El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: La política de negocios, las élites y la toma de decisiones en México

(Traducido del inglés)

Benjamin Cokelet

Maestría en Ciencias Políticas y Negocios Internacionales

Universidad de Nueva York (NYU)

Agosto de 2013

Resumen (*Abstract*):

Este documento examina cómo se desarrolla la política de negocios y de qué manera impacta en la toma de decisiones pública en México. El argumento principal es que un entendimiento del rol que desempeña el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), la asociación empresarial más poderosa del país, es crítico para evaluar la transición de México hacia la democracia y la captura del estado de la toma de decisiones pública. El autor analiza la bibliografía teórica existente sobre la política de negocios, élites y la toma de decisiones, identificando las teorías principales que explican el surgimiento, estabilidad y efectividad del CMHN. Asimismo, presenta la historia del CMHN, dato significativo, dado que la información existente sobre la organización es escasa: solamente dos académicos han investigado a la organización en profundidad y su trabajo data de una década. Más aún, aporta nueva información sobre el CMHN, incluyendo el análisis de la red corporativa de los entrecruzamientos de los miembros de la organización para el año 2009. El autor argumenta que el CMHN es una asociación empresarial de élite con acceso exclusivo e informal a la información asimétrica a través de su contacto regular y directo con el poder ejecutivo federal que, dadas las relaciones e influencias del gobierno corporativo de sus miembros sobre al menos 27% de la economía mexicana, le permite a la organización condicionar de manera parcial la política económica y la toma de decisiones pública. Por último, el autor sostiene que, si México desea completar su transición hacia la democracia y consolidar los beneficios de la democracia y el desarrollo, debe insistir en una mayor transparencia por parte del sector privado que ejerce influencia sobre el gobierno y la toma de decisiones pública.

Palabras clave:

Política de negocios, análisis de la red social corporativa, México, CMHN, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, PODER, élites empresariales, toma de decisiones pública, captura del estado.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

INTRODUCCIÓN

La consolidación de la democracia y la lucha para definir el bien común constituyen un único desafío. En una situación ideal, los sectores público, privado y social lograrían este objetivo en conjunto a través de un sistema de cheques y balances conforme a lo cual las instituciones transparentes aseguran una rendición de cuentas horizontal y una efectiva gobernabilidad. Sin embargo, en la realidad, las opiniones sobre cuál es el significado del bien común, quién debe definirlo y cuál es la mejor manera de gobernar, varían entre las partes interesadas de una sociedad. En el vacío del consenso general, los sectores competitivos y los grupos de interés disputan el acceso al poder con el fin de influenciar a la toma de decisiones pública y dejar huella en los sistemas político y económico. Con el tiempo, ciertos grupos escuchan el eco de sus voces en los círculos del poder mientras que otros reciben solamente estática.

Esto es muy cierto cuando se trata de la transición democrática en México, que desde 1929 viene transitando un proceso de prueba y error en la consolidación de su sistema político. A través de este proceso, las élites de los diferentes sectores han disfrutado de un acceso privilegiado al poder. Las élites de negocios en especial, han tenido un rol integral en la construcción del sistema político, provocando cambios sutiles en el Estado, proporcionando una manifiesta legitimación del gobierno y confrontando directamente con otras partes interesadas en los sectores de negocios, políticos y sociales. Desde los años 60 un grupo minoritario de estas élites, el poderoso y reservado Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), se ha comprometido en acción colectiva y ha llegado a convertirse en el más acérrimo defensor de sus miembros con respecto a su interpretación del bien común. Sin embargo y dada su tremenda influencia, uno debe preguntarse si esta organización es una fuerza a favor o en contra de la democracia.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

En este documento argumento sobre el impacto de la política de negocios en la toma de decisiones pública, en especial dentro del contexto mexicano. Exploro el rol de las élites de negocios, así como su poder e influencia sobre la definición del bien común. También contribuyo con datos actualizados sobre el CMHN y presento un análisis del entrecruzamiento de los consejos de administración en donde participan los miembros de la organización desde 2009. Finalmente, argumento sobre la importancia de reconocer al CMHN como una forma de evaluar tanto la transición del país hacia la democracia como el peligro de la captura del estado en la toma de decisiones pública.

¿Por qué enfocarse en la política de negocios? Como veremos, los científicos sociales han investigado este campo interdisciplinario ampliamente. A pesar de ello, sin embargo, el estudio de la política de negocios en México es superficial en algunas áreas, requiere de una teorización más sólida en otras y ciertamente necesita una actualización para incluir los nuevos desarrollos en el área durante la década pasada. Los mexicanistas que siguen el desarrollo de la política de negocios, las élites y la toma de decisiones, concuerdan de manera unánime en que el CMHN, compuesto por los pocos privilegiados cuyas acciones o falta de acción tienen mayor peso que cualquier organización del sector privado, es la asociación empresarial más influyente sobre la toma de decisiones pública en México. Solamente dos estudiosos han investigado al CMHN en profundidad, y su trabajo data de más de una década. Dado que México titubea entre la transición democrática y la consolidación y su economía lucha por una total modernización, éste es el momento indicado para examinar nuevamente a la asociación empresarial más poderosa del país.

¿De dónde viene el poder en los negocios y de qué manera influye en la toma de decisiones pública?

[El apoyo de las empresas] hacia una forma de gobierno – ya sean formas democráticas, autoritarias o intermedias – es vital para la estabilidad de éste. Desde sus raíces, el poder

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

de las empresas se origina desde su capacidad para influenciar las funciones públicas del empleo y la inversión. Por lo tanto, las decisiones de las élites de negocios afectan la estabilidad económica de manera significativa, la cual a su vez es imperativa para la salud de los gobiernos. Cuando una forma particular de gobierno les resulta intolerable, son capaces de agudizar las crisis económicas para derrocarlo. Durante el proceso, las organizaciones empresariales y otros líderes de negocios son capaces de unir a las coaliciones más amplias para producir un cambio en la política; hasta pueden tomar parte en las movilizaciones políticas.ⁱ

Esta caracterización de la política de negocios y el rol organizado del sector privado en el proceso político habla directamente de la importancia del CMHN dentro del contexto mexicano: en esencia, nuestra comprensión de la política mejora a través del estudio de los negocios organizados. Éste es mi objetivo principal.

Matilde Luna, Ricardo Tirado y Francisco Valdés advierten que el tipo de política de negocios en México con “acceso directo a los funcionarios de gobierno de mayor nivel....reforzó su exclusión de la política partidista. El vínculo privilegiado del sector con la creación de políticas económicas, y su aporte secreto sobre quienes tienen el poder político para influir en la elección de los candidatos a los cargos públicos, ocultaron el rol político de las empresas.”ⁱⁱ Estos autores se refieren únicamente al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Mi objetivo secundario es poner al descubierto a quienes ejercen el poder para influenciar la elección de los candidatos a los cargos públicos, revelar la identidad de los vínculos privilegiados y, a través de la transparencia y la comprensión, ofrecer nuevas herramientas para la rendición de cuentas.

¿Por qué nos debe preocupar la toma de decisiones pública? ¿Acaso no es ésta el trabajo de los líderes electos? En lugar de teorizar, es más efectivo sondear la opinión de los mexicanos. Cuando se les pregunta si creen en su habilidad para cambiar el sistema político, un tercio de los mexicanos reconocen que se sienten completamente “indefensos.” Una parte importante de las respuestas proviene de los ciudadanos más pobres del país.ⁱⁱⁱ De acuerdo con otro estudio de las élites, la sociedad civil y la democracia en América Latina llevado a cabo por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 80% de los líderes regionales están convencidos que los

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

grupos económicos *de facto* (legítimos e ilegítimos) ejercen demasiado poder, lo cual “limita la capacidad de los gobiernos para responder ante las demandas de los ciudadanos.”^{iv} ¿Qué nos dicen estos estudios? En términos generales, una amplia franja de ciudadanos se siente incapaz de afectar la toma de decisiones, mientras que las élites públicas sienten que los grandes grupos de negocios y otras formas de capitales privados tienen demasiado poder. El equilibrio de poder se aleja de los ciudadanos y de la sociedad civil hacia las élites de negocios. El rol del estado para dar cuenta de esta disparidad y superarla no se cuestiona. Hasta dónde la política empresarial determina la toma de decisiones pública, la cual afecta a ricos y pobres por igual, está abierto al debate.

LAS TEORÍAS PRINCIPALES

La bibliografía sobre la política de negocios, las élites y la toma de decisiones abarca múltiples disciplinas de las ciencias sociales. Este breve análisis examina diversas teorías.^v El objetivo es comprender las fuerzas que dieron empuje al CMHN y que lo sostienen, lo ponen a prueba y le dan forma, así como también enmarcar al CMHN dentro de una discusión más amplia sobre la democracia, la sociedad civil, la acción colectiva y las redes formales e informales. Aunque ninguna teoría individual describe o predice las acciones del CMHN y su comportamiento, un enfoque multidisciplinario le suma valor a la literatura existente. Antes de examinar las teorías relevantes es importante establecer ciertos conceptos.

Los Conceptos Fundamentales

El bien común

Los académicos mencionados en esta sección generalmente asumen que los actores individuales son racionales, al menos hasta el punto en que sopesan costos y beneficios para maximizar la ventaja. Dada la infinidad de percepciones de “ventaja,” estos mismos eruditos

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

también asumen que la teoría de la elección racional basada en la maximización de la ventaja no es suficiente. Algo que va más allá del nivel individual nos empuja a enfrentar la política y la economía de manera colectiva. Ese *algo* es una visión de la sociedad, eso que es lo mejor para la mayoría de las personas: el bien común. Aunque no intento definir el bien común, me interesa saber quién lo define y por qué.

El sistema político

Entre los académicos existe un consenso casi unánime sobre la transición de México del autoritarismo hacia la democracia y un acuerdo de que el sistema continúa evolucionando. Roderic Ai Camp es quien mejor describe los cambios del sistema actual, argumentando que “es democrático, pero aún se está consolidando; está dominado por una presidencia declinante, con ramas legislativas y judiciales de crecientes influencias; está construido sobre una cultura política contradictoria que incluye cualidades liberales y autoritarias; se caracteriza por sus rasgos económicos internacionales embebidos en sus estructuras locales; padece consecuencias psicológicas y políticas debido a su proximidad con los Estados Unidos; y refleja la importancia creciente de nuevos actores, incluyendo las ONG y los gobiernos estatales y locales.”^{vi} Sin embargo, en México no se puede asumir que existe la fe en la democracia como tal. Esta tensión relacionada con el bien común y la correcta visión para el país son críticas al llevar a cabo un análisis del rol del CMHN dentro del proceso político.

El sistema económico

El legado de autoritarismo de México también acecha sobre su economía. A pesar de la transición del país de una economía nacionalista, proteccionista y controlada por el Estado entre los años 40 y 60, hacia una economía de mercado libre emergente en 2013, aún conserva rasgos anti competitivos que impiden la realización de su potencial económico completo. Actualmente, la población mexicana asciende a 115 millones, de los cuales aproximadamente 50 millones son

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

trabajadores activos y otros 10 a 15 millones trabajan en los Estados Unidos. De las personas que trabajan en México, dos tercios lo hacen dentro de la economía informal donde no pagan impuestos regularmente ni reciben prestaciones de ley. Existen cientos de miles de pequeñas empresas en México, de las cuales el 90% tiene menos de cinco empleados. Sin embargo, desde 2009, un puñado de empresarios acaudalados, 48 para ser exacto, y sus familias ejercen influencia sobre 27% del producto interno bruto (PIB) aproximadamente.¹ En definitiva, la economía mexicana aún sufre limitaciones debido a la exclusión, informalidad, inequidad y consolidación. A partir de aquí, voy más allá de las definiciones con el propósito de analizar algunas teorías específicas.

Teorías de la Sociedad Civil y de la Acción Colectiva

Entre los académicos mencionados aquí, existe un fuerte consenso de incluir a las asociaciones empresariales como parte de la sociedad civil, cuyo argumento principal afecta a la democracia. Como sociedades colectivas, las organizaciones empresariales pueden organizarse para aumentar la participación en el mercado, influenciar el entorno regulatorio y hasta moldear otros aspectos de la sociedad. Esta última función – que esencialmente define el bien común – involucra a las asociaciones empresariales con otros sectores de la sociedad, en especial con el Estado, lo cual puede tener consecuencias positivas para la democracia siempre que las empresas en sus esfuerzos por determinar el bien común mantengan un equilibrio público frente a otros grupos interesados. Sin embargo, la utilidad de las asociaciones empresariales fracasa cuando sus acciones tienen el efecto contrario, como hacer política por encima del escrutinio público con la consecuente falta de rendición de cuentas.

La teoría de la acción colectiva evalúa a los grupos dentro de sus propios términos, incluyendo sus motivaciones para la agregación y características organizativas. Mi tema de

¹ Para un análisis completo, favor de consultar el capítulo “Análisis de Redes Sociales del CMHN dentro de la Red Corporativa Mexicana,” comenzando en la página 47.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

investigación, el CMHN, es una asociación empresarial. Hace medio siglo, sus miembros eligieron la acción colectiva como estrategia para influir en la toma de decisiones pública. Las amenazas constituyen el factor principal de motivación detrás de la acción colectiva de negocios, en especial entre las asociaciones abarcativas (EBA, por sus siglas en inglés) tales como el CMHN. Francisco Durand y Eduardo Silva determinan que las serias amenazas hacia el sector privado fueron el factor determinante en la aparición de estas asociaciones, ya que las empresas perdieron la confianza en la capacidad del gobierno para mantener el status quo.^{vii} La aplicación de la teoría de acción colectiva a las asociaciones empresariales nos ayuda a comprender la variación organizacional, el individuo versus las diferencias colectivas que motivan la acción y en particular el rol de las amenazas como factor causal en la creación de estas asociaciones.

Teoría de la Economía Política

La teoría de la economía política ofrece varias herramientas analíticas para describir y explicar la política empresarial en América Latina. De los eruditos prominentes, Ben Ross Schneider ha publicado la mayor parte de la literatura desde esta perspectiva, empleando dos teorías principales: estatista y cartera de inversión. La teoría estatista introduce el rol del estado, que no había sido adecuadamente teorizado en la sociedad civil o en la teoría de acción colectiva, y explica de mejor manera la variación a través de las asociaciones empresariales. En especial, aclara la importancia crítica del *quid pro quo* empresas-gobierno. Por otro lado, la teoría de la cartera de inversión devuelve gestión a las empresas y observa su reacción asociativa ante la acción del estado como una de las muchas inversiones políticas potenciales a su disposición.^{viii}

Teoría de la Democracia

La amplia teoría de la democracia ofrece herramientas analíticas útiles para la comprensión de la política de negocios. Nuevamente, Schneider hace una contribución sustancial con dos preguntas especialmente importantes para el contexto mexicano: el apoyo de las

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

empresas al autoritarismo, y la transparencia y la rendición de cuentas. ¿Cuáles son las estructuras – frente las ideologías – que determinan cómo se organiza el sector privado? Schneider postula que el acceso de las asociaciones empresariales al poder de la toma de decisiones políticas explica su apoyo hacia ellas. “O sea, el acceso privilegiado alienta en forma simultánea la acción colectiva y el apoyo al status quo, ya sean democráticos o autoritarios.”^{ix} En otras palabras, la estructura de la relación empresas-gobierno es la variable independiente que mejor explica la lealtad empresarial hacia los regímenes existentes.

