

“ESTRATEGIAS DE MODERNIZACIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL EN EMPRESAS GRANDES EN LA CIUDAD DE MÉXICO”¹

Juan Antonio Rodríguez González

La presente ponencia surge del cuestionamiento de ¿cómo abordar al empresario en la toma de decisiones al implementar estrategias de modernización en su empresa? Parte de analizar si al momento de actuar, de tomar decisiones tales como estrategias de modernización en su empresa, es determinado por aspectos estructurales, o si estas acciones están signadas por un sello voluntarista. Según Hernández (2004), los ciclos del desarrollo industrial en México se pueden analizar en cuatro grandes periodos: 1890-1910; 1917-1940; 1940-1980 y 1980-?. Se retoma esta misma periodicidad para establecer si el paradigma configuracionista (De la Garza:2004) responde a la toma de decisiones de los empresarios que han intervenido en el ciclo vital (Panebianco;1993) de cuatro grupos empresariales: Bimbo, Cemex, Modelo y Soriana. El análisis se realiza en cuatro apartados, uno para cada periodo enumerado; en los cuales se observará qué factores (estructurales y de subjetividad) predominaron en la implementación de estrategias de modernización en cada etapa del ciclo vital de las empresas en cuestión. La delimitación territorial se circunscribe a la Ciudad de México.

Concebir al empresario como un actor netamente racional, supondría que las decisiones que toma se hacen en razón únicamente de la utilidad, de la búsqueda de la máxima ganancia con respecto a sus costos-beneficios a través de elecciones racionales. Empero, esta postura resulta insuficiente cuando se trata de vislumbrar un proceso por demás complejo, en el cual el empresario no se encuentra aislado; sino tal y como lo advierten algunos autores (Hyman,1987; Leavitt,1989; Rada,1989; McCarthy,1994; De la Garza,2001; Hernández,2003; entre otros), es un sujeto social inmerso en un contexto de relaciones e instituciones, que es transpuesto por cuestiones sociales, políticas e incluso culturales.

¹ Esta ponencia forma parte de un trabajo de investigación más amplio; mismo que sirve como proyecto de investigación de la estancia postdoctoral que el Dr. Juan Antonio Rodríguez realiza en la UAM-Iztapalapa. antuarod@gmail.com y antuarod@yahoo.com.mx

Pero que no es totalmente determinado por estos aspectos estructurales; sino que es un sujeto por demás vivaz, que si bien establece relaciones diversas con su entorno, que implican procesos de socialización, interiorización de la cultura, inmersión en relaciones de poder. Estas a su vez se retroalimentan con un proceso interno de vida e interpretación de su realidad. Dicho de otra manera, con su subjetividad. En sintonía con Hernández (1994), se considera que el concepto de *subjetividad* no debe ser asimilado a lo arbitrario ni a lo irracional; sino que supone que todo proceso de dar sentido implica una interpretación, incluidos los sentidos que provienen del conocimiento científico y la meta del máximo beneficio; pero que además, sus decisiones ponen en juego arreglos subjetivos (proceso de dar sentido) que configuran códigos de los campos cognitivos, del razonamiento cotidiano, de los valores, sentimientos y estética.

El empresario configura una acción social a través de su actividad e interacción con su contexto de vida cotidiana, transformando y edificando las diferentes relaciones que constituyen la estructura, y configurando códigos de significación de diferentes campos para dar sentido (Hernández;2004:15). Esta propuesta teórico-metodológica involucra una doble hermenéutica, que a decir de De la Garza (2001): *de lo que se trata es de reinterpretar las prácticas como construcciones simbólicas a las que los sujetos recurren para reflexionar, interpretar y decidir acerca de su propia situación para tomar decisiones. La comprensión de estas formas simbólicas que se estructuran en contextos específicos implica extraer el significado manifiesto o latente; es hacer una reinterpretación de un suceso que ya ha sido dotado de significado (la doble hermenéutica) (De la Garza;2001).* De la Garza (2001) considera que esta reconstrucción y reinterpretación de la realidad puede ser concebida como una configuración subjetiva de la acción, la cual se logra a través de la interacción comunicativa y práctica, recurriendo al lenguaje como un recurso por medio del cual se manifiestan las distintas formas de representaciones sociales y de creación de la producción social del mundo.

Donde la acción es interacción y es significativa, considerando el papel y significado mismo de la subjetividad en relación con la práctica. Subjetividad que se concibe como un constructo social (De la Garza;2001:3). En la Configuración, el sujeto se recupera no solamente como agente transformador, sino como el creador de significados. *En esta medida, el concepto de subjetividad que se sigue es como proceso de dar sentido* (De la Garza;2004:1).

Retomando los supuestos de De la Garza, lo que se plantea a continuación es la posibilidad de analizar el proceso de dar sentido que siguen los empresarios al momento de tomar decisiones que implican la implementación de estrategias de modernizaciones en sus empresas, traspuestas por presiones estructurales, y por reflexiones subjetivas, que se coronaron en una acción social. Esto es, considerar si en las estrategias empresariales tanto internas, como externas, entraron en juego presiones estructurales (mercado, leyes laborales, calidad, competitividad, etc.), como el razonamiento cotidiano, sentimientos, la estética, los valores, relaciones de poder, la cultura laboral y empresarial.

Primer Periodo (1890-1910)

En lo que corresponde a la Ciudad de México como delimitación espacial en estudio, partimos por considerar que ésta se circunscribía al Distrito Federal, el cual fue creado por decreto del Congreso Constituyente en 1824, para fijar los poderes federales en la Ciudad de México. En 1898, el Congreso de la Unión estableció sus límites actuales. Actualmente, al referirnos al crecimiento de la Ciudad de México no podemos circunscribirnos únicamente al DF, ya que su expansión física ha rebasado sus límites político administrativos; para penetrar en el Estado de México, hasta conformarse lo que en la actualidad conocemos como el AMCM o ZMCM (Garza;2000:36). En el primer periodo (1890-1910), en la Ciudad de México se comenzaba a consolidar la industrialización porfiriana, encabezada por inmigrantes europeos, en especial por españoles. Herrero (2002) menciona que los vascos desarrollaban su vida en cuatro puntos: Tacuba-Naucaupan, Tacubaya y Texcoco.

De donde salían para alternar en el Centro Vasco primero, y después en el clásico Casino Español, centro de reunión social, cultural, política, pero especialmente de negocios. Bruno Iriarte, el iniciador del proyecto de la cervecería Modelo se asoció al Centro Vasco de la Ciudad de México y al Casino Español, en ambas instituciones participó activamente y llegó a ser Presidente. Ahí consolidó importantes y trascendentes relaciones personales y de negocios (Herrero;2002:15).

