) dan mayor peso al origen histórico y a las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas predominantes y los patrones de desarrollo de los grupos. Sobre esta base, proponen tres fracciones empresariales: la del Norte, la de los años cuarenta y la del Centro. El principal componente de la fracción del Norte, el Grupo Monterrey, surgió antes de la Revolución de 1910. Las confrontaciones frecuentes con los regímenes posrevolucionarios, una mayor independencia económica, unidad interna y control sobre diversas instituciones sociales, hicieron que esta fracción fuera independiente, combativa, consciente de sus intereses de clase y de sus aspiraciones hegemónicas.<sup>3</sup>

Las estrategias y los patrones de acción de la fracción de los años cuarenta, que se consolidó durante y después de la segunda Guerra

<sup>3</sup> Esta caracterización del Grupo Monterrey coincide con el análisis de Vellinga (1988).

Mundial, contrastan con los de la fracción de Monterrey en varias áreas: constituyen corporaciones con capital procedente de distintas familias (no sólo una familia ampliada, como en el caso de la fracción de Monterrey); prácticamente nunca hacen públicas sus diferencias con el gobierno; por lo general son sumamente discretos cuando negocian concesiones y medidas políticas; su crecimiento depende en gran medida de sus relaciones con los funcionarios públicos; sus miembros están representados en el gobierno, y en algunos casos llegan incluso a ocupar puestos públicos; asimismo, participan de manera más o menos abierta en el bloque gobernante.

La última fracción, la del Centro, está formada por dos corrientes: por un lado Banamex, Bancomer y Cremi y, por el otro, los más notables representantes de las principales asociaciones empresariales en el Valle de México. Antes de la nacionalización de la banca en 1982, esta fracción ocupaba una posición intermedia respecto de las otras dos fracciones. Aun cuando tuvo una gran influencia en la formulación y aplicación de las políticas financieras y económicas, y sostenía relaciones muy estrechas con funcionarios públicos, no tenía vínculos orgánicos con el Estado, como es el caso de la fracción de los años cuarenta. Rara vez, sin embargo, buscó enfrentamientos políticos con él, lo que sí ha sucedido en el caso de la fracción del Norte. El proceso de negociación y consulta giró en torno a la formulación de los planes económicos, que en general respondían a sus intereses.

Las estrategias corporativas y organizacionales desempeñan el papel más importante en las avenidas de desarrollo que han seguido los grupos empresariales mexicanos, según Cordero, Santín y Tirado (1983). Mientras algunos grupos se integraron vertical u horizontalmente, alrededor de una línea específica de productos, otros se diversificaron hacia sectores y actividades no relacionadas entre sí. Los patrones de asociación con el capital extranjero también son muy variables: algunos grupos se asocian desde fases muy tempranas, mientras que otros siguen siendo independientes durante mucho más tiempo. Estos autores atienden a la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas, y a su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas.

Otros autores (Marichal y Cerutti, 1997; Barragán y Cerutti, 1993; Balmori, Voss y Wortman, 1990; Saragoza, 1988; Lomnitz y Pérez-Lizaur, 1989) argumentan que los intereses familiares, las redes, las estructuras, los valores y las prácticas culturales de cooperación y solidaridad

—lo que recientemente se conoce como el “enfoque al capital social” (Putnam, 1993; Putzel, 1997)— moldean de manera decisiva las avenidas de desarrollo que han seguido las empresas latinoamericanas, en general, y las mexicanas, en particular. Desde el siglo XIX, las redes familiares operaban como instituciones sociales que eran particularmente eficientes para reunir los recursos necesarios y poder iniciar las grandes y costosas inversiones industriales.<sup>4</sup> Los matrimonios representaban un vehículo para formar nuevas asociaciones, incorporar nuevos miembros y expandir las redes económicas y políticas. Según Alex Saragoza (1988), en Monterrey los vínculos sociales y familiares proporcionaron una cohesión duradera, anclaron el poder de la elite económica y siguieron siendo importantes para la concentración de riqueza y poder, desde la formación de los grupos económicos en el siglo XIX hasta la consolidación del régimen posrevolucionario. Todas las figuras clave de Monterrey se embarcaron en inversiones que descansaban en la cooperación y el traslape de diversos esfuerzos colectivos como medio para ampliar el alcance de su actividad económica: “[...] el factor decisivo en las raíces industriales de la elite de Monterrey provino de las interrelaciones económicas entre los principales empresarios de la ciudad”, muchos de los cuales también estaban relacionados entre sí por vínculos familiares (Saragoza, 1988: 33-34).

En la misma línea, Wasserman (1987), Barragán y Cerutti (1993) y Cerutti (1997) descubrieron que la formación de redes complejas de vínculos familiares y de negocios en la segunda mitad del siglo XIX produjo la base social de las relaciones de confianza, cooperación y solidaridad, las cuales aceleraron en gran medida el desarrollo de las poderosas burguesías regionales en la zona de Nuevo León, Chihuahua y Durango. Las distintas ramas de estas burguesías regionales se expandieron cada vez más, integraron y entrelazaron sus intereses y ámbitos de influencia mediante participaciones de acciones, asociaciones, alianzas y matrimonios.

Balmori, Vossi y Wortman (1990) examinan distintos casos —en el noroeste de México, Centroamérica y Argentina— y llegan a la conclusión de que la familia es el principal agente en la historia

<sup>4</sup> De hecho, este patrón de inversión en colaboración, cimentado por vínculos familiares, ha sido ampliamente reconocido como fundamental en diversos estudios acerca del éxito en el desarrollo empresarial en los que se aplica el enfoque teórico del capital social (Putnam, 1993). Para una excelente evaluación crítica de este enfoque, véase Putzel (1997).

latinoamericana, sobre todo en la configuración de naciones y sociedades independientes. Desde su punto de vista, la familia, como un actor individual y colectivo, afecta el desarrollo regional y nacional en América Latina desde el siglo XVIII hasta el XIX. Como entidades colectivas, las redes familiares representan alianzas que se han formado y desarrollado a fin de promover los intereses económicos, sociales y políticos, aunque pueden, al mismo tiempo, estar permeadas por preferencias individuales o personales que afloran en determinadas coyunturas. Las redes familiares son el mecanismo mediante el cual se reunían los recursos necesarios para iniciar nuevas empresas colectivas, especialmente en situaciones en las que las instituciones financieras eran débiles o inexistentes, o en que las estructuras sociopolíticas no podían garantizar la estabilidad y la confianza. Aun cuando la estructura y la cohesión familiar han probado ser particularmente importantes entre los ricos y poderosos en muchos otros países,<sup>5</sup> según Balmori, Voss y Wortman (1990), en América Latina se han convertido en un vehículo de la organización social, política y económica, dada la ausencia o debilidad de otras instituciones, públicas o privadas.

Larissa Lomnitz y Marisol Pérez-Lizaur (1989) también subrayan el papel que ha desempeñado la cohesión y confianza familiar en el desarrollo y el éxito del grupo empresarial de la familia Gómez, un conglomerado informal en la Ciudad de México —nunca integrado formalmente como tal—, constituido como una compleja red de empresas interdependientes, cuya estructura sigue de cerca el proceso de la segmentación familiar. Así,

[...] un hombre joven puede empezar su carrera en los negocios trabajando directamente con su padre o tío. Su capital de relaciones sociales se incrementará, hasta que llegue el momento de establecerse como un empresario independiente [...]. Los hijos del empresario heredarán empre-

<sup>5</sup> Todos los artículos en Brown y Rose (1993), que estudian las redes desde una perspectiva neoinstitucional, llegan a la conclusión de que las redes de finanzas, información y confianza desempeñan un papel decisivo para reducir el riesgo, ya sea en una empresa familiar del siglo XIX o en una gran corporación del siglo XX. Kirby (1993), en particular, subraya el papel que desempeñan los vínculos familiares en el desarrollo de la red de confianza, que fue sumamente importante para reunir los fondos que se requerían para la compañía del Ferrocarril Stockton y Darlington, en el noreste de Inglaterra, entre 1780 y 1860.

sas separadas, a su muerte, y sin embargo, en general, estas empresas serán interdependientes, porque el empresario las habrá establecido con vistas a la complementariedad o la cooperación. Así, habrá una solidaridad continua, que incluye el intercambio de información, el compartir contactos, tratos temporales y nuevas asociaciones (*joint ventures*) entre hermanos (Lomnitz y Pérez-Lizaur, 1989: 234).

Como sostiene Saragoza (1988), esta avenida de desarrollo es muy similar a la que ha seguido el Grupo Monterrey que, no obstante, se convirtió en una corporación pública que cotiza en bolsa, desarrolló una estructura de administración central (con estrategias y respaldo financiero comunes) y conservó, al mismo tiempo, flexibilidad y comunicación rápida e informal. Lomnitz y Pérez-Lizaur (1989) endosan explícitamente el enfoque del capital social cuando subrayan el papel que desempeñan las redes sociales para movilizar los recursos disponibles. En países en donde el poder del Estado adolece de instituciones débiles e inestabilidad política crónica, la familia se convierte en “[...] el pivote de la cultura y el centro de las redes sociales [...] Es la base de la confianza y la lealtad, que a menudo falta en la vida corporativa más individualista en los Estados Unidos” (pp. 232-233). Las autoras argumentan que dado que el capital social puede convertirse en capital económico, a menudo se despliega un amplio rango de actividades a fin de preservar y ampliar las redes sociales.

Todos los factores —de orden regional, familiar, histórico, estratégico, corporativo, político y de valores— subrayados por los estudiosos antes mencionados, han influido de manera decisiva en las decisiones estratégicas y en las avenidas de desarrollo que han seguido las grandes corporaciones mexicanas. Sin embargo, la influencia de tales factores ha variado mucho con el transcurso del tiempo. Esto es, tanto las condiciones en las que surgieron, como la fase del desarrollo de las organizaciones corporativas, pueden (juntas) explicar los patrones y las estrategias de acción empresarial en un momento dado. Las condiciones en las que surgieron usualmente dan cuenta de la diversidad de los caminos tomados, mientras que la necesidad de crecer, competir y acumular —intrínsecas a la dinámica del desarrollo del capital— lleva al gran capital a adoptar formas más complejas de organización corporativa.

En el presente artículo se estudian, primero, las condiciones —tanto nacionales como internacionales— en las que surgieron las empresas, las cuales influyeron y dieron forma a las decisiones estraté-

gicas de las más importantes fracciones empresariales. Y, en segundo lugar, se analiza el proceso de concentración que, si bien es común a todas estas fracciones, las lleva a adoptar formas distintas de organización corporativa, según el modelo de desarrollo que hayan seguido, así como los sectores económicos y la fuerza financiera que cada grupo tenga.

A fin de estudiar las principales avenidas de desarrollo de las grandes empresas, elaboré una lista de los 60 grupos no financieros más grandes (véase el cuadro 1). Aunque ésta será la muestra básica, en algunos casos las ilustraciones desbordan la muestra, ya sea porque la información es a menudo insuficiente,<sup>6</sup> o porque los procesos de reestructuración (fusiones, adquisiciones, compras, nacionalizaciones o privatizaciones) con frecuencia han llevado al desplazamiento, a la desaparición o el surgimiento de grupos no incluidos en dichas listas.

Aun cuando en la actualidad todos los grupos en esta lista son en su mayor parte corporaciones privadas, y casi todas siempre lo han sido, otras se crearon originalmente como empresas estatales (Aerovías de México, DINA, AHMSA), y en el presente se hallan bajo el control de empresarios mexicanos; otras más han representado distintas formas de capital (estatal, privado, extranjero o nacional, con distintas combinaciones).<sup>7</sup> Teléfonos de México (Telmex), por ejemplo, empezó como compañía extranjera. Se volvió predominantemente nacional y privada a finales de los años cuarenta, cuando un grupo de empresarios mexicanos, encabezados por Senderos, Trouyet y Vallina, adquirió gran parte del capital. El Estado fue el inversionista predominante en los años sesenta, y en los noventa el capital privado mixto (nacional y extranjero) estuvo encabezado por Carlos Slim. De manera similar, Mexicana de Aviación (CMA) ha seguido un camino muy sinuoso: fue creada por la empresa estadounidense PanAm en los años cuarenta, vendida a Crescencio Ballesteros en 1967 (Ruiz Harrell, 1986: 40), pasó a manos del Estado en 1982, fue privatizada de nuevo a principios de los noventa, e intervenida por insolvencia a mediados de esa década. En la actualidad se planea nuevamente su privatización. La mayor parte de las empresas afiliadas al Grupo Carso, por ejemplo, ha sido estatal al menos una vez. En consecuencia, los cuadros reflejan

<sup>6</sup> Las ventas y los activos han sido los principales criterios usados para clasificar a los grupos industriales, comerciales y financieros.