En cuanto a la política empresarial, la transparencia y la rendición de cuentas de la toma de decisiones pública, los dos argumentos principales dentro de esta relación muestran a las asociaciones empresariales como contrapesos para el sector público (dado que poseen los recursos y el poder para disputar el poder del estado) y como mecanismos de transparencia (principalmente a través de su papel como comentaristas en los medios de comunicación). Aunque las dos funciones son concebibles, los resultados en la práctica todavía están por verse. Dada su posición de élite en la cima del sector privado de México como la EBA más influyente; ¿Cómo afecta el CMHN y su pobre historia de transparencia al resto de la sociedad civil, dado que no publica documentos, no posee un sitio web, ni hace declaraciones a la prensa después de sus reuniones?^x Según Schneider, “la transparencia en la agregación de intereses y la representación mediante las élites empresariales al menos ofrece algunas oportunidades para la oposición de las organizaciones que no son de élite. Si por el contrario, las élites operan a través del clientelismo opaco, las organizaciones que no pertenecen a las élites cuentan con menos opciones para contrarrestar la influencia empresarial.”^{xi} En conclusión, parecería que – al menos en el caso del CMHN – esta asociación empresarial poco transparente no pone en práctica las enseñanzas de los teóricos.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Teoría de la Élite de Poder

La teoría de la élite de poder es primordial para comprender los orígenes sociales de las élites mexicanas.^{xii} Una faceta importante de la teoría es la de la cohesión, o la suposición de que el potencial para la existencia y cohesión de la élite radica en la cantidad de intercambios entre los líderes de los sectores público y privado. Camp centra su estudio inicial en este sentido en los orígenes de la élite – tales como su lugar de nacimiento – con el fin de determinar si ha habido, o habrá, mayor interconexión de élites. Concluye que la cohesión y la interconexión de las élites en México son menores a lo esperado y es poco probable que aumenten.^{xiii}

El fulcro de su investigación examina la lucha por definir y moldear el bien común en México, según lo define el sector privado. La tensión que él analiza en la relación empresas-gobierno – a la vez simbiótica y paradójica – es la de soberanía o, en otras palabras, quién tiene el control de la toma de decisiones pública. La teoría de Camp – esencialmente la del estado contradictorio – en última instancia evita las explicaciones tradicionales del estado y las élites, incluyendo sus variaciones marxistas, a favor de una visión del estado (y del presidente específicamente) como autónoma en relación con otros grupos, en especial los sectores sociales y privados que manipula en forma sistemática.^{xiv} Como tal, la conclusión de Camp – a la que arribó mucho antes que Schneider – fortalece el argumento estatista para la política empresarial y la toma de decisiones pública.

Sin embargo, es de gran importancia el reconocimiento de la teoría de la élite de poder de las redes formales e informales y por lo tanto de la infinidad de formas en las que las élites interactúan para influenciar la toma de decisiones pública. En la próxima sección, examino una nueva teoría de aplicaciones fascinantes en el estudio de las políticas empresariales en México, una teoría que comienza donde Camp finaliza en el área del análisis de redes.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

La Teoría de Redes de Protección Privada

El objetivo del análisis de redes es identificar, relacionar y hasta visualizar a los actores individuales dentro de las instituciones, grupos sociales, sectores de negocios, burocracias y demás o a través de ellos. Los actores individuales se convierten en parte de algo más grande que ellos mismos. Son nodos en una red desde la cual, hacia la cual y a través de la cual pasa la información. Más aún, las redes están en todas partes. Cuando las comprendemos, se fortalece el análisis de los procesos de toma de decisiones y de quienes toman las decisiones, los orígenes sociales e influencias, y las relaciones formales e informales.

Armando Razo, cuya teoría de redes de protección privada explica la influencia de la élite durante las presidencias de Porfirio Díaz entre 1876-1911, ofrece nuevas herramientas teóricas para comprender la política de negocios y el CMHN. Para Razo, la red social es como un cinturón de transmisión bidireccional; asimila el costo político y económico de la depredación en la actividad económica a cambio de asegurar la protección privada para quienes colaboran con la depredación. La protección privada depende del uso de las redes informales para permitir a los actores de la red tomar represalias en forma colectiva contra la depredación a fin de proteger los derechos de su propiedad privada. En teoría, al menos, el crecimiento económico no es necesariamente un bien público en la medida en que beneficia de manera selectiva a un grupo privado limitado, frente al bien común. Los intereses abarcativos se distribuyen a través de la red social y esencialmente se negocia un beneficio-selectivo-para-la-legitimación *quid pro quo*. En otras palabras, la “estructura de la red de privilegios especiales otorgados por el Porfiriato creó una importante masa de protagonistas cuyo incentivo era defender al sistema de la depredación.”^{xv} Aunque claramente se requiere de más investigación, esta teoría podría ser aplicada al análisis de México desde 1911 y por lo tanto incluir asociaciones empresariales prominentes tales como el CMHN en el papel de ejecutor privado.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

La naturaleza entrelazada de las redes formales e informales en México a través de las líneas políticas y económicas amerita mayor atención. En la sección final de este artículo, examino al CMHN a través del lente del análisis de las redes sociales como medio para comprender la naturaleza del entretejido de la élite empresarial de México y para extraer las primeras conclusiones sobre la influencia de la organización en la toma de decisiones pública. En definitiva, todas estas teorías intentan explicar cómo y por qué actúan las élites de negocios para influenciar la toma de decisiones pública. En la próxima sección, revisaré la historia de la política de negocios en México y realizaré un análisis especial del CMHN.

HISTORIA DE LA POLÍTICA DE NEGOCIOS EN MÉXICO

Una exploración crítica de la política de negocios, las élites y la toma de decisiones en México requiere primero de un contexto histórico. La transición del país hacia la democracia comenzó en 1929 con la creación del Partido Nacional Revolucionario, el precursor del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Mientras que las raíces de la democracia mexicana se remontan a este exitoso intento de unir las facciones en disputa después de la Revolución Mexicana originada en la década anterior, como diría la mayoría, la tarea de consolidar la democracia hoy aún no ha concluido, a pesar de las más de siete décadas de gobierno del PRI seguidas por más de una década de gobierno del Partido de Acción Nacional (PAN). La clave para asegurar la estabilidad política durante este periodo comparativamente extenso de transición democrática fue la legitimidad conferida al régimen por diferentes sectores de la sociedad a través de un sistema de incorporación formal e informal. Entre estos sectores, la comunidad de negocios proporcionó un apoyo sereno pero firme al partido gobernante. Mientras que el papel estabilizante de la comunidad de negocios es claro, el proceso por el cual ejerce su voluntad y expresa favor o desaprobación requiere de un análisis más profundo. A lo largo de este artículo,

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

le presto atención a estas cuestiones, incluyendo cómo las empresas se organizan de manera colectiva para participar en la creación de políticas y en la toma de decisiones pública, también conocida como política de negocios.

La política de negocios en México, que es diferente a la de otros países, rara vez tomó la forma de una política partidista o de participación formal en la creación de las políticas. En 1920, después de la Revolución, los líderes del país excluyeron formalmente al sector privado de la toma de decisiones pública hasta que el PRI logró incorporar adecuadamente algunos sectores industriales en sus filas. Se acordó una continuidad formal-informal dentro de la cual se permitió la actividad política de las empresas y de los empresarios. Según Luna, Tirado y Valdés, dado que la élite de negocios tenía acceso a la creación de políticas económicas y ejercía su influencia tras *bambalinas*, nunca se vio obligada participar en la política públicamente hasta fines de los años 80.^{xvi}

En un estudio exhaustivo de miles de élites mexicanas a lo largo del siglo veinte, Camp ha dejado documentado que los líderes empresariales son especialmente conscientes de que su habilidad para operar depende de la autorización del Estado. En consecuencia se puede decir que la continuidad formal-informal de la política de negocios está tan internalizada o autoimpuesta como condicionada por los líderes del Estado o del partido. En su investigación, Camp encontró que las actitudes de los líderes empresariales relacionadas con la participación política varían ampliamente desde quienes creen que el sector privado debe participar activamente en el desarrollo económico hasta quienes sostienen que cualquier tipo de participación constituye un suicidio de "clase."^{xvii} Esta variedad de interpretaciones del papel del sector privado son críticas en el momento de comprender las formas sutiles y manifiestas, públicas y privadas, y formales e informales en que los negocios y la política se han entreverado en México.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

La historia política y económica de México no estaría completa sin una evaluación del sistema transversal de *camarilla*. Camp describe a la *camarilla*, o círculo político, como el “cemento del sistema político mexicano,” que proporciona un “vínculo humano que reúne a grupos dispares en un equipo fluido y dinámico de liderazgo político.” La importancia de la *camarilla* radica en tres variables: la amistad, el grado de desigualdad social (que conlleva a depender de los lazos personales) y la confianza personal. Sin embargo, las tres fuentes de la *camarilla* son familia, educación y carrera.^{xviii}

Una distinción latente pero sumamente importante en el análisis de Camp es la del poder público, que “desde los días de la colonia ha tenido mayor prestigio que el poder privado.”^{xix} Esto se ve reforzado por la imagen históricamente negativa del sector privado. El fenómeno de la *camarilla* también es importante para las relaciones de política y negocios, dado que “la conducta de la política se refleja en la cultura en general.”^{xx} El ejemplo más claro de Camp es la educación privada, que siendo la más buscada por los políticos y los líderes empresariales en México y en el exterior, es donde se originan las ideas económicas y políticas.

Desde la Revolución Mexicana, la política de negocios se ha desarrollado ampliamente de forma paralela al sistema político y, a pesar del corporativismo formal de las asociaciones comerciales e industriales en el aparato del gobierno, las élites del sector privado se vieron limitadas a un acceso informal dentro del partido gobernante. Sin embargo, mediante la combinación de la *camarilla*, las estrategias para retener los ahorros y las inversiones y la creciente concentración de poder empresarial gracias a un entrecruzamiento de cargos directivos y relaciones públicas y privadas entre las élites, durante los años 60 se dieron las condiciones para la creación de la *cúpula de cúpulas* en México.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

HISTORIA DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS

López Mateos (1958-64)

La creación del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios en 1962 dejó una marca indeleble en la presidencia de Adolfo López Mateos. Poco después de ser elegido presidente, el sector privado presenció con alarma y escepticismo una gran cantidad de eventos, tales como el apoyo hacia la Revolución Cubana por parte del presidente electo, y la percepción generalizada de una tendencia izquierdista hacia la “socialización.” El mayor temor entre los hombres de negocios era el comunismo. Mientras que estas amenazas se habían disipado por completo en el momento en que se fundó el CMHN dos años después, la impresión que dejaron en los fundadores de la organización fue que la élite de negocios de México requería de un diálogo al más alto nivel, así como también tener un acceso directo y con regularidad con el presidente. En consecuencia, la motivación principal para la creación del CMHN en septiembre de 1962 fue política y estuvo orientada hacia la estabilización de la economía y del papel protagónico que tendrían las élites empresariales en su desarrollo.^{xxi}

Al principio, el CMHN reaccionó ante las amenazas antes mencionadas promoviendo una imagen positiva entre los inversionistas extranjeros, en especial en los Estados Unidos, del compromiso del Estado Mexicano y del sector privado para resolver la crisis económica. Toda preocupación del CMHN relacionada con el rumbo de la economía era comunicada directamente al presidente en términos “de colaboración y apoyo.”^{xxii} De manera recíproca, el propio López Mateos alentaba a los empresarios individuales a unirse a la organización y apoyar abiertamente su misión.^{xxiii} Esta postura empezó a demostrar el *quid pro quo* que ha definido la relación del CMHN con el Estado durante cincuenta años: el acceso privado a la toma de decisiones pública a cambio de la legitimación de la presidencia por parte de las empresas.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Díaz Ordaz (1964-70)

La presidencia Díaz Ordaz fue notable por la implementación de la práctica del acceso-a-la-legitimación entre el CMHN y el Estado. Empezando con la entonces candidatura a la presidencia de Gustavo Díaz Ordaz en 1963, el CMHN comenzó con una inquebrantable tradición de reunirse con los candidatos más importantes en la sucesión del partido gobernante. Durante esta práctica que fue conocida como la *pasarela*, este grupo de élite de hombres de negocios escucharían a los candidatos presidenciales del PRI con mayores posibilidades de acceder al poder e intercambiarían ideas con ellos.

La ventaja del acceso a la legitimación con la que contaba el CMHN a diferencia de otras asociaciones empresariales se obtuvo dentro de un escenario global donde el sector privado se abstenía de participar en la política electoral a cambio de oportunidades de desarrollo económico e inversión.^{xxiv} Sin embargo, a partir de los años 70, la inequívoca relación de apoyo que le brindaba el CMHN al PRI enfrentaría su primer obstáculo.

Echeverría Álvarez (1970-6)

La elección de Luis Echeverría Álvarez a la presidencia de México coincidió con una fase más notoria y tumultuosa de la acción colectiva de las empresas, incluyendo la reacción del CMHN que dejó de lado su papel de “agencia de relaciones públicas” a favor de una intervención directa en los debates políticos.^{xxv} El sector privado inmediatamente interpretó los nuevos planes del presidente para expandir la participación del Estado en la economía como una amenaza, lo que acarreó tres consecuencias muy importantes. Primero: las empresas se alinearon con firmas extranjeras frente al sector de empresas controladas por el gobierno. Segundo: también se alinearon en contra de las políticas del Estado de otras formas, en el preciso

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

momento en que el Estado necesitaba una legitimación después de la masacre de Tlatelolco.² Y tercero: la acción colectiva de las empresas se fortaleció, debido a que muchas de las acciones y políticas adoptadas por Echeverría eran contraproducentes para al sector privado.^{xxvi} Desde la perspectiva del CMHN, la presidencia de Echeverría marcó inmediatamente una desarticulación de la relación patrón-cliente que era el soporte del concepto del acceso para la legitimación, así como también los intereses compartidos entre las élites política y económica.