Algunos de los factores que posibilitaron la concentración en la Ciudad de México, en el caso del comercio tenemos la abolición de las aduanas interiores, lo cual fomentó una mayor concentración territorial de la actividad económica. Es importante mencionar que en el lapso de 1843-1879 ocurrió un importante cambio tecnológico en la industria textil de la capital del país. A dichos factores se agregaron la construcción de dos acciones infraestructurales decisivas para favorecer la industrialización acelerada de la Ciudad de México: el ferrocarril y la electricidad² (Garza;2000:159). En el contexto de incertidumbre política y social de la Revolución, los empresarios de la Ciudad de México se asociaban privilegiando cuestiones identitarias, que respondían a regionalismos; verbigracia vascos, alaveses y navarros, entre los españoles. Estas alineaciones manifestaban su escala de valores, colocando al trabajo como valor supremo; sólo superado por Dios y la familia. Paralelamente a estas ideas, los jóvenes españoles de esos años llevaban profundamente imbuidas *las ideas de obediencia, respeto y jerarquía, así como las de familia y honor* (Herrero;1998:68).

Para Hernández (2004) algo que también caracteriza a estos empresarios es que provienen de clase media baja en su país de origen, en donde sus familias se dedicaban a las tareas del campo y/o al comercio. Casi todos ellos vinieron a América en un afán de aventura, de conquista.

² Con Porfirio Díaz la Ciudad de México se convirtió en el centro de una amplia red ferroviaria que permitió la creación de un mercado nacional; consolidando a la capital del país como el centro de las finanzas, del comercio y como el más importante núcleo industrial (Meyer;2000:648). El servicio público de electricidad en la Ciudad de México se remonta a 1881, cuando se inició el uso de las bombillas eléctricas (Couvert;2000:335).

Esta condición los signó a lo largo de su andar empresarial, durante el cual, a pesar de lograr una holgada posición económica, y haber escalado socialmente; algunos arriesgaban sus recursos en nuevas aventuras, diversificando sus inversiones en los más disímiles proyectos: minas, bizcocherías, navieras, huleras, inmobiliarias, etc.

Como sucedió con Jerónimo Arango, quien a pesar de haber logrado ascender económicamente en el puerto de Tampico, arriesga su capital para trasladarse a la Ciudad de México y adquirir la fabrica textil Aurrerá (Herrero;S/F). Francisco G. Sada es otro caso, quien tenía una casa comercial en Saltillo y se trasladó a Monterrey para iniciar una aventura en la industria cervecera, a la cual era ajeno, participando en el momento fundacional (Panebianco;1993) de la Cervecería Cuauhtémoc (García;1990). Los hermanos Francisco y Armando Martín Borque, quienes desarrollaron el pequeño comercio que fundó a inicios de 1905 su padre, Pedro Martín, llamado *La Soriana*, dedicada a la venta de telas en mostrador. Los hermanos Martín, a pesar de haber logrado conquistar el mercado de Torreón en los años veinte con la venta de ropa, tela y novedades (como perfumes, jabones, platos, tazas, entre otros); para los años treinta deciden vender su mercancía al mayoreo cubriendo gran parte de la sierra de Chihuahua y Sonora. *A estos empresarios norteros se les reconoce por su gran capacidad de trabajo, tenacidad y constancia* (Lezcano;2007:112). Es a través de estos valores donde es posible apreciar que sus decisiones no son propiamente racionalistas, ya que el éxito lo tenían en sus respectivas regiones; pero para ellos la aventura y conquista eran parte de prioritaria en su escala de valores, y les daba un sentimiento de triunfo, como es propuesto por el configuracionismo delagarciano.

Algunos de los exponentes del empresariado en la Ciudad de México de finales del siglo XIX e inicios del XX fueron: Adolfo Prieto, Braulio Iriarte, Martín Oyamburu, Ángel Urraza, Antonio Basagoiti, Joaquín Ibáñez, Íñigo Noriega, entre otros. Los cuales conformaban un conglomerado cuasi-monolítico de inversionistas.

Muchos al amparo de redes de patronazgo con el gobierno, engrosaron sus fortunas (Salmerón;1998:115). Alba (1998) realza la importancia de la ubicación geográfica en la conformación del empresariado; donde la mayor distancia con el gobierno central ha permitido una considerable autonomía para los estados del norte, con estrechas relaciones de negocios con Estados Unidos, lo que ha consolidado su resistencia a la políticas impuestas desde el gobierno federal (Alba,1998:189).

Al ser debilitada por la Revolución Mexicana una parte de la elite mexicana, se presentó la oportunidad de modificar la estructura social (Rodríguez;2007:27). Para Cerutti (2000) las alianzas matrimoniales resultaron el método mas seguro para fundamentar la unión entre los grupos de los denominados por Hansen (2000) *buscadores*. Hernández (2004) refiere que al empresario del periodo en cuestión (1890-1910) se le apoyaba con la cesión de terrenos, exenciones para la importación de maquinaria y pago de impuestos, y la garantía de mano de obra barata. Lo cual lograban estableciendo redes con las elites de poder que regularmente se emplazaban en la capital del país. En ese tiempo era de gran valía estética todo tipo de vida europeizado, privilegiado por ostentosas reuniones en donde se daban relaciones de clientelismo, lealtades, favoritismo, corrupción, e incluso de compadrazgo (Hernández;2004).

Con base en lo leído hasta el momento, hay divergencia en lo propuesto por varios autores (Hernández,2004; Pérez,1992; entre otros), sobre la vida palaciega de los inmigrantes europeos; cuando menos en lo que concierne a los españoles fundadores de las empresas en estudio, su ascenso económico lo deben al trabajo cotidiano, la aplicación, la obediencia, el ahorro y la reinversión sistemática. Es el caso de Braulio Iriarte, Pablo Díez, Marcelino Zugarramurdi, Martín Oyamburu, Agapito y Santiago Otañon, Jerónimo Arango, Joaquín y Manuel Suárez, entre otros.

