

# El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: órgano de acción política de la elite empresarial

ALICIA ORTIZ RIVERA\*

*Resumen: El presente artículo se basa en una visión retrospectiva de las circunstancias que orientaron la acción de los empresarios organizados en un grupo de presión de elite de la clase empresarial mexicana: el CMHN, en el periodo que va de 1962 (cuando se creó, durante el gobierno de Adolfo López Mateos, 1958-1964), hasta el final del sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), lapso en el que contribuyó a la consolidación y legitimación de un sistema presidencialista. El eje del análisis son las actividades de ese organismo, desplegadas fundamentalmente ante los órganos del poder Ejecutivo.*

*Abstract: This article is based on a retrospective view of the circumstances that guided the action of businessmen organized into an elite pressure group of the Mexican business class, the CMHN, during the period from 1962 (when it was created, during Adolfo López Mateos' government, 1958-1964) to the end of Carlos Salinas de Gortari's government (1988-1994). This period contributed to the presidential system's consolidation. The analysis focuses on the activities of this organization, which are mainly undertaken with the organizations of the Executive branch.*

*Palabras clave:* Elites económicas/políticas, clase empresarial, grupos de presión, presidencialismo, corporativismo, acción política, autonomía relativa del Estado, modernización.

*Key words:* Economic/political elites, business class, pressure groups, presidentialism, corporatism, political action, relative State autonomy, modernization.

## I. EL CMHN: GRUPO DE PRESIÓN DE ELITE

**D**ESDE SU FUNDACIÓN, EL CONSEJO MEXICANO de Hombres de Negocios (CMHN) se constituyó en una agrupación empresarial del más alto nivel “que modificó virtualmente el orden de los actores en las cadenas de autoridad-subordinación en el sistema político” (Valdés, 1997). Por el modo como se integró y lo limitado de sus

\* Maestra en Sociología Política por el Instituto José María Luis Mora. Dirección: Industria 48-18, Col. Axotla, Delegación Álvaro Obregón, México, D. F., Código Postal: 01030; teléfono: 56-63-03-55; correo electrónico: aliortiz18@hotmail.com.

miembros, adquirió las características de una elite muy cerrada que, por la posición que ocupa, podría considerarse (a la manera de Lasswell) que se trata de una “elite económica estratégica” porque se le atribuye un mayor peso social. Este hecho la ubicaría en la esfera de la clase gobernante, a la que Raymond Aron sitúa entre la elite y la clase política, y que “incluye a la gente privilegiada que —sin ejercer funciones políticas— tiene influencia sobre los que gobiernan y los que obedecen, ya sea por autoridad moral o por su poder económico o financiero”.<sup>1</sup>

En el caso de los integrantes del CMHN, su diferenciación es más clara en función de que su actividad (el control y desarrollo económicos de la sociedad) tiene un mayor peso e importancia social. Del mismo modo, la organización que a sí misma se dio mediante la creación de este Consejo le ha permitido actuar de manera más eficaz en la consecución de los objetivos de adaptación, integración y mantenimiento del sistema económico y político al que pertenece, así como en la resolución de conflictos y tensiones que en su interior y hacia el exterior se generan.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> El reconocimiento a la acción de las elites sólo tiene sentido si se considera una referencia sistemática al concepto de “estratificación” y “clases sociales”, en función del cual se puede definir el interés de clase que orienta su acción social, y que se define objetivamente en relación con el rol que a los individuos corresponde en un sistema social determinado, con una estructura normativa y valorativa más definida. Ahora bien, de acuerdo con la teoría de Talcott Parsons, los roles sociales y ocupacionales así considerados se hallan jerárquicamente diferenciados de acuerdo con niveles de capacidad y competencia, y su organización entraña “[...] centralización, diferenciación de liderazgo y autoridad, que confiere a los individuos un estatus distinto”. Véase Raymond Aron, “Clase social, clase política y clase gobernante”, en R. Bendix y R. M. Lipset, *Clase, status y poder*, vol. 2, Madrid, Euramérica, 1972, p. 18; Carlo Moya, “Las elites económicas y el desarrollo español”, citado en *Enciclopedia internacional de las Ciencias Sociales*, vol. 4, Madrid, Editorial Aguilar, 1974.

<sup>2</sup> Se hace hincapié en esto exclusivamente en el periodo considerado, que corresponde al del dominio del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en el gobierno mexicano. Para el caso del estudio de las elites económicas en México, se distinguen tres diferentes tipos de influencia y poder: los dirigentes de los grandes grupos económicos, los líderes de las asociaciones empresariales y los empresarios políticos. En esta clasificación, propuesta por Matilde Luna y Antonieta Hidalgo, se establece que “Un espacio institucional importante, en donde estos tres tipos de elites económicas se encuentran, es el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, que formalmente agrupa a un número limitado de directivos y dueños de empresas, que tienen acceso directo al gobierno, y que han ejercido una gran influencia en los sectores económicos y grupos empresariales a través del Consejo Coordinador Empresarial. Esta organización es la más importante dentro del sector empresarial y agrupa a los dirigentes de los principales sectores económicos (financiero, industrial, agropecuario, comercial y de servicios); por su

Hay, asimismo, elementos que permiten que —aparte de la tipificación como una elite del CMHN en consideración de su origen, adscripción y lazos de pertenencia a un cerrado núcleo que define su estatus en función de su poder económico— se pueda considerar a esta organización también como un grupo de presión, entendido (a la manera de Easton) como “un conjunto organizado de individuos que interactúan unidos por una causa o actividad común y por intereses similares”.<sup>3</sup>

En la defensa de sus intereses (definidos éstos “como un deseo consciente de que la política gubernamental, o la asignación de valores por parte de autoridades competentes, vaya en una determinada dirección general o específica”),<sup>4</sup> el CMHN ha contado con un efectivo instrumento de presión: el control que ejerce sobre grandes capitales y la amenaza de retirarlos de la inversión productiva —incluso del país— cuando así lo considere, tal y como ha sucedido históricamente.

Si tomamos en cuenta además (siguiendo a Easton) que “un grupo es por sí indefinible si no es en relación con otros grupos”, resulta básico destacar que —en el periodo aquí analizado— el CMHN se define fundamental en función de su acción frente al Estado, frente al órgano de acción de éste: el gobierno y su gabinete así como frente a la propia iniciativa privada, de la que se reconoce como parte, pero ante la cual opera de manera autónoma.<sup>5</sup>

composición y forma de gobierno interno tiene una sobrerrepresentación de los grandes grupos financieros y exportadores (Luna y Tirado, 1992). Véase Laura Baca Olamendi y J. Bokser, *Léxico de la política*, México, Fondo de Cultura Económica/Secretaría de Educación Pública/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2000, y *Enciclopedia internacional de las Ciencias Sociales*, *op. cit.*

<sup>3</sup> D. Easton, *Política moderna*, Editorial Letras, 1968, citado por Juan Manuel Ramírez Sáiz, “¿Grupos de presión y/o movimientos sociales?”, *Revista del Centro de Investigaciones sobre Movimientos Sociales*, Universidad de Guadalajara.

<sup>4</sup> Lapalombara, 1964. Véase *Enciclopedia internacional de Ciencias Sociales*, *op. cit.* En cuanto al uso de la amenaza de retiro de capitales, es referencia común en el testimonio de los ex presidentes Luis Echeverría Álvarez, José López Portillo y Miguel de la Madrid; el primero, consultado brevemente sobre el caso (enero de 2000) y los dos últimos, en las dos entrevistas en profundidad que para esta investigación se realizaron, posteriormente citadas con más detalle.

<sup>5</sup> Así lo planteó desde su fundación (1962), lo cual estableció una dinámica que mantuvo hasta finales del sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1994). Fue hasta el sexenio de Ernesto Zedillo (1994-2000) cuando el CMHN se abrió a la interlocución con otros actores no gubernamentales, según consta en diversos registros internos de las actividades del CMHN, contenidos en el archivo consultado. Véase Anexo 2.

Sin perder o limitar la autonomía que también determina su condición de elite, el CMHN pretende articular intereses y aspiraciones de individuos, específicamente de empresarios; sin embargo, lo hace actuando directamente frente al poder Ejecutivo, al alimentar una desigualdad que hay en el acceso a los poderes públicos aun dentro de la misma clase empresarial.<sup>6</sup>

Es dicha centralidad de su actuación lo que fundamenta (para efectos de esta investigación) la tesis aquí planteada de que el CMHN ha operado como un soporte a la legitimación del sistema presidencialista, con dominio de un partido de Estado: el Partido Revolucionario Institucional (PRI), en el que por razones de carácter ideológico se excluyó a la clase empresarial de su estructura corporativa.<sup>7</sup>

En palabras del ex presidente José López Portillo (JLP), el CMHN, así como el Consejo Coordinador Empresarial (CCE),

[...] corresponden al mismo principio: llenar el vacío de la alta representación de una clase social rica, que no podía ser asimilado por el pensamiento mismo del partido, al seno del partido, pero que tenía que hacerse oír para que se tomaran las decisiones públicas. Era criticado el hecho de que con frecuencia antes que al Congreso, se consultaba a los hombres de negocios, y así se aprobaban las iniciativas; entonces tenían una representatividad política muy significada [...] mi partido, el PRI, acogía campesinos, trabajadores, clases medias, pero no acogía a empresarios burgueses; ¡Imposible pensar que asimilara a la clase social contra la que en cierta forma se había dado la lucha de clases: la revolución [de 1910]!

No obstante, al CMHN

[...] se le reconocía una importancia por la que su consulta era obligada [...] Representaban industrias muy poderosas. Estaba ocurriendo en México un fenómeno mundial; cito a Carlos Marx: “la concentración de capita-

<sup>6</sup> Véase Juan Linz y Armando de Miguel, *Los empresarios ante el poder público*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1966.

<sup>7</sup> El concepto de “corporativismo” (o “corporatismo”) aquí empleado se basa en la propuesta teórica de Philippe Schmitter, quien lo define “[...] como un sistema de representación de intereses en el cual las unidades constitutivas se organizan en un limitado número de categorías singulares, compulsorias, no concurrentes, ordenadas jerárquicamente y diferenciadas funcionalmente, reconocidas y autorizadas (si no es que creadas) por el Estado, y a las que se les reconoce un monopolio explícito de la representación dentro de sus respectivas categorías a cambio de observar ciertos controles en la selección de sus líderes y en la articulación de sus demandas y apoyos”. Philippe Schmitter, “Continúa el siglo del corporatismo”, en *Teoría del neocorporatismo*, México, Universidad de Guadalajara, 1992, p. 46.

les”, de tal manera que eso facilitaba mucho más la comunicación con los empresarios que con los obreros, que carecían de otra representatividad que no fueran sus diputados, y esta representatividad no estaba todavía muy bien lograda.<sup>8</sup>

A diferencia de las Cámaras y Confederaciones de organizaciones empresariales que se habían constituido hasta entonces —especialmente la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco) y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin),<sup>9</sup> las cuales, amparadas en la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria, ostentaban el monopolio de la representación empresarial en función de la obligatoriedad en la afiliación que ésta estableció durante varias décadas, y el reconocimiento que les confiere como “órganos de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades del comercio o de la industria nacionales—”,<sup>10</sup> el CMHN se integró como una asociación civil. Sin embargo, es evidente (por los documentos que dan cuenta de distintas acciones que han realizado sus integrantes) que su manera de operar se concibió desde sus inicios como un tanto “informal”; esto se debe a que se basa en las relaciones de cercanía que a sus miembros les ha conferido la

<sup>8</sup> José López Portillo, entrevista personal, febrero de 2000, Cuajimalpa, México, D. F. Véanse además Arriola, 1988; Camp, 1990; Dale Story, *Industria, Estado y política en México: los empresarios y el poder*, México. Grijalbo, 1990; Puga, 1993.