<sup>7</sup> La columna 5 en el cuadro 1 sigue esta trayectoria, cuando la información lo permite.

CUADRO I

ORÍGENES Y TRAYECTORIAS DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS  
MEXICANOS MÁS GRANDES

<i>Compañía</i>	<i>Ventas (1994*)</i>	<i>Fecha de establecimiento **</i>	<i>Región</i>	<i>Origen y capital</i>	<i>Fracción</i>
Telmex	29 213	1909	D. F.	F/P/S/P	Nueva
Cifra	15 637	1958	D. F.	P	
Vitro	14 0190	1909	Nuevo León	P.	Del Norte
Carso	11 353	1980	D. F.	S/P	Nueva
Cemex	10 645	1905	Nuevo León	P	Del Norte
VISA	9 393	1890	Nuevo León	P	Del Norte
Alfa	9 353	1945	Nuevo León	P	Del Norte
Comercial	9 060	1944	D. F.	P	Alemán
Gigante	9 046	1962	D. F.	P	
ICA	7 938	1947	D. F.	P	Alemán
Televisa	6 442	1930	D. F.	P	Alemán
Modelo	6 354	1925	D. F.	P	
Bimbo	6 074	1945	D. F.	P	Alemán
Desc	5 536	1972	D. F.	F/P	Alemán
Sotiana	4 056	1905	Nuevo León	P	Del Norte
Gruma	4 046	1949	Nuevo León	P	Alemán
Aeromex	4 026	1924	D. F.	S/P	Alemán
GIMMEX	3 885	1918	D. F.	F/P	Alemán
Kimberly	3 879	1925	D. F.	F/P	Central

<i>Comt.</i>						
La Moderna	3 878	1936	Nuevo León	P	Alemán	
Liverpool	3 536	1847	D.F.	P	Porfiriana	
TMMSA	3 386	1950	Veracruz	P	Alemán	
IMSA	3 174		Nuevo León	P		
Aty	3 133	1892		P	Del Norte	
Nadro	3 129	1943	D.F.	P	Alemán	
Tribasa	3 074	1980	D.F.	P	Nueva	
GMD	3 040	1942	D.F.	P	Alemán	
CYDSA	2 996	1945	Nuevo León	P	Del Norte	
AHMSA	2 967	1942	Nuevo León	S/P		
CMA	2 884	1944	D.F.	F/P/S/P	Alemán	
Chedraui	2 879	1968	Veracruz	P		
Sidek	2 689	1967	Jalisco	P		
DINA	2 470	1953	Jalisco	S/P		
Peñoles	2 458	1887	D.F.	F/P		
Apasco	2 363	1981	D.F.	F/P		
Ggemex	2 070	1981	D.F.	P		
Elektra	1 998	1989				
BI	1 766	1949	D.F.	P	Nueva	
					Alemán	
Synkro	1 622	1955	D.F.	P	Alemán	
LALA	1 544		Durango	P		
GIS	1 504		Coahuila	P	Del Norte	
Bachoco	1 420	1942	Sonora	P	Alemán	
P. Hierro	1 415	1898	D.F.	P		
Benavides	1 346	1917	Nuevo León	P	Del Norte	

Cont

SYR	1 287	1906	Nuevo León	P	Del Norte
Copamex	1 196		Nuevo León	P	Del Norte
Hermes	1 145		D. F.	P	Alemán
GIDUSA	1 136	1982	Coahuila	P	
Iusacell	1 108	1936	Edo. México	P	Alemán
Herdez	1 037		D. F.		
TAMSA	1 006		Veracruz	P	Alemán
Argos	952	1940	Chihuahua	P	Alemán
Coppel	810	1965	Sinaloa	P	
Geupac	652		Jalisco	P	
Posadas	585	1967	D. F.	P	
San Luis	573		D. F.	F/P	
Ponderosa	539	1940	Chihuahua	P	Alemán
Canadá	504	1940	Jalisco	P	Alemán
Tablex	463	1978	D. F.	P	
Ceramic	443		Chihuahua	P	

\*Millones de pesos.

\*\* Año de constitución del grupo.

Ex: capital extranjero.

P: capital privado.

Es: capital del Estado.

FUENTES: Bolsa Mexicana de Valores, 1995, *Expansión* (agosto de 1995); Informes a las Asambleas de Accionistas e investigación directa.

sólo parcialmente la situación de los grupos en un momento dado. Al referirnos a las condiciones en las que surgieron y a los patrones de conducta a los que están vinculados, debemos pensar, por tanto, en las condiciones en las que surgió *el grupo que ahora tiene el control* de una empresa dada.

## II. LAS CONDICIONES NACIONALES E INTERNACIONALES DE SURGIMIENTO DE LAS EMPRESAS

Las condiciones bajo las cuales un país se vuelve predominantemente capitalista —esto es, las alianzas de clase que hacen avanzar el proceso, las relaciones de dependencia con otros países, el potencial económico, etcétera—,<sup>8</sup> sin duda son determinantes en la configuración y las rutas de desarrollo que han seguido sus clases dominantes. Sin embargo, los periodos de reforma económica, de restructuración y reconstrucción, crean nuevas oportunidades, aflojan la exclusión social de las elites económicas y políticas y abren posibilidades de movilidad rápida, reclutamiento e incorporación de nuevos miembros, todo lo cual es testigo de procesos de reconstitución de estos segmentos de la clase dominante.

Podemos distinguir tres recambios generacionales importantes en la composición de la elite corporativa mexicana. El primero procede de la época pre-revolucionaria y da origen a la fracción del Norte.<sup>9</sup> De los 60 grupos incluidos en el cuadro 1, 10 están claramente relacionados con dicha fracción. La segunda generación, que surge dentro del contexto de la reconstrucción económica y la reorganización política, que tuvo lugar después de la Revolución de 1910, llevó a la formación de dos fracciones: la del Centro y la de Alemán. La primera estaba encabezada por tres grupos (Banamex, Bancomer y Cremi), y la se-

<sup>8</sup> Barrington Moore (1966), por ejemplo, analiza las características de las fuerzas sociales y de las alianzas entre clases, que produjeron versiones más o menos democráticas del capitalismo en Inglaterra, Francia, Alemania y Japón. Los estudios de países individuales en Bottomore y Brym (1989) estudian las maneras como las condiciones de surgimiento conformaron a las clases capitalistas en diversos países europeos, Estados Unidos y Canadá.

<sup>9</sup> Otros grupos cuyo origen data de la época pre-revolucionaria, o bien han desaparecido, se han fusionado, o simplemente no alcanzan el rango para ser incluidos dentro de la muestra de las 60 corporaciones no financieras de mayor tamaño. En la lista, Liverpool es la única corporación que se remonta al siglo XIX y que no está asociada con la fracción del Norte.

gunda es con mucho la más grande, en lo que respecta a la cantidad de sus componentes (véase el cuadro 1).<sup>10</sup> La mayor parte de los miembros de la fracción del Norte y algunos otros segmentos que datan de la época pre-revolucionaria, encontraron un reacomodo fácil durante este periodo de reorganización, si bien algunos fueron desplazados.<sup>11</sup> El tercer cambio de generación tuvo lugar durante el periodo de la reforma económica que ocurrió desde la administración de Ernesto Zedillo (EZ) hasta la de Carlos Salinas de Gortari (CSG). Esta nueva fracción ha podido ascender e integrarse al *círculo íntimo* de la elite corporativa, en virtud de sus vínculos cercanos con el *círculo íntimo* de la elite política.<sup>12</sup>

Durante las décadas de los sesenta y los setenta, la expansión del capital extranjero produjo oportunidades de crecimiento, ajustes, nuevas combinaciones, dislocaciones y retiros, si bien muy pocos grupos surgieron durante dicho periodo. Sólo cinco grupos de la muestra tienen sus orígenes en estas décadas. Desc se constituyó como un grupo corporativo en 1972, pero el capital de Manuel Senderos (uno de los socios más importantes) puede rastrearse hasta los años cuarenta (Hernández Rodríguez, 1984). Dicho grupo, sin embargo, se expandió rápidamente durante los setenta, con la Nueva Ley para la Regulación y Promoción de la Inversión Extranjera, aprobada en la administración de Echeverría, y las políticas que promovieron la mexicanización de las empresas extranjeras.

Las características geográficas y familiares fueron factores determinantes en la constitución de nuevas empresas y en la consolidación de los esfuerzos empresariales desde el siglo XIX hasta las postrimerías de la Revolución de 1910. El fuerte sello de rasgos regionales y fami-

<sup>10</sup> Cordero *et al.* (1983: 89) también descubrieron que la mayor cantidad de grandes empresas nacionales se originó en esta época.

<sup>11</sup> En Chihuahua, por ejemplo, los componentes más importantes del clan porfiriano Terrazas-Creel se reagruparon alrededor de corporaciones e intereses encabezados por un miembro de la fracción Alemán: Eloy Vallina (Wasserinan, 1987 y Salas-Porras, 1992).

<sup>12</sup> Chiesi y Martinelli (1989: 110-119) identifican, de manera similar, cuatro tipos empresariales en Italia, cuyas principales estrategias varían, de acuerdo con la índole de los regímenes políticos en los que surgieron, y la fase de desarrollo económico en la que se encuentran. También observan que la desintegración regional y una nación más bien fragmentada, fueron muy importantes para la configuración del primer tipo de empresarios, los "empresarios tradicionales", mientras que el oportunismo económico es la principal de las características de los "empresarios subsidiados", que corresponden en términos generales a la fracción del Norte y la fracción Alemán en México, respectivamente.

liares que tuvieron los grupos económicos surgidos durante este periodo puede atribuirse a diversos factores: el aislamiento de ciertas áreas, la distancia de las estructuras de poder, las desigualdades en el nivel de desarrollo, la resistencia y las dificultades en el proceso de integración de algunas zonas geográficas. Todo ello contribuyó a que las relaciones con las estructuras y las elites del poder central fueran muy heterogéneas y contradictorias (Cerutti, 1986 y 1997; Saragoza, 1988).

Los grupos económicos cuyos orígenes pueden rastrearse hasta estos periodos a menudo tienen raíces en las culturas corporativas regionales, fuertemente permeadas por algún “hombre que ha triunfado por su propio esfuerzo” (*self-made man*) y por las tradiciones de empresas familiares. Entre los grupos de nuestra muestra que datan de este periodo, encontramos algunos que giran en torno a la fracción del Norte, dirigidos por el Grupo Monterrey. La distancia geográfica y cultural del centro político, las redes familiares y la cohesión social dieron forma en gran medida a los patrones de desarrollo de estos grupos (Saragoza, 1988; Barragán y Cerutti, 1993). Los representantes de VISA, Alfa, Vitro y Celulosa y Derivados (CYDSA) encabezan esta fracción, si bien varios grupos de los estados del norte (en particular Chihuahua, Coahuila y Durango) se alinean y comparten intereses, estrategias y trayectorias.

El ámbito de los grupos que surgieron en la época pre-revolucionaria siguió siendo predominantemente regional hasta la década de los años cuarenta, cuando la integración del mercado nacional avanzó de manera considerable con el desarrollo del sistema de comunicaciones y finanzas. No obstante, incluso antes de esa década, los eslabonamientos hacia adelante y hacia atrás en las cadenas industriales, la integración de intereses de distintas actividades (industriales, banqueras, comerciales, de bienes raíces, etcétera), así como las combinaciones de capital de distintas familias, han vuelto muy intrincadas las estructuras corporativas de ciertos grupos.