Ortiz (2006) narra una anécdota vivida por Juan Sánchez Navarro que sirve para fundamentar la aseveración de estos empresarios alejados de cuestiones suntuosas: *El de Pablo Diez fue un estilo de vida y trabajo fundamentalmente austero que a Sánchez Navarro le tomó algunos años valorar en su justa dimensión... Pretencioso como fue en sus primeros años de empresario, su actitud contrastaba con la de Diez, quien siempre usó una carcachilla. Llegaba don Pablo en su pequeño Studebake que manejó por más de 12 años, y Juan en su Ford último modelo, que le gustaba cambiar cada año... hasta que un día don Pablo le dijo: "Oiga usted, esos coches crean algunos problemas". Fue una forma muy sutil de mandar (Ortiz;2006:234).*

Estos empresarios, en un primer momento apostaron por la industria panadera, harinera y de molinos; posteriormente incursionaron en la competitiva industria cervecera. Martín Oyamburu, entre 1900 y 1920 destaca su labor en la industria del pan, donde era propietario de varias panaderías, además de ser dueño de un establo y socio del vasco Ángel Urraza en la compañía *Euskadi* S.A. y socio de un grupo de españoles en la fundación de la importante empresa *Cervecería Modelo* (v. Herrero;1998:359). El propio Diez, en 1912 funda con cuatro amigos tahoneros la primera fábrica de levadura comprimida para panaderías en México, adoptando el simbólico nombre de Leviatán y Flor; y en 1917 establece la fábrica *El Pan Ideal*, con el tiempo esta compañía se convertirá en el punto de partida de otras importantes empresas en el ramo, como Bimbo (Herrero;2001:16).

La mayoría de los inmigrantes españoles de la época llegaron sin redes sociales previas, lo único que traían como equipaje era la voluntad de triunfar. Las redes las creaban buscando acercarse a algún promotor, papel que regularmente era jugado por sus primeros empleadores; quienes habitualmente provenían de las regiones de donde había emigrado el recién llegado; el cual apenas desembarcado, buscaba a sus paisanos enclavados en la zona central del país, éstos le daban cabida sin muchos apuros.

En este sentido, Camp (2006) refiere que la conformación de las elites en México, responde en gran medida al modelo de Mentoría: *Muchos miembros de la elite, o miembros potenciales, buscan discípulos y mentores por diversas razones... Los posibles discípulos esperan desarrollar las habilidades que aumentarán su éxito en una profesión u organización. O tal vez, el discípulo busque la compañía de una figura de mayor edad que sustituya a algún progenitor. A su vez, el mentor está motivado por diversas razones, como buscar discípulos talentosos para transmitir sus conocimientos profesionales, formales e informales, y aumentar la capacidad y las posibilidades de éxito del elegido, quien quizá lo sustituya en un futuro* (Camp;2006:31).

Herrero (2002) plantea una hipótesis similar, mediante la cual afirma que Albateiro pudo haber recibido y formado a Iriarte y, años después, lo hizo socio y al final lo heredó. Igualmente, Iriarte recibe a Pablo Diez, lo apoya y lo forma en el negocio panadero, lo hace socio y al final también lo hereda; este último, recibe a parientes emigrantes, los forma, los hace socios y los hereda. *Algo semejante está ocurriendo dentro del grupo que dirige la Cervecería Modelo, o mejor dicho, el Grupo Modelo. Lo extraordinario es que la cadena ya tiene muchos y sólidos eslabones y ha vivido a lo largo de 140 años* (Herrero;2002:10). Caso similar ocurrió en la conformación de la Cervecería Cuauhtémoc en la familia Garza Sada; con Cemex y la Familia Zambrano Treviño; Bimbo y los Servitje Sendra; los Martín Bringas y Soriana. El modelo de Mentoría se repitió. El mayor número de veces, la mentoría se dio a través de la socialización primaria; esto es, en el entorno familiar, logrando que las empresas familiares se convirtieran en grupos empresariales competitivos, en los cuales siguió funcionando una estrategia empresarial de la colonia: el legado del control de las empresas de una generación a otra dentro de la misma familia. Fenómeno que incluso se replica actualmente en los consejos administrativos de los grupos.

Segundo Periodo (1917-1940)

En lo que corresponde al segundo periodo referido por Hernández (2004), comprendido entre 1917-1940, México vive una etapa de reacomodo sociopolítico, es el tiempo de las instituciones, tal y como lo planteó Obregón y lo instrumentó Calles. Álvaro Obregón, lejos de procurar el pacto entre el poder económico y el político, buscó la centralización de ambos en su investidura presidencial, teniendo a la reconstrucción económica como la vía para recomponer el autoritarismo como principio de organización de las relaciones políticas. Además, fomentó tanto la formación de un partido del gobierno, como la asimilación del *Estado Interventor*, a través del cual el Estado mexicano alcanzaría un alto grado de autonomía frente al empresariado nacional y extranjero. En el marco de esta nueva conformación política, quedaron incorporados distintos sectores de la sociedad mexicana, como el obrero, el campesino, el sector popular y el militar. Pero el sector empresarial quedó excluido como grupo del partido oficial. Sin embargo, el desarrollo capitalista colocó al sector empresarial como beneficiario directo de las políticas económicas (Jarquin;1987:415).

Uno de los empresarios que sobrevivió exitosamente al proceso revolucionario, Braulio Iriarte, quien diversificó sus inversiones, participando en forma mayoritaria en la fundación de la Cervecería Modelo (Herrero;2002:43). Antes de la muerte de Iriarte, ocurrida en 1932, la Cervecería Modelo presentaba síntomas de endeudamiento grave que estaban mermando su capacidad y sano desarrollo. A la muerte de su primer presidente los consejeros decidieron que el cargo debería ser para Pablo Diez, y a partir de ese momento la historia de la empresa cambió radicalmente para proyectarse a mediano plazo como una gran empresa mexicana (Herrero;2002:50)³.

³ La historia de Diez tiene mucho de singular. Su primer trabajo, por recomendaciones de la orden religiosa a la que había pertenecido, lo obtiene entre un grupo de panaderos de origen vasco... Su larga y fecunda vida cristiana será sencilla, austera y entregada al trabajo. Junto con su esposa, Rosario Guerrero Herrero, Pablo Diez construyó una sólida empresa industrial... gracias a su formación intelectual, que incluía sólidos conocimientos matemáticos, logrará ocupar espacios que harán posible que el tiempo de acumulación de capital sea más corto y, como complemento obligado, sus horas de trabajo serán extraordinarias, el ahorro será absoluto y su disciplina, extrema (Herrero;2001:5).