<sup>9</sup> Creadas en 1917 y 1918, respectivamente, estas confederaciones se propusieron en sus inicios promover la colaboración entre el Estado y el sector privado, así como restablecer el clima de confianza en la inversión luego del conflicto revolucionario que sacudió al país en 1910 y de los años posteriores de fuerte inestabilidad política y económica. En 1936, durante el gobierno cardenista, se promulgó una nueva ley que otorgó a las Cámaras el carácter de instituciones autónomas, públicas, e hizo obligatorio afiliarse a ellas como parte de una política “[...] que estaba orientada ante todo a consolidar la hegemonía e independencia del Estado frente a todos los grupos sociales, y a afirmar su derecho a trazar la política social y económica en función del ‘interés de la nación’, definido desde esta perspectiva”. Véase Carlos Arriola Wong, “Las organizaciones empresariales contemporáneas”, en *Los empresarios y el Estado 1970-1982*, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa/Universidad Nacional Autónoma de México-Coordinación de Humanidades, Col. Las Ciencias Sociales, 1988.

<sup>10</sup> Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria, promulgada en 1941 y recientemente reformada (1996) para sustituir la obligatoriedad de la afiliación a las Cámaras por la creación del Sistema de Información Empresarial, controlado por ellas mismas, al que es obligatorio registrarse. Véase Ricardo González Cruz, “Iniciativa de Decreto que Reforma la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria”, ficha técnica, México, Grupo Parlamentario de Acción Nacional en el Senado de la República, 1996.

privilegiada posición económica, de elite, aunque por estatuto se establecieron ciertos requisitos para formar parte de la organización.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Los requisitos son: 1. Que la persona sea mexicana. 2. Que por sí, o por la función económica que realice, sea representativa de una o varias empresas o negocios, o 3. Que sea un miembro prominente de la comunidad en lo que se relaciona con la economía nacional. Consultense los Estatutos del CMHN. Véase Anexo 4. Estos requisitos eran los establecidos a principios de la década de los setenta. Posteriormente, como se ve en el Anexo, se precisaron un poco más. Sin embargo, el elemento discrecional siempre se ha hallado presente, como lo demuestra el hecho de que —aparte de la posición económica— no hay nada más que defina de manera específica la prominencia de sus miembros, a pesar de lo cual empresarios que parecían calificar para integrarse al CMHN fueron excluidos. Los candidatos a formar parte del selecto grupo deben ser propuestos por uno o varios de sus miembros; posteriormente se hace una votación secreta en la que se requiere la aprobación unánime para proceder a la incorporación del candidato. No obstante, “[...] si hay una bola negra, el aspirante no entra”. Juan Sánchez Navarro y Peón (JSN). Un caso revelador de esta discrecionalidad con que actúa la elite empresarial fue la solicitud que hicieron representantes del Grupo Emyco, industriales del calzado asentados en León, Guanajuato, cuyo presidente, Felipe Pablo Martínez T., pidió en 1989 su ingreso al CMHN y para tal fin aportó la información sobre sus ventas, personal empleado, giro y antecedentes de sus ejecutivos. El ingreso de ese empresario no fue autorizado, pues, por estatutos, “[...] el Consejo no puede aumentar el número de sus miembros, si no es por la reforma de sus reglamentos, y como en la actualidad el número de consejeros es exactamente 36, sólo en caso de ausencia temporal o definitiva de algunos de ellos podría darse el caso del ingreso de un nuevo miembro” (JSN). En esos años, sin embargo, ingresaron varios otros miembros, como fue el caso de Carlos Slim Helú, Roberto Hernández, Alfonso Romo, entre otros. En 1997 llegó a 40 el número de sus afiliados, sin que en los registros del CMHN se tenga información detallada sobre las ventas, personal empleado, etcétera, de las empresas de los nuevos asociados. De hecho, en el mes de junio de 1989, por primera vez (aparentemente) se solicitó a los miembros activos del CMHN que aportaran de manera “absolutamente confidencial” la siguiente información sobre sus empresas: activos totales actualizados; ventas o ingresos brutos del último ejercicio; monto en dólares de las exportaciones realizadas; cantidad total de empleados y trabajadores; monto total de impuestos federales pagados en el último ejercicio, en forma desagregada (ISR, IVA, etcétera). Sin embargo, el mismo CMHN en sesión plenaria del día 22 de junio de ese año determinó suspender la recopilación de dicha información y no fue sino hasta marzo de 1996, ya durante el gobierno de Ernesto Zedillo, cuando —a petición de la presidencia de la República y por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial— se solicitó la aportación de dicha información. Cabe señalar que en todos los registros de los encuentros del CMHN con funcionarios del gabinete presidencial que hay desde que se empezaron a documentar, nunca se había dado el caso de que alguno de los funcionarios solicitara a los hombres de negocios información sobre quiénes son, económicamente hablando, hasta el encuentro que tuvieron con Ernesto Zedillo en su calidad de secretario de Programación y Presupuesto, en julio de 1989 (JSN, archivo). Se presenta esta información para sustentar que durante décadas el CMHN se ha constituido en la elite económica del país, cohesionada más bien por lazos de lealtad y cercanía y, por tanto, con un limitado grado de institucionalización y alcance de sus acciones de tipo “informal”, básicamente circunscritas al poder Ejecutivo y sus órganos de gobierno más directos (secretarios de Estado).

En este trabajo se asume que las organizaciones aquí mencionadas, regidas por la Ley de Cámaras de Comercio y de la Industria, operan bajo el esquema corporativista, sin hallarse formalmente integradas dentro del aparato de partido de Estado,<sup>12</sup> pues han llegado a tener un grado considerable de control y hasta cierto punto subordinación a la voluntad gubernamental, o cuando menos limitaciones en el alcance de sus acciones.<sup>13</sup>

La operación de tales organizaciones empresariales se halla sujeta a una legislación cuyo objetivo específico es regular las relaciones entre los intereses sectoriales del empresariado y el Estado, de tal modo que las Confederaciones y las Cámaras sirvan como grupos asesores del gobierno. No obstante, se puede apreciar que el grado de subordinación es relativo, pero efectivo en muchos sentidos. La Concamin, la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacindra) y, en menor medida, la Concanaco y la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) han operado como contrapeso de los intereses empresariales dentro de un sistema corporativista, pero sin ser totalmente ajenas al dominio de los mecanismos de control que operan en dicho sistema.<sup>14</sup>

De acuerdo con el testimonio de Juan Sánchez Navarro y Peón (JSN), los alcances de esa actuación autónoma o independiente eran muy limitados pues, de manera generalmente indirecta o subrepticia, los agentes del gobierno influían mucho en la designación de los dirigentes de esas organizaciones,<sup>15</sup> lo cual permitía crear las condiciones

<sup>12</sup> Por cuestiones ideológicas, como se comentó antes.

<sup>13</sup> En este contexto, se ha reconocido a la Coparmex un mayor grado de autonomía respecto del aparato estatal, a pesar de que desde su estructura jurídica como “sindicato patronal” pretendió emular las vías de acción del sector obrero organizado en el esquema corporativista. Por lo mismo, su acción también parecía tener alcances más limitados —en relación con el espectro de intereses del sector empresarial—, en el modelo de presidencialismo con alta concentración de poder que caracteriza al sistema político mexicano.

<sup>14</sup> Al respecto, Nora Hamilton (1983) plantea que la legislación promovida por el gobierno del general Lázaro Cárdenas en 1936 —que estableció la obligatoriedad en la afiliación para lograr los fines antes expuestos— afectó el modo de asociación de las empresas privadas, pero no su modo de operación económica, pues “[...] en contraste con los trabajadores, el poder de la clase dominante reside primordialmente en su control de los medios de producción más que en su fuerza organizativa”, de tal suerte que los grupos privados “[...] tenían sus propios modos de asociación que quedaban fuera de la jurisdicción estatal. Igualmente, los grupos comerciales más poderosos a menudo tenían acceso directo a los altos funcionarios gubernamentales, y en muchos casos sus intereses eran intersectoriales más que sectoriales”.

<sup>15</sup> Ortiz Rivera, 1997 y 1998.

para que ejercieran el papel político que en un esquema corporativista estaba designado a los empresarios así organizados: legitimar acciones del Estado, principalmente en materia de política económica.

## II. FUNDACIÓN Y OBJETIVOS DEL CMHN: HACIA UNA RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA

El CMHN<sup>16</sup> se fundó el 13 de septiembre de 1962, día en que nació como organización informal de un pequeño grupo de 12 empresarios, liderado por Bruno Pagliai, entonces presidente del Consejo Administrativo de la empresa Tubos de Acero de México, a quien se le reconocían estrechos nexos con el ex presidente Miguel Alemán Valdés. Por tal motivo, se llegó a pensar que detrás de la iniciativa de creación de este organismo se encontraba la influencia e intereses del ex mandatario,<sup>17</sup> orientados a promover la creación de empresas turísticas y la atracción de inversión extranjera a México.

Bruno Pagliai convocó a importantes empresarios que pretendían, por esta vía, establecer un canal directo de comunicación e influencia con el gobierno federal, en momentos en que los hombres de negocios consideraban que se estaban aplicando políticas que contravenían los intereses del sector privado,<sup>18</sup> pues tendían a promover una mayor participación del Estado en la economía nacional.

<sup>16</sup> Su primera denominación fue "Consejo Mexicano de Relaciones Públicas", pero a partir de 1971 cambió su nombre por el de "Consejo Mexicano de Hombres de Negocios", que mantiene en la actualidad. La primera denominación manifiesta de manera más clara uno de los principales objetivos que ha tenido dicha organización. En la tesis del presente artículo, dicho objetivo se resume en: ser activo promotor de las actividades y soporte de la legitimidad del gobierno mexicano ante la comunidad financiera internacional, entendida ésta como agencias financieras, bancos internacionales, en ambos casos gubernamentales o privados, e inversionistas privados y sus organizaciones, a lo que se suman los órganos representativos de la opinión pública internacional (concretamente, prensa extranjera: medios impresos y electrónicos).

<sup>17</sup> Se consigna esto con base en los testimonios personales, coincidentes, del ex presidente José López Portillo (entrevista citada), y de Juan Sánchez Navarro y Peón (Ortiz Rivera, 1998), pues no se dispone de documentos al respecto.

<sup>18</sup> La nacionalización de la industria eléctrica, la mexicanización de la minería o las limitaciones impuestas al capital extranjero, entre otras citadas por Ai Camp Roderic (1990) y por Martínez Nava (1984), entre otros autores, y que llevaron a la definición de una postura del sector empresarial manifestada en el desplegado titulado "¿Por cuál camino, señor presidente?", publicado en la prensa nacional el 24 de noviembre de 1960, bajo la firma de la Concanaco, la Concamin y la Coparmex.

A esto se agregó el apoyo explícito que dio el gobierno de Adolfo López Mateos a la Revolución cubana, que vivía entonces sus primeros años en el poder, entre otros hechos alarmantes para los empresarios pues, decían, en México se tendía a la “socialización”.

En los primeros años, la acción del CMHN se centró en la difusión de una imagen “positiva” de México en el exterior para atraer potenciales inversionistas extranjeros, pues a pesar de las tensiones entre el sector privado y el gobierno, principalmente por el inicio de un proceso de mexicanización y estatización de empresas —que llevó a la conformación de un poderoso sector paraestatal consolidado en los gobiernos de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982), para luego iniciar su desintegración a partir del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988)—, desde sus inicios se puede descubrir en el discurso de sus más prominentes representantes empresariales una actitud de colaboración y apoyo al gobierno en turno. Lo anterior resultó más evidente en la parte final del gobierno de López Mateos, en el de Gustavo Díaz Ordaz y en los primeros años de las administraciones de Luis Echeverría Álvarez (LEA) y José López Portillo (JLP).