#### ***a) La fracción del Norte: lejos de la elite en el poder***

Uno de los casos más sobresalientes que datan de la época pre-revolucionaria es el de las corporaciones reunidas alrededor del Grupo Monterrey, el cual se formó con diversos brotes de una compañía cervecera: la Cervecería Cuauhtémoc. En el transcurso del siglo XX (el grupo se fundó en 1898, con la Cervecería Cuauhtémoc), dicha

empresa familiar se ha expandido y diversificado. En ciertos momentos se ramificó, ya sea para compensar fallas de mercado y escasez de la demanda, para contrarrestar los ciclos económicos sectoriales, para desplazarse hacia sectores más redituables y dinámicos, para resolver divisiones familiares (como la que dio lugar a VISA y Alfa en 1974), o meramente para simplificar la estructura y la organización de intereses, con lo cual se conciliaban las expectativas económicas de la empresa con las del grupo familiar.<sup>13</sup>

Sin embargo, las divisiones no impiden nuevas combinaciones y entrelazamientos, que a menudo hacen que la estructura de esta fracción se vuelva muy compleja. Dos ramas de la cervecería —Vitro y CYDSA— entrecruzaron nuevamente sus intereses económicos, a partir de la década de los ochenta. La privatización de los bancos en 1991-1992 (de Bancomer y Serfin en particular) complicó aún más la red de vínculos y combinaciones entre las familias y los intereses que pertenecen a esta fracción (Salas-Porras, 1997). En 1996 VISA y Alfa se vincularon de nuevo, cuando decidieron fusionar dos proyectos, a fin de competir con Telmex en el área de telecomunicaciones: Alestra (fundada por Alfa y ATT) y Unicornio (un proyecto de VISA, Bancomer y GTE).

Los actuales componentes más importantes de esta fracción representan los intereses agrupados alrededor de VISA-Bancomer (encabezado por Eugenio Garza Lagüera), Vitro-CYDSA (Adrián Sada González), Alfa (Dionisio Garza Medina), y Cementos de México (Cemex) (Lorenzo Zambrano), si bien otros grupos de Puebla, Sonora, Coahuila, Chihuahua, Sinaloa, Tamaulipas y otros estados a menudo comparten los puntos de vista y las estrategias de dicha fracción.

La estrategia corporativa de tal fracción ha variado considerablemente con el transcurso del tiempo. Hasta los años cincuenta, la expansión estuvo impulsada por la necesidad de reducir costos de transacción y subsanar las limitaciones de un mercado interno dependiente y desintegrado. Así, las estrategias de *internalización* comenzaron muy pronto, con la fundación de las Fábricas de Cartón Monterrey en 1900 y la Vidriera Monterrey en 1909 (Saragoza, 1988: 55). Las limitaciones y dificultades para importar materia prima y bienes manufactura-

<sup>13</sup> En 1997, después del fracaso de la expansión de Vitro hacia el mercado estadounidense, una nueva restructuración familiar y corporativa tiende a realinear los intereses de CYDSA y de Vitro alrededor de dos ramas de la familia: Sada-González y González-Sada.

dos durante la segunda Guerra Mundial aceleraron en gran medida la sustitución de importaciones e intensificaron este proceso de internalización para reducir costos de transacción.<sup>14</sup> En dicho contexto se creó Hojalata y Lámina, S. A. (HYLSA), con el objetivo de suministrar la materia prima para producir las corcholatas de las botellas usadas por la Cervecería Cuauhtémoc. La integración vertical y horizontal mediante la fundación de nuevas instalaciones industriales se mantiene como el mecanismo más importante de expansión hasta los años cincuenta. Las adquisiciones y las asociaciones con capital extranjero, a fin de diversificar los riesgos y elevar el potencial de ganancias, se volvieron los mecanismos de expansión más importantes, a partir de la década de los sesenta. Los vínculos con las instituciones bancarias y financieras comenzaron desde una etapa muy temprana a fin de respaldar el financiamiento de los nuevos proyectos y adquisiciones: el Banco Mercantil de Monterrey, creado en 1899, reunió recursos de los intereses más importantes de la familia industrial en la región, entre ellos los de los Sada, Muguerza, Madero y Hernández (Saragoza, 1988: 49). Como argumenta Gerschenkron (1962), las redes sociales basadas en vínculos familiares se convirtieron en un importante arreglo institucional “sustituto”, para reunir los recursos que demandaba la rápida expansión que experimentaron estas empresas; también para ayudar a crear las condiciones de confianza necesarias para el ascenso económico y el fortalecimiento de dicha fracción, especialmente si se toma en cuenta la inestabilidad política y la debilidad de las instituciones públicas que prevalecían en esa época. Sin embargo, el entrelazamiento de los intereses familiares ha seguido siendo una práctica corporativa bastante arraigada, y particularmente intensa entre los miembros de tal fracción.

Esta ración del Norte, encabezada por el Grupo Monterrey, corresponde básicamente a la fracción Monterrey de que habla Concheiro *et al.* (1979), a la fracción radical de Luna, Tirado y Valdés (1987), a la

<sup>14</sup> Según Coase (1937) y Williamson (1985), los principales exponentes del análisis de costos de transacción, los mecanismos institucionales que reducen el costo de la búsqueda de información, la ejecución de los contratos y otros costos de transacción, tienden a sustituir al mercado como el principal mecanismo de gobernación (*governance*). Este argumento se usa a menudo para explicar el proceso de la integración vertical y horizontal de grandes empresas (*jerarquías*) dentro y a través de las fronteras nacionales. Bajo esta perspectiva analítica, las redes familiares, las asociaciones y los clubes (*capital social*) pueden convertirse en instituciones poderosas para generar confianza y propiciar el cumplimiento de los contratos entre los agentes del mercado (Putnam, 1993).

independiente periférica de Derossi (1971), y a la elite de Monterrey de Saragoza (1988) (véase el cuadro 1). Se ha caracterizado tradicionalmente por su independencia —económica, política e ideológica—, entre otros motivos porque su origen y desarrollo dependía menos de la promoción estatal y de las relaciones directas con los funcionarios del gobierno. La fracción sobrevivió varios regímenes políticos, algunos de ellos adversos —al menos retóricamente— a sus intereses. Ha desarrollado su propia ideología de clase, caracterizada por Concheiro *et al.* (1979: 90) como liberal-autoritaria,<sup>15</sup> porque promueve el liberalismo económico,<sup>16</sup> al mismo tiempo que defiende la estabilidad y el orden político (no necesariamente las instituciones democráticas).

Si bien en un grado distinto, esta fracción se ha beneficiado de las políticas económicas, los incentivos y subsidios de todo tipo, en virtud de su poder estructural y el acceso que tal poder les da a las agencias del Estado, y no en virtud (al menos no tanto) de vínculos personales y clientelares con funcionarios del gobierno, como es el caso de los grupos que pertenecen a la fracción Alemán y a la nueva.<sup>17</sup> No obstante, durante el periodo en que prevalece la estrategia de sustitución de importaciones, su independencia económica se vuelve cada vez más un arma ideológica, en la medida en que estos grupos dependen del proteccionismo y de transferencias de todo tipo (reducciones y exenciones de impuestos, crédito público, subsidios a la electricidad, el transporte y otros bienes públicos, contratos, etcétera).

### ***b) La fracción del Centro: estrechamente vinculada con el centro del poder***

Los orígenes de esta fracción, que básicamente corresponde a la fracción del Centro de Concheiro *et al.* (1979), la moderada de Luna,

<sup>15</sup> Vellinga (1988) también reconoce el vínculo entre una mayor autonomía e independencia de esta fracción, y el desarrollo de una ideología de clase.

<sup>16</sup> A lo largo de su existencia, los representantes de dichos grupos han criticado de manera sistemática la intervención del Estado en la economía, y el proteccionismo.

<sup>17</sup> Saragoza (1988) observa que, incluso en Monterrey, la dependencia del Estado ha variado en distintos grupos. Hasta los años cuarenta, por ejemplo, la Fundidora Monterrey dependía del Estado, no sólo respecto de las tarifas, sino también de los contratos, mientras que la Cervecería Cuauhtémoc sólo dependía respecto de las tarifas. Después de los años cincuenta, a medida que se amplían los subsidios en electricidad, transporte, crédito y en otros rubros, la mayor parte de los grupos se vuelve cada vez más dependiente del Estado.

Tirado y Valdés (1987) y la central dependiente de Derossi (1971) (véase el cuadro 2), pueden rastrearse hasta el periodo de la reorganización del sistema financiero, que ocurrió a principios de la década de los años treinta. Si bien Banamex se fundó desde 1901, mucho antes que Bancomer y Cremi (en 1932 y 1934, respectivamente), estos tres bancos comparten lo siguiente: 1) un gran capital extranjero, administrado y representado tradicionalmente por gerentes mexicanos, quienes incrementaron de manera gradual su participación en el banco; 2) una coordinación muy estrecha con las autoridades estatales para regular y administrar los mercados financieros; y 3) una expansión continua hacia otras actividades, aun cuando el corazón de sus negocios haya permanecido dentro del área de la banca y las finanzas, excepto en el caso de Cremi, en el que la minería, las manufacturas y los intereses comerciales son igualmente importantes.<sup>18</sup>

El elemento común más preponderante al agrupar estos componentes en una fracción, es su acceso inmediato a las estructuras políticas en la capital del país. Agustín Legorreta López, el representante más importante de Banamex, colaboró de cerca con las autoridades financieras en la formulación de la Nueva Ley de Instituciones de Crédito de 1932 y en el diseño de las políticas para modernizar al sistema financiero en su conjunto.<sup>19</sup> Desde entonces, se consultó a estos tres grupos, de manera regular, cuando se pensaba introducir nuevas reformas jurídicas y políticas dentro del sistema financiero.

Dicha fracción se desarticuló, como tal, con la nacionalización de la banca en 1982. Algunos de sus miembros se reagruparon alrededor de casas de cambio, primero, y de grupos financieros después de la privatización en 1991-1992; sus estrategias y patrones de acción política han sido gradualmente difundidas y adoptadas por las organizaciones empresariales así como por algunos miembros de la nueva fracción.

<sup>18</sup> Raúl Baillères, poseedor de la mayoría accionaria, desde los años cuarenta en adelante, en Peñoles, la Cervecería Moctezuma y El Palacio de Hierro. El sistema Desem (Desarrollo Empresarial Mexicano), le otorgó en 1994 la distinción de formar parte de "El salón del empresario mexicano" (*Expansión*, 13.4.1994: 34-36).

<sup>19</sup> Este banco fue confiscado por Venustiano Carranza y devuelto a sus dueños originales por Álvaro Obregón, dentro del contexto de la reorganización del sistema financiero. Ruiz Harrell (1986: 98) narra la historia personal de Legorreta cuando la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco) le otorgó la "Medalla de honor al mérito empresarial" en 1980.