Con la muerte o declive de estos empresarios, surgió una nueva generación capitalistas; con una cultura empresarial diferente; se trataba de empresarios a los que no les perturbaba su temprana dependencia hacia el Estado, con quien lograron una rápida sinergia para alcanzar la estabilidad económica que el país requería. Entre 1908 y 1920 se formaron y surgieron hombres como Adolfo Prieto, Antonio Basagoiti, Joaquín Ibáñez, Íñigo Noriega, entre otros. En las siguientes dos décadas surgieron nuevos grupos de empresarios, entre los que destacan Jerónimo Arango, Manuel Suárez, Emilio Lanzagorta, Pablo Diez, Ángel Urraza, Santiago Galas, Juan Sánchez Navarro, Espinosa Yglesias, Agapito y Santiago Ontañón, Ángel Losada y Enrique Huerta, entre otros (v. Herrero;s/f:7); muchos de ellos ya nativos del país. En este tipo de empresarios, comienzan a aparecer otros valores: el de la igualdad y la paridad de condiciones; toda vez que se desenvuelve en otra condición: en la nueva división del trabajo, los empresarios ya no se asumen como únicos dueños de las empresas, sino que comienzan a abundar las sociedades anónimas (Espinosa;2000:16).

Una característica de estos empresarios, era que habían sido compañeros de colegio de algunos de los políticos y funcionarios públicos de primer nivel. Esta red les facilitó el acceso tanto a la boyante obra pública necesaria en la reconstrucción del país, como de las canonjías que sus compañeros y amigos les prodigaban. Esta expresión se dio también con Espinosa Iglesias y Antonio Carrillo Flores, Secretario de Hacienda. Juan Sánchez Navarro fue amigo del padre de Carlos Salinas.

La primera connivencia de los empresarios que rompió los regionalismos, y mantuvo un carácter nacional se dio con la llegada al poder del general Cárdenas. La discrepancia entre el cardenismo y la iniciativa privada sobrevino en gran medida por la aplicación intensa de la Reforma Agraria. Con base en la Ley de Expropiación, se expropiaron el petróleo y los ferrocarriles. Aunado a esto, Cárdenas presentó una propuesta de reforma educativa, que el sector privado consideraba tendenciosamente socialistas (Luna;1992:23).

El régimen no estaba propiamente dirigido a modificar el carácter capitalista de la economía nacional. En su mandato se instalaron importantes compañías trasnacionales, como la General Motors (1936) y la Chrysler (1938); surgieron magnates como Emilio Azcárraga; Rómulo O'Farril y Gastón Azcárraga; Harry Steele y Antonio Ruiz Galindo y Eloy Vallina (González;2000:165). Un empresario que surgiría en el centro del país en esa época fue Lorenzo Servitje. Para 1936 Lorenzo, originalmente encargado de las ventas en *El Molino*, ya era gerente. Su tío, el señor Jaime Sendra, tenía el puesto de jefe de producción. En México trabajó durante algún tiempo en *La Flor de México*, pastelería de su hermano. En 1941 Lorenzo Sevitje junto con Jaime Sendra la transformaron, la hicieron más grande y la convirtieron en la pastelería más moderna de la Ciudad de México. El *Grupo Bimbo*, empresa de capital mexicano, fue fundada en 1944. En su fundación jugó un papel preponderante Lorenzo (Servitje;2003).

En el aspecto cultural se replantearon los valores, ahora lo europeizado comenzó a devaluarse, dando paso a un nacionalismo a ultranza; especialmente durante el régimen de Cárdenas, era común que las clases altas aparecieran ataviadas ellas de *china poblana*, y ellos de *charro* en los eventos sociales más connotados (Pérez;1992:45). Al final de su periodo, durante la gira que realizó al norte del país en mayo de 1939, en un intento por acercarse al sector empresarial, Cárdenas se dirigió a los industriales como los representantes de un poderoso grupo de trabajo y parte constitutiva del país. Con la sucesión presidencial, se instaló en el gobierno un grupo conservador, aceptado por Estados Unidos como interlocutor (Valdés;1997:122). Un factor fundamental en la recuperación económica nacional, fue la Segunda Guerra Mundial.

Tercer periodo (1940-1980)

En este periodo se dio un acelerado proceso de concentración demográfica en la Ciudad de México. En gran medida, producto de la expansión industrial. Lo que trae como consecuencia, que su estructura económica tienda a especializarse (Garza;2000:191).

En lo que se refiere al ámbito político, la dinámica pendular del sector privado hacia el gobierno, se rompió en la administración presidencial de Miguel Alemán, cuando el empresariado disperso se comenzó a agrupar no propiamente en defensa de sus intereses, sino en torno al programa de industrialización. Durante el gobierno de Alemán se instauró el denominado *Milagro Mexicano*, que tuvo entre sus muchas particularidades: impulsar la industrialización y propiciar un desarrollo empresarial sin precedentes -a través de la sustitución de importaciones, incentivos fiscales y la construcción de infraestructura- (Martínez;1988:8). El modelo de sustitución de importaciones, *permitió una política fiscal laxa, altas barreras proteccionistas y abundantes subsidios a la producción nacional, lo cual se manifestó a través de poderosas redes sociales a favor de los intereses entre empresarios y políticos* (Prud'Homme;1994:45).

Las medidas tomadas por Alemán en la política industrial también promovieron la entrada de inversión extranjera. En este periodo se nota claramente una cultura empresarial diferenciada en el país; con marcados regionalismos entre los empresarios del norte y los del centro. Los primeros signados por lo que Hernández (2004) denomina *formación familiar patrimonial*. Que atendiendo a los axiomas configuracionistas pretendía subordinar al Estado a sus pretensiones de una menor injerencia en cuestiones económicas.

Los empresarios del centro, más preocupados por intereses individualistas, menos gremiales, trataban de liderar las cúpulas empresariales, en el entendido de que quien así lo hiciera, mantendría una posición estratégica; ya que era el medio para establecer un contacto directo con el primer círculo del gobierno federal. Asimismo, era a través de estas instancias de intermediación, como se establecían los acuerdos extra-institucionales con los liderazgos sindicales (Rodríguez;2007:76). En general, el liderazgo empresarial hasta mediados de siglo estaba en manos de unos cuantos. En el sector industrial norteño por el Grupo Monterrey, encabezado por Garza Sada.

En la Ciudad de México, por Pablo Díez o Raúl Bailleres; Álvarez Gálvez, Escanden, Carlos Trouyet o Manuel Espinosa, en el sector financiero y bursátil. *Pero muchos fueron muriendo, o bien dejaron de trabajar y empezaron a llegar personas que ya no eran dueños del negocio, sino que lo estaban administrando* (Ortiz;2006:273). En esta nueva distribución organizacional, los empresarios de la segunda generación ya no tenían cabida; sus estrategias aparecían anquilosadas, ya que en su escala de valores, la negociación extrainstitucional (compadrazgo, camaradería, cabildeo, patronazgo, etc.) no les resultaba cómoda, ni sencilla. Pablo Díez, ante los nuevos requerimientos, se vio en la necesidad de contratar a expertos en las relaciones públicas que auxiliaran a su empresa no sólo en la gestión gubernamental, sino también con las componendas sindicales. Pablo Díez contrató a Nemesio Díez, quien había logrado encumbrar a la Cervecería Toluca con impactantes campañas publicitarias; y en 1943 a Juan Sánchez Navarro, negociador innato.