El espíritu con que se creó el CMHN fue, según se puede comprobar en documentos de la organización, crear un grupo con capacidad de influencia directa al más alto nivel del gobierno, al estilo de la Business International Roundtable. Dicha organización fue integrada en la década de los cincuenta en los Estados Unidos y conformada hacia los inicios de los años sesenta por los directivos de las 150 empresas internacionales más importantes, que establecían como objetivo aumentar el intercambio comercial en el plano mundial.<sup>19</sup>

De acuerdo con el testimonio de Juan Sánchez Navarro, empresario que participó en la fundación del CMHN como responsable de crear los estatutos que la rigen,

[...] la idea básica era llevar al exterior la verdadera imagen de México en momentos en que había muchas dudas sobre la orientación económica y política. No se sabía si íbamos hacia el socialismo o si, por el contrario, había la determinación de que participáramos en la economía libre. La imagen de México estaba particularmente deteriorada ante el gobierno y los inversionistas de Estados Unidos, y hacia la recomposición de esa imagen en el vecino del Norte se enfocó la atención.

<sup>19</sup> Ortiz Rivera, 1998.

El mensaje que queríamos dar era que México estaba más allá de la crisis, que ésta era un hecho incidental y que nos recuperaríamos, lo cual afortunadamente sucedió. Se trató de que, sin ninguna formalidad ni cercanía con las Confederaciones o Cámaras empresariales, sino como un grupo de amigos, nos reuniéramos e integráramos un fondo económico para llevar a cabo una campaña publicitaria en Estados Unidos.<sup>20</sup>

### III. CMHN: PRIMEROS PASOS

Nació el CMHN en momentos en que se había desatado la fobia anticomunista en algunos sectores de la sociedad. Fue tan fuerte dicho tema como elemento de tensión, que desplazó la atención de los empresarios hacia la búsqueda de una definición clara por parte del Estado, no sólo acerca de los alcances que podría tener su apoyo a la Revolución cubana, sino sobre todo acerca del efecto que en su propia conducción política podría traer el manifestar sus simpatías hacia un régimen socialista.

Dichas temáticas orientaron la agenda de las relaciones gobierno-empresarios durante la administración de Gustavo Díaz Ordaz. El primer encuentro que tuvo el CMHN con el mandatario fue el 11 de noviembre de 1963, cuando actuaba en calidad de candidato del partido oficial a la presidencia de la República. Ello inició lo que llegó a ser una tradición que han tenido los hombres de negocios integrantes de dicha organización: conocer directamente, de viva voz y primera mano, los programas de los candidatos a la presidencia postulados por el oficial Partido Revolucionario Institucional (PRI).<sup>21</sup>

De los primeros encuentros de los hombres de negocios integrados en un organismo que en esos momentos todavía se llamaba “Consejo Mexicano de Relaciones Públicas”, primer nombre que tuvo la organización, con el presidente en turno o funcionarios de gabinete no hay registros, salvo los que algunos de los participantes hayan tenido de carácter personal. Es el caso del empresario Juan Sánchez Navarro, a quien desde esa época se le reconoció un liderazgo que lo hacía responsable de elaborar los guiones que orientarían los encuentros, así como de guiar y moderar los diálogos correspondientes.

<sup>20</sup> Ortiz Rivera, 1997, pp. 294-296. Se subraya en esta declaración la autonomía que los miembros del CMHN han querido tener respecto de las organizaciones oficiales y formales de la iniciativa privada.

<sup>21</sup> Véase el Anexo 2.

Los empresarios presentaban al CMHN como una organización cuya finalidad era crear mediante la prensa internacional, particularmente de Estados Unidos, “una imagen real de nuestro país”, que tenía en esos momentos “tan mala prensa”, situación que empeoró más avanzado el sexenio, después de los movimientos estudiantiles de 1968. Asimismo, se pretendía establecer relaciones públicas entre instituciones gubernamentales, financieras internacionales y organizaciones civiles con el mismo propósito.

Por medio de tales encuentros, que entre los “amigos” incluyeron al presidente en turno y sus secretarios de Estado, el CMHN fue ganando espacios ante el poder Ejecutivo. En dicha etapa, de acuerdo con los registros consultados, los temas que concentraron la atención en los intercambios de la organización con el poder Ejecutivo fueron la constante demanda empresarial de limitar la participación estatal a la gestión y administración pública, la política económica, especialmente la fiscal, así como la promoción de inversión extranjera en el país.

El tema del desarrollo se mantuvo en el discurso empresarial con un tono altamente propositivo, sobre todo en el diseño de medidas para atacar la inflación, fenómeno que entonces estaba muy lejos de alcanzar los niveles que tuvo años después. Se le veía incluso como un hecho permanente e inevitable en la economía del mundo occidental y que podía ser controlado.

Con el gobierno de Díaz Ordaz se llegó al final de la etapa del “desarrollo estabilizador”. Ya desde los últimos años de su gestión se empezaban a percibir problemas económicos y fuertes tensiones políticas que después se agudizaron. Sin embargo, la gestión empresarial se circunscribió al tema económico, o bien a éste como el punto central, lo cual significaba que en dicho ámbito era donde la acción pública de los empresarios se legitimaba ante la sociedad.

En cuanto a la crisis política, que tuvo en el movimiento estudiantil de 1968 su punto más candente en esa administración, probablemente el CMHN haya hecho algunos planteamientos directos al entonces presidente Díaz Ordaz. No obstante —según el testimonio de Sánchez Navarro—, el acercamiento que en el plano institucional tuvo ese organismo con el mandatario fue entonces muy limitado.

### Recuerda Sánchez Navarro:

[Díaz Ordaz] Era el [presidente] que más rehuía [al CMHN]. Yo fui una excepción en la relación con Díaz Ordaz, porque yo pasé la crisis del 68 con él en Los Pinos; pero era más bien algo de tipo personal. Yo le tenía aprecio porque me gustaba su carácter y él correspondía a eso. Más que el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, le gustaba el consejo o la opinión de algunas personas.

Como fundador del CMHN, el empresario plantea que la importancia otorgada a esta organización fueron dándosela los mismos primeros mandatarios.

La importancia que le fueron dando los presidentes hizo que se tuviera mucho interés en participar. Muchos de los empresarios querían formar parte de él porque tenían contacto con el presidente y con los ministros (secretarios de Estado). Cada mes hay reunión con un ministro y cada año, con el presidente. Naturalmente que esa formalidad fue aumentando en la medida en que lo que se decía [en sus reuniones] tenía influencia política, es decir, se llevaba a cabo. El presidente oía lo que no oía en otros lados; igual los ministros. Era una posición totalmente distinta, era un Consejo en el que participaban de manera muy señalada los empresarios y no querían que se supiera [públicamente]. Había reglas tan rígidas como que cuando alguien proponía a uno [nuevo integrante], por muerte de uno de los consejeros [...] venía un sustituto porque era un grupo más o menos de 20 al principio, y se ponía a votación, y sin saber cómo votaban, porque era votación secreta. Si había una bola negra, el candidato no entraba. Un caso que yo recuerdo —hubo varios, pero el que recuerdo porque después he tenido mucho contacto con él— fue el de Carlos Abedrop [Dávila].<sup>22</sup>

Mario Ramón Beteta, quien fuera secretario de Hacienda y Crédito Público y director de Petróleos Mexicanos, considera:

Lo importante de este grupo es que no solía reunirse con el presidente de la República un número tan grande de auténticos líderes económicos del país. El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios era el único que lo hacía [...] Poco a poco fueron creciendo en importancia, institucionalizando sus reuniones, y teniendo acceso cada vez mayor al presidente de la Repú-

<sup>22</sup> JSN, entrevista personal en su oficina del Grupo Modelo, México, febrero de 1997. Otro de los empresarios prominentes que nunca formaron parte del CMHN en virtud de esa discrecionalidad fue Emilio Azcárraga Milmo. No obstante, su hijo Emilio Azcárraga Jean se incorporó a dicho organismo a la muerte de su padre, en 1998.

blica, no solamente a los secretarios de Estado [Los empresarios] iban a esas reuniones y se discutía con mucha, mucha apertura, con libertad, con respeto [...] Realmente representaban a los líderes del sector privado, y no nada más eran líderes por sus cualidades políticas o de liderazgo, o lo que se podría llamar su “capacidad de convocatoria”, sino porque realmente eran industriales, banqueros y comerciantes de primerísimo orden [...] No eran nada más líderes de las cúpulas empresariales, sino que era otro tipo, otro tipo de hombres de negocios más auténticamente representativo de su grupo [...] gente de mucho éxito económico.<sup>23</sup>

En sus primeros años, la actuación del CMHN se limitó a la de una agencia de relaciones públicas. La acción más organizada dirigida a dar identidad a la iniciativa privada como un actor político en un entorno de luchas por la capacidad de influir en la toma de decisiones ante las altas instancias del poder político se desarrolló pocos años después, cuando ya los empresarios vieron modificaciones en la racionalidad de la acción gubernamental y percibieron este cambio como una clara afectación a sus intereses sectoriales.

En lo económico, ambas administraciones, la de López Mateos y la de Díaz Ordaz, fueron la parte final de una etapa que se prolongó durante 40 años (a partir de 1930), en la que se inició el proceso de industrialización que hizo que la población agrícola de México pasara de 70% a menos de 40%; que la tasa promedio de crecimiento fuera de 6% anual y se lograra una importante expansión del sector servicios, además de la propia industria.

Un informe del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), realizado en octubre de 1973, destacó que el logro de ese crecimiento fue posible:

[...] por el surgimiento de una dinámica mentalidad empresarial, que ha tomado conciencia de su función económica y social en el desarrollo del país y [por] la adopción de una política proteccionista en la que se basó el proceso de sustitución de importaciones y que facilitó tanto la producción de artículos de consumo final como de bienes intermedios.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Licenciado Mario Ramón Beteta, entrevista personal, abril de 2000, Estado de México. Ocupó el primero de los cargos aquí mencionados durante el sexenio de Luis Echeverría Álvarez (septiembre de 1975-diciembre de 1976) y el segundo, durante el de Miguel de la Madrid Hurtado, de diciembre de 1982 a febrero de 1987.

<sup>24</sup> Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, “Informe de la evolución económica”, octubre de 1973, México, D. F.

Para los hombres de negocios, dicha etapa de proteccionismo comercial fue vital para su propia consolidación y crecimiento, por lo que sostuvieron que ésa era “la verdadera imagen de México”, ajena a los conflictos sociales y políticos que se vivían en otras latitudes, como en el Cono Sur, donde predominaban dictaduras militares, y suponían que ese “desarrollo estabilizador” no llegaría a su fin; por ello había que promover a México como un destino inmejorable para la inversión extranjera.

En lo político se destacaba la “estabilidad política”, producto del dominio de un partido<sup>25</sup> que se había instalado desde 1929 en el poder, y se llegó a elogiar también la capacidad de control y represión sobre distintos movimientos sociales que “enturbiaban” dicha “estabilidad”. Los temas de democracia o equilibrio de poderes estuvieron ausentes del discurso de la agenda gobierno-empresarios, y en ninguno de los dos casos se instó a la consulta o participación de otros actores políticos o sociales para abordar temas de interés general.