Consejo Coordinador Empresarial

Desde 1973 hasta 1976, la relación estado-empresas se tornó cada vez más turbulenta. Cuando el CMHN tuvo el presentimiento de que la ideología de Echeverría se tornaba radical, y con la ansiedad de ganar influencia con el reemplazo del presidente y con el deseo de que un modelo económico neoliberal fortaleciera la empresa libre, el CMHN, junto con cuatro asociaciones corporativas y Coparmex, la asociación de empleadores, formaron el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en 1975 como “el brazo político del sector privado.”^{xxvii} A diferencia de la relación del acceso-para-legitimación-informal del CMHN, el CCE es el interlocutor formal con el gobierno y el principal representante de las élites con asociaciones de los sectores industriales, de comercio, de servicios, financieros y agrícolas.^{xxviii}

No se debe exagerar la importancia de la estrecha relación entre el CMHN y el CCE. Desde la presidencia de Echeverría, el CMHN había buscado el momento oportuno para hacerse público sin comprometer su discreto perfil y la posición elitista de sus miembros.^{xxix} En consecuencia, tanto el CMHN como sus miembros invirtieron generosamente millones de dólares anuales en el CCE desde su creación en los años 70, con el fin de capacitar al personal y mejorar las

² En octubre de 1968, soldados bajo las ordenes de Díaz Ordaz y quien en ese momento ejercía el cargo de Secretario de Gobernación, Echeverría Alvarez, masacraron a cientos de jóvenes disidentes en el barrio de Tlatelolco en la Ciudad de México. Este incidente tuvo lugar dos semanas antes de la inauguración de los Juegos Olímpicos de 1968, momento en que México ocuparía un lugar prominente en el escenario mundial.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

capacidades técnicas de la organización. Hacia fines de los años 70, esta inversión comenzó a pagar dividendos al CMHN y a la élite empresarial de México.

López Portillo (1976-82)

Desde todo punto de vista, el CMHN recibió con agrado la elección de un secretario de economía y promotor de la “modernización,” el Secretario de Hacienda, José López Portillo, como Presidente de México (1976-82). En 1979 y por primera vez desde sus comienzos, el CMHN le comunicó formalmente al presidente su intención de tomar parte en la política local.^{xxx} Debido a esto, la organización debió reformar sus estatutos, que hasta ese momento se limitaban a reglamentar el apoyo que se brindaría en temas económicos y relaciones públicas en el extranjero.^{xxxi} El cambio en la estrategia del CMHN fue consistente con la nueva relación gobierno-empresas después de la creación del CCE en 1975.

Nacionalización de la banca

Un mes antes de terminar su periodo en 1982, López Portillo hizo lo impensable, nacionalizó la banca mexicana. Este único acto constituyó un cambio en el mecanismo del apoyo tácito que el sector privado le brindaba al sistema.^{xxxii} De aquí en adelante, el CMHN “perdió toda perspectiva y posibilidad de calcular ‘la toma de decisiones,’ lo que representaba la pérdida de la racionalidad y la concreción de su peores miedos.”^{xxxiii} Este evento reviste gran importancia teniendo en cuenta que solamente dos días antes de anunciar la decisión, López Portillo se había reunido con el CMHN pero nunca mencionó la inminente nacionalización. Más aún, este evento marcó un nivel de participación adicional y más activo por parte del CMHN en los asuntos de índole pública más allá de su relación privada con la presidencia, la cual, no obstante, continuaría siendo la plataforma más efectiva de la organización a través de las décadas: estableció la primera vez que el CMHN ejerció activamente la acción colectiva con otros grupos de negocios.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

De la Madrid Hurtado (1982-8)

El recientemente electo Presidente Miguel de la Madrid se reunió con el CMHN por primera vez en agosto de 1982, tres meses antes de la privatización de la banca.^{xxxiv} Todo indicaba que el CMHN aprobaba las posiciones políticas presentadas por él durante la *pasarela*. Sin embargo, aún antes de asumir su cargo, de la Madrid ya recibía importantes críticas del sector privado, en especial del CCE que exigía que el gobierno cancelara la nacionalización. De la Madrid hizo oídos sordos a esto y contrariamente convirtió la nacionalización en ley y reforzó el papel del Estado en otros sectores de la economía.^{xxxv} De todas maneras, en pocos meses la nueva administración buscó y recibió la participación del sector privado en discusiones sectoriales para reactivar la economía, lo que le proporcionó al CMHN y al CCE una oportunidad de restablecer sus diferentes relaciones con el gobierno y volver a influenciar la toma de decisiones. Estas discusiones económicas marcaron un nuevo capítulo en la economía política de México, lejos de la era revolucionaria, nacionalista, social retórica y la participación del estado que caracterizó a la nación por más de medio siglo y hacia el modelo de desarrollo neoliberal del Fondo Monetario Internacional (IMF, por sus siglas en inglés). De la Madrid se reunió once veces con el CMHN, más que ningún otro presidente, de acuerdo con los archivos de esta asociación.^{xxxvi} De manera lenta pero segura, las heridas comenzaron a sanar en la relación gobierno-empresas, permitiendo una mejora en la estabilidad social. Finalmente, de la Madrid escuchó las inquietudes del sector privado, privatizando nuevamente las aerolíneas y algunas instituciones financieras y realizando una apertura de la economía a la inversión privada.^{xxxvii}

Salinas de Gortari (1988-94)

La *pasarela*, iniciada décadas atrás como una práctica informal, fue formalizada en 1987 cuando el Presidente de la Madrid solicitó una reunión en forma privada con todos los precandidatos a la sucesión. Aparentemente, su intención era brindarle legitimidad democrática

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

al cambio de guardia del PRI, aunque estuviese bajo la conducción de un puñado de élites. El Presidente pretendía que se continuara con las reformas económicas comenzadas y necesitaba de la ayuda del CMHN para legitimar el proceso. Básicamente, Carlos Salinas de Gortari (1988-94) era el candidato preferido tanto de Miguel de la Madrid como del CMHN.

Inmediatamente después de su elección, Salinas reafirmó los vínculos firmes existentes con el CMHN y colaboró con el Consejo en una amplia gama de temas, incluyendo la reforma de leyes con el fin de facilitar los negocios. A cambio de su acceso a la presidencia, el CMHN cumplió con su parte del trato promoviendo la imagen de Salinas en el exterior, brindando apoyo financiero al sector privado y apoyando las negociaciones mexicanas por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y también legitimando la presidencia.^{xxxviii} En definitiva, la visión tecnocrática de la economía política de Salinas se ajustaba perfectamente con la creciente preferencia del CMHN de proteccionismo y neoliberalismo. Finalmente, las políticas de Salinas terminaron aumentando la desigualdad económica, concentrando mayor riqueza en manos del CMHN y otras élites empresariales, y básicamente desencadenaron la Crisis del Peso en México en 1995.

Privatización

El distintivo característico de la presidencia de Salinas en lo que respecta a los miembros del CMHN y sus grupos empresariales fue la privatización de las compañías paraestatales y las industrias. La privatización constituyó el centro de la reestructuración de las políticas económicas y el vehículo para la consolidación de los negocios y la concentración de la riqueza. A pesar de que de la Madrid comenzó con la venta de las compañías que eran propiedad del Estado, Salinas se apropió de su rol como vendedor principal, llevándolo a nuevos niveles y vendiendo prácticamente todas las compañías paraestatales salvo unas pocas.^{xxxix} De acuerdo con Álvaro Vargas Llosa, una caracterización apropiada de este momento de la historia fue que la

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

entrega de las empresas del Estado a manos de sus secuaces, se convirtió en una norma bajo condiciones de monopolio, lo que exacerbó un sistema caracterizado por el control de la élite sobre la toma de decisiones pública.^{xi} El proyecto Salinas fortaleció la estructura oligárquica, mayormente en manos de los miembros del CMHN y aumentó la pobreza en México.^{xli}

Tratado de Libre Comercio de América del Norte

En términos de la reforma económica, el proyecto más importante fue el tratado de libre comercio entre México, Canadá y los Estados Unidos, que se efectivizó en 1994. Antes de que comenzaran las negociaciones del TLCAN, el CCE creó la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE) en junio de 1990, la cual recibió el apoyo del gobierno y fue principalmente financiada por el CMHN. Su objetivo era el de presentar un frente común con el fin de obtener los mejores resultados en la negociación del TLCAN. En términos de política empresarial, el COECE representó un momento de unidad a nivel nacional dentro del sector privado.^{xlii} Sin embargo, estructuralmente favoreció a los grandes grupos empresariales y exportadores, causando descontento entre las empresas locales y regionales y las pequeñas y medianas empresas.^{xliii}

Escribiendo sobre las negociaciones del TLCAN, Strom Thacker concluye que la exitosa adopción, implementación y sustentabilidad de una política de libre comercio depende de dos condiciones: 1) la política necesita un padrino político, y 2) requiere de la movilización de una coalición de apoyo político para poder ser implementada y sostenida con éxito.^{xliv} Dentro de este marco, el TLCAN recibió el patrocinio político de Salinas y un fuerte apoyo político y económico del COECE, creado por el CCE y financiado por el CMHN. Más aún, el Coordinador del Sector Privado en la negociación del TLCAN fue Juan Gallardo Thurlow, miembro del CMHN y propietario mayoritario del grupo de negocios Geupac, asociado con PepsiCo.^{xlv}

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Zedillo Ponce de León (1994-2000)

Ernesto Zedillo fue el primer presidente en treinta años que no participó en la *pasarela* del CMHN-PRI. Esta decisión se tomó a petición de Salinas con el propósito de evitar que se acrecentara la opinión pública contraria al régimen, después del asesinato del popular candidato presidencial del PRI Luis Donaldo Colosio, en marzo de 1994.^{xlvi} De todas maneras, un mes después de designarlo como el candidato para suceder a Salinas de Gortari, el CMHN se reunió con Zedillo a pedido de este último para proporcionarle una lista de resoluciones que debería tomar cuando asumiera el cargo.^{xlvii} En cuanto a la élite empresarial, se puede decir que el desarrollo más significativo de su presidencia fue el rol que desempeñó el CMHN no sólo como legitimador de la autoridad presidencial sino también de la viabilidad económica de México. A partir de 1995 y continuando hasta la fecha, el CMHN anuncia públicamente su compromiso de inversión anual en el país, que representa típicamente el 10-15% del total de la inversión privada.^{xlviii}

La Crisis del Peso y Fobaproa

En febrero de 1995, frente a altísimas tasas de interés y los inversionistas extranjeros en pánico, el Secretario de Hacienda y Crédito Público, Guillermo Ortíz Martínez, seguido por el mismo Presidente Zedillo, se reunió con el CMHN con el fin de aquietar las preocupaciones y alentar un mayor crecimiento de la exportación después de la reciente devaluación de la moneda del país. El efecto de este fenómeno para la élite del sector privado de México a largo plazo fue impulsar la competitividad internacional a través de alianzas estratégicas con firmas de los Estados Unidos y la influencia nacional con empresas locales menos exitosas. El mensaje del CMHN a Zedillo era continuar con la política económica de Salinas mientras avanzaba con otras reformas. Además ejerció presión para que el gobierno controlara la inflación y lograra la estabilización de la tasa de cambio.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Para empeorar la situación, las altas tasas de interés y la subsecuente devaluación de la moneda también provocaron un problema de liquidez para el sistema bancario nacional, que en 1995 requirió del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) para rescatar a los bancos mexicanos. Esta jugada destruyó efectivamente la propiedad mexicana sobre el sistema bancario privado, y afectó los intereses de muchos miembros del CMHN permitiéndole a los bancos extranjeros un importante avance dentro del sistema financiero.

Las ramificaciones de la Crisis del Peso mexicano y del rescate bancario tuvieron un alto costo no sólo para la economía sino también para el sistema político. La crisis aceleró el fin del monopolio del PRI, provocando una pérdida de confianza de los votantes antes de las elecciones de mitad del periodo 1997, cuando el PRI perdió su mayoría en la Cámara de Diputados por primera vez en casi setenta años.

Fox Quesada (2000-6)

Después de la derrota del PRI en la campaña presidencial del 2000, el presidente electo Vicente Fox Quesada del PAN tuvo la oportunidad de interrumpir la relación de acceso-para-la-legitimación entre las élites empresariales y el Estado. Sin embargo, estas expectativas se desvanecieron parcialmente apenas tres semanas después de su elección cuando Fox, que había sido un ejecutivo de negocios con anterioridad, se reunió con el CMHN durante un almuerzo organizado por el presidente de Banamex, Roberto Hernández, un antiguo compañero de la universidad.^{xlix} La presidencia de Fox definitivamente marcó un impasse con el pasado, y se puede decir que fue la administración más favorable para las empresas mexicanas en su historia.

Aunque los contactos informales de la élite continuaron entre los sectores público y privado durante la administración de Fox, la negociación de acceso-para-la-legitimación sufrió notablemente. En 2001, la relación entre la nueva administración y los miembros del CMHN que inicialmente fuera cordial, se había debilitado cuando los miembros del CMHN comenzaron a

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

perder la confianza en la habilidad del Presidente para aprobar las reformas estructurales. Finalmente, en febrero de 2004, el CMHN y el CCE conjuntamente decidieron declinar su participación en un nuevo acuerdo político propuesto por la administración. En consecuencia, el CMHN suspendió sus declaraciones anuales de inversiones económicas desde 2001 hasta 2008, aunque las reuniones mensuales con Fox continuaron, pero bajo un clima de malestar.^l

Calderón Hinojosa (2006-12)

Al igual que Fox, el Presidente Felipe Calderón pertenecía al PAN y nombró a individuos prominentes pertenecientes al sector privado en puestos de influencia dentro de su administración. Notablemente, Calderón continuó con la tradición de reunirse con el CMHN y reinició la práctica de recibir el anuncio anual de inversión privada del CMHN.^{li} A diferencia de la presidencia de Fox, la administración de Calderón favoreció un ejecutivo fuerte con menos dependencia en el corporativismo social. En cambio, buscó fomentar el pluralismo por medio del cual los arraigados poderes políticos de administraciones pasadas o poderes políticos *de facto* fueron incapaces de ganar un punto de apoyo. En consecuencia, se alentó la participación de asociaciones empresariales, en especial el CCE. Coincidiendo con el fin del dominio del PRI sobre la política presidencial, el CMHN perdió su acceso automático al poder ejecutivo. Por lo tanto, a lo largo de la década del 2000, la organización fue más locuaz con los medios de comunicación mexicanos.^{lii}

EL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS EN LA PRÁCTICA

El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, forjado en la época post revolucionaria de la élite empresarial del país y formado a través de su dinámica relación con el PRI y el gobierno, constituye un único caso de estudio en la política de negocios. Con una cultura interna reservada, relaciones informales con los tomadores de decisiones al más alto nivel y un poder de veto

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

virtual dentro de la única EBA de México, el CMHN mantiene una estrecha vigilancia como una organización social cuasi-civil que representa a la élite del sector privado. En esta sección, discuto la manifestación contemporánea del CMHN y sus operaciones. Específicamente, examino la razón de su existencia e ideología, su “elitismo” y diferenciación con otras asociaciones empresariales, su relación crítica de acceso-para-la-legitimación con el gobierno, sus estructuras legales e internas, los requerimientos de membresía y sus miembros, y sus influencias y alianzas.