Si durante el porfiriato y el inicio del periodo posrevolucionario había sido importante conformar y consolidar redes sociales; en esta etapa, se volvieron prioritarias las relaciones para crecer como empresario o incluso continuar en el quehacer empresarial. Cohabitando con éstos empresarios, había otros más del corte de la *Configuración de familia patrimonial de Estado*, propio de los empresarios norteros (Hernández;2004). Es el caso de Lorenzo y Roberto Servitje; que aún privilegiaban el trabajo y el orgullo de haber iniciado su empresa desde abajo como valores fundamentales en su quehacer empresarial. En el norte del país, comenzaban a despuntar otro tipo de empresarios, con estudios formales más avanzados. Es el caso de Lorenzo H. Zambrano (Cemex;2006).

El sexenio de Adolfo López Mateos es considerado por los estudiosos del fenómeno empresarial en México, como uno de los periodos más conflictivos entre estos actores y el gobierno. Desde un primer momento, los empresarios se mantuvieron a la defensiva, debido al discurso que el Presidente hiciera en el sentido de una postura gubernamental de “izquierda dentro de la Constitución”.

En esa época, otros factores que abonaron al alejamiento de empresarios fueron la introducción del libro único de texto gratuito en las escuelas primarias y el reconocimiento a la Revolución cubana y al gobierno de Fidel Castro. Otra reforma que alentó el enfrentamiento fue la compra de las empresas eléctricas por parte de Estado (Valdés;1997:143). Los empresarios más importantes y organizados desde la Ciudad de México, empezaron a trabajar activamente haciendo política, con la creación del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) (Alba;2001:217). Auspiciado por el expresidente Aleman, y por *iniciativa* de Bruno Pagliai, un reconocido grupo de empresarios, incluido Juan Sánchez Navarro, se reunió para dar vida a otra nueva organización, el CMHN. Esos hombres de negocios fueron: César Balsa, Aníbal de Iturbide, Jorge Larrea, Agustín Legorreta, Rómulo O'Farrill Jr., Carlos Prieto, Bernardo Quintana Arriola, Antonio Ruiz Galindo Jr., Camilo Garza Sada, Carlos Trouyet y Juan Sánchez Navarro (Ortiz;2006:299). Tanto Pablo Díez y Sánchez Navarro (Grupo Modelo), como Lorenzo Servitje (Grupo Bimbo) han formado parte de este importante grupo de presión, de esta instancia privilegiada de cabildeo informal (Briz;2002:22)⁴.

El proceso de expansión del Grupo Modelo empezado a finales de la década de los veinte, cuando adquirieron la planta de Toluca, continuó en la década de los cincuenta, con la compra de plantas del Grupo Chihuahua y posteriormente en La Laguna. En el final de los sesenta la compañía era ya un conglomerado de 8 plantas industriales. Todavía bajo la dirección de Díez, se emprendió una radical reconversión tecnológica, que incluía una renovación industrial, modernización e incorporación de nuevos profesionistas y técnicos en la producción de cervezas (Herrero;2001:46). En noviembre de 1971 se integró el Grupo Modelo como sociedad tenedora, y fue nombrado presidente y director general don Antonino Fernández. Juan Sánchez Navarro fue desde entonces vicepresidente del consorcio.

⁴ El CMHN, deviene de la rivalidad entre los empresarios de la Ciudad de México y los de Monterrey; así como de la forma en que la Coparmex se condujo en determinadas coyunturas. El CMHN, organización informal y casi secreta, surgió a principios de los años sesenta con el inofensivo nombre de Consejo Mexicano de Relaciones Públicas, y habitualmente ha sido constituido por los empresarios más prominentes del país (Rodríguez;2007:85). A diferencia de otras organizaciones empresariales, el CMHN agrupa a empresarios, no a empresas.

Cementos Mexicanos tuvo también en la década de los cincuenta un nuevo periodo de crecimiento, expansión de mercados y acrecentamiento de su participación en otras empresas del ramo. Y para 1968 adquirió 30% de las acciones de Concretos Monterrey; en 1969 obtuvo 60% de la participación accionaria de Concretos Premezclados de Juárez, S.A., de Chihuahua. En ese mismo año se exportaron 10 mil toneladas de cemento a Argentina. El carácter aleatorio de la construcción y la importancia de la inversión estatal en ella, han hecho que en los años de crisis sean sólo las compañías grandes las que tiendan a sobrevivir y a crecer. Pues no se descapitalizan por los largos períodos de inactividad y disponen de grandes volúmenes de dinero, infraestructura y maquinaria para emprender obras en gran escala y de manera muy intensa, esta condición ha sido mayormente aceptada y asumida por los empresarios del centro comprendidos en la *Configuración de supeditación al Estado* (Hernández;2004)⁵.

Mientras los empresarios del norte se abrían camino por cuenta propia, para los empresarios del centro seguía privando la relación de patronazgo y presión con el poder central; especialmente dirigida hacia el primer mandatario, mediante el CMHN. En dicho periodo, pero especialmente durante el mandato de Luis Echeverría, los empresarios comenzaron a cuestionar el modelo de desarrollo económico y la legitimidad del régimen (Jacobo;1989:9). Lo que agravó aún más la actitud contestataria de los empresarios norteros fue el asesinato de Eugenio Garza Sada, el 17 de septiembre de 1973 en un intento de rapto perpetrado por la Liga Comunista 23 de septiembre (Cemex;2006). Esto propició un nuevo distanciamiento entre los empresarios de Monterrey con el poder central, a quien acusaban de negligente y socialista⁶.

⁵ En ese periodo también surgieron algunos empresarios innovadores, como los hijos de Jerónimo Arango. En un viaje a Estados Unidos, en Nueva York, Jerónimo y Plácido observaron un hecho totalmente nuevo y muy atractivo, con el nombre de *Tiendas de Descuento*. La experiencia de los Arango sirvió de prolegómeno para que otros empresarios implementaran dicha forma de mercadeo. En el año de 1968, La Soriana se convirtió en el primer Centro Comercial de Autoservicio en la ciudad de Torreón.

⁶ Echeverría rompió el pacto extrainstitucional que hasta entonces había sido respetado: el Presidente dejó de consultar a los empresarios antes de tomar decisiones en materia económica. Con esto se resquebrajó el equilibrio político perpetuado a lo largo de varias décadas, *mismo que había compensado la falta de representación directa de los empresarios en el partido oficial y en el legislativo* (Alba;2001:223).