De esta manera, no se cuestionó en ningún momento la funcionalidad y efectividad del sistema; incluso se llegó a ver como una necesidad el tener un régimen político fuerte, con el poder centralmente controlado en la figura presidencial y con una estructura corporativista eficaz en términos de control de las fuerzas sociales, específicamente del movimiento obrero. En tal aspecto, el reconocimiento de la funcionalidad de este orden por parte de la elite empresarial fue tácita. De ahí que en el caso de Díaz Ordaz, la elite empresarial lo considerara un mandatario más promotor del desarrollo y la estabilidad que de la represión y la antidemocracia.

Quien fuera propietario y presidente del Banco de Comercio e integrante del CMHN hasta la estatización de la banca, Manuel Espinoza Iglesias, lo explicó así: “Durante largo tiempo creí que para resolver los problemas nacionales necesitábamos un gobierno fuerte, sin trabas”.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Una de las características que subrayan el enorme poder de la figura presidencial en México, a las que se refiere Jorge Carpizo en su trabajo (Carpizo, 1978), son las “facultades metaconstitucionales del presidente”, que se reflejan en una jefatura real del PRI y las capacidades de designar a su sucesor y a los gobernadores de los estados, así como la destitución de dichos puestos, entre las más importantes y que, como se ha mencionado, eran plenamente avaladas por el CMHN.

<sup>26</sup> Manuel Espinoza Iglesias, *Bancomer, logro y frustración de un ideal*, México, Editorial Planeta, 2000. En el libro, escrito casi dos décadas después de la estatización de la banca y poco antes de morir su autor, el ex banquero agregó: “[...] hoy tengo la convicción

Similar es la idea que al respecto expresa Agustín Legorreta:

Vivíamos dentro de un sistema corporativista y tengo que decir que el sistema, lejos de las críticas que hoy se le hacen, no siempre fue malo. Creo que hizo grandes aportes a México [...], creo que el sistema caminó razonablemente bien hasta finales de los años sesenta, cuando llega a la presidencia don Luis Echeverría Álvarez [...] cuando las cosas cambian porque introduce una serie de factores ideológicos como el populismo, el tercermundismo [...] el estatismo llevado a extremos que no habíamos conocido. Éstos, en el transcurso de los últimos 30 años que hemos vivido de crisis en crisis, nos traen al momento actual, en donde creo que ahora todos los mexicanos entendemos que el sistema sí tuvo cosas buenas [pero] hoy no es el sistema que le conviene al país.<sup>27</sup>

#### IV. ECHEVERRÍA AL PODER: SE INICIAN TENSIONES

Al asumir el poder Luis Echeverría, en diciembre de 1970, en el sector empresarial no se objetó ni la designación del sucesor ni el método, pues entre los empresarios y sus órganos representativos había una aceptación del dominio político del Partido Revolucionario Institucional, al cual se le atribuía la estabilidad que el país había vivido durante más de cinco décadas, apenas —a ojos de este sector— enturbiada por los sucesos de 1968, sobre los cuales no se atribuyó responsabilidad al gobierno de Gustavo Díaz Ordaz, sino que se consideró que las movilizaciones estudiantiles habían sido producto de la penetración de influencias extranjeras y, más aún, se elogió la “mano dura” del mandatario para controlar la situación, a pesar de la sangrienta represión.

El respaldo y reconocimiento de la elite empresarial al sistema era pleno. En una carta publicada por Eustaquio Escandón, uno de los

opuesta. Las razones son que sin democracia, sin equilibrio entre los poderes, sin límites que frenen los excesos presidenciales, sin el concurso de otras voces que sirvan para fijar el rumbo, nuestro país sólo conseguirá continuar de crisis en crisis, endeudándose cada vez más”.

<sup>27</sup> Entrevista personal, 7 de julio de 2000, en México, D. F., oficinas del Partido Democracia Social (del que fue candidato —perdedor— a la senaduría por el Distrito Federal en las elecciones federales de ese mismo mes, que llevaron al también empresario Vicente Fox a la presidencia de la República). Legorreta fue presidente del CCE, accionista y funcionario del Banco Nacional de México e integrante del CMHN hasta el momento de iniciar su militancia política, entre los principales cargos que ocupó en el sector empresarial.

fundadores del CMHN, en el diario *Excelsior* del 15 de junio de 1973, titulada “Escandón impugna el escarnio como arma política”, el empresario escribió:

[...] la nación entera debe tener conciencia de que la base primaria de la estabilidad política de que nuestro país ha venido gozando de tiempo atrás, sin la cual habría sido imposible todo progreso, que ha permitido la transmisión pacífica del poder público de un presidente al sucesor nueve veces (¡nueve!), habiendo todos ellos terminado su periodo constitucional, caso único e insólito en América Latina y en muchos otros países del mundo libre, está fincada precisamente en la autoridad de la presidencia de la República. El debilitamiento de esa autoridad representaría un daño de alcances incalculables para el futuro de nuestro país.<sup>28</sup>

Durante el gobierno de Luis Echeverría, la comunicación del CMHN con el mandatario y sus secretarios de Estado se tornó más intensa,<sup>29</sup> aunque todo indica (por la falta de registros) que en la sucesión Díaz Ordaz-Echeverría no hubo prácticamente influencia del CMHN, como sucedió en las administraciones de Luis Echeverría, de José López Portillo y, de manera particularmente notoria, en la de Miguel de la Madrid Hurtado (MMH), cuando la organización logró consolidar una influencia tal que su anuencia se consideró para definir al sucesor.<sup>30</sup>

En esta etapa, el tema de la política agraria —junto con la constante renuencia empresarial a aceptar el proceso de expansión estatal en la economía—, así como los asuntos de la política fiscal y salarial, fueron centrales en los intercambios entre ambas partes. En el primer caso debido al rechazo empresarial a las medidas de apoyo a ejidos y las expropiaciones que hacia final del gobierno se realizaron.

Hay evidencias de que 1973 fue un año de quiebre en el sentido hasta entonces bien coordinado y regular de las acciones que enmarcaban la relación gobierno-empresarios. Se empezó a percibir abiertamente un clima de enfrentamiento que ya había asomado antes y que había sido señalado al presidente Echeverría por algún miembro del CMHN en las reuniones privadas que venían realizando. Ello ocasionó que apareciera un tanto prematuramente una marcada preocupación por lo que algunos empresarios consideraron el riesgo

<sup>28</sup> JSN, archivo privado s/c, México, 1973.

<sup>29</sup> Véase Anexo 2.

<sup>30</sup> “Esa tradición [de que los ‘presidenciables’ se reunieran con el CMHN] no la inauguré yo: venía de atrás [...] inclusive cuando yo participé en la contienda presidencial, fui con ellos.” Miguel de la Madrid, entrevista personal, agosto de 2000, México, D. F.

de una pérdida de control del “delicado mecanismo de sucesión presidencial”, y un fuerte deterioro de la figura presidencial, lo cual asesta un golpe importante a la figura de máxima autoridad en el país, con los efectos nocivos que esto acarrea a la capacidad de gobernar del mandatario en turno.<sup>31</sup>

La segunda parte del gobierno de Echeverría se tornó, por situaciones como ésta,<sup>32</sup> en una sucesión de hechos que aceleraron el proceso de politización y radicalización ideológica, los cuales propiciaron las condiciones para que, posteriormente, con la iniciativa instrumental y liderazgo del CMHN, se creara el Consejo Coordinador Empresarial, al que algunos autores han considerado como

[...] fruto de una incipiente nueva voluntad política de la burguesía y de la confluencia y el acuerdo de sus dos fracciones históricas más importantes, la norteña y la central [...] El acuerdo de las dos fracciones, bajo la hegemonía de la fracción central (en donde se puede ubicar el punto de dominio del CMHN), se dio en torno a un programa económico y político neoliberal en el que se demanda la vigencia del sistema de libre empresa y la inhibición del Estado en la economía. Este programa, junto con el CCE, se lanzó en el momento oportuno para jugar un papel importante en la sucesión presidencial que se efectuaría en septiembre de 1975.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Otros hechos que marcaron la radicalización de los empresarios organizados, no sólo del CMHN sino de las demás organizaciones empresariales, fueron el asesinato del industrial regiomontano Eugenio Garza Sada, padre de Eugenio Garza Lagüera (este último, miembro del CMHN), perpetrado en septiembre de 1973 por integrantes de la Liga Comunista 23 de Septiembre —según la información oficial del gobierno mexicano—, así como el abierto y activo apoyo que el presidente Luis Echeverría dio al gobierno socialista de Salvador Allende en Chile, y la apertura del país a los exiliados de dicha nación luego de su derrocamiento en el mismo año.

<sup>32</sup> Véase Rogelio Hernández Rodríguez, 1989, y Juan M. Martínez Nava, 1984.

<sup>33</sup> Matilde Luna y Ricardo Tirado, “La politización de los empresarios (1970-1982)”, en Julio Labastida, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana/Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1986, pp. 426-427, en el cual se incluyen otras investigaciones que documentan con detalle el origen y evolución del conflicto gobierno-empresarios en este periodo y la manera como se fueron reacomodando las fuerzas específicamente dentro del sector empresarial, tales como “Los grupos privados nacionales y las empresas estatales en los setenta (notas para una caracterización)”, de los mismos autores, o bien “Una aproximación al análisis de las relaciones entre empresarios y gobierno en México, 1970-1976”, de Francisco Valdés Ugalde, quien plantea que a pesar de las tensiones vividas en este periodo, no había “[...] razones para pensar que en algún momento los grupos económicos nacionales y extranjeros fueron afectados seriamente —ni se pretendió que lo fueran— en el plano de sus intereses económicos de corto y de largo plazo. El enfrentamiento entre el gobierno y los grupos empresariales estuvo, más bien, relacionado con el intento de Echeverría de

## V. LÓPEZ PORTILLO Y EL CMHN: LA RUPTURA

El ambiente de tensiones y previsible rupturas que ya se sentía entre los empresarios organizados, específicamente los integrantes del CMHN y el gobierno de Luis Echeverría, no fue motivo lo bastante fuerte como para trastornar el esquema de funcionalidad de las relaciones entre ambas instancias, y si bien se manifestaron en público y en privado críticas de una parte a otra y viceversa, para el caso de los cuestionamientos de los empresarios hacia el gobernante se restringieron señalamientos sobre su estilo personal de gobernar,<sup>34</sup> pero nunca se puso en duda la utilidad y vigencia del sistema de control y centralización del poder en la figura presidencial.

Por eso, de nueva cuenta, cuando llegó el tiempo de la sucesión presidencial, no se manifestó ningún inconveniente en que una vez más se volviera al ya tradicional sistema de dejar esa decisión fundamental en manos de un solo individuo: el presidente en turno, si bien ya (por el entorno de fuertes presiones sociales que se vivieron en esos años), se intentaba dar algunos tintes de democracia al proceso del que finalmente resultó “electo” José López Portillo, a la sazón secretario de Hacienda y Crédito Público.

El nombramiento del responsable en esos momentos de las finanzas públicas fue acogido por la comunidad empresarial como un signo de “modernización” del quehacer político, y con ese convencimiento se lanzó todo el aparato y los recursos del CMHN a difundir la imagen del seguro próximo mandatario en el exterior, donde se le presentó

*diferenciar* al Estado de los intereses de la clase dominante, y a partir de ese enfrentamiento que fue delineando en la escena política la tensión entre el proyecto político de la fracción de la burocracia, representada por el entonces presidente, y el proyecto empresarial de orientación del desarrollo nacional (proyecto que tiene determinada presencia y vinculación con el aparato del Estado)”, pp. 373-374.