Raison D’être

De acuerdo con Juan Sánchez Navarro, co-fundador del CMHN, esta asociación fue diseñada para “promover la verdadera imagen de México en el extranjero en un momento cuando surgían muchas dudas sobre su orientación política y económica. El mensaje que queríamos dar es que México había superado la crisis, que ésta era un hecho fortuito y que nos recuperaríamos, lo que afortunadamente sucedió. Sin ninguna formalidad o cercanía con las confederaciones o *cámaras*, más bien como un grupo de amigos, nos reunimos y creamos un fondo económico para lanzar una campaña publicitaria en los Estados Unidos.”^{liii} Sánchez Navarro, quien redactó los estatutos originales de la organización, catalogó sus actividades como figuran a continuación:

El estudio y conocimiento de la evolución y desarrollo de la economía de México y de los factores esenciales que determinan su comportamiento; la propuesta de posibles soluciones a los problemas esenciales de la vida económica y social de México, cuya solución facilita el progreso del país; y la oportuna recepción de informes útiles y necesarios sobre la economía y administración que los miembros del Consejo o cualquier otra fuente sean capaces de proporcionar cuando sea conveniente.^{liv}

Aunque estas razones son bastante claras, el papel del estado también fue determinante.

Convocada inicialmente en 1957 por el presidente López Mateos para responder a un artículo de la revista *LIFE* en el cual se afirmaba que México solamente “producía bicicletas y globos” y con el fin de promover la inversión extranjera en el país, se creó la organización que se autodenominó Asociación de Relaciones Públicas a favor de México.^{lv, lvi}

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Aproximadamente cinco años más tarde, la organización reclutó seis nuevos miembros y se rebautizó Consejo de Relaciones Públicas de la Iniciativa Privada Pro-México. Sin embargo, cambiaría su nombre rápidamente a Consejo Mexicano de Relaciones Públicas antes de decidirse finalmente por el nombre actual, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.^{lvii} Un pequeño grupo de doce empresarios, liderados por Bruno Pagliai (propietario de Tubos de Acero de México, junto con el ex Presidente Alemán Valdés), fueron los padres fundadores del Consejo.^{lviii}

El objetivo original del CMHN, de acuerdo con Alicia Ortíz Rivera, era “convertirse en un promotor activo de las actividades del gobierno mexicano y brindarles su apoyo, ante los ojos de la comunidad financiera internacional...”^{lix} Sin embargo, una razón no sólo importante, sino relevante, detrás de su creación fue la urgencia para establecer un canal de comunicación directo e influyente con el presidente para enfrentar las amenazas que percibían contra el sector privado, incluyendo la creciente participación del estado en la economía nacional. De acuerdo con Schneider, quien entrevistó a varios miembros del CMHN, “parece posible que algunos miembros se hayan unido porque estaban convencidos de que estaban creando una asociación independiente para oponerse a gobiernos de izquierda mientras que otros se unieron porque pensaron que debían llevar a cabo la voluntad del gobierno.”^{lx}

Ideología

Si una ideología puede atribuirse al CMHN, ciertamente se originó durante la estridente era anticomunista de fines de los años 50. Después de que el Presidente López Mateos expresara su apoyo a la Revolución Cubana, la élite empresarial comenzó a recibir alarmantes consultas de inversionista de los Estados Unidos sobre los “fantasmas del comunismo” y la viabilidad de la economía mexicana.^{lxi} Con el apoyo del ex Presidente Miguel Alemán Valdés, la organización predecesora seguida por el CMHN, tomó medidas precisamente para combatir esta percepción negativa y promover la inversión extranjera directa. Además, el CMHN se puso en contacto con el

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

presidente y su gabinete para alentar las limitaciones de la participación estatal en la economía, en especial en la política fiscal.^{lxii}

Cabe destacar que, desde principios de los años 60 hasta mediados de los 90, los “temas de la democracia o el balance de poderes estuvieron ausentes del diálogo gobierno-empresas, y en ningún caso se llevó a cabo la consulta con otros actores políticos o sociales o su participación en asuntos de interés general.”^{lxiii} En otras palabras, el CMHN tomó las debidas precauciones para limitar su interés y apoyo a la política económica del país, sin hacer comentarios sobre la política interna o asuntos internacionales no relacionados con la economía política. De esta manera, el CMHN tácitamente aceptó el presidencialismo y la autoridad del gobierno del PRI. El apoyo inequívoco del PRI hacia Díaz Ordaz y su violenta represión a los estudiantes en protesta en Tlatelolco en 1968 fue el indicativo de su posición absolutista. Su imagen del presidente era la de un firme promotor del desarrollo económico estable y no la de una fuerza antidemocrática y represiva como la percibían amplias franjas de la sociedad.^{lxiv}

Además de sus posiciones anticomunistas y de mercado libre, las creencias del CMHN son más complejas, en especial en relación con el Estado. “En términos de ideología, [el CMHN] promueve una estructura de creencias provenientes de los conceptos y estructuras obsoletos del liberalismo internacional ortodoxo, reforzado con la cultura religiosa mexicana. Se opone a la tendencia supuestamente socializadora del gobierno mexicano y su objetivo es crear una base ideológica favorable a los intereses del capital privado. Este marco ideológico explica el frecuente uso de las empresas de la doctrina social católica y sus cercanos lazos a los más altos niveles de la jerarquía eclesiástica.”^{lxv} Más aún, como evidencia del apoyo del CMHN para el modelo económico liberal, Ricardo Carrillo Arronte cita tres focos de actividad: “la creación de las instituciones educacionales pro-empresariales en todos los niveles para formar tecnócratas de alto nivel,” la diseminación de la “propaganda ideológica” a través de grupos como la Unión

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Social de Empresarios Mexicanos y la “explotación de los medios masivos para influenciar a la opinión pública y a los patrones de consumo cultural para favorecer a la comunidad empresarial.”^{lxvi}

El Estatus y la Riqueza de la Élite

El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, “la organización más importante del sector privado,” que congrega a los hombres más ricos e influyentes del país (ninguna mujer ha integrado la organización), es indiscutiblemente el pináculo de la élite de las asociaciones empresariales.^{lxvii} Está constituido por un selecto grupo de propietarios del capital privado. Ya sea de forma colectiva o individual, ellos tienen acceso directo a los niveles más altos del gobierno, incluyendo al presidente. La organización ejerce una gran influencia sobre los sectores económicos en su totalidad y otras asociaciones empresariales, incluyendo el CCE. En suma, ningún otro sector privado disfruta del mismo acceso privilegiado a la toma de decisiones pública como el CMHN, la élite de élites.

Muchas variables indican el carácter elitista de un individuo o grupo, comenzando por su riqueza. En 1989, los entonces 37 miembros del CMHN, que englobaban 70 grupos empresarios a través de los sectores industriales, comerciales financieros y de servicios, representaban el 22% del PIB de México, 60% de las acciones negociadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y 73% de las ganancias netas que cotizan en bolsa.^{lxviii} Hacia 1995, 40 miembros del CMHN, muchos de los cuales eran millonarios, habían incrementado su control de la economía nacional al 27% del PIB.^{lxix} Tres años después, el 15% del PIB estaba en manos de sólo diez capitalistas.^{lxx} En 1998, la información sobre la concentración de grandes *holdings* en México, los cuales estaban virtualmente controlados en su totalidad por miembros del CMHN, mostraban que “seis de las 98 mayores firmas eran responsables por 40% de los activos totales y 50% de las ventas estaban concentradas en sólo diez de estas firmas.”^{lxxi} Durante otra década aproximadamente no se llevó

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

registro de estos cálculos (o yo no pude localizarlos), hasta agosto de 2011 cuando la organización de la sociedad civil Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación® (Project on Organizing, Development, Education, and Research, o PODER por sus siglas en inglés) produjo un informe titulado “Un Análisis del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) en la Red Corporativa Mexicana 2009 (RCM2009),” en el cual se documentaba que desde el 31 de diciembre de 2009, el control corporativo de las empresas de México que cotizaban en bolsa, con 48 miembros del CMHN y sus familias, de acuerdo con una comparación con la capitalización de mercado en ese momento, sumaban 27.01% del PIB.^{lxxii}

Notablemente, dos de los hombres más ricos de México, Carlos Slim Helú y Ricardo Salinas Pliego, no fueron incluidos en las cifras originales de PODER. Salinas Pliego nunca fue miembro de la organización y Slim Helú, quien declinó su membresía del CMHN a principios del 2000 (aparentemente debido a desacuerdos sobre si se debía apoyar las reformas para incrementar la competitividad de los sectores monopólicos más grandes de México o no), también fue excluido de manera similar de los cálculos de PODER.^{lxxiii}

Poder e influencia

Otro indicador del estatus de élite, tal vez más difícil de cuantificar que la riqueza, es el poder, o la habilidad para influenciar el cambio. En ausencia de evidencia empírica estadísticamente significativa en relación al CMHN, las observaciones anecdóticas y teóricas nos ayudan a comprender el poder y la influencia del Consejo. Durante la administración Salinas, cuando empresas que le habían pertenecido al Estado fueron subastadas a precios favorables, las impresiones de los académicos eran que el CMHN se había posicionado de manera especial para obtener ganancias de esas ventas.^{lxxiv} Contaba con acceso privilegiado a la información asimétrica sobre las privatizaciones, licitaciones públicas y decisiones económicas a nivel nacional, solidificando la organización como “el conducto más importante para las comunicaciones entre

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

el gobierno y las empresas.”^{lxxv} A cambio de sus privilegios económicos, el CMHN legitimaba el sistema presidencialista, centralizado y antidemocrático del PRI, ante los ojos de los inversionistas extranjeros y el público en general.^{lxxvi} Esta relación de acceso-para-la-legitimación, que discuto posteriormente, personifica el poder y la influencia del CMHN. En teoría y de acuerdo con Ortíz, entre las élites se puede considerar al CMHN como un actor súper elitista.

Debido a cómo se conformó y a su membresía limitada, [el CMHN] adquirió las características de una élite muy cerrada que....podía ser considerada (de acuerdo con Lasswell) como una élite económica estratégica, dado que se le puede atribuir una gran importancia social. Este hecho lo posicionaría dentro de la esfera de la clase gobernante, a la que Raymond Aron sitúa entre la élite y la clase política, y que ‘incluye a esas personas privilegiadas que, sin ejercer funciones políticas, tienen influencia sobre quienes gobiernan y quienes obedecen, ya sea a través de una autoridad moral o poder económico o financiero.’^{lxxvii}

Según este criterio, el CMHN posee tanto la autoridad moral (acceso-para-la-legitimación) y el poder económico (reteniendo su inversión), sin mencionar una gran importancia social como la asociación empresarial más preeminente de México, que califica como actor de súper élite capaz de ejercer “influencias sobre los gobernantes.”^{lxxviii} Mientras que su influencia es incuestionable, el CMHN realiza la gran mayoría de sus actividades en secreto y a puertas cerradas.

La secrecía

A lo largo de su historia de cincuenta años, el CMHN ha permanecido detrás de la escena y lejos de la mirada del público. El CMHN, legalmente incorporado como una asociación de la sociedad civil, “consiste en un presidente, grupos de trabajo ad hoc y un secretario-tesorero de medio tiempo, sin más funcionarios o personal, sin oficinas, ni publicaciones y con un pequeño presupuesto.”^{lxxix} Más aún, no cuenta con un sitio web, no realiza reuniones en público y en contadas ocasiones permite que se saquen fotografías durante sus actividades. A pesar de numerosas solicitudes al gobierno mexicano para obtener la lista completa de los miembros del CMHN, agendas de sus reuniones con funcionarios del gobierno y fotografías de estas ocasiones,

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

solamente se han obtenido resultados parciales de listas e imágenes incompletas. De acuerdo con el ex Presidente López Portillo, “cuando las reuniones con la élite empresarial son demasiado transparentes, las masas creerán algo que es falso o que debería ser falso; que [el Estado] favorece a los ricos. Esta es la razón por la cual es importante utilizar cierta discreción para lograr que exista la comunicación, que se escuchen los argumentos de los hombres de negocios y que se tome la correspondiente decisión de manera equilibrada.”^{lxxx} La discreción es otro indicador de la naturaleza poco común del CMHN.

Las deficiencias

De acuerdo con las entrevistas de Camp con miembros y observadores de la organización, el carácter elitista del CMHN lleva consigo tres grandes deficiencias que circunscriben su radio de acción, limitan su influencia y generan sospechas sobre sus actividades entre el pueblo mexicano. Primero: el CMHN está dominado por grandes grupos empresariales. Las empresas pequeñas y medianas, las asociaciones sectoriales, las compañías privadas que no cotizan en bolsa y las empresas junior en industrias monopolizadas, no están representadas por el CMHN, lo que crea resentimiento dentro del sector privado. Segundo: los dueños del capital controlan al CMHN, en vez de una combinación de propietarios y administradores. A diferencia de otras asociaciones empresariales donde los ejecutivos empresariales y los representantes de los titulares pueden representar la voluntad de la empresa en órganos colegiados, el CMHN expresamente prohíbe esto, y por lo tanto refuerza la naturaleza elitista de la organización y evita que los administradores profesionales calificados participen en la toma de decisiones. Y tercero: el CMHN y su acceso regular al poder ejecutivo constituye tanto una plataforma para la acción individual como colegiada.^{lxxxi} Por lo tanto, no siempre se cree que estas élites de negocios deseen lo mejor para el sector privado en su totalidad. A pesar de la posición exclusiva de la

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

organización dentro de la sociedad, el precio al acceso en general implica que el CMHN debe reducir sus privilegios para lograr mayor efectividad.