CUADRO 2

CRITERIOS PARA CLASIFICAR A LAS NUEVAS FRACCIONES EMPRESARIALES MEXICANAS

<i>Autor</i>	<i>Criterio</i>			<i>Fracciones</i>
Derossi (1971)	Origen regional	Periférico Independiente	Periférico dependiente	Central dependiente
Luna <i>et al.</i> (1987) Concheiro <i>et al.</i> (1979)	Estrategias políticas Origen histórico	Radical Monterrey	Moderado	Década Central de los cuarenta
Lomnitz y Pérez Lizaur (1989) Barragán y Cerutti (1993) Saragoza (1989) Wasserman (1987)	Redes familiares Capital social	Grupos regionales constituidos durante el siglo XIX		
Salas-Porrás Nueva	Condiciones de surgimiento (regionales, históricas, políticas, familiares)	Del Norte		Aleman Central

***c) La fracción Alemán: simultáneamente “influyente” y empresarial***

La fracción Alemán, que corresponde a la fracción de los cuarenta de Concheiro *et al.* (1979), a la fracción moderada de Luna *et al.* (1987), y a parte de la fracción central dependiente, de Derossi (1971) (véase el cuadro 2), ha recibido una fuerte influencia de dos corrientes contradictorias. Por un lado, desarrollan vínculos personales con los funcionarios gubernamentales para obtener favores y privilegios del Estado, dada una dependencia abrumadora de la promoción y el proteccionismo estatales. Y por el otro lado, exhiben un verdadero ímpetu empresarial, necesario para superar las restricciones y cuellos de botella durante y después de la segunda Guerra Mundial, para fortalecer el mercado interno y promover un desarrollo nacional más independiente.<sup>20</sup>

Entre la década de los años treinta y los cincuenta, las posibilidades de crecimiento y desarrollo, así como la suerte de empresas nuevas, dependían en gran medida del acceso a los funcionarios públicos y de los vínculos personales con los políticos, miembros de “la familia revolucionaria” (la fracción revolucionaria triunfante). Las tradiciones familiares y corporativas regionales, al combinarse con el nivel de acumulación alcanzado hasta este punto, se convirtieron en una fuente de poder, que facilitaba el acceso a la elite política. Pero para quienes no contaban con recursos económicos considerables, los vínculos personales con la elite política era la condición fundamental para un crecimiento rápido. Así, para los empresarios que ascendieron en este periodo, la competencia para obtener favores y privilegios especiales del estado, fue un factor decisivo en el proceso de concentración de capital. Algunos de los intereses empresariales más grandes de la Ciudad de México se desarrollaron sobre esta base durante el periodo presidencial de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) y Miguel Alemán Valdés (1946-1952). Entre los más sobresalientes, encontramos a Televisa (que agrupa a tres familias: Alemán, Azcárraga y O’Farril), que se benefició de muchas concesiones de televisión y radio; el Grupo

<sup>20</sup> De una manera similar, el Estado mexicano sigue desde entonces, hasta la fecha, patrones que podrían ser considerados simultáneamente como depredadores y desarrollistas, según las definiciones de Evans: “[...] los estados depredadores carecen de la habilidad para impedir que los funcionarios persigan sus metas particulares”, mientras que los Estados desarrollistas se acercan más a la definición weberiana de “burocracia” (1995: 12).

Industrial Minera México (GIMAS), cuyo principal accionista era Larrea, se benefició con concesiones mineras; los grupos de la industria de la construcción —ICA, BI y GMD— dependían de contratos públicos; Tubos de Acero de México, S. A. (TAMSA) (Alemán y Pagliai) también dependía de contratos con Petróleos Mexicanos (Pemex).

Dicha fracción tiene también ramificaciones en otros estados. En Monterrey, varios grupos que comparten los puntos de vista y las prácticas de la fracción Alemán, pueden ser rastreados hasta esta época. Entre los más importantes encontramos a Protexa, Gamesa, Maseca e Industrializadora de Maíz, S. A. (IMSA). En Chihuahua, los intereses de Vallina-Trouyet (Celulosa de Chihuahua y Comermer), que se han beneficiado de concesiones para explotar los bosques, son los que mejor representan a esta fracción. En Sonora encontramos a los Robinson-Bours (Bachoco).

La mayor parte de estos grupos depende en gran medida de concesiones, contratos, proyectos de infraestructura y, en suma, del gasto gubernamental. Los contratos y las subastas favorecen generalmente a los empresarios que han establecido vínculos personales con funcionarios públicos o agencias del gobierno, o que se han articulado estrechamente con el bloque gobernante. Por esta razón, los empresarios que han surgido en tal contexto han cultivado relaciones personales con funcionarios de alto nivel, han penetrado y prácticamente colonizado algunas agencias públicas. Ésta es la única fracción empresarial que mantiene relaciones permanentes, de coordinación (y en algunos casos, incluso institucionales) con el gobierno.<sup>21</sup> Los empresarios de dicha fracción han ocupado ocasionalmente en la administración pública los puestos más altos de la jerarquía.<sup>22</sup> Se les conoce, en consecuencia, por su mayor dependencia ideológica y política del Estado.

Integrados tradicionalmente alrededor de un sector (a partir del cual se expanden, integran o, en menor medida, diversifican, los gru-

<sup>21</sup> Los grupos relacionados con la construcción, por ejemplo, están por lo general representados en los Consejos de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), Pemex, el Metro, Banobras y otras oficinas públicas, que ofrecen contratos y créditos para la construcción, así como en comisiones y cuerpos creados para regular y modernizar los sistemas de comunicación y transportes. Véase Hobbs (1991) y Camp (1989).

<sup>22</sup> Los casos más sobresalientes de políticos que se han convertido en grandes empresarios son los de Miguel Alemán y Hank González. En sentido inverso, entre los grandes empresarios que han ocupado puestos políticos se encuentran los de la administración de Miguel Alemán: Antonio Ruiz Galindo (un presidente de Concamin que luego fue secretario de Economía), Nazario Ortiz Garza (gerente general de la

pos que forman esta fracción también han sido influidos considerablemente por el ambiente económico dentro del cual empezaron a desarrollarse: el proceso de sustitución de importaciones de muchos productos, dada la escasez causada por las condiciones de la segunda Guerra Mundial. Este periodo, a menudo llamado “de la sustitución fácil e inevitable de importaciones” (Cordero *et al.*, 1983: 89); fortaleció en gran medida los sentimientos nacionalistas y las aspiraciones de independencia entre los representantes del capital nacional. Las presiones a las que estuvo sometida la estructura productiva, debido a la escasez en diversos ámbitos, obligó a los empresarios nacionales a desarrollar eslabonamientos hacia delante y hacia atrás en las cadenas productivas, a incursionar en nuevos sectores y a discutir abiertamente los problemas de integración y desarrollo industrial (Zabludovsky, 1984). A pesar de graves limitaciones, el surgimiento de una burguesía nacional (preocupada por impulsar el mercado interno, superar serias imperfecciones estructurales y sostener el desarrollo económico) contribuyó, en este contexto, a formular una ideología nacionalista.

Los representantes de dicha fracción han tendido a hacer declaraciones que vinculan la independencia, la prosperidad y el bienestar, con la salud del mercado interno. Las siguientes declaraciones son típicas de los empresarios que representan a tal fracción. Al recordar la situación creada en 1967, cuando la Compañía Mexicana de Aviación (CMA) compró PanAm, Crescencio Ballesteros Ibarra<sup>23</sup> declaró:

Nacional Reguladora, que luego fue secretario de Agricultura), Agustín García López (ex presidente de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, Concamin, que luego fue secretario de Obras Públicas), Antonio Bermúdez (empresario industrial que trabajó en Pemex), Antonio Díaz Lombardo (presidente de ABM, quien luego presidió el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)), Manuel Gual Vidal y Carlos Novoa (ambos de ABM, laboraron, respectivamente, en la Secretaría de Obras Públicas y al Banco de México) (Zabludovsky, 1984: 22-23). Más recientemente, encontramos a otros empresarios designados a puestos públicos; notablemente, podemos mencionar el caso de Claudio X. González, miembro de la fracción del Centro, presidente de Kimberly Clark y asesor de CSG en inversiones extranjeras; Gilberto Borja Navarrete, perteneciente a la fracción Alemán, fue presidente del grupo Ingenieros Civiles Asociados (ICA) y luego nombrado director de Nafinsa durante la administración de Zedillo.

<sup>23</sup> Crescencio Ballesteros Ibarra, ingeniero civil, fue en 1941 el funcionario público responsable de las obras de construcción en la Comisión Nacional de Carreteras y en la Comisión Nacional de Irrigación. Durante la década de los cuarenta y las siguientes, creó una de las corporaciones más grandes (GMD) especializada en proyectos de construcción, de infraestructura e industriales, la mayor parte de ellos de carácter público (Ruiz Harrel, 1986: 39-43). Su familia tiene intereses en Synkro y, hasta 1982, también en Mexicana de Aviación.

“Cuando me anunciaron que Mexicana iba a desaparecer, me opuse. No, dije, yo no lo acepto. México necesita de esa línea aérea. A toda costa debemos conservarla viva: lo exige nuestro desarrollo y lo demandan 3 500 trabajadores a los que no podemos dejar en la calle [...]” (Ruiz Harrell, 1986: 40).<sup>24</sup>

En este contexto, la fracción Alemán estuvo comprometida, desde su aparición y hasta los setenta, con los postulados de una doctrina nacionalista, si bien en gran medida en el nivel retórico y de una manera pragmática e inconsistente, a la vez que muy desigual, según el grupo específico del que se trataba. Las familias de empresarios que se remontan a la época pre-revolucionaria también fueron permeadas por este debate, si bien sus inclinaciones en favor de los postulados del liberalismo económico salen a la superficie en distintas coyunturas históricas.

El “influyentismo” y el espíritu empresarial, por tanto, son características que comparte la mayor parte de los grupos que datan de dicho periodo (entre 1935 y 1955, *grosso modo*). Sin embargo, ambas características varían considerablemente en intensidad y forma entre los distintos grupos. Incluso un mismo grupo o empresario puede expresar estas dos tendencias de manera cambiante de un periodo a otro, y en ocasiones simultáneamente, según el asunto en juego; empero, la búsqueda de influencias que caracteriza la relación entre la fracción Alemán y los altos funcionarios públicos, tuvieron el efecto de erosionar gradualmente el espíritu empresarial que alguna vez caracterizó a esta fracción.

A pesar de los esfuerzos y pronunciamientos, no se revisó de manera sistemática el proteccionismo y la promoción económica estatal, a fin de modernizar la base tecnológica del aparato productivo. Ello hubiera exigido una supervisión y una rendición de cuentas más seria de parte tanto de los políticos como de los empresarios más poderosos. Prefirieron más bien acomodarse y se volvieron más complacientes unos con otros. Así, el nacionalismo, que esta fracción impulsó en los hechos mediante una impresionante expansión del mercado interno durante las décadas de los años cuarenta y cincuenta, se volvió cada vez más un arma retórica que, no obstante, tuvo un fundamento objetivo en el pasado histórico.

<sup>24</sup> Véase también Concheiro *et al.* (1979: 138) y Salas-Porras (1992), para las declaraciones de Eloy Vallina, con una orientación similar.

***d) La multiplicación de los vínculos de los grupos mexicanos con el capital extranjero***

Hasta la década de los años cincuenta, los mecanismos más importantes de crecimiento fueron la expansión de las plantas y el establecimiento de nuevas instalaciones. De los sesenta en adelante, se hicieron más comunes las adquisiciones y las fusiones. Los grupos tienden a diversificarse cuando el mercado de su negocio original se satura o cuando otras actividades ofrecen oportunidades más atractivas. Entre 1960 y 1980, los vínculos con el capital extranjero adquirieron una mayor importancia para la expansión y la modernización tecnológica de los grandes grupos mexicanos. Los vínculos con el capital extranjero ocasionaron reajustes entre las fracciones y cambios en las estrategias de las corporaciones, pero en este periodo no surgió ninguna fracción nueva.

La índole de los vínculos con las empresas transnacionales (ET) varía mucho de región a región, de una fracción a otra, e incluso de un grupo a otro, si bien una tendencia general a formar asociaciones se acelera a causa de factores nacionales e internacionales. Al término de la segunda Guerra Mundial, las ET se reorganizan y buscan nuevos mercados, tanto en América Latina como en otras partes del mundo, en un momento en el que las empresas nacionales, después de haber alcanzado un cierto nivel de crecimiento y desarrollo, enfrentaban exigencias tecnológicas y de capital que se satisfacían con mayor facilidad mediante licencias, crédito y socios extranjeros. El acceso al capital y a las tecnologías extranjeras condicionó cada vez más el potencial de crecimiento, la modernización tecnológica, la expansión y diversificación hacia sectores más dinámicos y modernos (por ejemplo, refacciones para auto, petroquímica y bienes de capital).

Por otra parte, la nueva Ley de Inversiones Extranjeras de 1973 y los atractivos incentivos que dicha ley concedía a las empresas que tenían el mínimo requerido de capital mexicano, alentó a las empresas extranjeras a formar asociaciones con compañías y bancos mexicanos.<sup>25</sup> Los vínculos con las ET, los bancos y otras instituciones extranje-

<sup>25</sup> El porcentaje requerido por la ley varió de acuerdo con el sector. En los sectores minero y de refacciones para autos, se permitía un máximo de 33% de capital extranjero, y de 49% en los sectores manufactureros restantes. Aun cuando la ley no fue retroactiva, las filiales de ET en México fueron alentadas a volverse jurídicamente empresas mexicanas, por medio de incentivos. Cuando no se encontraba un socio en la comunidad empresarial, Nafinsa, Somex o alguna otra agencia estatal podía completar la fracción de capital

ras, desarrollaron y fortalecieron las habilidades y el poder de negociación de las corporaciones mexicanas. Como se puede ver en el cuadro 3, para 1980 algunos grupos habían establecido un conjunto bastante complejo de relaciones con distintas ET.