<sup>34</sup> Un caso particularmente claro en este aspecto fue el conflicto que tuvieron los integrantes del CCE y el presidente Echeverría cuando los primeros, impulsados por el mandatario, realizaron un boicot contra el periódico *Excelsior*, en ese entonces dirigido por Julio Scherer García, a quien acusaron de atacar la iniciativa privada y el “sistema de libertades” que aquélla supuestamente defiende. LEA apareció ante los hombres de negocios como un tipo oscuro, contradictorio y ambiguo, en el mejor de los casos; pero nada de esto pareció afectar el reconocimiento y la autoridad que como figura presidencial siempre mantuvo el mandatario.

como un hombre que había sido “especialmente entrenado para ser presidente”.<sup>35</sup>

Este “amplio reconocimiento” que se le atribuyó a López Portillo en los círculos financieros internacionales fue determinante para que México se mantuviera como uno de los sujetos de crédito “favoritos” y “privilegiados” de instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

En estas condiciones y en pleno auge petrolero, el gobierno mexicano logró —siempre con el apoyo y abierta intermediación del CMHN— consolidarse como un sólido sujeto de crédito, lo que determinó en buena medida que durante su administración el monto de la deuda externa alcanzara niveles sin precedentes, mediante la contratación de préstamos,<sup>36</sup> al amparo del compromiso de mantener un esquema de desarrollo basado en esa “economía mixta” que (en su latente ambigüedad), garantizaba el espacio de participación de la iniciativa privada. Todo ello, de la mano con la “estabilidad política” que garantizaba el sistema de partido de Estado.

Pese a sus propias limitaciones, la organización que nos ocupa —como se dijo antes— se define fundamentalmente en función del Estado. Sin embargo, es evidente un constante esfuerzo (desde sus primeros años de existencia) por institucionalizar su acción mediante la creación de un cuerpo estatutario y de distintos comités dedicados a atender diversas esferas de interés propias de la actividad empresarial.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> La agencia Edelman reportó al CMHN el gran despliegue publicitario que promovió, por patrocinio de esta misma organización, en los medios más importantes de la Unión Americana. Prácticamente cubrió todo su vasto territorio con información documental y gráfica sobre JLP, difundida por los medios electrónicos e impresos que destacaron notas tales como: “JLP, un hombre entrenado para ser presidente”; “La estabilidad financiera ha quedado como pilar del crecimiento económico de México”; “Los líderes de EUIA objetan con gusto acerca de López Portillo”, “El proceso de elección en México, el sistema del partido político”, y diversas declaraciones hechas por el candidato oficial del PRI y de otros partidos acerca de la supuesta “oposición” de esos años. Cabe recordar que JLP prácticamente no tuvo competencia de otros candidatos, pues la única oposición organizada de manera independiente, el PAN, no lanzó candidato para esas elecciones, “Reportes de actividades para el CMHN”, enviado por Richard K. Lorden al CMHN en septiembre de 1975, JSN, archivo personal, s/c, México, D. F.

<sup>36</sup> Muchos de esos créditos se solicitaron incluso para hacer frente a la crisis posdevaluatoria, atribuida a la fuerte salida de capitales hacia el final de su gestión, de la que el entonces presidente López Portillo responsabilizó a los grandes empresarios. JLP, entrevista citada.

<sup>37</sup> Primeros Estatutos del CMHN, Documento s/c, JSN, archivo personal, México, D. F.

Fue en este sexenio cuando se pretendió formalizar ante el propio mandatario el interés del CMHN de atender también de manera directa los asuntos de política interna, que hasta entonces se abordaban en el marco de “informalidad” que caracterizaba sus encuentros y diálogos. Lo anterior dio lugar a una reforma en sus estatutos, en la que replanteaban los objetivos de la asociación.<sup>38</sup>

El CMHN continuó durante dicho sexenio en la dinámica de constantes reuniones con presidente y funcionarios de primer nivel,<sup>39</sup> mientras que, paralelamente, el CCE emprendió la tarea de desarrollar públicamente la campaña dirigida a ubicar y legitimar la acción de la iniciativa privada en el espacio público. No obstante, los conflictos continuaron; más aún, se agravaron debido a una serie de medidas gubernamentales que afectaron directamente los intereses de algunos grupos empresariales.

<sup>38</sup> Los estatutos resultantes constituyeron el artículo tercero: La Asociación tendrá por objeto la realización de las siguientes actividades:

1. Analizar los problemas de importancia nacional e internacional o que pudieran afectar al empresariado en general, y dialogar sobre ellos con las más altas autoridades o instituciones del país con el objetivo de formar opinión sobre dichos problemas, para lo cual se procurará tener reuniones periódicas de análisis y diálogo con dichas autoridades.

2. Oír y analizar las opiniones e ideas personales e individuales, que sus miembros expresen libremente en el seno de la Asociación, respecto de asuntos de importancia nacional e internacional o que pudieran afectar al empresariado en general.

3. Actuar como interlocutor ante las más altas autoridades del país sobre problemas y asuntos de importancia nacional e internacional o que pudieran afectar al empresariado en general; y, cuando así lo acordare el Consejo de la Asociación, presentar a dichas autoridades proposiciones o recomendaciones.

4. Participar en los organismos o cúpulas de coordinación de los organismos empresariales nacionales, con el objetivo de lograr la formación de criterios, opiniones y consensos, pero respetando siempre la autonomía y libertad de acción y opinión de dichos organismos empresariales; y apoyar a éstos mediante aportaciones económicas para la realización de sus propios fines y programas.

5. Influir en que existan y se guarden las buenas relaciones y la coordinación entre las organizaciones empresariales, de clase y sectoriales.

6. Presentar en forma positiva, a la vez que realista, la imagen y, en su caso, la problemática, de México en el exterior, mediante pláticas y conferencias de sus miembros o mediante su participación en simposiums, seminarios y otro tipo de reunión o mediante la participación de la Asociación en programas o campañas de difusión que se realicen con tal objeto.

7. Mantener relaciones con asociaciones u organizaciones empresariales de otros países o internacionales que tengan objetos similares a los de la Asociación.

<sup>39</sup> Véase Anexo 2.

El punto de más tensión de esta situación lo marcó la nacionalización de la banca en noviembre de 1982, conflicto que fue directamente enfrentado, rechazado y debatido por las organizaciones integrantes del CCE. Mientras tanto, el CMHN se mantuvo aparentemente al margen en lo correspondiente a la opinión pública, pero sin anular nunca la acción que como elite tenía el privilegio de desplegar.<sup>40</sup> No obstante, a raíz de la cuestión bancaria el grado de enfrentamiento llegó a un nivel tal que determinó una suerte de *impasse* en las actividades del CMHN como organización, a la vez que activó las del CCE.

El punto de quiebre está en que, al decretar la nacionalización de la banca, el gobierno de López Portillo alteró totalmente la racionalidad y las reglas del juego con que se venía operando, y sobre las cuales se habían logrado importantes acuerdos aun después de los conflictos con Luis Echeverría Álvarez. De tal manera —a juicio de los empresarios— se perdió toda previsibilidad y posibilidad de cálculo necesario para la toma de decisiones.<sup>41</sup>

Esta opinión es confirmada por el ex presidente Miguel de la Madrid:

<sup>40</sup> Según el testimonio de Juan Sánchez Navarro, un grupo importante de integrantes del CMHN se reunió con el presidente López Portillo dos días antes de la nacionalización de la banca, sin que ninguno de ellos tuviera la más mínima sospecha de que el mandatario tomaría una decisión de esa índole. Tales reuniones de los hombres de negocios con el presidente habían continuado a pesar del ambiente de gran tensión que ya se dejaba sentir entre gobierno y empresarios, ampliamente documentado en varios trabajos. Por su parte, el CCE, presidido entonces por Manuel J. Clouthier, desplegaba una intensa actividad pública. Muestra de ello es el desplegado que hizo público en la prensa el 3 de septiembre de 1982.

<sup>41</sup> Al respecto, Carlos Arriola (1988) afirma que los elementos constitutivos de la racionalidad (según el planteamiento de Max Weber, quien confirma la necesidad de una administración racional tanto en el capitalismo como en el socialismo; es decir, normas claras y precisas que configuren un Estado de Derecho que establezca límites a la actuación del Estado, así como un orden político que permita operar mecanismos de equilibrio de poderes) fueron en este caso totalmente anulados, de tal manera que ante hechos específicos como la expropiación de tierras en el noroeste del país (en perjuicio de algunos empresarios agrícolas en la parte final del gobierno de Echeverría) y la nacionalización de la banca al final de la administración lopezportillista, se dilapidó “un capital sumamente escaso, difícil de conseguir y sobre todo de acumular: la confianza en la racionalidad del orden constitucional y la confianza en el funcionamiento del sistema político, ambas indispensables para asegurar la legitimidad, que cualquier sistema social o político exige para su correcto funcionamiento”, p. 203.

El sector privado consideró que la nacionalización bancaria era una especie de rompimiento de un pacto implícito de colaboración entre el gobierno y el sector privado, que se había mantenido durante muchos años; no sin discusiones, no sin desencuentros, pero en general este clima había sido natural durante muchos años.<sup>42</sup>

## VI. DE LA MADRID: BASES PARA LA CONCILIACIÓN

El momento del “destape” de la candidatura de Miguel de la Madrid como sucesor de José López Portillo, a finales de 1981, coincide ya con el ambiente de considerable tensión entre el gobierno saliente y los empresarios organizados; sin embargo, el canal de comunicación directa en que ya se había consolidado el CMHN siguió funcionando con un dinamismo menguado pero, posteriormente se confirmaría, sin minar su efectividad. Así, en su calidad de candidato a la presidencia, De la Madrid tuvo su primer encuentro con el CMHN en agosto de 1982, poco antes de la nacionalización bancaria.

A juzgar por los registros que logré consultar, el CMHN en ningún momento asumió ni realizó una crítica directa, abierta o pública a la medida de nacionalizar la banca, sino que toda la labor de impugnación se canalizó por el CCE y sus organismos afiliados.<sup>43</sup> Sin embargo, en lo privado sí se mantuvo una considerable presión sobre este asunto.

Según el testimonio del ex presidente Miguel de la Madrid,

[...] amenazaban [empresarios y banqueros] con que prepararían posiciones de resistencia, de protesta, no sólo contra el gobierno saliente sino [también] contra el gobierno entrante [...] Yo intervine frente a ellos y les pedí que bajarán el nivel de su protesta, que esperaran a que yo llegara [a la presidencia] para ver qué entendimiento podíamos tener [...] A regañadientes, pero los convencí [...] no podía yo ofrecer nada [...] Muchos de ellos me pedían que revirtiera la medida una vez en la presidencia y me lo estuvieron pidiendo hasta el final [...] Les expliqué desde enton-

<sup>42</sup> Miguel de la Madrid, entrevista citada.

<sup>43</sup> Podría interpretarse esta decisión como una medida para evitar un deterioro mayor de la relación directa y hasta cierto punto, aun en esos momentos, eficaz que los integrantes del CMHN habían mantenido con las máximas autoridades, especialmente cuando la llegada de Miguel de la Madrid al poder acarrió un cambio en las perspectivas de las relaciones bilaterales, en relación con la situación en que se encontraban al final de la administración de José López Portillo.

ces que para mí era muy difícil [hacer eso] dado que el Congreso, que la había aprobado, era el que empezaba junto conmigo.<sup>44</sup>

La administración De la Madrid inició con una serie de medidas que aparentemente amenazaba con mantener o profundizar las tensiones con los empresarios,<sup>45</sup> tales como la ratificación de la expropiación de la banca,<sup>46</sup> la elevación a rango constitucional de la rectoría del Estado, la planeación y el reconocimiento del “sector social de la economía”.<sup>47</sup> Ellas —a pesar de constituirse en un factor de enfrentamiento— lograron crear las condiciones para que meses después se retomaran y consolidaran los esquemas de negociación sectorial, los cuales constituyeron un terreno propicio para que las organizaciones empresariales fueran conquistando espacios en la arena política y en la opinión pública.