Quid Pro Quo – Acceso-para-Legitimación

Desde sus principios, el CMHN ha perseguido una estrategia por encima de las demás, independientemente de las condiciones económicas o limitaciones políticas del momento: obtener un acceso informal a la toma de decisiones e información a nivel ejecutivo a cambio de publicidad legitimando y apoyando al gobierno y, en especial, al presidente de turno. La actividad principal del CMHN se discute durante un almuerzo que consiste de 30-50 élites empresariales y un puñado de funcionarios públicos, en su mayoría pertenecientes al poder ejecutivo. La reunión se celebra generalmente en la casa de un miembro del Consejo, asegurando un ambiente informal.^{lxxxii} Durante esta simple pero efectiva reunión, el CMHN tiene la posibilidad de realizar negociaciones con los más altos niveles del gobierno en la más estricta privacidad. En palabras de Sánchez Navarro, “la importancia otorgada por los presidentes [al CMHN] fue la razón por la cual muchos se interesaron en participar. Muchos empresarios quisieron unirse con el fin de tomar contacto con el presidente y los ministros (del gabinete). ... [La ventaja para] el presidente era que podía escuchar lo que de otro modo sería imposible escuchar, que también es real para los secretarios. Era una posición totalmente diferente, era un Consejo en el cual los empresarios participaban activamente pero no querían que se supiera (públicamente).”^{lxxxiii}

Durante los almuerzos se intercambiaba solamente información. Sin embargo, el acceso a la toma de decisiones a nivel del poder ejecutivo tiene su precio. “La estrecha relación [del CMHN] con la presidencia es tanto su mayor fortaleza como su mayor debilidad.”^{lxxxiv} A cambio de recibir acceso informal, el CMHN ofrece legitimación pública del presidente y su gobierno. Este acceso, tanto individual como colectivo, sirve a los intereses del Estado legitimando específicamente el sistema presidencial, como al PRI históricamente. En palabras del ex

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Presidente López Portillo: “[El CMHN] llena el vacío de la alta representación de la clase social rica, que no pudo ser asimilada [dentro de la estructura corporativa del PRI] debido a diferencias de pensamiento, pero debía ser escuchada para tomar las decisiones públicas.”^{lxxxv}

Estructuras Legales e Internas

El CMHN está organizado como una asociación civil (organización civil sin fines de lucro), aunque su conducción es considerablemente más informal de lo que implica su estructura jurídica. Desde su creación, el CMHN ha recibido la exención de impuestos del gobierno mexicano y por lo tanto las donaciones de sus miembros nunca han sido gravadas.^{lxxxvi} En los términos de la toma de decisiones, el CMHN rota su presidencia regularmente y conduce gran parte de su trabajo a través de estructuras de comité ad hoc fuera de sus reuniones mensuales.^{lxxxvii} Según sus informes, se enfatiza la toma de decisiones por consenso, evitando la toma de votos siempre que sea posible. De acuerdo con Schneider, “El procedimiento informal ha consistido en dejar que todos los miembros discutan un tema y expresen sus opiniones. Luego, si el presidente detectaba un acuerdo, daba por finalizado el debate, declarando el consenso y las acciones que derivaban de él. Esta norma de consenso limita el rango de acciones que puede tomar el CMHN pero sin lugar a dudas ayuda a amortiguar las fuerzas centrípetas que han socavado a otras asociaciones en diferentes lugares.”^{lxxxviii} Se cree que, desde 1971, el CMHN ha mantenido un registro básico de las votaciones y decisiones de la organización.

Hacia fines de los 70, el CMHN examinó nuevamente sus estatutos y estableció siete actividades principales:

- 1) Analizar problemas de importancia nacional e internacional y discutirlos dentro de los niveles más altos del gobierno;
- 2) Escuchar a los miembros de la organización y analizar sus opiniones sobre estos problemas;
- 3) Actuar como interlocutor con los más altos niveles del gobierno, incluyendo la presentación de propuestas y recomendaciones sobre cómo afectarán dichos problemas al sector privado;
- 4) Participar con otras organizaciones de negocios nacionales y brindarles apoyo inclusive económico;
- 5) Ejercer influencia sobre otras organizaciones de negocios siempre manteniendo buenas relaciones;
- 6) Presentar en el extranjero una imagen de México y sus problemas que sea positiva aunque

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

realista; y 7) Mantener relaciones con otras asociaciones y organizaciones con ideas afines.^{lxxxix}

Membresía del CMHN

En 1971, el CMHN estableció su segundo estatuto formal, que incluía los siguientes criterios de selección para sus miembros: 1) ser ciudadanos mexicanos; 2) ser propietarios o representantes de al menos una o muchas empresas; y 3) ser un miembro prominente de la comunidad empresarial a nivel nacional. Sin embargo, en ningún lugar se especificaba la definición de “prominente.” En la práctica, los miembros del CMHN deben determinar si sus candidatos cumplen con estos requisitos para su nominación, que por definición es un proceso subjetivo. Luego, por medio de un voto secreto, se debe llegar a una decisión unánime para ratificar a los candidatos para su aceptación como miembros.^{xc}

Abordando la discusión propuesta por una gran cantidad de académicos sobre que la mayoría de las grandes familias capitalistas de México son *nouveau riche* que amasaron sus fortunas después de la Segunda Guerra Mundial, Camp encontró que, “por el contrario, sus padres y abuelos fueron los magnates de su época, que heredaron los recursos económicos e institucionales a sus hijos. ... Un amplio grupo de empresarios mexicanos tiene sus orígenes familiares y económicos en el Porfiriato.”^{xcii} Desde 1989, 44% de los miembros del CMHN formaban parte de las familias capitalistas más distinguidas de México y 25% de ellos estaba representado dentro del CMHN.^{xcii} Mientras que las industrias representadas por sus miembros han sufrido modificaciones con el tiempo, estas familias han mantenido su riqueza e influencia.

El CMHN determina el número de sus miembros por estatuto. A menos que dicho número sea incrementado por los estatutos, la única manera de que ingresen nuevos miembros es mediante la renuncia o muerte de alguno de sus miembros. Según el último dato conocido públicamente, el tope de membresía del CMHN es de 48 miembros.^{xciii}

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Las Influencias

Un debate sobre el CMHN estaría incompleto si no se menciona a las dos organizaciones empresariales de élite que influyeron en el Consejo a lo largo de los años: la Mesa Redonda de Negocios (*Business Roundtable*) de los Estados Unidos y el Grupo Columbus en América Latina. De acuerdo con la documentación presentada por Camp, Schneider, Ortíz, Marcela Briz Garizurieta y otros, el CMHN es considerado en México la *cúpula de cúpulas* entre las asociaciones empresariales y el sector privado en general. Mientras que el CMHN es único en su clase como EBA en el país, dado el control económico y el veto político que ejerce el CMHN dentro del CCE, la relación entre las dos organizaciones es interdependiente, dentro de la cual el CMHN se distingue como el actor dominante.

La Business Roundtable

La Mesa Redonda de Negocios fue creada en 1972 como vehículo de la política de élite en los Estados Unidos.^{xciv} Sus objetivos eran abogar a nivel federal por una política monetaria favorable, desregular el sector privado y los mercados financieros, acabar con el estado de bienestar y restringir el poder de los sindicatos.^{xcv} Comparado con otras asociaciones empresariales, como la Cámara de Comercio y el Instituto Americano de la Empresa, la Mesa Redonda de Negocios era considerada de índole moderada. Su actividad principal era apadrinar la investigación de las políticas públicas que los legisladores y políticos afines podrían adoptar con el fin de favorecer las prioridades empresarias. Actualmente y a diferencia del CMHN, la Mesa Redonda de Negocios continúa representando a los directivos de alto nivel, pero no directamente a los dueños del capital de los Estados Unidos.

En lo que se refiere a la relación entre las élites en México y los Estados Unidos, tanto el CMHN como la Mesa Redonda de Negocios abogan por la legislación de interés mutuo con regularidad. Por ejemplo, el 20 de septiembre de 2012, ambas organizaciones y el Consejo

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Canadiense de Jefes Ejecutivos (*Canadian Council of Chief Executives*, o CCCE) emitieron una declaración conjunta para promover la competitividad de América del Norte como así también temas de comercio y energía.^{x cvi} Dentro de los países de América del Norte, la sociedad entre el CMHN y la Mesa Redonda de Negocios es estratégica y permanente.

Grupo Columbus

En 1986, el Grupo Columbus se formó a nivel regional para representar los intereses comerciales de América Latina. Su representantes son tres empresarios de los “países grandes” (México, Brasil, Chile y Argentina), dos de los países “medianos” y uno de cada país pequeño de Centroamérica y Sudamérica. Al igual que el CMHN, sus miembros tienen acceso de alto nivel a todos los presidentes de la región, incluyendo los Estados Unidos. Además, sus representantes mexicanos en general también forman parte del CMHN. El grupo también es similar al CMHN en su ideología, dado que su objetivo es “detener las ‘desviaciones’” del modelo de desarrollo económico del libre comercio que es el preferido del Grupo.^{x cvii} A diferencia de la Mesa Redonda de Negocios que mantiene un sitio Web y una presencia regular en los medios, el Grupo Columbus es tal vez más secreto que el CMHN dado que muy poco se conoce sobre esta organización de élite.

Habiendo argumentado sobre la historia de la política de negocios en México, incluyendo la del CMHN, regreso a la teoría con el fin de comprender la conducta y las prácticas de esta organización de la que se conoce muy poco, a pesar de ser extraordinariamente influyente.

EL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS EN TEORÍA

Dejando de lado los datos históricos, la evidencia circunstancial, los relatos de primera mano y la erudición de un puñado de académicos persistentes, el único recurso *actualmente disponible* para los científicos sociales que brinda una explicación sobre el CMHN es la teoría.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Desafortunadamente, dentro de la literatura existente no parece evidencia empírica sobre el CMHN, con una importante excepción: el análisis del entrecruzamiento corporativo y redes sociales del Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER)[®], al cual me remito en breve.

Mientras que ninguna teoría se ajusta perfectamente al CMHN, y mucho menos es capaz de predecir su comportamiento, ciertos elementos de la organización se pueden separar y examinar bajo una lupa teórica. En esta sección, reúno estos elementos y las teorías que mejor los explican, y en la sección siguiente aplico una teoría en particular, el análisis de redes sociales, que aporta nuevos datos a nuestra comprensión de la élite de poder económico de México, el CMHN.

El CMHN y la Acción Colectiva

Existen numerosas justificaciones para la aplicación de la teoría de la acción colectiva al CMHN. Prácticamente, México es único en el mundo de política de negocios. El CMHN es la única “asociación exclusiva para grandes negociaciones adecuadamente estructurada, de larga data y exclusiva,” entre los grandes países de América Latina. De manera similar, el CCE es “la principal asociación en todos los sectores de la economía” entre los grandes países de la región. Por otra parte, el CCE, con un importante apoyo del CMHN, creó el COECE en 1990, convirtiendo a México en “uno de los pocos países principales donde las asociaciones empresariales bien organizadas participaban en la negociación de un acuerdo comercial importante.” Más aún, México cuenta con la única gran asociación de empresarios con afinidades ideológicas en la región, Coparmex. En general, el país ha “invertido de manera consistente millones de dólares e interminable horas” en sus asociaciones empresariales voluntarias, que comparativamente representan una enorme inversión en la acción colectiva del sector privado.^{xcviii} En otras palabras, existe considerable evidencia de observación de la acción colectiva llevada a cabo por el CMHN.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Más allá de esto: ¿de qué manera la teoría de la acción colectiva nos ayuda a comprender la variación en la organización de las asociaciones empresariales de México? Luna aplicó una mezcla teórica de acción colectiva, acción del estado y un examen de las diferencias políticas dentro de las asociaciones empresariales para concluir que sus futuras capacidades para acción colectiva, en especial el CCE, estarán determinadas por cómo la cantidad de porciones marginalizadas del sector privado serán reintegradas a la asociación, o cómo se reducirá la brecha entre los miembros más fuertes y los más pequeños.^{xcix} De manera similar, Luna y Tirado estudiaron la continuidad y los cambios en las estrategias formales de acción colectiva de los líderes empresariales y sus asociaciones y determinaron que las asociaciones empresariales deberían modificarse para obtener mayor representación, así como para crear organizaciones flexibles capaces de abogar por sus demandas a largo plazo.^c

Estas conclusiones aplicadas al CMHN acarrearán dos posibles consecuencias. Una: sin reintegrar a individuos (Slim Helú, Salinas Pliego) y grupos (ejecutivos corporativos, asociaciones sectoriales) excluidos de la organización, y por lo tanto reduciendo las desigualdades económicas dentro del sector privado mexicano, el potencial de acción colectiva del CMHN es necesariamente limitado. En este sentido, la variación entre las organizaciones es menos estratégica (todas ellas buscan un grado de acceso a cambio de una forma de legitimación) y relativa (el CMHN deliberadamente se distingue del resto del sector privado). Dos: sin integrar a estos actores excluidos, las opciones del CMHN para ampliar su potencial de acción colectiva queda limitado a su relación de acceso-para-la-legitimación con el Estado. Como hemos observado, esta relación ha sido inconsistente desde 1962, con el CMHN subordinado al Estado por momentos. Como tal, el Estado se beneficia con la variación entre las asociaciones empresariales mientras que su atomización reduce la acción colectiva generalizada.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Otra justificación importante radica en la motivación del CMHN para la acción colectiva, en especial en lo concerniente a las amenazas existenciales. Como se trató en secciones anteriores, existen esencialmente dos escenarios donde actúa el CMHN. Uno: cuando la organización percibe una amenaza (como la nacionalización de la banca), alterna entre el compromiso con el gobierno y su legitimación para arribar a una solución o, en algunas ocasiones, amenaza con el congelamiento o el retiro de la inversión en México. Dos: cuando el CMHN percibe que existe una oportunidad de hacer crecer la economía nacional para favorecer la iniciativa privada y promover el libre comercio (como las negociaciones del TLCAN), se inserta de manera proactiva, o introduce a sus representantes en general al CCE, en las discusiones políticas de orden público. Curiosamente, la primera motivación (las amenazas) generalmente está seguida por la acción privada (el diálogo a puertas cerradas), mientras que se dirige a la última (las oportunidades económicas) a través de la respuesta pública (formulación de políticas). Mientras que el CMHN está claramente motivado para actuar, en contadas ocasiones lo hace de manera concertada y mucho menos en relación de igual a igual con otras asociaciones empresariales de México.

A través de numerosas justificaciones, es claro que la teoría de la acción colectiva explica el actuar del CMHN bastante bien dentro del contexto mexicano. Sin embargo, Schneider advierte que sin tener en cuenta el rol del estado, esta teoría de forma aislada es insuficiente.^{ci}

El CMHN, la Acción del Estado y el Acceso

La teoría de la economía política complementa nuestro conocimiento de la acción colectiva del CMHN. La diferencia en la organización empresarial a través de los países se puede explicar con que “los estados organizaron o desorganizaron el comercio” y, “cuando organizan, el sector privado es esencialmente un motor de reacción ante las acciones del gobierno.”^{cii} En otras palabras, los actores individuales del gobierno constituyen una variable independiente

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

importante para comprender los incentivos para la acción colectiva empresarial. Dentro del contexto del CMHN, Schneider explica de manera sucinta el vínculo entre estas teorías.