Además de las tradicionales parcialidades representadas en el norte por el Grupo Monterrey y en el centro por el CMHN, en la geografía política del empresariado nacional comenzaron a surgir nuevos focos regionales de alarma para la estabilidad del régimen⁷ (Rodríguez;2007:92).

En este ambiente, el Grupo Bimbo presentó un proceso de reestructuración de mandos. En 1979, Roberto Servitje fue nombrado director general del Grupo y once años después asumió el puesto de presidente ejecutivo. En ese lapso se dio una fuerte expansión: se crearon 24 empresas operadoras, llegando a un total de 50. Grupo Bimbo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1980 (Servitje;2003). También Cemex comenzó en esa época a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), en 1976. El inicio de la participación en la bolsa de una empresa implica una estrategia importante; ya que con ello se da la separación entre propiedad y administración. Lo anterior no significó que el grado de concentración del poder saliera del control de las familias fundadoras de ambas empresas, ya que siguieron concentrando 80% de su capital accionario (Hoshino;2006:153). Para La Soriana el crecimiento fue de carácter regional, se dio básicamente en el estado de Coahuila; además de expandir su área de comercialización hacia algunas comunidades del estado de Sonora, Chihuahua y Nuevo León (Lezcano;2007:112).

En la segunda mitad de la década de los setenta, justamente en el año de 1976, se dio el proceso de la sucesión presidencial. Al comenzar López Portillo su mandato, se dio a la tarea de propiciar nuevamente el acercamiento con los dueños del capital (Montesinos;1992:108). El 10 de diciembre de 1976, López convocó a una reunión entre sus más cercanos colaboradores y los 200 empresarios más prominentes de la época.

⁷ Una característica que realzan Alba (1998) y Guadarrama (2001) con respecto a los grupos empresariales que comenzaban a proyectar su preponderancia a nivel regional, es que su organización no pareció responder al carácter contractual de las cámaras empresariales; sino que se agruparon en torno a figuras influyentes en el entorno local. Bénard (1998) documenta el caso de Eloy Vallina en Chihuahua, y el Grupo Bermúdez -la agrupación económica más fuerte de Ciudad Juárez- (Bénard;1998:119). En Sonora, el grupo de empresarios fue encabezado por dos familias, denominadas por Guadarrama (2001) *Clan Valenzuela* y *Clan Mazón* (Guadarrama;2001:88). Además del reconocido Grupo Monterrey.

El resultado fue la concertación de diez convenios de inversión que dieron inicio a la *Alianza para la Producción* (Valdés;1997:196). El 1° de septiembre de 1977, en su Primer Informe Presidencial presentó un anuncio esperanzador para la atribulada economía nacional, el descubrimiento de grandes yacimientos de petróleo en el sureste del país. El petróleo dotaba nuevamente al régimen de capacidad negociadora ante la iniciativa privada y el capital extranjero; *en la medida en que recuperaba el Estado la soberanía para orientar la inversión, manifestó de nueva cuenta su hegemonía en la conducción de la economía* (Montesinos;1991:87). Pero cuando bajó el precio del petróleo, el Banco de México se retiró del mercado cambiario, lo que propició una desenfrenada especulación cambiaria, y nuevamente la fuga de capitales, ahora no con la finalidad de presionar al gobierno, sino para hacer rendir el capital privado. Ante los acontecimientos López decretó la expropiación bancaria, el 1° de septiembre de 1982. Ante tal medida, los empresarios norteros se reagruparon para proteger sus intereses; en tanto que los del centro se mantuvieron a la expectativa, con la esperanza puesta en sus redes sociales.

Hasta principio de los ochenta las economías y empresas latinoamericanas se relacionaron con el mercado mundial en el orden económico de la posguerra, caracterizado por el Estado como el gran actor económico, que a la vez brindaba proteccionismo a la iniciativa privada. Asimismo, los procesos internacionales de flujo de capitales en busca de nuevos mercados llegaron durante los años 80, obligando al entorno industrial a explorar innovaciones en sus plantas productivas para reconvertirse y entrar a la competencia internacional (Garrido;1998:18). Tradicionalmente, las empresas habían estado centradas en el mercado interno y con el apoyo de fondos públicos. El tardío proceso de apertura, liberalización y desregulación que comenzó a vivirse en forma desarticulada y desigual en México obligó a los empresarios a establecer una reconversión acelerada de sus empresas.

La crisis de 1982, el derrumbe del modelo de industrialización protegida, la apertura desplegada en México desde 1985-1986, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, los acelerados cambios tecnológicos registrados desde los años 70 y los desafíos de una economía mundial cada vez más globalizada se contaron entre las causas principales de ese proceso de reconversión (Cerutti;2006:177). Pocos fueron los casos exitosos en esta vorágine, la gran mayoría se vio relegada de las oportunidades que la globalización ofrecía⁸.

Cuarto periodo (1980-?)

Ante la crisis del modelo proteccionista, se planteo dar un brusco giro hacia el neoliberalismo. Para Rivero (2002), en el terreno político el liberalismo está a favor del gobierno que más libertades le garantice al individuo, y menos restricciones le imponga a sus actividades. En el terreno económico, la libertad es la ausencia de coerción gubernamental para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios más allá de lo indispensable para mantener la libertad misma. De la Garza (2005) considera que cuando se aborda el tema del neoliberalismo, además de concentrarse en el nivel macroeconómico, también se debe abundar en aspectos como el mercado externo, el papel del capital extranjero y en los modelos productivos dominantes; *en el nivel de la política industrial, este modelo significó el abandono del proteccionismo a la industria nacional y la política de subsidios directos e indirectos* (De la Garza;2005:19). Asimismo, Basave (2000) considera que una de las claves para entender el proceso actual de transformaciones en la economía mundial, se encuentra en el acontecer de las empresas. Dado que incluye a los actores más dinámicos del cambio, los nuevos entrelazamientos del tejido económico internacional.

⁸ El término *globalización* -en boga desde los años ochenta-, no presenta una acepción unívoca. Ya que, según el autor al que se haga referencia, *la globalización* aparecerá como una tendencia actual, un fenómeno futuro, un mito, una etapa histórica concreta o varias de estas juntas, un proyecto hegemónico, etc. De hecho, se han realizado varias clasificaciones de las posiciones que guardan los autores al respecto; sin embargo, también existe consenso en que la definición de la categoría resulta poco clara en la medida que los intentos por llegar a un acuerdo han sido infructuosos. La discusión contemporánea contrapone dos proyectos: el de la globalización -con un discurso de homogeneidad- y las políticas neoliberales -excluyente de espacios y grupos sociales- (Rodríguez,2002:41).