La comunión de principios que se logró más avanzado el sexenio entre la administración pública y el CMHN operó otro cambio no menos importante en las estrategias de acción de los hombres de negocios organizados y en la manera de actuar de las instancias de gobier-

<sup>44</sup> Miguel de la Madrid, entrevista citada.

<sup>45</sup> En la exposición de motivos de las reformas que el gobierno de De la Madrid realizó en diciembre de 1982, se establece que se trata de actualizar la ley máxima con el objeto de permitir “[...] la convergencia de los esfuerzos de los sectores de la economía mixta para afirmar la seguridad y la confianza en el desarrollo de la nación [...] así como de] ir dando cauce a una creciente organización y participación de la sociedad civil en todos los procesos de la vida nacional, ya que los principios constitucionales de desarrollo económico nacional que esta reforma propone, están referidos a la naturaleza y al funcionamiento de nuestro sistema político que establece la Constitución”, citado por Carlos Arriola Wong, *Los empresarios y el Estado 1970-1982*, México, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Nacional Autónoma de México, 1988, pp. 213-214.

<sup>46</sup> Como se mencionó antes, esta medida se hizo más bien por consideraciones de tipo político, pues el ex mandatario manifestó su rechazo a la estatización de la banca: “[...] desde un principio pensé que era un error no solamente económico sino también político, porque iba a producir un gran conflicto con el sector privado, entendido en un sentido más amplio, y con el extranjero [...] Costó mucho trabajo volver a crear un clima de cierto diálogo, de cierta cooperación [...] Las cosas se fueron relajando en cuanto el sector privado vio que mi política era la apropiada para manejar una crisis tan importante [con medidas como] la compactación del tamaño del sector público [...] Cuando entré al gobierno había un padrón de más de 1 150 paraestatales; cuando salí no había más de 500”. MMH, entrevista citada. En materia de política económica, no había diferencias de fondo entre las demandas del sector privado y las medidas propuestas por la administración delamadridista. En este sexenio se empezó a hecho la “reforma estructural” que abriría formalmente los campos de participación económica, política y social de los empresarios, antes encubierta por la vigencia del discurso del “nacionalismo revolucionario” y de “justicia social”, enarbolado por el PRI.

<sup>47</sup> Casar y Luna, 1988.

no hacia ellos. Lo anterior ocurrió fundamentalmente a partir de la reorientación de la política económica aplicada por el gobierno para iniciar un proceso de repliegue de la participación estatal en la economía, y del apego a los lineamientos del Fondo Monetario Internacional, producto de la negociación de la deuda externa,

Desde que el proceso de reprivatización de entidades paraestatales cobró dinamismo, el CMHN se consolidó como una instancia prioritaria y privilegiada de captación de información sobre las empresas en venta, su situación y las condiciones de las operaciones. Dicha información les fue sistemáticamente proporcionada de manera directa por las autoridades financieras de la Secretaría de Hacienda, en especial por su titular Pedro Aspe (por instrucciones directas del presidente Miguel de la Madrid, quien confirma que la intención era “informar” a los hombres de negocios acerca de los procesos y avances de la “reforma estructural”).<sup>48</sup> Esta posición del gobierno era distinta del método usual de exposición de inquietudes y propuestas por parte de los empresarios al gobierno y sus agentes, como se habían caracterizado hasta entonces las interacciones entre ambos actores.

El 15 de diciembre de 1987, en un contexto de cada vez mayor inestabilidad económica y fuertes presiones inflacionarias, el gobierno federal optó por la estrategia de la firma del “Pacto de Solidaridad Económica” (PSE), fundado en supuestos mecanismos de “concertación”, en virtud de los cuales se determinaba una serie de medidas que entrañaban, teóricamente, el consenso y la participación de los sectores productivos (obrero, campesino y empresarial) y del gobierno federal. Ésta podría considerarse una de las más importantes manifestaciones de vigencia de la estructura corporativista del sistema político mexicano,<sup>49</sup> en la que abiertamente se volvió a incluir la intervención

<sup>48</sup> Ejemplo de ello es el documento presentado por el entonces director de investigaciones Económicas del Banco de México, Francisco Gil Díaz, al CMHN, durante la sesión que tuvieron con el secretario de Programación, Pedro Aspe, el día 21 de septiembre de 1988, titulado “Concesión de carreteras de cuota al sector privado”, en el cual se presentó un esquema de construcción y explotación de carreteras de cuota mediante el régimen de concesión que constaba de seis secciones y tres anexos, en los que se daba todo el detalle de este proceso a los hombres de negocios, antes de hacer pública la información correspondiente, JSN, archivo privado s/c, México, 1988.

<sup>49</sup> Los antecedentes inmediatos de tales “mecanismos de concertación” (de claro tinte corporativista) fueron la integración de una Comisión Tripartita durante el sexenio de Echeverría para analizar las condiciones salariales, especialmente, y —con una visión más macroeconómica o de mayor alcance— la Alianza para la Producción, que resultó de un intento de volver a establecer un pacto hegemónico “suficientemente sólido”. Véase Enrique Quintana y Celso Garrido Noguera, 1988.

del sector privado, si bien no del CMHN de manera directa, sino mediante el CCE.

Algunos de los planteamientos contenidos en el PSE coincidían en lo fundamental con las medidas que durante años habían conformado el modelo de desarrollo económico propuesto por el sector empresarial organizado, que tenía como punto central el repliegue de la participación estatal en la economía mediante la disminución del sector paraestatal. Fue a raíz de la firma del Pacto cuando se inició el proceso ampliado de reprivatización de empresas controladas por el Estado.<sup>50</sup>

## VII. EL CMHN Y LA SUCESIÓN PRESIDENCIAL

Uno de los hechos que se interpretó en el ámbito social como una clara señal de la fuerza y coordinación que se tenía ya en las relaciones del gobierno de De la Madrid con el CMHN fue la petición que planteó en privado el mandatario para que los miembros de la organización empresarial se reunieran<sup>51</sup> con quienes fueron designados como “distinguidos precandidatos priistas”. De lo que se trataba era de dar tintes democratizadores al proceso de sucesión presidencial y de conocer la visión que tenía cada candidato acerca de los problemas del país y del entorno internacional, así como sus principales propuestas de gobierno.

Fue un proceso de auscultación que tenía la intención de garantizar la continuidad de las reformas que ya había iniciado De la Madrid. Por el ámbito de sus respectivas responsabilidades hubo cierto consenso en que los más “viables” eran Salinas, Del Mazo y Bartlett; empero, cuando dicho consenso trascendió al conocimiento público,<sup>52</sup> in-

<sup>50</sup> Véase Elvira Concheiro Bórquez, 1996.

<sup>51</sup> Reuniones que dieron en llamar “la pasarela”, y que públicamente trascendieron como realizadas a iniciativa de los empresarios. Sin embargo, de acuerdo con el testimonio del empresario Juan Sánchez Navarro y Peón —en esos momentos, coordinador del CMHN y responsable de la organización de los encuentros que tuvieron los “distinguidos precandidatos priistas” con los integrantes del Consejo—, fue el presidente De la Madrid quien propuso que se realizara. Ello con el propósito de devolver una confianza que aún no lograba recuperarse plenamente entre la comunidad de los hombres de negocios, JSN, entrevistas citadas.

<sup>52</sup> De esos encuentros se llegó a filtrar información muy parcial a la prensa nacional, en la cual abundó todo tipo de especulaciones, confusiones, contradicciones y adjetivos que más bien contribuyeron a alimentar el mito del poder ilimitado del CMHN. Véase Herminio Rebollo, *El Universal*, primera plana, jueves 24 de septiembre de 1987.

mediatamente se hizo también público un pretendido desmentido. Los hombres de negocios estaban conscientes de que, en la intrincada red de intereses que conforman el sistema político mexicano (aun cuando los suyos pesaran más que los de otros sectores u organizaciones), cualquier candidato que tuviera la marca del apoyo de este grupo tendría que pagar un importante costo político.

En su relato, Juan Sánchez Navarro afirma que el CMHN recibió una mejor impresión de los planteamientos de Carlos Salinas (secretario de Programación y Presupuesto), pues trabajaba en las áreas neurálgicas de la “reordenación económica”, aunque también ponderaron favorablemente el discurso de la “reconversión industrial” de Alfredo del Mazo (secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal), a la vez que atribuían a Manuel Bartlett (secretario de Gobernación) la capacidad necesaria para mantener el control político, en tiempos de plena efervescencia del movimiento cardenista y del fortalecimiento del PAN con la candidatura de Manuel J. Clouthier. Era un proceso que ya se anticipaba como parte de una serie de movilizaciones sociales que llevarían a transformaciones más profundas en el sistema político mexicano; esencialmente: hacia una mayor apertura política.

Es posible determinar que hubo una influencia favorable de la opinión del CMHN<sup>53</sup> en la definición del sucesor de De la Madrid, pero difícilmente se puede garantizar que haya sido lo único que pesó. Sobre todo cuando —en un contexto de aguda crisis económica— era también fundamental enviar hacia el exterior mensajes de continuidad y manejo congruente de la política económica, a saber: el modelo de repliegue del Estado y amplia participación de la iniciativa privada, que ya se había esbozado y con el que ya se habían logrado importantes avances.

<sup>53</sup> El CMHN “[...] obviamente es un mecanismo de presión, es un mecanismo de diálogo y de negociación, no se niega [pero] el gobierno tiene también todas las organizaciones obreras, campesinas, las organizaciones populares, y de todas ellas el gobierno va viendo qué se puede y qué no se puede. Cuentan mucho los empresarios, no lo dudo, pero no son con mucho el poder detrás del fondo” (MMH). Sin embargo, casualmente, la selección del candidato sucesor coincidió más con las apreciaciones del CMHN que con las de las otras organizaciones del PRI, las cuales de hecho no se manifestaron hasta que el mandatario tomó su propia decisión, luego de la consulta con el CMHN. De la Madrid, entrevista citada.

### VIII. CARLOS SALINAS: CONSOLIDACIÓN DE UN PROYECTO COMPARTIDO

Ya desde su gestión como secretario de Programación y Presupuesto durante el sexenio de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari inició una política de comunicación directa y constante con esta organización. A ella hacía llegar con puntualidad (mediante su Subsecretaría, a cargo de Pedro Aspe, después secretario de Hacienda) informes sobre el manejo de las finanzas públicas. Tales datos eran mucho más detallados que los que se enviaban al Congreso o los que trascendían a la opinión pública, en especial en lo que a reprivatizaciones y manejo de los principales indicadores macroeconómicos se refería.

Ante el CMHN, Salinas garantizaba (en virtud de su propia formación “tecnocrática” y sus antecedentes en la administración pública) la realización de reformas que permitieran mejores condiciones para el desempeño empresarial. Por eso, en una primera reunión que tuvo el Consejo con Salinas ya como mandatario el 8 de febrero de 1989, el tema que se trató fue “la legislación empresarial vigente”. Después de analizarla desde sus orígenes y fundamentos, plantearon que era determinante eliminar las tesis que propiciaban enfrentamientos y que alimentaban políticas de división.

Así pues, ahí se gestó todo un proceso de cambios, que posteriormente culminaría en las reformas en materia de organizaciones empresariales, entre muchas otras que realizó Salinas con el consenso del CMHN. Dichos cambios tocaban puntos neurálgicos históricamente considerados por los hombres de negocios: la cuestión del campo, las relaciones Estado-Iglesia y el sistema educativo, por mencionar sólo las más destacadas.