El trasfondo para [grandes empresas en México que invierten fuertemente en asociaciones abarcativas no corporativas] es la exclusión consistente de los empresarios de las posiciones de poder en el gobierno. Y el momento de mayor exclusión durante los años 60 corresponde al aumento en la inversión de grandes empresas en asociaciones abarcativas. Sin embargo, la exclusión por sí sola no desencadena la formación de estas asociaciones. El Estado impulsa la creación inicial del CMHN y el CCE, pero en cada caso la acción colectiva inicial fue la consecuencia involuntaria de una amenaza percibida por el Estado.^{ciii}

Dentro de la economía política, la teoría estatista del acceso-para-la-legitimación (el *quid pro quo* empresas-gobierno), combinado con la teoría del portfolio de inversiones, lleva la mayor parte del peso descriptivo.

Además de que el gobierno alienta la creación de la organización, consulta con ella sobre elecciones presidenciales potenciales y le entrega empresas privadas a precios bajísimos, dos actividades en particular, el almuerzo mensual privado del CMHN con el poder ejecutivo (acceso) a cambio de su compromiso de inversión pública y el apoyo a la política económica nacional (legitimación) ejemplifican el papel del estado en la organización y condicionamiento de las élites empresariales de México. De acuerdo con Schneider, “el acceso privilegiado alienta simultáneamente tanto la acción colectiva y el apoyo al status quo, ya sea democrático o autoritario... En este sentido, mi investigación apoya el argumento de que es menos probable que la empresa se oponga al gobierno, democrático o autoritario, donde se siente bien representada.”^{civ}

Problemas Empíricos con el CMHN

Como se mencionó anteriormente, en gran medida la evidencia empírica sobre el CMHN es inexistente en la literatura sobre este tema. Existen numerosas razones para esta brecha en nuestro conocimiento de la organización, tales como: 1) su “naturaleza discreta pero no secreta limita la información, que es imposible de obtener mediante los registros públicos; por ejemplo,

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

no tiene un sitio Web, ni una oficina u otros aspectos tangibles; 2) sus estatutos no fueron normalizados hasta 1971, de esta manera aumentando la dependencia de fuentes de segunda mano sobre sus primeros años; 3) informes de primera mano limitados; se cita de manera rutinaria a quienes han hecho comentarios (Sánchez Navarro), contribuyendo de esta manera a una severa parcialidad de selección; y 4) dificultad para medir su influencia sobre el gobierno.

Naturalmente, la información de primera mano, evidencia empírica o distintos análisis cualitativos o cuantitativos que toman en cuenta la nueva información, le aportan nueva vida al limitado conjunto de investigaciones sobre el CMHN.

ENTRECRUZAMIENTO CORPORATIVO

México S.A.

El periodista mexicano Carlos Fernández-Vega estuvo entre los primeros en documentar las direcciones de entrecruzamientos corporativos de los entonces 37 miembros del CMHN en 1989. En ese momento dedujo que 46 de los 70 principales grupos empresariales de México contaban con dos o más miembros del CMHN en sus juntas directivas. En sus palabras, “Como en el juego ‘ojo por ojo,’ los empresarios más poderosos y los grupos empresariales que controlan o representan, cada vez más y más concentrados, ‘se lo llevan todo.’ La [realización] del proyecto *México S.A.* es más plausible con cada día que pasa.”^{cv} El término de Fernández-Vega, *México S.A.*, se originó en la denominación de negocios mexicana *sociedad anónima*, o esencialmente el equivalente de una compañía de responsabilidad limitada en los Estados Unidos, donde los socios controlan la empresa a través de sus respectivas acciones de capital y se protegen de toda responsabilidad por cualquier operación de negocios que no vaya de acuerdo a lo planificado. La ironía del periodista sugiere que México se ha convertido en algo semejante a una compañía de responsabilidad limitada en la cual los ricos y poderosos gozan de la libertad de obtener

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

ganancias de sus “acciones” del capital del país, evitando su responsabilidad ante las pérdidas. El sistema de “acciones” que él le atribuye a México, y por extensión al CMHN, no es otro que el sistema de entrecruzamiento corporativo.^{cvi}

En la literatura académica sobre las direcciones de entrecruzamientos corporativos, el trabajo de la académica mexicana Alejandra Salas-Porras se destaca por su rigor y relevancia. Su artículo más reciente, “La clase transnacional en México: mecanismos nuevos y viejos de estructuración de las redes corporativas (1981-2010),” nos recuerda que el estudio de los entrecruzamientos corporativos comenzó durante la transición de los siglos 18 y 19, como respuesta a la concentración económica y la aparición de monopolios, que deja al descubierto los vínculos financieros y de organización entre grandes corporaciones industriales e instituciones bancarias.^{cvii} En consecuencia, el proceso de toma de decisiones superó los límites de la junta directiva de cualquier empresa y se convirtió en propiedad de una compleja red de entrecruzamiento de las direcciones corporativas. Como tal, el entrecruzamiento corporativo se traduce como una relación social que vincula a los miembros de la élite empresarial, que por definición son quienes tienen una posición más activa e influyente con la red corporativa nacional basada en el número y la calidad de puestos en la junta directiva que ocupan. Naturalmente, cada director representa intereses diferentes, ya sea los intereses de los accionistas, administración u otras preocupaciones sociales externas a la empresa. Mientras que todos los directivos reciben información sobre la junta directiva de la empresa a la que pertenecen, sólo aquellos directivos con participación en múltiples juntas directivas tienen la posibilidad de transmitir esta información a través de su entrecruzamiento con otros miembros de la red. Salas-Porras observa que esta definición de las élites empresariales enfatiza su capacidad para interactuar con los componentes más centrales de la red empresarial nacional, con el fin de tener acceso al capital productivo, financiero y social. De esta manera, las juntas

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

directivas corporativas se convierten en mecanismos para articular los intereses económicos y políticos, así como también los espacios para conducir la planeación estratégica y lograr la cohesión social.

Como se discutió anteriormente, se pueden aplicar muchas teorías para comprender la política de negocios, la élite empresarial y los entrecruzamientos corporativos. En su documento, Salas-Porras resalta muchas teorías, dos de las cuales – sociología organizacional y gobierno corporativo – merecen ser mencionadas. La teoría de dependencia de los recursos, asociada con la sociología organizacional, sostiene que las direcciones de entrecruzamientos corporativos son el resultado de los esfuerzos empresariales para reducir la incertidumbre de los mercados al aumentar la dependencia de los recursos entre las empresas. Lógicamente, la supervivencia de una empresa depende de que ésta obtenga los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades. Sin embargo, dado que ninguna empresa controla todos estos recursos, se ve forzada a asociarse con otras empresas para poderlo hacer. En este sentido, el entrecruzamiento corporativo les permite a las empresas que poseen información y recursos controlar a aquellas que no los poseen. Específicamente, el entrecruzamiento corporativo acumula tres ventajas: el intercambio de información, la superposición de la toma de decisiones y la eliminación de la incertidumbre sobre los recursos.^{cviii}

Otro titán de la literatura sobre el entrecruzamiento corporativo quien también ha estudiado el fenómeno en América Latina es Mark Mizruchi, quien considera al entrecruzamiento como un mecanismo de control por el cual las empresas pueden supervisarse unas a otras durante las juntas.^{cix} La investigación de Mizruchi ha demostrado que las empresas con más directores externos (cuya afiliación principal es con una institución, como un banco o una organización externa a la empresa) son los más efectivos. La razón para esto es que dado que las decisiones de la junta se basan en la mayoría por votos, los directores externos o independientes

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

tienden a supervisar la administración de la empresa de manera más eficiente que los directores internos (típicamente ejecutivos u otras personas cuya principal afiliación es con la empresa en cuestión). En América Latina, donde la mayoría de los directores corporativos son internos o dependen de la empresa que deben administrar, las empresas no se dan cuenta de los beneficios de tal eficacia. Además, Mizruchi señala que el tamaño de las juntas directivas puede tener un impacto negativo en el proceso de la toma de decisiones. Las juntas directivas más grandes suelen sufrir los resultados de la toma de decisiones ineficiente. Por lo tanto, es más probable que las empresas en América Latina que limitan el número de miembros en sus juntas directivas a directores internos y externos estratégicos, tengan más posibilidades de tener un mayor acceso a los recursos fundamentales.

Mientras que Salas-Porras y Mizruchi proporcionan marcos definitorios para comprender el entrecruzamiento corporativo, Camp ofrece un análisis más cercano a este fenómeno basado en casi tres décadas de investigación del poder de las élites en México. Él argumenta que la importancia de la investigación del entrecruzamiento corporativo es demostrar el “intercambio entre los capitalistas líderes... En el sector privado, las organizaciones más influyentes no son burocracias empresariales [asociaciones de negocios] sino juntas directivas y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.”^{cx} Más allá de la teoría, la investigación empírica de Camp sobre las élites mexicanas se destaca y refuerza la noción de *México S.A.* En su Proyecto de Biografía de los Negocios (MBBP, por sus siglas en inglés) en México, el cual es un subconjunto del Proyecto de Biografía de la Política Mexicana, ha documentado a cientos de élites a lo largo de muchas décadas. En 1989, cuando escribió quizás por primera vez sobre el entrecruzamiento corporativo en México, Camp afirmó que:

[El MBBP] demuestra que los miembros de las juntas directivas [de las 50 empresas más importantes de México] están más estrechamente relacionados con las familias de empresarios más importantes que los miembros de las juntas directivas en general. Entre los empresarios que componen las juntas directivas, de las 50 principales empresas y

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

bancos, 74% eran hijos de empresarios exitosos y 26% eran nietos. Solamente una quinta parte eran descendientes directos de empresarios, mientras que en las empresas menos importantes esta proporción se duplicaba. En otras palabras, solamente el 10% de los empresarios prominentes que ocupan posiciones directivas en las principales empresas no pertenecen a la segunda, tercera o cuarta generación de negocios familiares.^{cxix}

Esta visión innovadora del confinamiento de los directores corporativos de México a un grupo limitado de individuos con lazos familiares prominentes era nueva.

Similar a la teoría de dependencia de los recursos resaltada por Salas-Porras, Camp escribió en 1989 sobre la naturaleza de arraigo de las familias de la élite del sector privado de México y su especial determinación para evitar el riesgo en las inversiones y financiar sus actividades lejos de los ojos del público. Como tal, el entrecruzamiento corporativo sirve para eliminar la incertidumbre de los recursos mediante el cumplimiento de los requerimientos de capital a través de conocidos empresarios frente a los mercados financieros inciertos. Además de Salas-Porras y Camp, otros observadores de las élites empresariales mexicanas han comentado sobre la conveniencia de eliminar la incertidumbre de los recursos como razón subyacente detrás de las corporaciones herméticamente cerradas de México. Barbara Hogenboom afirma que “El mercado de valores es solamente una fuente limitada de financiamiento para los grupos económicos mexicanos. En México, los propietarios poseen alrededor del 70% de las empresas y solamente el 30% está en la Bolsa de Valores. Una explicación podría ser que debido a los altos ‘riesgos de inversión’ en México, las empresas mexicanas deben vender su capital a precios más bajos.”^{cxii} Ya sea por necesidad económica, deseo de control corporativo o ambas, podemos ver que la élite empresarial de México es veterana en entrecruzamiento corporativo.

Antes de presentar los datos más recientes sobre el CMHN y las direcciones de entrecruzamientos corporativos, discuto sobre las limitaciones de este análisis como indicador de influencia dentro de las redes. La mayor limitación del análisis de la red social que se aplica a las juntas directivas corporativas es la causalidad; no se puede probar sin corroborar la

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

evidencia de las decisiones que se toman que están directa y exclusivamente influenciadas por otro actor dentro de la red. Mientras que se puede medir el grado de influencia potencial de un actor, como así también su importancia como un nodo de la red global, sin corroborar la evidencia es imposible saber qué clase de información y recursos se intercambiaron, si hubiera alguno, que pudieran haber influenciado a otro actor dentro de la red para que tomara una decisión en particular. En el caso del CMHN, a menos que conozcamos el contenido específico de una conversación o el intercambio de recursos entre los miembros de una red empresarial, o figuras del gobierno o la política fuera de la red, y estos actores secundarios confirmaran que tomaron la decisión basándose exclusivamente en esta información o recurso, lo mejor que podemos hacer es *aproximarnos* a una red utilizando la información que apunte a una correlación y apoye tal investigación con la teoría. Como Mizuchi previene, las metodologías cuantitativas para analizar el flujo de información entre los directores y las juntas son sin duda valiosas para su capacidad descriptiva, pero la causalidad es muy difícil de probar y la previsibilidad es aún más incierta. Señala que la complejidad inherente a las estructuras empresariales, que incluye tanto a los directores internos como externos, impide las comparaciones de rendimiento utilizando el análisis de la red social. Factores tales como confidencialidad, lealtad y falta de experiencia de las juntas complican aún más dicho análisis.^{cxiii}

Un segundo obstáculo en el estudio del entrecruzamiento corporativo es que la influencia intragrupal es difícil de explicar. Camp, quien ha examinado miles de élites mexicanas en todos los sectores, reconoce que, mientras que existe considerable entrecruzamiento y superposición entre las élites del sector privado, virtualmente no existe superposición entre sectores.^{cxiv} Dado que estadísticamente es imposible obtener la causalidad de los datos agregados, los intentos para describir la influencia de las élites empresariales sobre la toma de decisiones pública fuera del sector privado se limitan a correlaciones y teorías.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

Análisis de Redes Sociales del CMHN en la Red Corporativa Mexicana

En la brecha existente en la investigación sobre el CMHN y las élites empresariales en México, un estudio reciente ofrece nueva información sobre las direcciones de entrecruzamientos corporativos en el país. En agosto de 2011, el Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER)[®], una asociación civil regional sin fines de lucro, produjo un informe titulado “Un Análisis del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) en la Red Corporativa Mexicana 2009 (RCM2009),” en el cual aplica el análisis de la red social a todas las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y a sus juntas directivas en México con el fin de determinar el grado de participación dentro de la red corporativa mexicana (RCM2009) y la importancia de la centralidad de intermediación de los miembros del CMHN que conforman las juntas directivas en México.^{cxv,cxvi,cxvii}

La metodología de PODER comienza donde termina la de Camp, Razo y Schneider, que han señalado el camino. Tal como nos recuerda Razo, “...un enfoque analítico de las redes, guiado por la teoría, puede arrojar luz a las preguntas de la investigación con un contenido relacional tal como las relaciones empresas-gobierno, el capitalismo de cuates, patrocinio y clientelismo, la corrupción y el rol de las redes sociales en el desarrollo.”^{cxviii} PODER examinó una red formal: el CMHN dentro de un conjunto de datos reducido, la RCM2009. Primero compiló un conjunto de datos de las 135 empresas registradas en la BMV a fines del 2009, así como también a los 1,132 “directores regulares” de estas juntas directivas. Segundo, utilizó la herramienta del software de análisis de redes Pajek para aplicar los algoritmos Fruchterman Reingold y Kamada Kawai al RCM2009 para visualizar los vértices de la red (similares a nodos); separó las porciones desconectadas; y recogió sus componentes conectados en red.^{cxix} La red resultante de dos modos – actores (directores individuales) y eventos (juntas directivas) – revela la concentración de 630 directores uniendo a 107 empresas, o aproximadamente el 80% de la BMV. La red global

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

(RCM2009) tiene 1,267 vértices, 1,132 directores, más 135 empresas, totalizando 1,535 líneas de afiliación. Tercero, PODER midió el grado de participación de los miembros de la red formal del CMHN dentro de la RCM2009 utilizando cuatro variables de la lista del Consejo, como se describe a continuación: 1) membresía 2008 (31 miembros), 2) membresía 2008 más los lazos familiares en primer grado (62 miembros), 3) las membresías 1997-2008 (48 miembros, excluyendo los duplicados) y 4) membresías 1997-2008 más los lazos familiares en primer grado (90 miembros, excluyendo los duplicados). Cuarto, midió la centralidad de intermediación de todos los directores de la RCM2009 incluyendo a los miembros del CMHN, para determinar la importancia de la influencia de cada nodo (o director individual) en toda la red. Finalmente, PODER calculó la capitalización de mercado de cada empresa dentro de la RCM2009 que tiene a un miembro del CMHN en su junta directiva, e informó estos resultados como porcentajes del PIB del 2009 con el fin de proponer una hipótesis de la correlación entre el CMHN, el control del gobierno corporativo sobre el sector privado y la economía nacional. Sin embargo, lo que *no está contemplado* en la metodología de PODER es el análisis de las redes sociales informales entre el CMHN y los responsables públicos de la toma de decisiones en otros sectores.