Y a su vez condensa la diversidad, fortalezas, carencias, potencialidades y dependencias económicas de las naciones *en este tránsito a mercados abiertos y a una producción integrada a escala internacional, la competitividad empresarial y nacional se han vuelto sinónimo* (Basave;2000:13).

Ante la recesión económica y un mercado interno deprimido, se comenzó a gestar una nueva generación de empresarios que aunque ligados con los anteriores, mantienen sus propias motivaciones. *Ahí están Alfonso Romo, los Santos, y una serie de gente joven, que difícilmente participa en las organizaciones del empresariado. Algunos de ellos están presentes en el CMHN. Esta generación incluye a los “neobanqueros”; grupos formados por los jóvenes que tuvieron éxito con el manejo de las casas de bolsa durante el gobierno de Miguel de la Madrid, “los bolsistas”, como Alfredo Harp Helú, Roberto Hernández, que cuando se vino la privatización participaron y lentamente fueron comprando los bancos* (Ortiz;2005:273).

Salinas de Gortari adoptó la divisa de la modernización como propuesta de desarrollo económico para México. Este proyecto fue dirigido principalmente a aspectos económicos, *abarcando desde la profundización de la política de privatizaciones, de apertura comercial, renegociación de la deuda externa, repatriación de capitales, aumento de la inversión extranjera, la reforma fiscal y la consecución de un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá* (Valdés;1997:222). Según Montesinos (1992), la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) significó el elemento económico más importante para crear certidumbre en los grandes empresarios sobre el futuro inmediato (Puga;1992:126). En la concepción modernizadora de Salinas, el cambio más importante lo significó una reformulación del papel del Estado en la economía. La propuesta era disminuir el papel del Estado en cuestiones económicas, lo cual se conseguiría a través de la privatización indiscriminada de paraestatales⁹.

⁹ En voz del propio Salinas (2002) dichas privatizaciones *se llevaron a cabo no porque hubiera de por medio un proyecto ideológico que buscara disminuir al Estado, sino porque eran necesarias para salir del marasmo económico* (Salinas;2002:407).

A través de este trabajo, hemos intentado hacer patente que la toma de decisiones de los empresarios al momento de implementar estrategias de modernización en sus empresas no depende únicamente de las presiones estructurales; sino que como todo sujeto dinámico, estas decisiones a su vez se retroalimentaron con un proceso interno de vida e interpretación de su realidad. Dicho de otra manera, con su subjetividad. De no ser así, seguramente estaríamos hablando de un solo patrón de comportamiento en las estrategias aplicadas en una coyuntura específica. Contrariamente, cada una de las cuatro empresas en estudio ha tomado estrategias diferenciadas ante las presiones estructurales. Lo que podríamos atribuir a visiones igualmente diferenciadas que los empresarios tienen al momento de reinterpretar el impacto de dichas presiones en sus empresas. Sus decisiones pusieron en juego arreglos subjetivos (proceso de dar sentido) que configuraron los códigos de los campos cognitivos, del razonamiento cotidiano, de los valores, sentimientos y estética.

Donde la acción se dio en la interacción, siendo significativa, considerando el papel y significado mismo de la subjetividad en relación con la práctica. Subjetividad que es concebida como un constructo social, que construye configuraciones de códigos para dar sentido a las situaciones concretas (De la Garza;2001:3). Es el caso de la organización de las empresas en estudio, a la cual llegaron tanto a los consejos administrativos, como a los comités directivos empresarios con un nivel educativo más amplio; con estudios especializados en áreas torales de las empresas; así como posgrados en universidades extranjeras y nacionales. Lo cual les dicta una cultura empresarial diferente a la de sus predecesores, que a su vez ha permitido configurar su quehacer empresarial. Hoshino (2006) alude que la reorganización de los grupos empresariales no significa que el grado de concentración del poder salga del control de las familias fundadoras, ya que siguen concentrando 80% de su capital accionario (Hoshino;2006:153). Lo anterior aplica para los cuatro grupos empresariales en estudio: Modelo, Soriana, Bimbo y Cemex.

BIBLIOGRAFÍA

- Alba Vega, Carlos (1998) *Tres Regiones de México ante la globalización: los casos de Chihuahua, Nuevo León y Jalisco* en Carlos Alba, Ilán Bizberg, Hélène Rivière (Compiladores) Las Regiones ante la Globalización; CEMCA, ORSTOM y COLMEX. México.
- _____ (2001) *Los empresarios en la transición política mexicana* en Reynaldo Yunuen Ortega (editor) Caminos a la democracia; Centro de Estudios Internacionales, El Colegio de México.
- Basave Kunhardt, Jorge (2000) Empresas mexicanas ante la globalización; UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Bénard Calva, Silvia (1998) El largo camino de la democracia mexicana: una década de lucha en Chihuahua, 1982-1992; CIEMA, Aguascalientes, México.
- Bimbo (1995) 50 aniversario. Bimbo: un esfuerzo a través de los años; Grupo Bimbo.
- Briz Garizurieta, Marcela (2002) El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación; Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cemex (2006) Cemex: el libro del centenario; Cemex, México.
- Cerutti, Mario (2000) Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México. Monterrey: de 1848 a la globalización; Siglo XXI editores, México.
- _____ (2006) *CEMEX, IMSA, FEMSA: Apertura y respuesta empresarial en Monterrey, 1982-2002* en María de los Ángeles Pozas (coord.), Estructura y dinámica de la gran empresa en México; El Colegio de México.
- Couvert Tronco, Alfredo; Fierro Hicks, René y Rojas Nieto, José Antonio (2000) *Sistema eléctrico* en Gustavo Garza (Coordinador) La Ciudad de México en el fin del segundo milenio; Gobierno del Distrito Federal y El Colegio de México.
- De la Garza, Enrique (1992) Crisis y sujetos sociales en México; Miguel Ángel Porrúa, México.
- _____ (2001) Subjetividad, cultura y estructura; <http://docencia.izt.uam.mx/egt/> (24/02/2008).
- _____ (2004) Los estudios organizacionales, entre racionalismo y neoinstitucionalismo; <http://docencia.izt.uam.mx/egt/> (24/02/2008).
- _____ (2005) Modelos de producción en la maquila de exportación. La crisis del toyotismo precario; Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y Plaza y Valdés, México.