Al igual que con gobiernos anteriores, el CMHN continuó con una emprendedora estrategia de difusión de la imagen del gobierno mexicano en el exterior, esta vez en aval a un mandatario al que consideraban una promesa de recuperación y crecimiento económico. Dentro de dicha estrategia, fueron fundamentales las negociaciones para lograr la firma del Tratado de Libre Comercio. En ellas las organizaciones empresariales en general —y el CMHN en particular— desempeñaron un papel muy activo; este último incluso con financiamiento directo y permanente a las distintas actividades y gestiones que

los empresarios y funcionarios mexicanos realizaron durante las negociaciones con instancias similares de Estados Unidos y Canadá.<sup>54</sup>

Pese a las difíciles circunstancias que se presentaron en 1994 a raíz de hechos como la aparición del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en Chiapas, así como los asesinatos de los priistas Luis Donaldo Colosio y Francisco Ruiz Massieu (el primero en su calidad de candidato oficial a la presidencia de la República), la evaluación que el CMHN hizo de la gestión salinista fue altamente favorable. Consideró que la estructura de la economía mexicana con que se contaba en función de las reformas por él promovidas era “mucho más sana”.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Cuando era presidente del CMHN Antonio del Valle, en abril de 1995, en asamblea de la organización se determinó que cada miembro haría una aportación extraordinaria —en relación con la cuota anual— de 10 000 dólares, destinados a financiar las actividades que la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE) realizaba en Washington, D. C.; en los años previos se habían realizado otras aportaciones como ésta. Carta que el secretario del CMHN, Agustín Santamarina, dirigió a todos los miembros del CMHN el 24 de abril de 1995, en la que se les urgía a cubrir el pago de dicha aportación, JSN, archivo personal s/c, México.

<sup>55</sup> Los cambios fundamentales que se ponderaron, y que fueron la base de la “Transformación económica durante la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari”, fueron 13:

- 1) Se ha abatido el impuesto más injusto y regresivo de todos, el que más castiga la economía de cada familia: la inflación.
- 2) La administración del presidente Salinas ha logrado un saneamiento de fondo y sostenible de las finanzas públicas.
- 3) El actual gobierno ha realizado la reforma fiscal más profunda desde la posguerra, para promover la inversión y el ahorro.
- 4) En materia aduanera, se han mejorado los sistemas de evaluación y control.
- 5) Se ha reducido drásticamente la deuda del gobierno.
- 6) Se ha realizado una reforma presupuestal sin paralelo en nuestra historia, que ha permitido aumentar el gasto en las verdaderas necesidades sociales, manteniendo el equilibrio de las finanzas públicas.
- 7) Se han fortalecido las finanzas estatales y municipales en el marco del pacto federal.
- 8) El sector financiero se está modernizando sustancialmente.
- 9) El gobierno ha desregulado muchos sectores de la economía donde prevalecían privilegios de grupos que impedían el libre acceso de productores y consumidores.
- 10) Se han abierto espacios para la inversión productiva de los particulares.
- 11) La banca de desarrollo ha reorientado el destino de sus recursos crediticios hacia proyectos de verdadero beneficio social.
- 12) El gobierno del presidente Salinas ha establecido medidas de fondo para promover la iniciativa económica y los derechos de propiedad de los individuos y de los grupos sociales, especialmente en el campo y
- 13) La economía mexicana, y especialmente nuestro comercio exterior, se han “despetrolizado”. “La economía de México después de las elecciones”, discurso pronunciado el 30 de agosto de 1994, JSN, archivo personal, s/c.

Al haber político de Salinas se sumó, además, la realización de elecciones “limpias”, tema que ya preocupaba a los empresarios.

Al final del gobierno salinista no se realizó la “auscultación” del CMHN a los posibles sucesores; según Sánchez Navarro, debido a dos motivos: al descontento que eso ocasionaba en la opinión pública y a que la confianza depositada por los empresarios en Salinas era tanta que no hubo inconveniente en que él designara a quien habría de sucederlo.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> JSN, entrevista citada, diciembre de 1997, Polanco, México. En algunos medios trascendió que “Suspende la elite empresarial la pasarela de los presidenciables”. Véase *El Financiero*, 29 de junio de 1993, nota del periodista Ignacio Rodríguez Reyna, según la cual “Debido a que ‘la idea original ha entrado en crisis’ y que ‘su realización ha causado molestia en ciertos círculos políticos’, el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios resolvió suspender la pasarela de los presidenciables priistas”. Citando fuentes anónimas, el periodista consignó que “Mediante reuniones con secretarios de Estado [el CMHN] ha logrado establecer que Luis Donald Colosio y Manuel Camacho son los aspirantes con mayores posibilidades de llegar a la recta final por la postulación del tricolor. A pesar de los frecuentes elogios empresariales al secretario de Hacienda, Pedro Aspe, ‘un hombre muy brillante pero no un político de oficio’, éste figura en un segundo plano en la carrera presidencial, según una percepción general pero no unánime de los 38 prominentes empresarios del CMHN”. Todo indica, al parecer, que la coyuntura política y social les hacía pensar que lo que se necesitaba al frente del poder era un “político de oficio”, no un financiero, y que esas mismas circunstancias políticas y sociales impedían que se llevara a efecto, de nueva cuenta, la famosa “pasarela”. Ello indica que su poder y capacidad de influencia también tenían los límites que las condiciones prevalecientes determinan y que, como había venido sucediendo históricamente, dicha decisión fundamental habría de tomarla el mandatario en turno; en tal coyuntura: Carlos Salinas de Gortari, con la diferencia (esta vez muy importante) de que contaba con todo el apoyo y reconocimiento de la elite empresarial.

## ANEXO 1

MIEMBROS FUNDADORES DEL CMHN  
(SE CREÓ EL 13 DE SEPTIEMBRE DE 1962)

---

1. César Balsa	Cía. Operadora de Restaurantes y Cafeterías, S. A.
2. Aníbal de Iturbide	Banco Comercial Mexicano
3. Jorge Larrea	Construcciones Jorge Larrea (que después sería Minera México)
4. Agustín Legorreta	Banco Nacional de México
5. Rómulo O'Farril, Jr.	Televisa
6. Bruno Pagliai	Tubos de Acero de México, S. A.
7. Carlos Prieto	Fundidora Monterrey
8. Bernardo Quintana Arrijoja	Ingenieros Civiles Asociados
9. Antonio Ruiz Galindo, Jr.	Dina de México
10. Camilo G. Sada	Hojalata y Lámina
11. Juan Sánchez Navarro	Cervecería Modelo
12. Carlos Trouyet	Sector Financiero.

MIEMBROS QUE SE INCORPORARON EN DISTINTOS MOMENTOS  
DE LOS PRIMEROS 10 AÑOS DE VIDA DEL CMHN

1. Jerónimo Arango Arias	Consejo de Administración Midco, S. A. (que después sería el Grupo Cifra)
2. Gastón Azcárraga Tamayo	Consejo de Financiera Comercial, S. A. (después más ligado al sector hotelero)
3. Crescencio Ballesteros	Constructora Ballesteros
4. Arquitecto Juan Cortina	Compañía de Fianzas, S. A.
5. Eustaquio Escandón	Compañía Nacional de Drogas, S. A.
6. Manuel Espinoza Iglesias	Banco de Comercio, S. A.
7. Justo Fernández	Food de México, S. A.
8. Eugenio Garza Lagüera	Cervecería Cuauhtémoc
9. Octaviano Longoria	Empresas Longoria
10. Prudencio López	Gases Mexicanos
11. José Represas	Nestlé
12. Ernesto Robles	Bacardí y Compañía
13. Enrique Rojas Guadarrama	Transportación Marítima Mexicana
14. Manuel Senderos	Desarrollo Económico
15. Rolando Vega	Banco de Industria y Comercio

16. Alberto Baillères	Industrias Peñoles y Palacio de Hierro
17. Abelardo Garciarce Ramírez	Aga, industria de la transformación
18. Isidro López	Grupo Industrial Saltillo
19. Eloy Vallina	Grupo Chihuahua

## MIEMBROS QUE PASARON A LA CATEGORÍA DE “HONORARIOS” EN 1978

1. César Balsa Carranero	Servicios Administrativos Coordinados, S. A.
2. Aníbal de Iturbide	Multibanco Comermex
3. Carlos Prieto	Fundidora Monterrey
4. Ernesto Robles León	Bacardí y Compañía.

## MIEMBROS ACTIVOS DEL CMHN EN 1987

1. Miguel Alemán Velasco	Televisa
2. Ignacio Aranguren Castiello	Unión Carbide
3. Gilberto Bojja Navarrete	Ingenieros Civiles Asociados
4. Enrique R. Bours Almada	Grupo Bachoco
5. Antonio del Valle Ruiz	Delta (Servicios Financieros)
6. Bernardo Garza Sada	Grupo Alfa
7. Claudio X. González	Kimberly Klark
8. Carlos González Nova	Comercial Mexicana
9. Antonio Gutiérrez Prieto	Seginsa (Sector Servicios)
10. Antonio Madero Bracho	Grupo San Luis
11. Enrique Hernández Pons	Grupo Hérdez
12. Isidro López del Bosque	Grupo Industrial Saltillo
13. José Mendoza Fernández	Buffete Industrial; Alum
14. Fernando Ponce	Administración Peninsular Corporativo
15. Andrés Marcelo Sada	Grupo Vitro
16. Lorenzo Servitje	Grupo Bimbo
17. Rolando Vega Íñiguez	Ticharo/Seguros Atlas.

A LOS ANTES MENCIONADOS, EN 1997 SE SUMARON  
COMO ASOCIADOS ACTIVOS

1. Eugenio Clariond	IMSA
2. Antonio del Valle	Delta (servicios financieros), Penwalt (industria de la transformación) y Bital

3. Valentín Díez (en sustitución de Juan Sánchez Navarro)	Grupo Modelo
4. Pablo Escandón (en sustitución de Eustaquio Escandón)	Nacional de Drogas
5. Juan Gallardo	Embotelladoras Unidas
6. Dionisio Garza Medina	Hylsa
7. Roberto Hernández	Grupo Banamex-Accival
8. Germán Larrea (en sustitución de Jorge Larrea)	Grupo Industrial Minera México
9. Jorge Martínez	Sidek
10. José Mendoza	Buffete Industrial
11. Alfonso Romo	Grupo Pulsar
12. Adrián Sada	Vitro/Serfín
13. Fernando Senderos	Desc
14. Roberto Serviñe (en sustitución de Lorenzo Serviñe)	Grupo Industrial Bimbo
15. Carlos Slim	Telmex, Grupo Carso
16. Lorenzo Zambrano	Cemex
17. Agustín Santamarina	Linde, Ucarbon, Jdeere, Eaton, Apasco
18. Emilio Azcárraga Jean	Televisa (ingresó al CMHN en 1998)

COMO ASOCIADOS HONORARIOS

1. Justo Fernández	General Foods, espectáculos y deportes mexicanos
2. José Represas	Nestlé
3. Juan Sánchez Navarro	Cervecería Modelo
4. Crescencio Ballesteros	Mexicana de Aviación
5. Rómulo O'Farril, Jr.	Televisa/ <i>Novedades</i>
6. Enrique Rojas Guadarrama	Transportación Marítima Mexicana
7. Antonio Gutiérrez Prieto	Grupo Gutsa

---

FUENTES: Sánchez Navarro/CMHN, archivo personal; Basáñez (1985); Valdés Ugalde (1997); Camp (1989); Schneider (1998); *Anuarios Financieros*, 1987, 1992 y 1997, y Laura Lemus Méndez, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: una red de grupos económicos", tesis de maestría, México, Instituto José María Luis Mora, 2000.