Los resultados del exclusivo estudio de PODER son esclarecedores y probablemente contengan las semillas para una investigación posterior en los próximos años en las áreas del gobierno corporativo y la política financiera, concentración de riquezas y política económica, y la captura del estado. La mayoría de las conclusiones reafirman el grado de importancia de los miembros del CMHN como actores clave de la economía y “generadores de conexiones dentro de la red corporativa.”^{cxx}

Un marco de análisis de PODER es examinar la RCM2009 y, dentro de ella, al CMHN a través del lente del gobierno corporativo. Por favor, vea la *Figura 1.1* de la imagen de redes sociales del CMHN dentro de la RCM2009. La red global, compuesta de 135 empresas que cotizan

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

en bolsa y 1,132 directores regulares, consiste de 228 directores múltiples o individuos que forman parte de dos o más juntas directivas. Estos directores múltiples suman aproximadamente el 20% del total de directores de la RCM2009 y más del 40% de los puestos directivos disponibles. En lo que se refiere a los directores corporativos, que también son miembros del CMHN, mientras que estos son solamente 26 hombres que representan el 0.2296% del total de directores de la RCM2009, componen una porción relativamente grande, 5.1465% del total de cargos directivos y 8.3333% de cargos directivos múltiples. Es evidente que su importancia en la red global es significativa. De acuerdo con el estudio de PODER, "...es posible comparar el promedio de cargos directivos por persona (1.356) en la RCM2009 con el promedio de cargos directivos por [miembro del CMHN a partir del 2008, o CMHN2008] (3.038). De estas cifras, podemos deducir que los miembros de la red CMHN2008 son los más importantes en la RCM2009 porque tienen el mayor número de conexiones."^{cxxi} Más aún, utilizando el grado de acceso de los miembros del CMHN (la lista de membresía del 2008 solamente) dentro de la RCM2009, aproximadamente un tercio (31.11%) de las empresas que cotizan en la BMV tiene entre sus miembros a los del CMHN o están directamente influenciadas por uno. Cuando la esfera de influencia del CMHN se incrementa para incluir a la lista de membresía del 2008 además de los lazos de parentesco de estos hombres (que totalizan 57 de los directores de la RCM2009), sus indicadores de importancia en el aumento de la red global son los siguientes: 12.7192% de cargos directivos múltiples y 37.77% de inclusión de miembros del CMHN entre las empresas que cotizan en la BMV.^{cxxii} Además, continuando con el concepto de grado de acceso, cuando el análisis se complementa con las membresías 1997 más 2008 (48 miembros, excluyendo los duplicados) como también las membresías 1997 más 2008 más los lazos familiares de primer grado (90 miembros, excluyendo los duplicados), la importancia del CMHN dentro de la RCM2009 global crece aún más: 10.9649% de todos los cargos directivos múltiples y 40% de

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

inclusión y 15.7894% de todos los cargos directivos múltiples y 47.4074% de inclusión, respectivamente.

Mientras que el grado de participación indica la cantidad de acceso directo de los miembros del CMHN a la red global, el indicador de las medidas de centralidad de intermediación mide el valor de estos miembros como intermediarios dentro de la RCM2009. De acuerdo con PODER, “[el análisis de centralidad de intermediación] postula que una persona es más importante cuanto más información fluye a través de él o ella hacia otros miembros de la red.”^{cxxiii} En este aspecto, el análisis reveló que los directores múltiples tienen mayor influencia que los directores promedio (0.3623 comparado con 0.0015) y que las empresas con entrecruzamiento de directivos ejercen mayor influencia comparadas con aquellas que no lo tienen (0.0192 comparado con 0.0161). En lo que respecta al CMHN, los directores en la RCM2009 que también son miembros del Consejo (a través de todas las cuatro variaciones de la lista de membresía) son más influyentes que aquellos que no lo son. Con el fin de ilustrar estos hallazgos, PODER clasificó la centralidad de intermediación de las diez empresas líderes a través de todas las variables de la lista de membresía del CMHN, y los comparó con las diez principales de la RCM2009 global. Los resultados no son sorprendentes. Como cita PODER, “Cabe destacar que la lista del CMHN2008 incluye 60% de las empresas más prominentes de la RCM2009, mientras que el CMHN2008+1997 y la CMHN2008+la lista de lazos familiares de primer grado, cada uno incluye 70% de estas empresas y el CMHN2008+1997+la lista de lazos familiares en primer grado representa el 80% de las empresas más importantes que cotizan en la BMV.”^{cxxiv} PODER aplicó el mismo análisis de centralidad de intermediación, de particular importancia, a los 10 principales directores a través de todas las variables del CMHN y encontró que el CMHN2008 y las listas del CMHN2008+lazos familiares de primer grado se correlacionan en un 30% con los directores más importantes de la RCM2009, mientras que el CMHN2008+1997 y las

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

listas del CMHN2008+1997+lazos familiares de primer grado se correlacionan en un 40%. En las últimas dos categorías, los miembros del CMHN que poseen la mayor centralidad de intermediación y por lo tanto influyen vía entrecruzamiento corporativo son Fernando Benjamín Ruiz Sahagún, Valentín Diez Morodo, Claudio X. González Laporte y Bernardo Quintana Isaac.^{cxxv}

El segundo marco de análisis y posiblemente el más sorprendente que PODER utilizó fue determinar la influencia del CMHN a través de las relaciones del gobierno corporativo de sus miembros individuales relativo al producto interno bruto. Al calcular la capitalización de mercado de cada empresa dentro de la RCM2009 que tenía por lo menos un miembro del CMHN en su junta directiva desde el 31 de diciembre del 2009, PODER llegó a las siguientes conclusiones:

Esto le permite [a PODER] confirmar que el CMHN2008 ejerció una influencia directa (no control) sobre 15.95% del PIB en 2009, mientras que el CMHN2008+1997 ejerció una influencia directa sobre 19.75% del PIB. Mientras tanto, el CMHN2008 ejerció una influencia indirecta (a través de lazos de parentesco en primer grado) sobre 23.17% del PIB en 2009, mientras que el CMHN2008+1997 ejerció una influencia indirecta sobre el 27.01%.^{cxxvi}

Estos hallazgos, consistentes con el grado de participación y centralidad de intermediación a lo largo del estudio de PODER, indican que el CMHN, a través de los cargos directivos corporativos de sus miembros y los entrecruzamientos, ejerce una influencia directa o indirecta de entre 20-27% del PIB de México.^{cxxvii} Además, de acuerdo con el estudio, "... [PODER] está en condiciones de confirmar que 80 de un total de 1,132 cargos directivos corporativos ejercen una influencia directa sobre 47.4074% de las empresas que cotizan en la BMV."^{cxxviii} Por favor, vea la *Figure 1.2* para la imagen de la red social de los inversionistas más ricos en la BMV.

Para contextualizar estas cifras, de acuerdo con el informe del Panorama Social de América Latina del CEPAL, la distribución de los ingresos en los países de América Latina es la más desigual del mundo. El porcentaje de ingresos del 40% de la población más pobre es menor

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

al 15% del ingreso total, mientras que el diez por ciento más rico totaliza el 33%. Y las ganancias del 20% más rico de la población promedian 19 veces más que las del quintil más pobre.^{cxxxix} Dentro de América Latina, México es el segundo país con mayor desigualdad entre los estados miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Según la OCDE, “el último 10% de distribución [del ingreso] en México recibe alrededor del 1.3% del ingreso total disponible, mientras que el 10% más rico recibe cerca del 36%.”^{cxxx}

Más allá de la presentación de nuevos datos y análisis de las redes sociales, la contribución de PODER a la investigación sobre el entrecruzamiento corporativo en México y el rol del CMHN plantea importantes preguntas sobre la política de negocios, el gobierno corporativo, la concentración de la riqueza y la captura del estado, y señala nuevas áreas de exploración para futuros estudios. En sus propias palabras, PODER concluye lo siguiente:

[Al] atribuir importancia a la presencia directa o indirecta del CMHN en la RCM2009, podemos evaluar la viabilidad del liderazgo del Consejo como un organismo de política de negocios que genera una acción colectiva dentro del sector privado. Cuando se concentra aproximadamente 47.4074% de la Bolsa Mexicana de Valores en tan pocas manos, este alineamiento de intereses es posible. Más aún, cuando un grupo tan pequeño tiene la capacidad para influenciar 27.01% del PIB, es seguro especular...que el CMHN goza del poder de diálogo con el sector político e influencia el proceso de toma de decisiones públicas, en especial en lo relacionado con los temas económicos.^{cxxxix}

CONCLUSIÓN

El estudio del CMHN es similar a la observación de una caja negra. Sin la posibilidad de levantar la tapa y mirar adentro, debemos comentar sobre sus características externas, prestarle atención a su forma y aprender de un pequeño grupo de investigadores afortunados de haber visto su interior. Al examinar la información sobre las élites y sus organizaciones, uno no sólo contribuye a una mayor comprensión de este fenómeno sino también a una práctica de la rendición de cuentas horizontal conforme a lo cual los actores de la sociedad civil aclaran la situación de la caja negra, y sugieren caminos para una mayor transparencia y rendición de

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

cuentas. Aunque creo que el público está interesado en la transparencia empresarial, tan pronto como la actividad corporativa se pone en contacto con el sector público, indudablemente se debate menos acerca de que todo hecho que se relacione con la toma de decisiones pública afecta el bien común y por lo tanto debe ser de dominio público.

Al comienzo de este artículo, afirmé que estaba interesado en cómo se desarrolla la política de negocios y la influencia de las élites empresariales en la toma de decisiones pública. Utilizando datos históricos y una amalgama de teorías de economía política y sociología, me embarqué en el gran esfuerzo del sector privado en México, que abarca el desarrollo del CMHN desde 1962 hasta su influencia en el presente sobre el equivalente de al menos 27% de la economía nacional. Partiendo de la teoría de la acción colectiva y las teorías estadísticas discutidas por Ben Ross Schneider, que conjuntamente ofrecen un argumento convincente del acceso-para-la-legitimación *quid pro quo*, que ha sostenido el CMHN hasta la fecha, y asegurado su indisputable acceso al público e influencia sobre la toma de decisiones pública, así como también las observaciones de la red informal del trabajo de Roderic Ai Camp y Armando Razo sobre los selectivos compromisos creíbles que ofrece el gobierno a una exclusiva élite empresarial a cambio de la legitimación del régimen, presento la aplicación única de análisis de redes sociales de la organización de la sociedad civil PODER a los miembros del CMHN y sus relaciones de gobierno corporativo.

Argumento que el CMHN es una asociación empresarial de élite con acceso exclusivo e informal a la información asimétrica a través de su contacto regular directo con la presidencia, que le permite a la organización ejercer su influencia en la política económica y en la toma de decisiones pública. Mientras que este fenómeno es sin duda extraordinario, tal vez el lector no está convencido y pregunta: "Y qué?" Tal como mencioné en mi introducción, los estudios demuestran que la sociedad civil mexicana se siente incapaz de afectar la toma de decisiones

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

pública mientras que las élites públicas sienten que la élite empresarial tiene demasiado poder. Claramente, el consenso es que el balance de poder e influencia sobre la toma de decisiones favorece a estas élites. Por lo tanto, si México intenta completar su transición hacia la democracia y consolidar los logros de la democracia y el desarrollo, debe reclamar el bien común e insistir en mayor transparencia del contacto del sector privado con el gobierno y su influencia sobre él y la toma de decisiones pública. Todos tenemos el derecho a saber.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