### CUADRO 3

#### VÍNCULOS DE LOS GRUPOS MEXICANOS CON LAS ET

- 
- Vitro tenía asistencia tecnológica y capital de Owen, Illinois, Pilkington Brothers y de la Ford.
  - Alfa formó asociaciones con Petrocel-Hercules (EU), Nylon-Dupont (EU), Polioles-BASF (Alemania), Indelpro-Himont (EU, Titán-Stone Container (EU), Mackrotek-Duro Felguera (España), Nematik-Ford (EU) y Teksid (Italia).
  - CYDSA desarrolló una red de asociaciones intrincada con ET que incluía, entre otras, a Bayer (Alemania), BF Goodrich, Allied Chemical, Morton Salt International.
  - Desc: el conjunto de sus relaciones con ET es también muy complejo, e incluye: Resistol-Monsanto (EU), Spicer-Dana Corp. (EU) y R. Bosch (Alemania).
  - ICA: sus asociaciones incluyen sus subsidiarias Tremec con Clark Equipment, Ericsson con Ericsson (de Suecia).
  - TAMSA formó una colaboración con Aluminum Co. of America en Aluminio, S. A.
  - IMMSA surgió durante el proceso de mexicanización de ASARCO.
- 

#### *e) La nueva fracción*

El surgimiento de un nuevo grupo de empresarios a partir de la década de los años ochenta está estrechamente vinculado con las reformas económicas posteriores a 1982, la reorganización del aparato del Estado, el cambio en el discurso y las estrategias políticas, la nueva generación de funcionarios públicos, y con la globalización de las actividades y prácticas corporativas.

necesaria para que la filial extranjera fuera considerada jurídicamente mexicana, y por ende elegible para obtener los incentivos fiscales y otros subsidios aplicables.

En un periodo muy corto surgieron, casi de la nada, nuevos grupos que se expandieron con gran celeridad, en virtud de sus relaciones personales con la nueva elite tecnocrática.<sup>26</sup> Dados los arreglos clientelares que prevalecían con las administraciones de Miguel de la Madrid Hurtado (MMH), Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo, pudieron sacar ventaja en la privatización de las empresas estatales, las cuales fueron adquiridas en condiciones de privilegio. Es probable que algunos empresarios de esta nueva fracción hayan acumulado algún capital previamente, en algunos casos incluso sumas considerables, pero de hecho no habían llegado aún a formar parte del círculo íntimo de la elite corporativa. Entre los representantes más importantes de esta nueva fracción, en la lista encontramos a Carlos Slim Helú (el principal accionista del Grupo Carso) y a Alfredo Harp Helú y Roberto Hernández (de Banamex). Los grupos más establecidos se valieron de la fuerza que constituía su potencial financiero, aunque a menudo recurrieron también a prácticas clientelares.

Los miembros de la nueva fracción<sup>27</sup> continúan e intensifican las prácticas clientelares perfeccionadas por la fracción Alemán. Sin embargo, encarnan una nueva mezcla de tendencias contradictorias. Por un lado, personifican a los llamados “caza-empresas” (*corporate raiders*) o “artistas de la reestructuración” (*turnaround artists*),<sup>28</sup> quienes adoptan estrategias globales para voltear de cabeza o “reestructurar” empresas estatales recientemente adquiridas o empresas privadas mal administradas (Salas-Porras, 1998). Y, por otro lado, utilizan frecuentemente prácticas políticas cuasidepredadoras<sup>29</sup> con el fin de influir en su favor para obtener contratos, concesiones y subastas públicas. Dichos caza-empresas representan, por su parte, actores bastante contradictorios. Mientras los neoliberales (Vedder, 1989) los consideran como

<sup>26</sup> Véase Centeno (1994) para un análisis de las características de la elite tecnocrática.

<sup>27</sup> Esta fracción se analiza con mayor detalle en Salas-Porras (2000).

<sup>28</sup> Ambos términos aluden a un nuevo personaje en el mundo corporativo que se dedica a identificar empresas mal administradas (públicas o privadas), comprarlas a bajo precio y “voltearlas de cabeza”, esto es, reorganizar íntegramente su estructura, dividir, revender o desincorporar algunas partes, adelgazar y exprimir las secciones rentables. Todo esto a fin de volverlas rentables.

<sup>29</sup> Según Evans (1995: 12), “Los estados depredadores carecen de la capacidad para impedir que los funcionarios persigan objetivos personales. Los vínculos personales son la única fuente de cohesión, y la maximización del interés individual prevalece sobre la búsqueda de metas colectivas. Los vínculos con la sociedad son vínculos con intereses particulares, no relaciones entre circunscripciones de electores y el Estado, en tanto organización”.

la personificación de la eficiencia y la competitividad, los liberales éticos como Bruning (1989), Thurow (1993), Albert (1993), Brock y Walter (1989), los relacionan con actividades especulativas que *pueden* erosionar gravemente el potencial productivo de una economía, incluso en los países industrializados.

### *f) La concentración y la centralización en todas las fracciones*

El nivel de concentración ya era muy alto cuando México se convirtió en un país capitalista, hacia finales del siglo XIX.<sup>30</sup> Sin embargo, en el transcurso de los periodos del desarrollo capitalista (pre-revolucionario, posrevolucionario y el periodo actual de reforma económica) los procesos de concentración y centralización de capital se aceleran y retroalimentan entre sí. Cada vez son más comunes las combinaciones de los intereses industriales con los de la banca, los agrícolas con los comerciales, si bien algunas combinaciones específicas varían a lo largo del tiempo y del espacio.<sup>31</sup> La complejidad de la estructura corporativa, los flujos de información, la composición y los entrecruzamientos cada vez más frecuentes de los consejos de administración demandan una gerencia más refinada. El crecimiento por medio de las asociaciones, las adquisiciones y las fusiones, lleva a un control oligopólico del mercado interno. Además, sin el acceso al capital financiero, no habría sido posible un crecimiento a esa velocidad. Varios autores ya han subrayado la estrecha relación entre los procesos de concentración y la transnacionalización.<sup>32</sup> Algunos gobiernos incluso han promovido Corporaciones Nacionales Campeonas, capaces de competir en los mercados mundiales (Michalet, 1991). Varios Estados del sureste asiático, y países como Japón y Francia, siguieron tal estrategia antes que México; asimismo, aceleraron tanto la concentración como la centra-

<sup>30</sup> Aguilar (1974) documenta con detalle que, pese a las grandes desigualdades y variaciones en el nivel de desarrollo, México se convirtió en un país predominantemente capitalista en la segunda mitad del siglo XIX. Argumenta que una alta concentración, la desintegración regional y productiva, así como otras distorsiones en el desarrollo económico en ese momento, revelan que México no pasó, como la gran mayoría de los países industrializados, por una fase de competencia libre de desarrollo capitalista.

<sup>31</sup> Los grupos de Sonora, por ejemplo, han combinado tradicionalmente (desde la década de los años cuarenta) intereses agrícolas, agroindustriales y banqueros. A partir de la década de los años ochenta, se expandieron hacia el desarrollo de los parques de maquiladoras y a promover esta industria (Salas-Porras, 1991).

<sup>32</sup> Para Europa, véanse los capítulos sobre Francia, Alemania y Japón, en Bottomore y Brym (1989).

lización por medio de fusiones, adquisiciones y la redistribución de los activos.

Varios estudiosos documentan que incluso antes de que se emprendiera esta estrategia, la concentración en México ya había alcanzado niveles muy altos. Según Cordero, Santín y Tirado (1983: 35-40), en 1965 menos de 1% de los establecimientos industriales controlaba 64% de la producción, 66% del capital invertido y 34% del empleo dentro del sector industrial (extractivo y manufacturero). Cien de las empresas industriales más grandes concentraban más de 30% de la producción nacional industrial en el sector, y las 300 más grandes, más de 72%. El capital extranjero tiende a ser más importante entre las empresas más grandes, pero también las empresas en las que predomina el capital nacional han adquirido un alto rango, incluso sin tomar en cuenta que varias de dichas empresas pueden pertenecer al mismo grupo.<sup>33</sup> De las 500 empresas más grandes consideradas por *Expansión* en 1992, 419 estaban controladas por capital nacional privado: de éstas, 311 empresas tenían capital nacional en un 100%, 71 empresas estaban controladas por el capital extranjero y 10, por el Estado. De las 490 compañías privadas, 121 tenían capital mixto (nacional y extranjero). De las 100 más grandes, 76 estaban controladas por capital mexicano (*Expansión*, 18 de agosto de 1993).

Para la década de los setenta varios mercados ya se hallaban controlados por grupos mexicanos privados. Algunos casos demuestran, sin embargo, que el capital nacional sigue dominando —algunas veces estrechamente vinculados con capital extranjero—, la producción de bienes de consumo básicos, tradicionales o de menos tecnología.<sup>34</sup> Podemos encontrar cuatro tipos de industrias: 1) aquellas en las que el capital nacional tiene el control total, como la cerveza, el vidrio, el acero, la construcción, las televisoras y las líneas aéreas. El capital extranjero sólo participa por medio de licencias para el uso de tecnología, por lo menos hasta la década de los noventa. 2) Sectores en los que predomina el capital mixto (nacional y extranjero) en las compañías: papel, autopartes, petroquímica y minería. 3) Los sectores controlados por grandes empresas, nacionales, extranjeras, o mixtas, tales

<sup>33</sup> Las empresas extranjeras predominan en las industrias más dinámicas y tecnológicamente avanzadas, como la electrónica y la automotriz; pero muchos sectores están controlados, total o parcialmente, por capital nacional.

<sup>34</sup> A diferencia de Japón y otros países del sureste asiático, en México el proteccionismo no se dirigió sistemáticamente para escalar hacia sectores más avanzados y dinámicos.

como el cemento, los alimentos y textiles. Y, por último, 4) aquellas en las que el capital extranjero ejerce un control completo (destacan por su importancia, la industria automotriz y de la computación). Así, para finales de la década de los setenta, el capital privado controlaba los sectores reseñados en el cuadro 4.

Los únicos sectores manufactureros en los que las compañías nacionales pequeñas y medianas tenían alguna oportunidad de sobrevivir, eran los textiles, la industria del vestido, diversas líneas de productos alimenticios y la industria de lácteos, muebles, zapatos y cuero, así como algunas herramientas mecánicas.

Algunos grupos se expandieron de la industria hacia la banca y otras instituciones financieras, a menudo para satisfacer o complementar las necesidades de capital de sus propios negocios. Con el tiempo, sin embargo, estas instituciones financieras se volvieron cada vez más autónomas de la empresa original, y respondieron simultáneamente a su propia dinámica y a las tasas de ganancias esperadas en las distintas ramas del grupo. Otros grupos crecieron desde la banca hacia otras actividades industriales, agroindustriales, comerciales y de otros tipos, por lo regular mediante inversiones en cartera. Estas dos opciones dieron a los grupos una alta flexibilidad para transferir rápidamente recursos de una actividad a otra, de acuerdo con las expectativas de crecimiento, ganancia, costos de oportunidad y con los incentivos que ofrecía el Estado. La expansión a las actividades financieras es importante, no sólo debido a que se necesitaban recursos financieros para crecer, sino también debido al conjunto de vínculos requeridos con otros intereses económicos y con el Estado, que facilitaba los flujos de información y los contactos con abastecedores o clientes.