- Espinosa Yglesias, Manuel (2000) BANCOMER: logro y destrucción de un ideal; Editorial Planeta, Colección Espejo de México.
- García Naranjo, Nemesio (1990) Una industria en marcha; Archivo Histórico del Gobierno de Nuevo León.
- Garrido, Celso y Péres Wilson (1998) *Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa* en Wilson Péres (Coord.) Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos; Editorial Siglo XXI, México.
- Garza, Gustavo (Coordinador) (2000) La Ciudad de México en el fin del segundo milenio; Gobierno del Distrito Federal y El Colegio de México.
- González Compeán, Miguel y Lomelí, Leonardo [Coord.] (2000) El partido de la Revolución. Institución y conflicto (1928-1999); Fondo de Cultura Económica, México.
- Guadarrama Olivera, Rocío (2001) Los empresarios norteros en la sociedad y la política del México moderno: Sonora (1929-1988); UAM Iztapalapa, COLMEX y Colegio de Sonora.
- Hernández Romo, Marcela, Gutiérrez, Daniel y Alemán, Ramiro (1999) Nuevas estrategias de modernización empresarial en Aguascalientes; universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- _____ (2003) Subjetividad en la cultura en la toma de Decisiones Empresariales, tres estudios de caso en Aguascalientes; Universidad Autónoma de Aguascalientes y Plaza y Valdés editores, México.
- _____ (2004) La cultura empresarial en México; Porrúa, UAA y Cámara de Diputados.
- _____ (2006) *Los estudios empresariales en América Latina: balance y alternativas de análisis* en Enrique de la Garza Toledo (coord.) Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques; Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (UAM-I), México y Anthropos, Barcelona, España.
- _____ (2006a) *La estructura del empresariado en México: un análisis para el sector público y privado* en Enrique de la Garza y Carlos Salas (coord.) La situación del trabajo en México, 2006; UAM-I, Instituto de Estudios del Trabajo, Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional (AFL-CIO) y Plaza y Valdés, México.
- _____ (2007) *Balance de los estudios de cultura empresarial en México* en Jorge Basave y Marcela Hernández (coord.) Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional; UAM-I, UNAM y Plaza y Valdés; México.
- Herrero, Carlos (1998) Emigración española en México y formación de empresarios, 1910-1950; Tesis doctoral, Universidad Complutense, Madrid, España.

- _____ (2001) Pablo Díez Fernández: empresario Modelo; Cuadernos de historia empresarial, Centro de Estudios Históricos Internacionales, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- _____ (2002) Braulio Iriarte: de la tahona al holding internacional cervecero; Cuadernos de historia empresarial, Centro de Estudios Históricos Internacionales, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- _____ (S/F) Jerónimo Arango. Un empresario moderno; Cuadernos de historia empresarial, Centro de Estudios Históricos Internacionales, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Hoshino, Taeko (2006) *Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes empresas familiares en México* en María de los Ángeles Pozas (Coord.) Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente; Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.
- INEGI; Estadísticas Históricas, Aguascalientes, México.
- Jacobo Edmundo, Luna Matilde y Tirado Ricardo (1989) Empresarios de México: Aspectos históricos, económicos e ideológicos; Colección: Jornadas Académicas; Serie: Coloquios. Universidad de Guadalajara, México.
- Jarquin, Uriel y Cisneros, Isidro (1987) *Los empresarios, la crisis y la sucesión presidencial* en Abraham Nuncio (coord.) La sucesión presidencial en 1988; Editorial Grijalbo, segunda edición, México.
- Lezcano, Norma (2007) *Ricardo Martín Bringas: El elegido* en Revista Expansión, año XXXVII, num. 964, abril 30.
- Luna Ledesma, Matilde (1992) Los empresarios y el cambio político. México 1970-1987; Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México.
- Martínez Tarragó, Trinidad (1988) *Prólogo* en El Estado Empresario en México: ¿Agotamiento o Renovación?; Siglo XXI editores, México.
- Meyer, Lorenzo (2000) *Gobierno y evolución política, 1824-1940* en Gustavo Garza (Coordinador) La Ciudad de México en el fin del segundo milenio; Gobierno del Distrito Federal y El Colegio de México.
- Montesinos Carrera, Rafael (1991) *La cultura política del empresariado en México (un análisis del discurso)* en *Revista Sociológica: Cambios Culturales*; UAM Azcapotzalco, año 6 número 17; septiembre-diciembre.
- _____ (1992) *Empresarios en el nuevo orden estatal* en El Cotidiano. Revista de la realidad mexicana actual; Año 8, No 50, septiembre-octubre.

- _____ (1995) *México-Estados Unidos: las asimetrías empresariales* en El Cotidiano. Revista de la realidad mexicana actual; Año 11, No 69, mayo-junio.
- Ortiz Rivero, Alicia (2006) Juan Sánchez Navarro, (1913-2006). El empresario modelo; Grijalbo, Actualidad.
- Panebianco, Angelo (1993) Modelos de partido; Editorial Alianza Universidad, primera reimpresión en México.
- Pérez Fernández del Castillo, Germán (1992) "Del corporativismo de Estado al corporativismo social" en Carlos Bazdresch, Nisso Bucay, Soledad Loaeza y Nora Lusting (comp.) México. Auge, crisis y ajuste: Los tiempos del cambio, 1982-1988; Fondo de Cultura Económica, México.
- Pozas, María de los Ángeles (1999) Mexican firms in the new global economy; Tesis de Doctorado en Sociología por la Universidad Johns Hopkins, Baltimore, Maryland.
- Prud'Homme, Jean Francois (1994) *Elecciones, Partidos y Democracia* en La construcción de la democracia en México, Víctor Manuel Duran Ponte (coordinador); Siglo XXI editores, México.
- Puga, Cristina (1992) *Medianos y pequeños empresarios: la difícil modernización* en El Cotidiano. Revista de la realidad mexicana actual; Año 8, No 50, septiembre-octubre.
- Rivero Caro, Adolfo (2002) Qué es el Neoliberalismo en <http://www.neoliberalismo.com/liberamises.html> (16/11/02).
- Rodríguez González, Juan Antonio (2002) Geografía Electoral del estado de Aguascalientes, en los procesos electorales para las Presidencias Municipales (1950-2001); Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- _____ (2007) Geografía Política de los Empresarios en Aguascalientes; Tesis de Doctorado, Universidad de Guadalajara, México.
- Salmerón Castro, Fernando (1998) Intermediarios del Progreso; Política y Crecimiento Económico en Aguascalientes; Instituto Cultural de Aguascalientes y CIESAS (Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social).
- Servitje Sendra, Roberto (2003) BIMBO Estrategia de éxito empresarial, Edit. Pearson Educación, México.
- Valdés Ugalde, Francisco (1997) Autonomía y legitimidad. Los empresarios, la política y el Estado en México; Siglo XXI editores, en coedición con el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.