BIBLIOGRAFIA

-
- ⁱ Francisco Durand y Eduardo Silva, "Organized Business and Politics in Latin America," en Organized Business, Economic Change, and Democracy in Latin America, Eds. Francisco Durand y Eduardo Silva. (Miami: North-South Center Press, 1998), 30, 32.
- ⁱⁱ Matilde Luna, Ricardo Tirado y Francisco Valdés, "Businessmen and Politics in Mexico, 1982-86," en Government and Private Sector in Contemporary Mexico, Eds. Sylvia Maxfield y Ricardo Anzaldúa Montoya. (La Jolla: Centro de Estudios de las Relaciones entre los Estados Unidos y México, Universidad de California, 1987), 16.
- ⁱⁱⁱ Roderic Ai Camp, Politics in Mexico: The Democratic Consolidation, 5ta. Ed. (Nueva York: Oxford University Press, 2007), 5-7.
- ^{iv} Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, "Democracy in Latin America: Towards a Citizen's Democracy" (Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, 2005).
- ^v Esta sección teórica ha sido condensada de un debate más elaborado contenido en la versión original del documento de la tesis.
- ^{vi} Camp, Politics in Mexico, 19-20.
- ^{vii} Durand y Silva, "Organized Business and Politics in Latin America," 30, 32.
- ^{viii} Ben Ross Schneider, "Business Politics in Latin America: Patterns of Fragmentation and Centralization," borrador del capítulo del Manual de Oxford de la Empresa y Gobierno (Oxford Handbook of Business and Government), Eds. David Coen, Graham Wilson y Wyn Grant (Oxford: Oxford University Press, Febrero de 2009a).
- ^{ix} Schneider, Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), 243.
- ^x *Ibid.*, 249.
- ^{xi} *Ibid.*, 250.
- ^{xii} Camp define la estructura de poder "como una red de organizaciones y roles, responsables del mantenimiento de la estructura social general, y la formación de nuevas políticas dentro de una sociedad." Y define a la élite de poder "como un pequeño conjunto de personas que son actores individuales dentro de esa estructura de poder, quienes también comparten un acceso directo e informal con otros actores de élite dentro de su esfera de influencia." Camp, Mexico's Mandarins: Crafting a Power Elite for the Twenty-first Century (Berkeley: University of California Press, 2002), 12.
- ^{xiii} *Ibid.*
- ^{xiv} Camp, Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea (Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 1989).
- ^{xv} Armando Razo, Social Foundations of Limited Dictatorship: Networks and Private Protection during Mexico's Early Industrialization (Stanford: Stanford University Press, 2008), 169.
- ^{xvi} Luna, Tirado y Valdés, "Businessmen and Politics in Mexico."
- ^{xvii} Camp, Los empresarios y la política en México, 25.
- ^{xviii} Camp, "Camarillas in Mexican Politics: The Case of the Salinas Cabinet," *Mexican Studies / Estudios Mexicanos* Vol. 6, No. 1 (Invierno de 1990): 85-107.
- ^{xix} *Ibid.*
- ^{xx} *Ibid.*
- ^{xxi} Marcela Briz Garizurieta, El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación (Ciudad de México: UNAM, 2002).
- Alicia Ortiz Rivera, Juan Sánchez Navarro (1913-2006): El Empresario Modelo, 2da. Ed. (Ciudad de México: Grijalbo, 2006).
- ^{xxii} *Ibid.*
- ^{xxiii} Schneider, "Why Is Mexican Business so Organized?" *Latin American Research Review* Vol. 37, No. 1 (2002): 77-118.
- ^{xxiv} Sylvia Maxfield, "Introduction" to Government and Private Sector in Contemporary Mexico, Eds. Sylvia Maxfield y Ricardo Anzaldúa Montoya (La Jolla: Centro de Estudios de las Relaciones entre los Estados Unidos y México, Universidad de California, 1987), 2.
- ^{xxv} Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: Órgano de acción política de la elite empresarial," *Revista Mexicana de Sociología* Vol. 64, No.1 (Enero-Marzo 2002): 101-39.
- ^{xxvi} Camp, Los empresarios y la política en México.

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

- xxvii Camp, Los empresarios y la política en México; Ricardo Tirado, "Mexico: From the Political Call for Collective Action to a Proposal for Free Market Economic Reform," en Organized Business, Economic Change, Democracy in Latin America, Eds. Francisco Durand y Eduardo Silva (Miami: North-South Center Press, 1998), 183-215.
- xxviii Matilde Luna, "Inconsistencias de la Modernización: El Caso del Consejo Coordinador Empresarial," *El Cotidiano* 50 (Septiembre-Octubre 1992); Durand y Silva, "Organized Business and Politics in Latin America."
- xxix Schneider, Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America.
- xxx Ortiz, Juan Sánchez Navarro.
- xxxi Briz, El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.
- xxxii Lucy Conger, "Power to the Plutocrats. (Mexico's business elite)," *Institutional Investor* Vol. 29, No. 2 (Febrero 1995); De la Madrid, según Ortiz en, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002).
- xxxiii Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002); Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: Órgano de acción política de la elite empresarial" (documento presentado ante el XXII Congreso internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Miami, Florida, 17 de marzo de 2000).
- xxxiv Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002).
- xxxv *Ibid.*
- xxxvi *Ibid.*
- xxxvii Ortiz, Juan Sánchez Navarro.
- xxxviii Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002).
- xxxix Barbara Hogenboom, "Economic Concentration and Conglomerates in Mexico," *Journal of Developing Societies* Vol. 20, Nos. 3-4 (2005).
- xl Alvaro Vargas Llosa, Liberty for Latin America: How to Undo Five Hundred Years of State Oppression (Nueva York: Farrar, Straus y Giroux, 2005).
- xli Carlos Fernández-Vega, "Concentración y poder: La élite del empresariado mexicano," *Perfil de La Jornada*, 1 y 2 de Abril de 1991.
- xlii Schneider, "Why Is Mexican Business so Organized?"
- xliii Matilde Luna y Ricardo Tirado, "Los empresarios en el escenario del cambio. Trayectoria y tendencias de sus estrategias de acción colectiva," *Revista Mexicana de Sociología* Vol. 55, No. 2 (Abril-Junio 1993).
- xliv Strom Thacker, "NAFTA Coalitions and the Political Viability of Neoliberalism in Mexico," *Journal of Interamerican Studies and World Affairs* Vo. 41, No. 2 (Verano de 1999): 78.
- xlv *Ibid.*
- xlvi Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002).
- xlvii Briz, El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.
- xlviii Schneider, "Why Is Mexican Business so Organized?" 77.
- xlivx Camp, Mexico's Mandarins.
- ¹ Norma Jiménez, "Gobierno y empresarios 'se reconcilian,'" *CNNExpansión*, 4 de mayo de 2008, consultado el 15 de agosto de 2013, www.cnnexpansion.com/negocios/2008/05/04/de-regreso-a-los-pinos.
- li *Ibid.*
- lii Cecilia Téllez Cortés, "Urge el CMHN a Calderón y Congreso a tener acuerdo," *La Crónica de Hoy*, 3 de abril de 2008, consultado el 15 de agosto de 2013, www.cronica.com.mx/notas/2008/355127.html.
- liii Juan Sánchez Navarro, según Ortiz, Juan Sánchez Navarro, 300.
- liv *Ibid.*
- lv Alberto Aguilar, "Nombres, Nombres y... Nombres / Dos rostros del telemercado, actividad en franca expansión; sus protagonistas y grandes desafíos; la ética y la obligada legislación del comercio de listados bancarios," *Reforma*, 20 de junio de 1997.
- lvi De acuerdo con Ortiz (Juan Sánchez Navarro, 299), el nombre de la organización precursora fue el Consejo Nacional de la Publicidad, fundada el 24 de noviembre de 1959. La misión de esta organización era aplicar "las técnicas y métodos de la comunicación social con el fin de motivar la participación de los grupos de la sociedad mexicana en el desarrollo nacional."
- lvii Briz, El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.
- lviii Ortiz, Juan Sánchez Navarro.
- lix Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002), 108.
- lx Schneider, "Why Is Mexican Business so Organized?" 91.
- lxi Ortiz, Juan Sánchez Navarro.
- lxii Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002).
- lxiii *Ibid.*
- lxiv *Ibid.*

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

- lxv Ricardo Carrillo Arronte, "The Role of the State and the Entrepreneurial Sector in Mexican Development," en Government and Private Sector in Contemporary Mexico, Eds. Sylvia Maxfield y Ricardo Anzaldúa Montoya. (La Jolla: Centro de Estudios de las Relaciones entre los Estados Unidos y México, Universidad de California, 1987), 50.
- lxvi *Ibid.*, 54.
- lxvii Camp, Los empresarios y la política en México, 103.
- lxviii Schneider, Business Politics and the State in Twentieth-Century Latin America; Fernández-Vega, "Concentración y poder."
- lxix Conger, "Power to the Plutocrats."
- lxx Camp, Mexico's Mandarins.
- lxxi Camp (Mexico's Mandarins) cita el capítulo de Matilde Luna en Riordan, Roett, Ed., The Challenges of Institutional Reform (City Press, 1995).
- lxxii Ana Catalina García de Alba Díaz, "An Analysis of the Mexican Council of Businessmen (CMHN) within the Mexican Corporate Network 2009 (RCM2009)," (Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER), Agosto de 2011).
- lxxiii Jiménez, "Gobierno y empresarios 'se reconcilian.'"
- lxxiv Fernández-Vega, "Concentración y poder."
- lxxv Conger, "Power to the Plutocrats."
- lxxvi Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002).
- lxxvii *Ibid.*, 101-2.
- lxxviii *Ibid.*
- lxxix Schneider, "Why is Mexican Business so Organized?" 90.
- lxxx Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002), 6.
- lxxxi Camp, Los empresarios y la política en México.
- lxxxii Conger, "Power to the Plutocrats."
- lxxxiii Ortiz, "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002), 112.
- lxxxiv *Ibid.*
- lxxxv *Ibid.*, 104.
- lxxxvi Ortiz, Juan Sánchez Navarro.
- lxxxvii *Ibid.*
- lxxxviii Schneider, "Why is Mexican Business so Organized?" 92.
- lxxxix Ortiz ("El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios" (2002)) obtuvo este documento de los archivos personales de Juan Sánchez Navarro.
- xc *Ibid.*
- xcí Camp, Los empresarios y la política en México, 94-5.
- xcii *Ibid.*
- xciii Schneider, "Organizing Interests and Coalitions in the Politics of Market Reform in Latin America," World Politics Vol. 56, No. 3 (Abril de 2004): 76.
- xciv "About," Business Roundtable, consultado el 15 de agosto de 2013, <http://businessroundtable.org/about>.
- xcv William G. Domhoff, "C. Wright Mills, Floyd Hunter, and 50 Years Of Power Structure Research," Michigan Sociological Review 21 (Otoño de 2007).
- xcvi "Press Release," Business Roundtable, consultado el 15 de agosto de 2013. http://businessroundtable.org/uploads/news-center/downloads/Press_Statement_BRT-CCCE-CMHN_FINAL.pdf.
- xcvii Ortiz, Juan Sánchez Navarro, 285-7.
- xcviii Schneider, "Why is Mexican Business so Organized?"
- xcix Luna, "Inconsistencias de la Modernización."
- c Luna y Tirado, "Los empresarios en el escenario del cambio."
- ci Schneider, "Business Politics in Latin America."
- cii *Ibid.*, 11.
- ciii *Ibid.*, 75.
- civ *Ibid.*, 243.
- cv Fernández-Vega, "Concentración y poder."
- cvi PODER, y específicamente la investigadora Ana Catalina García de Alba Díaz, definen el entrecruzamiento corporativo como "la práctica de miembros de juntas directivas que se desempeñan simultáneamente en las juntas de múltiples corporaciones. Puede existir un entrecruzamiento directo cuando dos empresas comparten un director o indirecto cuando los directores de dos empresas ejercen su cargo simultáneamente en la junta directiva de una tercera empresa. Los teóricos que estudian estos vínculos enfatizan la importancia de los elementos de cohesión

Consejo Mexicano de Hombres de Negocios

tales como clase dominante, acción coordinada y unificada, y concentración del poder económico y político. También argumentan que estos vínculos permiten a las corporaciones incrementar su influencia y coordinación, y que además sirven como canales de comunicación y transferencia de recursos financieros y sociales.” (Ana Catalina García de Alba Díaz, “Manual de Guía para el Análisis de Redes Corporativas en América Latina 2012” (Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER), Enero de 2012, 11). Salvo indicación en contrario, la totalidad de esta sección hace referencia al documento de García de Alba Díaz.

^{cvii} Alejandra Salas-Porras, “The transnational class in Mexico: new and old mechanisms structuring corporate networks (1981-2010),” en *Financial Elites and Transnational Business. Who Rules the World?* Eds. Georgina Murray y John Scott (Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2012).

^{cviii} *Ibid.*

^{cix} Mark S. Mizruchi, “What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates,” *Annual Sociology Review* 22 (1996); Mark S. Mizruchi y Michael Schwartz, “The Structural Analysis of Business: An Emerging Field,” en *Intercompany Relations: The Structural Analysis of Business*, Eds. Mark S. Mizruchi y Michael Schwartz (Cambridge: Cambridge UP, 1992).

^{cx} Camp, *Mexico’s Mandarins*, 226-8.

^{cxii} Camp, *Los empresarios y la política en México*, 224.

^{cxiii} Hogenboom, “Economic Concentration and Conglomerates in Mexico,” 220.

^{cxiii} Mizruchi, “What Do Interlocks Do?”; Mizruchi y Schwartz, “The Structural Analysis of Business.”

^{cxiii} Camp, *Mexico’s Mandarins*, 13.

^{cxiv} En aras de ser transparente, el autor de este documento, Benjamin Cokélet, destaca que él es el fundador y director ejecutivo de PODER desde 2010. Para mayor información sobre PODER, consulte www.projectpoder.org y www.rindecuentas.org.

^{cxv} Salvo indicación en contrario, la totalidad de la sección hace referencia al documento de García de Alba Díaz, “An Analysis of the Mexican Council of Businessmen.”

^{cxvi} PODER define “el grado de participación” como “el grado de acceso promedio de los miembros de la red y con qué facilidad le llegó la información a estas personas,” y “centralidad de intermediación” como “el rol de las personas como intermediarios en las redes.” (García de Alba Díaz, “An Analysis of the Mexican Council of Businessmen,” 35.)

^{cxvii} Razo, *Social Foundations of Limited Dictatorship*, 172-3.

^{cxviii} “Pajek Wiki,” modificado por última vez el 23 de mayo de 2008, <http://pajek.imfm.si/doku.php>.

^{cxix} García de Alba Díaz, “An Analysis of the Mexican Council of Businessmen,” 40.

^{cxix} *Ibid.*, 24.

^{cxix} PODER define el parentesco en primer grado como lazos de sangre padre-hijo, lazos de sangre entre hermanos o lazos maritales entre esposos. (*Ibid.*, 28.)

^{cxix} *Ibid.*, 35.

^{cxix} *Ibid.*, 37.

^{cxix} *Ibid.*

^{cxix} *Ibid.*, 39.

^{cxix} Como se mencionó anteriormente, dos de los hombres más ricos de México, Carlos Slim Helú y Ricardo Salinas Pliego, no están incluidos dentro de estas cifras. Salinas Pliego nunca formó parte de la organización, y Carlos Slim Helú tampoco fue incluido después de que renunció a su membresía del CMHN a principios del 2000 en lugar de su hijo, Carlos Slim Domit. Dado que PODER no pudo confirmar oficialmente la membresía del hijo en el CMHN hasta 2012, tres años después de haber conducido este primer análisis de las redes sociales del CMHN dentro de la RCM2009, la familia Slim no está incluida en estos cálculos. Si uno calculara la riqueza de estas familias en relación al PBI, seguramente Salinas Pliego añadiría un 1-1.5% adicional, mientras que Slim añadiría 6-7%. Si este fuera el caso, entonces los miembros del CMHN más sus familias ejercerían una influencia de aproximadamente 34-35.5% en la economía mexicana.

^{cxix} *Ibid.*

^{cxix} Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “Social Panorama of Latin America 2012,” Naciones Unidas, 2012, 20.

^{cxix} Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “Mexico: Better Policies for Inclusive Development,” Septiembre de 2012, 8.

^{cxix} García de Alba Díaz, “Manual de Guía”, 41.