Podemos identificar tres rutas corporativas en México, todas las cuales combinan de diferente manera capital de varios sectores y actividades económicas:

- 1) La primera es la expansión de la industria hacia la banca y las finanzas; pero la industria sigue siendo, por lo general, el negocio central. Algunos de los grupos que siguieron esta ruta pueden haber incorporado todas las actividades financieras e industriales dentro de una sola controladora (VISA y Vitro incorporaron a Serfín y Banpaís, respectivamente, antes de la nacionalización de la banca en 1982). Otros grupos industriales pueden haber desarrollado vínculos más informales con los bancos, aunque el traslape de intereses y las tenencias intercorporativas también estaban presentes (los casos de ICA-

Banatlántico, Cervecería Moctezuma-Peñoles-El Palacio de Hierro-Cremi, Bachoco-Banpacífico son los ejemplos representativos). Los grupos que siguieron este camino de desarrollo generalmente se concentraron en el negocio original (Vitro, VISA), la construcción (ICA) o la agroindustria (Bachoco y Vallina). Este camino, que vinculaba las actividades industriales, comerciales o agrícolas, o las dos juntas, con los intereses bancarios, se ha restablecido con la reprivatización de los bancos en 1991-1993. La mayor parte de los grupos industriales que eran dueños de algún banco recuperaron algún espacio en este sector, si bien no necesariamente dentro del mismo banco. VISA, por ejemplo, que tenía una tajada importante en Serfín antes de 1982, participa después de la reprivatización en 1992 en el grupo de control del Grupo Financiero Bancomer. Vitro era dueño de una parte importante de Banpaís antes de 1982, y participó en la privatización de Serfín, que fue intervenido por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) en 1999.

La nueva Ley de Regulación de Grupos Financieros (aprobada en 1990), restringe las acciones intercorporativas de las empresas industriales y financieras, si bien persiste el traslape de los títulos de propiedad, que incluso llega a ampliarse, debido a que la supervisión de los entrelazamientos ha sido muy laxa. Además, de los dos casos ya mencionados (VISA-Bancomer y Vitro-Serfín), otros grandes industriales que solían tener vínculos más informales con los bancos antes de la nacionalización, se han vuelto miembros del grupo de control en varios grupos financieros. Así, Carlos Hank Rhon encabeza el grupo de control de Hermes (bienes de capital), Triturados Basálticos y Derivados, S. A. de C. V. (Tribasa) (construcción), e Interacciones (grupo financiero); Fernando Senderos encabeza Desc (industria y bienes raíces) y el Grupo Financiero Mexicano-Somex; Roberto González Barrera controla al grupo financiero Banorte y al grupo industrial Maseca (Garrido, 1994: 171); y Carlos Slim, quien —vinculado originalmente con actividades bursátiles— ha ampliado sus actividades tanto en los mercados industriales como en los financieros: controla Carso e Inbursa, grupos industrial y financiero, respectivamente.

## CUADRO 4

SECTORES DE LA ECONOMÍA CONTROLADOS POR CAPITAL PRIVADO  
(DÉCADA DE LOS SETENTA)

La producción de cerveza está controlada por tres corporaciones nacionales que comparten una proporción similar en el mercado: la Cervecería Cuauhtémoc (que pertenece al Grupo VISA), la Moctezuma (Bailleres) y la Modelo. Después de que VISA adquirió la Moctezuma en 1984, el mercado se dividió en términos generales en dos mitades: una controlada por este grupo (48%) y la otra, por la Modelo (52%). Hasta hace poco tiempo, dichas compañías estaban 100% controladas por capital mexicano. En los años noventa, Modelo se asocia con Anheuser Bush y Femsá con Miller.

- Vidrio/Vitro: concentraba 100% de la producción de parabrisas, 100% del vidrio plano para la industria de la construcción, y 100% de las botellas y contenedores de vidrio. Sólo el vidrio para las artesanías ha quedado fuera de su control.
- Acero: Alfa, Sidek, TAMSA y otras empresas estatales (AHMSA y Sicartsa, privatizadas a principios de la década de los noventa) dominan el mercado. En algunas líneas específicas de productos, las corporaciones privadas ejercen un monopolio virtual. Alfa, por ejemplo, era el único productor de ciertos aceros especiales; TAMSA hizo lo propio con tubos sin costura.
- La industria de la construcción civil estuvo dominada por ICA, BI, GMD y Protexa, todas ellas controladas por capital nacional. Algunos grupos regionales participaban en proyectos de infraestructura menos complejos.
- Televisión: esta actividad se halla dominada por Televisa y las empresas estatales. En los noventa, la empresa estatal fue privatizada y el mercado quedó controlado por dos empresas: Televisa y Televisión Azteca.
- Aerolíneas: dos líneas (una con predominio de capital estatal y la otra, privado) controlan el mercado interno: Mexicana de Aviación (Ballesteros) y Aeroméxico, privatizadas también en la década de los noventa.
- La banca y las finanzas estuvieron controladas, hasta la nacionalización en 1982, por capital nacional, privado y estatal. Cuatro bancos —Bancomer, Banamex, Serfín y Comermex— controlaban más de 50% del mercado. Después de la reprivatización de los bancos, entre 1991 y 1992, y particularmente después de la devaluación de diciembre de 1994, se han autorizado proporciones mayores de capital extranjero.

- La producción de papel estuvo bajo el control de Ponderosa (Grupo Chihuahua), Grupo Durango, Kimberly (capital mixto), San Cristóbal (capital mixto y adquirida recientemente por Kimberly) y Loreto y Peña Pobre (adquirida por Carso).
- Refacciones para autos: este mercado también alcanzó un grado muy alto de concentración. La mayor parte de las compañías tenían capital mixto (nacional y extranjero) y se especializaron en líneas específicas de productos. Los grupos dominantes son Tremec (ICA), Spicer (Desc), IMSA, GISSA y Hermes.
- La petroquímica ha sido un sector controlado por compañías con capital mixto desde la década de los años setenta: Resistol (Desc-Monsanto), Petrocel (Alfa-Hércules), Celanese y CYDSA (en la que Vitro se asoció con varias compañías extranjeras).
- La minería estuvo controlada por GIMMSA, Frisco, Peñoles y San Luis, todas ellas asociadas con capital extranjero.
- Cemento: las Empresas Tolteca (hasta recientemente, de capital mixto), Cemex (capital nacional) y Apasco (capital mixto) dominaron el mercado en los setenta. Después de adquirir Empresas Tolteca en 1990, Cemex controla alrededor de 80% del mercado.
- Pan de caja: Bimbo prácticamente monopoliza el mercado desde 1987, después de adquirir Continental de una empresa extranjera.
- Harina de maíz: Maseca controla el sector más industrializado del mercado (80% del mercado de la harina y 40% del de las tortillas en los noventa).

---

2) La segunda ruta seguida por los grupos mexicanos consistió en un proceso de integración vertical u horizontal (o ambos) alrededor de una empresa industrial o comercial al menudeo, que con el tiempo se convirtió en una sociedad controladora (*holding*). Estos grupos a menudo desarrollan vínculos con las instituciones bancarias y financieras, por lo general mediante la red de directorios entrecruzados y compartidos (Consejos de Administración, Consejerías, etcétera). Bimbo, Alfa, Modelo, Cifra, Televisa, Graña y Montero Digital, S. A. (GMD), se encuentran entre los ejemplos más representativos de ello; después de la privatización de los bancos, todas ellas restablecieron el mismo patrón de relaciones con grupos financieros (Salas-Porrás, 1997).

3) La tercera ruta es la que siguieron los grupos que se expandieron desde la banca hacia la minería, la construcción, la industria manufacturera, el comercio y otras actividades. Sólo dos bancos siguieron claramente este camino: Banamex y Bancomer —hasta que fueron nacionalizados—, lo cual incrementó su participación en varias empresas. Así, antes de 1982, Bancomer tenía acciones en Frisco, Anderson Clayton, Pigmentos y Productos Químicos, y Productos Mexalit. Banamex, por su parte, participaba en Celanese, Union Carbide, Nacobre, Kimberly Clark, John Deere y Minera Cananea, entre las empresas más importantes (Aguilar, 1983). Después de la reprivatización, sólo Banamex retomó este camino y se expandió hacia las telecomunicaciones (Avantel).

Como puede observarse, la elección de la ruta no depende del origen geográfico o histórico, si bien los grupos de Monterrey se inclinan más a seguir las rutas una y dos, tendencia que ahora han restablecido, después de la reprivatización de la banca. Sólo dos grupos siguieron la ruta tres, y provienen de distintos orígenes geográficos e históricos. La nacionalización de la banca interrumpió abruptamente esta tercera ruta y, después de la reprivatización, sólo Banamex siguió el mismo camino. Bancomer se vinculó estrechamente con el grupo industrial VISA y compartió el mismo grupo de control hasta el año 2000, cuando el banco español Bilbao Vizcaya (BBV) compró una participación con la que adquirió el control.

En consecuencia, encontramos en México una combinación de las rutas que varios autores han identificado con los países capitalistas avanzados. Scott (1992: 213-221), por ejemplo, distingue tres rutas en Europa Occidental: la *empresarial* (característica del Reino Unido), que corresponde en términos generales a la ruta 2 arriba mencionada; la de *empresas controladoras* (Francia y Bélgica), que corresponde básicamente a la ruta 1, en donde claramente se traslapan los intereses industriales y los financieros; y la *hegemónica* (Alemania, los Países Bajos y Austria), que corresponde a la ruta 3. Esta tercera ruta también se asemeja a la de los grupos integrados alrededor de los bancos en Japón (Morioka, 1989). Como en dichos países, en México estas rutas influyen tanto en la organización como en la estructura de las redes corporativas.

### III. CONCLUSIONES

El esfuerzo para identificar las principales avenidas de desarrollo corporativo y empresarial no debe llevar a una simplificación extrema de las opciones disponibles, sino más bien a entender las maneras y el grado como las decisiones estratégicas actuales han sido conformadas por las trayectorias históricas.

Dos conjuntos de factores determinan los caminos que han seguido los grupos empresariales. Por un lado, las condiciones en que surgieron, esto es, los procesos nacionales e internacionales —económicos, sociales y políticos— que conforman el escenario y las perspectivas de las empresas y de los empresarios. Y, por otro, la etapa en que se encuentran dentro de los procesos de acumulación, concentración y centralización, que empujan a todos los grupos a crear las condiciones y diseñar las estrategias de expansión. Respecto de lo segundo (el nivel de concentración y centralización), para la década de los ochenta los grupos más grandes en México ya controlaban —algunas veces en estrecha vinculación con las corporaciones extranjeras— áreas importantes de la economía, estructuraban organizaciones complejas que incluían numerosas empresas (ya sea vertical u horizontalmente, o desvinculadas del todo), así como variadas asociaciones con las empresas transnacionales. Los vínculos mencionados con las ET trajeron consigo un proceso de negociación, aprendizaje, desarrollo de capacidades y experiencia que gradualmente amplió y fortaleció la posición de los negocios mexicanos; a la postre condujo a la articulación de redes manufactureras, financieras y comerciales cada vez más intrincadas y, finalmente (en la década de los años ochenta), a la transformación de los grupos económicos mexicanos más importantes en empresas multinacionales (Salas-Porras, 1998).

Como puede observarse en el cuadro 5, la cantidad de empresas controladas por dichos grupos muestra altos niveles de integración vertical y horizontal, de diversificación, así como una estructura organizativa extremadamente compleja.

Sin embargo, no todos los grupos sobreviven. Algunos han sido absorbidos por el Estado, el capital extranjero (Pepsico compró Gamesa en la década de los noventa) o por otros grupos nacionales (Gigante compró Blanco en 1992). Algunos grupos tuvieron que reorganizarse para fortalecer o reubicar su posición dentro de su actividad fundamental, cediendo áreas marginales o de menor importancia, como es

el caso de ICA, VISA y Alfa. ICA, por ejemplo, abandonó en 1989 la producción de cemento al vender las Empresas Tolteca a Cemex a fin de concentrar sus esfuerzos en la construcción civil y la producción de equipo para la construcción. De manera similar, en los ochenta, VISA se retiró de la producción alimentaria (Mafer y Caperucita) para concentrarse en la de cerveza y refrescos. Por su parte, Alfa abandonó el turismo y la producción de papel.