## ANEXO 2

CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS, A. C.  
RELACIÓN DE FESTEJOS OFRECIDOS EN HONOR DE LOS SEÑORES PRESIDENTES  
DE LA REPÚBLICA DE 1968 A 1996

<i>Reuniones de los miembros del CMHN con altos funcionarios</i>	<i>Anfitrión</i>	<i>Fecha</i>
Gustavo Díaz Ordaz	Agustín Legorreta	04-06-68
	Bruno Pagliai	17-11-69
Luis Echeverría Álvarez	Justo F. Fernández	12-70
José López Portillo	Antonio Ruiz Galindo	26-01-77
	Antonio Ruiz Galindo	13-11-78
Miguel de la Madrid Hurtado	Enrique Hernández Pons	25-03-81
	Eugenio Garza Lagüera	17-12-81
	Bernardo Quintana	16-07-82
	Rómulo O'Farrill, Jr.	19-04-83
	Prudencio López	30-11-83
	Enrique Hernández Pons	28-06-84
	Antonio Ruiz Galindo	17-12-84
	Rolando Vega	07-08-85
	Jorge Larrea	29-01-86
	Agustín Legorreta	10-09-86
	Enrique Hernández Pons	06-02-87
	Rolando Vega Íñiguez	07-08-87
Miguel Alemán	15-10-87	
Miguel Alemán	19-11-87	
Rómulo O'Farrill	13-06-87	
Rómulo O'Farrill	05-08-87	
Carlos Salinas de Gortari presidente electo	Rómulo O'Farrill	11-11-87
Carlos Salinas de Gortari	Rómulo O'Farrill	26-05-89
	Rómulo O'Farrill	11-11-91
	Juan Sánchez Navarro	17-12-91
Ernesto Zedillo	Enrique Hernández Pons	04-06-96

NOTA: Sólo se obtuvo el registro de cinco reuniones del presidente Carlos Salinas de Gortari con el CMHN (una de ellas en calidad de presidente electo), y de una con el presidente Ernesto Zedillo. Se sabe que hubo más, y que la frecuencia de encuentros con secretarios de Estado también aumentó considerablemente. Por primera vez, se celebraron encuentros con representantes de partidos de oposición, del poder Legislativo y de la Iglesia católica, entre los más notables.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Altamirano Graziella, *et al.*, 1997, *Grupos de poder económico y élites políticas en México, Una bibliografía comentada, 1770-1940*, México, Instituto José María Luis Mora.
- Aron, R., 1972, "Clase social, clase política y clase gobernante", en R. Bendix y R. M. Lipset, *Clase, status y poder*, Madrid, Euramérica, vol. 2.
- Arriola Wong, Carlos, 1988, *Los empresarios y el Estado 1970-1982*, Editorial Miguel Ángel Porrúa/Coordinación de Humanidades-Universidad Nacional Autónoma de México, Colección Las Ciencias Sociales, México.
- Arzuaga, Magnoni Javier, 1992, "Tres visiones de la relación Estado-empresarios", tesis de doctorado, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Baca Olamendi Laura y J. Bokser (comps.), 2000, *Léxico de la política*, México, Fondo de Cultura Económica/Secretaría de Educación Pública/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Basáñez, Miguel, 1985, *La lucha por la hegemonía en México, 1968-1980*, México, Siglo XXI Editores.
- Bottomore, Tom, 1993, *Elites and Society*, Londres, Routledge.
- Briz Garizurieta, Marcela, 2000, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación", México, tesis de maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México.
- Camp Roderic, Ai, 1990, *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, 1973, *Informe de la evolución económica*, México, octubre.
- Concheiro Bórquez, Elvira, 1996, *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista*, México, Instituto de Investigaciones Económicas-Universidad Nacional Autónoma de México/Ediciones Era.

- Cordero, Salvador y Ricardo Tirado, 1984, "Proyecto empresarial. ¿Alternativa al proyecto nacional?", en *Clases dominantes y Estado en México*, México, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cordero Salvador, Rafael Santín y Ricardo Tirado, 1983, *El poder empresarial en México*, México, Terra Nova.
- Derossi, Flavia, 1977, *El empresario mexicano*, México, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Easton D., 1968, *Política moderna*, México, Editorial Letras.
- Espinoza Iglesias, Manuel, 2000, *Bancomer, logro y frustración de un ideal*, México, Editorial Planeta.
- Garrido, Celso y Cristina Puga, 1990, "Transformaciones recientes del empresariado mexicano", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. LII, núm. 2, México, abril-junio.
- Garrido, Celso (coord.), 1998, *Empresarios e Estado en América Latina*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Fundación Friedrich Ebert/Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma Metropolitana.
- Garrido, Celso, 1992, "La evolución del actor empresarial en los ochentas", Proyecto Organizaciones Empresariales en México, *Cuadernos*, núm. 4, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México.
- González Cruz, Ricardo, 1996, "Iniciativa de Decreto que Reforma la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria", México, ficha técnica, Grupo Parlamentario de Acción Nacional en el Senado de la República.
- Hernández Rodríguez, Rogelio, 1989, "Las relaciones entre el empresariado y el Estado. La génesis de un conflicto", en Javier Elguea Solís (comp.), *La economía mexicana y sus empresarios*, México, Universidad Anáhuac del Sur.
- Jacobo, Edmundo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, 1989, *Empresarios de México*, México, Universidad de Guadalajara.

- Labastida, Julio (comp.), 1986, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, México, Editorial Alianza/Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lemus Méndez, Laura, 2000, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: una red de grupos económicos", tesis de maestría, México, Instituto José María Luis Mora.
- Linndblom, Charles E., 1977, *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems*, Basic Books Inc., Harper Torchbooks.
- Linz, Juan y Armando de Miguel, 1966, *Los empresarios ante el poder público*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos.
- Luna, Ledesma Matilde, 1992, *Los empresarios y el cambio político: México, 1970-1987*, México, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México/Ediciones Era, Colección Problemas de México.
- Luna Matilde, 1994, "Estructura de poder y organizaciones empresariales. El debate en torno a la reforma microeconómica", en *Iztapalapa*, 34, México, julio-diciembre, pp. 77-90.
- Luna, Matilde y Francisco Valdés, 1990, "Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México", *Revista Mexicana de Sociología*, año LII, núm. 2, México, abril-junio.
- Luna, Matilde *et al.*, 1984, "Los empresarios y el régimen político mexicano. Las estrategias tripartitas de los años setenta", *Estudios Políticos, Nueva Época*, vol. 3, núm.1, marzo.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado, 1992, *El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía*, Cuadernos núm. 1, Proyecto Organizaciones Empresariales en México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Martínez Nava, Juan M., 1984, *Conflicto Estado-empresarios en los gobiernos de Cárdenas, López Mateos y Echeverría*, México, Nueva Imagen.
- Mills, Charles Wright, 1978, *La elite del poder*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Moya, Carlo, 1974, "Las elites económicas y el desarrollo español", en *Enciclopedia internacional de las Ciencias Sociales*, vol. 4, Madrid, España, Editorial Aguilar.

- Ortiz Rivera, Alicia, 1997, *Juan Sánchez Navarro, Biografía de un testigo del México del siglo XX*, México, Editorial Grijalbo.
- Ortiz Rivera, Alicia, 1998, "Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, ¿poder tras la silla presidencial? Caracterización del CMHN como órgano de acción política de la elite empresarial", México, tesis de maestría, Instituto José María Luis Mora.
- Pozas Horcasitas y Matilde Luna, 1989, *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, México, Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pozas Horcasitas, Ricardo y Matilde Luna (coords.), 1991, *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, México, Editorial Enlace Grijalbo, Colección Política y Economía.
- Puga, Cristina, Ricardo Tirado *et al.*, 1986, *Evolución del Estado mexicano. Consolidación 1940-1983*, tomo III, México, Ediciones El Caballito, Colección Fragua Mexicana, núm. 80.
- Puga, Cristina y Ricardo Tirado, 1993, *México, empresarios y poder*, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Quintana, Enrique y Celso Garrido Noguera, 1988, "Crisis del patrón de acumulación y modernización conservadora del capitalismo en México", en Celso Garrido Noguera *et al.*, *Empresarios y Estado en América Latina*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapozalco/Fundación Friedrich Ebert.
- Ramírez Sáiz, Juan Manuel, 1996, "¿Grupos de presión y/o movimientos sociales?", *Revista del Centro de Investigaciones sobre Movimientos Sociales*, México, Universidad de Guadalajara.
- Rendón Corona, Armando, 1979, "Enfoques sobre la elite del poder", en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. XLI, núm. 4 octubre-diciembre, pp. 1335-1367.
- Rey Romay, Benito, 1983, *La ofensiva empresarial contra la intervención del Estado*, México, Siglo XXI/Instituto de Investigaciones Económicas-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Richardson Jeremy, 1993, *Pressure Groups, Oxford Readings in Politics and Government*, Oxford, Oxford University Press.

- Salas Porras, Alejandra y Francisco Vidal, 1992, "La elite corporativa mexicana frente a la apertura económica. Nuevos patrones de control corporativo", *El Cotidiano*, núm. 50, México, septiembre-octubre.
- Salas Porras, Alejandra, 2000, "¿Hacia un nuevo mecenazgo político? Democracia y participación electoral de los grandes empresarios en México", *Estudios Sociológicos*, XVIII, núm. 52, México.
- Schmitter, Philippe, 1992a, *Neocorporativismo*, México, Alianza Editorial.
- Schmitter, Philippe, 1992b, *Teoría del neocorporativismo, ensayos*, México, Universidad de Guadalajara, Colección Laberinto de Cristal.
- Schmitter, Philippe, 1992c, "Continúa el siglo del corporatismo", en Philippe Schmitter, *Teoría del neocorporativismo*, México, Universidad de Guadalajara.
- Sánchez Navarro, Juan, archivo personal, en su mayor parte sin clasificar (s/c), Planta del Grupo Modelo, Colección Anáhuac, México.
- Story, Dale, 1990, *Los empresarios y el poder*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Grijalbo, Colección Industria, Estado y Política en México.
- Tirado, Ricardo (coord.), *Los empresarios ante la globalización*, México, Instituto de Investigaciones Legislativas/Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Tirado, Ricardo y Matilde Luna, 1995, "El Consejo Coordinador Empresarial de México. De la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993)", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. LVII, núm. 4, octubre-diciembre, pp. 27-59.
- Valdés, Francisco, 1987, "Ensayo sobre la convocatoria social de los empresarios. ¿Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico?", *Estudios Sociológicos*, núm. 15, México, El Colegio de México, septiembre-octubre.
- Viguera, Aníbal, 1994, "La acción política de los empresarios en América Latina. Aportes para un esquema de análisis comparado", tesis de maestría, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

**ENTREVISTAS**

Juan Sánchez Navarro y Peón, Fundador del CMHN, febrero y abril de 1997, Col. Polanco, México, D. F.

José López Portillo, ex presidente de México (1976-1982), febrero de 2000, Cuajimalpa, México, D. F.

Miguel de la Madrid Hurtado, ex presidente de México (1982-1988), agosto de 2000, Magdalena Contreras, México, D. F.

Agustín Legorreta, miembros del CMHN hasta 1998, julio de 2000, Col. Del Valle, México, D. F.

Mario Ramón Beteta, ex secretario de Hacienda y Crédito Público, ex director de Petróleos Mexicanos y ex gobernador del Estado de México, abril de 2000, México, D. F.