Respecto de las avenidas de desarrollo, debemos subrayar varios hechos. La avenida tomada originalmente por un grupo empresarial puede experimentar cambios a fin de adaptarse a nuevas condiciones, o bien puede ser influido por otros caminos y experiencias, aunque sin duda algunas de las tradiciones e inclinaciones originales permanecen, y agrupan a los empresarios en tradiciones que comparten valores económicos, políticos y sociales, los cuales constriñen a su vez los caminos de desarrollo hacia el futuro. Así, los miembros de la fracción Alemán suelen ser más propensos a reconocer su afiliación política.<sup>35</sup> Es previsible que la transición política que vive el país a principios de este siglo altere en cierta medida los patrones tradicionales de búsqueda e intercambio de influencias o —en su caso— de distanciamiento de la clase política y la afiliación partidista.<sup>36</sup>

Los patrones de acción económica cambian más rápidamente, a medida que los grupos tienen que adaptarse a ambientes dinámicos y en ocasiones inestables, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Así, los grupos pueden sentirse alentados a desplazarse o expandirse desde la agricultura hacia la manufactura, la banca o los bienes raíces. Si quieren sobrevivir, tienen que actualizar su base tecnológica, modernizar la estructura corporativa y administrativa. Por lo contrario, las tradiciones políticas, sociales, familiares y culturales son más duraderas y, aun cuando combinen elementos nuevos y tradicionales, dejan huellas más profundas, más difíciles de remover. Sin embargo, dichas huellas pueden ser más difíciles de seguir por varias razones: los grupos combinan a menudo patrones de comportamien-

<sup>35</sup> Roberto González Barrera, principal accionista del Grupo Maseca, Humberto Lobo (Protexa) y Alberto Santos (Gamesa), apoyaron abiertamente al Partido Revolucionario Institucional (PRI) y, en los dos últimos casos, incluso compitieron por puestos electorales. Los grupos de Sonora que surgieron del proceso revolucionario por lo general también se han mostrado más abiertos hacia la política partidista.

<sup>36</sup> La investigación en que se apoya este ensayo llega en lo fundamental hasta finales de la década de los noventa, por lo que no considera los efectos de la alternancia política de 2000.

to contradictorios y en algunos casos están mediados por elementos que comparten intereses, compromisos e incluso puntos de vista con más de una tradición o fracción. Un buen ejemplo de este tipo de grupo, que a menudo funciona como intermediario, es el de Vallina (de Chihuahua).<sup>37</sup> Como ya se señaló, este grupo constituye un ejemplo representativo de la fracción Alemán. No obstante, por un lado, representa al capital Terrazas-Creel, de origen porfiriano (y está relacionado con él), y, por otro, tiene vínculos familiares con el Grupo Monterrey (Salas-Porras, 1992; Wasserman, 1987).

#### CUADRO 5

##### CANTIDAD DE FIRMAS CONTROLADAS POR LOS GRUPOS MÁS IMPORTANTES EN 1980

- 
- Alfa tenía más de 100 empresas (en acero, petroquímica, alimentos y turismo) y —como hemos visto— había tendido lazos endeblés con Banamex y Serfín.
  - VISA tenía más de 50 filiales (entre ellas, Serfín y otras instituciones financieras), cerveza, bebidas ligeras, productos alimenticios y empresas que vendían al menudeo.
  - Vitro administraba 40 compañías, además de Banpaís y otras instituciones financieras.
  - CYDSA tenía aproximadamente 30 subsidiarias, todas en los sectores de la petroquímica, y era filial de Vitro.
  - Desc tenía no menos de 40 compañías en petroquímica, refacciones para autos, agroindustria y bienes raíces; asimismo, había tenido lazos endeblés con Banamex.
  - ICA mantenía por lo menos 40 filiales (en construcción civil, cemento, refacciones para auto, equipo para construcción, turismo) y amplios intereses coincidentes con Banatlántico.
  - Cifra había construido una red de supermercados (Aurrerá) y restaurantes en el Valle de México.
- 

<sup>37</sup> Durante los pasados quince años (1982-1997), este grupo perdió importancia, después de vender sus intereses en los seguros, la madera y el papel, al grupo encabezado por Alfonso Romo, de Monterrey.

Uno de los patrones de acción política que muestra una gran continuidad es la tendencia a formar relaciones directas y personales con funcionarios públicos, intercambiar favores políticos por ventajas económicas, penetrar en las dependencias de gobierno e intercambiar miembros en los niveles más altos de la jerarquía (como ha sucedido particularmente con algunos componentes de las fracciones Alemán y del Centro).<sup>38</sup> Los representantes de la fracción del Norte no han competido por puestos electorales, al menos no con las credenciales del PRI, ni han sido designados a puestos administrativos dentro del gobierno. Pero todo esto puede cambiar ahora que el PAN ha asumido la presidencia. Vicente Fox no sólo ha incorporado a prominentes empresarios de la fracción Norte y Centro a su gabinete, sino que parece impulsar un cambio radical en la legitimación de la acción pública de los empresarios. No sólo introduce un lenguaje de corte empresarial en su discurso, sino que parece que las estrategias de desarrollo empresarial habrán de aplicarse a la administración pública. Los patrones de filantropía y mecenazgo privado se difunden en varios programas del nuevo gobierno.<sup>39</sup> A lo que habría que agregar los cada vez más frecuentes entrecruzamientos de la elite económica con el aparato gubernamental; en especial con las empresas estatales estratégicas, como es el caso de Pemex.<sup>40</sup>

Sin pretender analizar los posibles reacomodos y cambios en las prácticas clientelares, es posible prever que tales cambios ampliarán el campo social de la acción empresarial en diversas áreas, redefinirá las opciones de la acción política y electoral de los grupos y las asociaciones empresariales y legitimará la acción pública de los empresarios, lo que ni las administraciones de Salinas o Zedillo pudieron, a pesar de su claro compromiso con una estrategia económica favorable a los grandes grupos empresariales. En contrapartida, este nuevo campo social influirá en las decisiones estratégicas de los grupos empresariales.

<sup>38</sup> Claudio X. González, presidente de Kimberly Clark, ex presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y representante de la fracción del Centro, fue asesor en inversiones extranjeras del ex presidente Carlos Salinas de Gortari. Y Gilberto Borja Navarrete, presidente de ICA hasta 1994 y un sobresaliente representante de la fracción Alemán, fue designado director de Nafinsa por Zedillo, en diciembre de 1994.

<sup>39</sup> El neoindigenismo y los múltiples apoyos a los pobres, o la promoción de empresarios textiles a microrregiones específicas, son algunas de las abundantes expresiones de la ética empresarial de este gobierno.

<sup>40</sup> De los seis lugares a que tiene derecho a nombrar el gobierno dentro del Consejo de Administración de Pemex, Vicente Fox nombró ni más ni menos que a dos de los más importantes exponentes de la nueva fracción: Carlos Slim y Alfonso Romo.

Las características personalizadas de la relación entre empresarios y políticos de alto nivel ha erosionado gradualmente el espíritu emprendedor; asimismo, ha estimulado el influyentismo y las prácticas clientelares.<sup>41</sup> La búsqueda de influencias, a su vez, pudo haber impedido que los funcionarios públicos hicieran más selectivo el proteccionismo y actualizaran la estrategia de industrialización por sustitución de importaciones. No se desarrollaron contrapesos institucionales para verificar y supervisar los logros dentro del proceso de sustitución de importaciones, y lo que siguió fue una relación de complicidad entre el Estado y los grandes empresarios mexicanos. Es verdad que los cambios en el contexto internacional no ayudaron mucho. Para finales de los cincuenta, el capital transnacional retomó sus tendencias expansionistas en América Latina y amenazó con desplazar o apropiarse de las empresas nacionales. Esta tensión entre el capital nacional y el extranjero alentó al Estado a proteger al primero (Zabludovsky, 1984). En estas condiciones, como dijimos, en lugar de evaluar rigurosamente y revisar con regularidad los términos de la estrategia de sustitución de importaciones, así como las estrategias proteccionistas, se desarrolló una actitud complaciente hacia el capital nacional. A las empresas nacionales, por su parte, les resultó más fácil y rentable importar y adaptar las innovaciones tecnológicas y los procesos productivos, que desarrollar algunos propios. Como señala Rubio:

[...] la protección se volvió un modo de vida, así como el factor condicionante para la sobrevivencia económica. Proliferaron los dispositivos para asegurar la protección a las empresas nacionales, así como el poder para los burócratas del país [...]; el inversionista privado, ya sea que estuviera comprometido o no con la construcción de una industria competitiva en el plano mundial, se volvió totalmente dependiente de la buena voluntad de los burócratas (Rubio, 1988: 34-35).

El “influyentismo”, como el patrón de comportamiento que tiende a hacer a un lado las instituciones políticas encargadas de mediar con el Estado, a fin de obtener, traficar e intercambiar favores políticos (privilegios económicos a cambio de apoyo político), ha sido especialmente intenso entre los miembros de la fracción Alemán. Esta actitud ha tenido efectos duraderos y ha resistido las presiones actuales en favor

<sup>41</sup> Un buen ejemplo de estas prácticas de influyentismo es el “derecho de picaporte”, regla no escrita según la cual los grandes empresarios prescinden de las instituciones políticas y de los procedimientos que median formalmente las relaciones con el Estado.

de una mayor modernización e institucionalización de la acción empresarial (Salas-Porras, 2000). Varios autores han mostrado que la competencia por los favores políticos ha sido una práctica bastante común en la experiencia histórica de las burguesías en varios países. Souza Martins, por ejemplo, argumenta que el clientelismo político, considerado como un intercambio de favores entre “los ricos y poderosos” explica en gran medida “la apatía de la burguesía brasileña, que nunca se ha planteado la pregunta de su responsabilidad política, en tanto que clase dominante” (Souza Martins, 1996: 200-201).<sup>42</sup> Chiesi y Martinelli (1989), por su parte, revelan que estas prácticas también han sido comunes en la historia de la burguesía italiana.<sup>43</sup> El grado y las condiciones en las que retrasan y alteran el desarrollo y la modernización económica, sin embargo, sigue siendo un punto de debate y de investigación empírica.

Empero, si bien prevalecen algunos patrones de comportamiento, otros sufren cambios considerables. La independencia económica de los grupos de Monterrey, por ejemplo, se diluyó gradualmente en los años setenta (Rubio, 1988: 39). Los periodos de crisis, en particular, han tendido a afirmar la dependencia económica de estos grupos respecto de los apoyos del Estado. Después de la devaluación de 1982, sólo pudieron sobrevivir la crisis de endeudamiento gracias al apoyo financiero que les ofreció el Estado por medio del Fideicomiso de Cobertura de Riesgo Cambiario (Ficorca).<sup>44</sup>

A lo anterior cabría agregar que los grupos de Monterrey se beneficiaron de la privatización reciente de las empresas estatales, en particular la de los bancos: Bancomer y Serfin fueron vendidos a miembros de la fracción Monterrey. En 1995-1997, de nuevo, el Estado tuvo que diseñar diversos mecanismos para rescatar a los bancos en proble-

<sup>42</sup> El Instituto de Estudios para América Latina (ILAS) de la Universidad de Londres ha contribuido de manera importante para abrir esta línea de investigación. Además de la compilación de artículos editados por Little y Posada-Carbó (1996), véase *Conference on Financing Party Politics in Europe and Latin America*, Madrid-Londres, 25 y 26 de marzo de 1996, organizada por el ILAS y el Instituto Universitario Ortega y Gasset.

<sup>43</sup> Por ello resulta interesante advertir la enorme importancia que se dio en años recientes a la lucha contra la corrupción en Italia, pues se había llegado a un grado tal de complicidad e ineficiencia del Estado que constituía un factor de desestabilización y freno al desarrollo de la democracia en dicho país.

<sup>44</sup> Los grupos de Monterrey fueron los más beneficiados de este programa diseñado en 1983 para proteger a las empresas privadas frente a los riesgos de las devaluaciones, porque estaban profundamente endeudados en moneda extranjera cuando explotó la crisis (Garrido, 1994).

mas. Serfín (controlado por Andrés Sada González, de Monterrey) recibió el apoyo financiero más grande del Programa de Capitalización Temporal (Procapte) y de Fobaproa, para subsanar el efecto ocasionado por los malos préstamos;<sup>45</sup> Bancomer también obtuvo beneficios considerables. A pesar de todo el apoyo, Serfín fue intervenido en 1999 y Bancomer, vendido en el año 2000 a un banco español.

En general, desde la década de los años sesenta (e incluso desde antes),<sup>46</sup> los grupos de Monterrey dependieron cada vez más de los incentivos, contratos, reducciones fiscales, subsidios (en créditos, electricidad, gas, transporte, por ejemplo) y de otras políticas económicas que exigían transferencias masivas de recursos económicos del Estado. A menudo ha sucedido que sólo los grandes grupos tienen el poder organizativo y administrativo para obtener beneficios de estas políticas (Cordero *et al.*, 1983). La diferencia más notable respecto de otros grupos que pertenecen a las otras fracciones, reside en la distancia organizativa en relación con el Estado, que el grupo Monterrey mantuvo deliberadamente hasta fechas recientes. En la actualidad, incluso en este campo, tiende a abandonar la posición tradicionalmente más independiente y a mostrar un apoyo abierto al PRI o al PAN durante las campañas electorales (Salas-Porrás, 2000).

*Traducción de Adriana Sandoval.*

<sup>45</sup> El Fobaproa, el fondo de depósitos de seguro, acordó comprar los malos préstamos de Serfín, a razón de 2:1 por cada dólar del nuevo capital obtenido por el banco. El Fobaproa financiaría la transacción, al emitir bonos de Cetes, a 10 años, vinculados con Serfín. Éste retendría 20% del riesgo de los préstamos vendidos. Según varios analistas en la comunidad bursátil, la recapitalización exigirá grandes cantidades de recursos públicos, lo que reafirma el fuerte apoyo del gobierno al sistema bancario. Véase J. P. Morgan, *Emerging Markets Research*, 16 de junio de 1995: 9; *Mexico Business Monthly*, 6 de mayo de 1995: 6 y *La Jornada*, 14 de junio de 1995.

<sup>46</sup> Las exenciones fiscales fueron otorgadas por Bernardo Reyes, gobernador de Nuevo León, durante varios periodos entre 1885 y 1905, para promover el desarrollo industrial y estimular los primeros esfuerzos hacia la industrialización (Derossi, 1971: 53; Saragoza, 1988).

**BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar, Alonso, 1974, *Dialéctica de la economía mexicana*, México, Nuestro Tiempo.
- Aguilar, Alonso, 1983, *La nacionalización de la banca*, México, Nuestro Tiempo.
- Albert, Michel, 1993, *Capitalism against Capitalism*, Londres, Whurr Publishers.
- Anzaldúa Montoya, Ricardo y Sylvia Maxfield (comps.), 1987, *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*, Calif., Centre for U. S.-Mexican Studies.
- Balmori, Diana, Stuart F. Voss y Miles Wortman, 1990, *Las alianzas de familias y la formación del país en América Latina*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Barragán, Juan Ignacio y Mario Cerutti, 1993, *Juan Brittingham y la industria en México*, Monterrey, Urbis Internacional.
- Bolsa Mexicana de Valores, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, *Anuario financiero y bursátil*, México, Bolsa Mexicana de Valores.
- Bodemann, Y. Michael y Wilfred Spohn, 1989, "Federal Republic of Germany", en Bottomore y Brym (comps.), pp. 73-108.
- Bottomore, Tom y Robert J. Brym (comps.), 1989, *The Capitalist Class. An International Study*, Nueva York, New York University Press.
- Brock, James W. y Adams, Walter, 1989, "Merger-mania: An Empirical Critique", en David L. McKee (comp.), *Hostile Takeovers. Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, pp. 33-43.
- Brown, Jonathan y Mary B. Rose (comps.), 1993, *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*, Manchester, Manchester University Press.
- Bruning, Edward R., 1989, "The Economic Implications of the Changing Merger Process", en David McKee (comp.), *Hostile Takeovers. Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, pp. 47-58.
- Camp, Roderic, 1989, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*, Oxford, Oxford University Press.

- Centeno, Miguel, 1994, *Democracy within Reason. Technocratic Revolution in Mexico*, Pennsylvania, Penn. State University.
- Cerutti, Mario (comp.), 1986, *De los Borbones a la Revolución. Ocho estudios regionales*, México, GV y Comeceo.
- Cerutti, Mario, 1997, "La Compañía Industrial Jabonera de La Laguna: comerciantes, agricultores en la industria en el norte de México, 1890-1925)", en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las grandes empresas en México (1850-1930)*, México, Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Nuevo León, pp. 167-199.
- Chadeau, Emmanuel, 1993, "The Large Family Firm in Twentieth-Century France", en Geoffrey Jones y Mary B. Rose (comps.), *Business History. Special Issue on Family Capitalism*, vol. 35, núm. 4, Londres, Frank Cass, pp. 184-205.
- Chiesi, Antonio M. y Alberto Martinelli, 1989, "Italy", en Tom Bottomore y Robert J. Brym (comps.), *The Capitalist Class. An International Study*, Nueva York University Press, pp. 109-139.
- Church, Roy, 1993, "The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History", en Geoffrey Jones y Mary B. Rose (comps.), *Business History. Special Issue on Family Capitalism*, vol. 35, núm. 4, Londres, Frank Cass, pp. 17-43.
- Coase, Ronald, 1937, "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, noviembre, pp. 386-405.
- Concheiro, Elvira, Juan M. Frago y Antonio Gutiérrez, 1979, *El poder de la gran burguesía*, México, Ediciones de Cultura Popular.
- Cordero, Salvador H., Rafael Santín y Ricardo Tirado, 1983, *El poder empresarial en México*, México, Terra Nova.
- Derossi, Flavia, 1971, *The Mexican Entrepreneur*, París, Development Centre of the Organization for Economic Co-operation and Development.
- Evans, Peter, 1995, *Embedded Autonomy. States and Industrial Transformation*, Nueva Jersey, Princeton University Press.
- Garrido, Celso, 1994, "National Private Groups in Mexico, 1937-1993", *CEPAL Review*, 53, agosto, pp. 159-175.

- Gerschenkron, Alexander, 1962, *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Nueva York, Frederick A. Praeger Publishers.
- Hernández Rodríguez, Rogelio, 1984, "Antonio Ruiz Galindo: una expresión del pensamiento empresarial mexicano", *Estudios Políticos*, vol. 3, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México, México enero-marzo.
- Hobbs, Jeremy, 1991, "The Role of Business Organizations in the Transition from an Import-substituting to an Export-oriented Model of Growth in Mexico after 1982", tesis de doctorado, Universidad de Essex, Reino Unido, orden núm. BRD-93948.
- Jones, Geoffrey y Mary B. Rose (comps.), 1993, *Business History. Special Issue on Family Capitalism*, vol. 35, núm. 4, Londres, Frank Cass.
- Jones, Geoffrey y Mary B. Rose, 1993, "Family Capitalism", en Geoffrey Jones y Mary B. Rose (comps.), *Business History. Special Issue on Family Capitalism*, vol. 35, núm. 4, Londres, Frank Cass, pp. 1-16.
- Kirby, Maurice, 1993, "Quakerism, Entrepreneurship and the Family Firm in North-East England, 1780-1860", en Jonathan Brown y Mary B. Rose (comps.), *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*, Manchester, Manchester University Press.
- Kirby, Maurice y Ann Prior, 1993, "The Society of Friends and the Family Firm, 1970-1983", en Geoffrey Jones y Mary B. Rose (comps.), *Business History. Special Issue on Family Capitalism*, vol. 35, núm. 4, Londres, Frank Cass, pp. 66-85.
- Little, Walter y Eduardo Posada-Carbó (comps.), 1996, *Political Corruption in Europe and Latin America*, Londres, Macmillan.
- Lomnitz, Larissa Adler y Marisol Pérez-Lizaur, 1989, *A Mexican Elite Family, 1820-1980: Kinship, Class, and Culture*, Princeton, Nueva Jersey, Princeton University Press.
- Luna, Matilde, Ricardo Tirado y Francisco Valdés, 1987, "Businessmen and Politics in Mexico, 1982-1986", en Ricardo Anzaldúa Montoya y Sylvia Maxfield (comps.), *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*, California, Centre for U. S.-Mexican Studies, pp. 13-44.

- Marichal, Carlos y Mario Cerutti, 1997, *Historia de las grandes empresas en México (1850-1930)*, México, Fondo de Cultura Económica/ Universidad Autónoma de Nuevo León.
- McKee, David L. (comp.), 1989, *Hostile Takeovers. Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger.
- Michalet, Charles-Albert, 1991, "Strategic Partnerships and the Changing Internationalization Process", en Lynn K. Mytelka (comp.), *Strategic Partnerships. States, Firms and International Competition*, Londres, Pinter Publishers, pp. 35-50.
- Mizruchi, Mark S. y Michael Schwartz, 1992, *Intercorporate Relations. The Structural Analysis of Business*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Moore Jr., Barrington, 1966, *Social Origins of Dictatorship and Democracy*, Londres, Penguin.
- Morgan, J. P., 1995, *Emerging Markets Research*, 16 de junio.
- Morioka, Koji, 1989, "Japan", en Tom Bottomore y Robert J. Brym (comps.), *The Capitalist Class. An International Study*, Nueva York, New York University Press, pp. 140-176.
- Putnam, Robert, 1993, "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *The American Prospect*, núm. 13.
- Putzel, James, 1997, "Accounting for the 'Dark Side' of Social Capital: Reading Robert Putnam on Democracy", *Journal of International Development*, vol. 9, núm. 7.
- Rubio, Luis, 1988, "The Changing Role of the Private Sector", en Susan Kaufman Purcell (comp.), *Mexico in Transition. Implications for US Policy*, Nueva York, Council of Foreign Relations, pp. 31-42.
- Ruiz Harrel, Rafael, 1986, *Al mérito empresarial*, México, Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.
- Salas-Porras, Alejandra, 1991, "Los facilitadores de la integración", revisión y ampliación del artículo para la 3a. edición del libro *La integración de México a Estados Unidos y Canadá. ¿Alternativa o destino?*, México, Siglo XXI.

- Salas-Porras, Alejandra, 1992, "La familia revolucionaria en Chihuahua", *Cuadernos de Trabajo*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Salas-Porras, Alejandra, 1997, "Estructuras, agentes y constelaciones corporativas en México durante la década de los noventa", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. LIX, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 47-92.
- Salas-Porras, Alejandra, 1998, "Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización", *Revista Cepal*, agosto.
- Salas-Porras, Alejandra, 2000, "¿Hacia un nuevo mecenazgo político?", *Revista Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, vol. XVIII, núm. 52, enero-abril.
- Saragoza, Alex M., 1988, *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*, Austin, University of Texas Press.
- Scott, John, 1992, "Intercorporate Structures in Western Europe: A Comparative Historical Analysis", en Mark S. Mizruchi y Michael Schwartz, pp. 208-232.
- Souza Martins, José, 1996, "Clientelism and Corruption in Contemporary Brazil", en Walter Little y Eduardo Posada-Carbó (comps.), *Political Corruption in Europe and Latin America*, Londres, Macmillan, pp 195-218.
- Thurow, Lester C., 1993, *Head to Head. The Coming Economic Battle among Japan, Europe and America*, Londres, Nicholas Brealey Publisher.
- Vedder, Richard K., 1989, "Three Cheers for the Corporate Raider", en David L. McKee (comp.), *Hostile Takeovers. Issues in Public and Corporate Policy*, Londres, Praeger, pp. 3-15.
- Vellinga, Menno, 1979, *Economic Development and the Dynamics of Class: Industrialization, Power and Control in Monterrey, Mexico*, Amsterdam, Var Gowm Assen.
- Vellinga, Menno, 1988, *Desigualdad, poder y cambio social, Mexico*, Siglo XXI.
- Wasserman, Mark, 1987, *Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas en Chihuahua, 1854-1911*, México, Grijalbo.
- Williamson, Oliver, 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, The Free Press.

Zabludovsky, Gina, 1984, "Proposiciones para el estudio de las relaciones entre Estado y empresarios durante el periodo presidencial de Miguel Alemán", *Estudios Políticos*, vol. 3, enero-marzo, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 22-27.