

LA REESTRUCTURACIÓN DE LOS GRUPOS ECONÓMICOS MEXICANOS ANTE LAS CRISIS ECONÓMICAS Y LOS CAMBIOS EN EL MODELO DE DESARROLLO EN EL PERÍODO 1982-2000

*THE RESTRUCTURING OF THE MEXICAN ECONOMIC GROUPS BEFORE THE
ECONOMIC CRISIS AND THE CHANGES IN THE DEVELOPMENT MODEL IN THE PERIOD
1982-2000*

Dr. Carlos Ernesto Arcudia Hernández^a
cearcudia@yahoo.com
Mtro. Héctor Flores Azuara^b
floresahector@yahoo.com.mx
Dra. Blanca Torres Espinosa^c
Blancate2005@yahoo.es
Universidad Autónoma de San Luis Potosí

RESUMEN

En el presente trabajo analizamos los cambios experimentados en la estructura de los grupos económicos mexicanos ocasionados por el cambio en el modelo de desarrollo económico y las recurrentes crisis económicas de 1982 a 2000. Durante el período en estudio pasamos de un modelo de desarrollo centrado en la regulación de la actividad económica, la participación directa del Estado en la economía, así como el cierre de la economía hacia el exterior. A partir de 1982, producto de una profunda crisis económica y la llegada al poder de Miguel de la Madrid Hurtado comienza un viraje en la política económica del gobierno. Los pilares de dicha política fueron la desregulación, la privatización de empresas del Estado y la apertura al exterior. Durante el lapso en estudio los grupos económicos mexicanos, que son redes de empresas controlado por un número de accionistas mayoritarios pasaron a ser actores preponderantes en la economía. En un inicio a través de la privatización de casas de bolsa y de activos no bancarios; para con posterioridad; ser propietarios de grandes empresas estatales desincorporadas; así como los bancos, que fueron reprivatizados a inicios de los 90, durante la presidencia de Carlos Salinas de Gortari. La crisis de 1994-1995, trajo consigo la quiebra y rescate del sistema bancario y una necesaria reorganización de los grupos económicos hacia la consolidación de su proceso de internacionalización.

^a Licenciado en Derecho por la Universidad Anahuac-Mayab, Doctor en Derecho Mercantil por la Universidad Complutense de Madrid (España); Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca de la UASLP

^b Licenciado en Sistemas de Computación Administrativa por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Maestro en Administración con especialidad en Informática por el Centro de Posgrado en Administración e Informática A.C.; Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca de la UASLP

^c Licenciada en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México, Doctora en Derecho Fiscal por la Universidad de Salamanca (España); Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca de la UASLP

PALABRAS CLAVE

Grupos económicos – privatización – neoliberalismo – desregulación - apertura económica - arquitectura corporativa

ABSTRACT

In this paper we analyze the changes experienced in the structure of Mexican economic groups caused by the change in the economic development model and the recurrent economic crises from 1982 to 2000. During the period under study we went from a development model focused on the regulation of economic activity, the direct participation of the State in the economy, as well as the closure of the economy abroad. From 1982, product of a deep economic crisis and the arrival to the power of Miguel de la Madrid Hurtado begins a turn in the economic policy of the government. The pillars of this policy were deregulation, privatization of state companies and openness to the outside world. During the period under study, the Mexican economic groups, which are networks of companies controlled by a number of majority shareholders, have become preponderant actors in the economy. Initially, through the privatization of brokerage houses and non-banking assets; for later; owning large, disincorporated state companies; as well as the banks, which were re-privatized in the early 1990s, during the presidency of Carlos Salinas de Gortari. The crisis of 1994-1995 brought with it the bankruptcy and rescue of the banking system and a necessary reorganization of the economic groups towards the consolidation of their internationalization process.

KEY WORDS

Economic groups- privatization- neoliberalis – deregulation - economic opening - corporate architecture

INTRODUCCIÓN

Las grandes corporaciones mexicanas se han estructurado en redes de negocios tipo grupo económico. En estos grupos un conjunto de empresas es controlado por un número de accionistas mayoritarios, usualmente miembros de una familia extendida o de un círculo cerrado de asociados con nexos sociales las empresas están conectadas entre sí mediante compañías tenedoras de acciones e intercambios de representantes en los consejos de administración.

Pues bien, los grupos económicos mexicanos han experimentado diferentes cambios en su estructura producidos por el cambio de modelo económico. La estrategia de desarrollo capitalista en México estuvo sustentada hasta 1982 en la protección del mercado interno y en un sistema de intervención y regulación estatal burocrático, basado en una mezcla de gestión pública directa y subsidios al sector privado, cohesionada y sostenida por una política económica (monetaria, fiscal, financiera de tipo de cambio, sector externo), fuertemente intervencionista. Este tipo de crecimiento tendió a generar fuertes presiones inflacionarias, dificultades de integración al mercado mundial por la creciente falta de competitividad y crisis devaluatorias periódicas. La evolución económica distó mucho de ser uniforme en este período (Morera, 1998: 36)

La política económica aplicada en México en aquellos años se vio influenciada por la corriente estructuralista, encabezada por el teórico argentino Raúl Prebisch. Él concibió varios paradigmas que en su momento tuvieron mucho impacto: la tesis del intercambio desigual, el concepto de los términos de intercambio, las tesis del centro y la periferia, la necesidad del proteccionismo, la industrialización mediante la sustitución de importaciones. Además de que efectivamente el gobierno de México puso en ejecución una estrategia de industrialización acorde con ese enfoque y con la Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas, Prebisch tuvo en el país discípulos distinguidos como David Ibarra, secretario de Hacienda de 1977 a 1982. La política económica ecléctica que se aplicó de 1970 a 1982 también recibió influencia de las corrientes de pensamiento marxistas. En el medio mexicano no faltaron seguidores de estos enfoques. Uno de ellos, el propio Rolando Cordera y Horacio Flores de la Peña. Ambos simpatizaban y abogaban por la estatización de los sectores clave de la economía. Desde su tesis de licenciatura, Cordera proclamó la necesidad de expropiar el sector financiero para poderle dar rumbo al proceso de desarrollo (Turent, 2011: 160-161).

De otra parte, en la “disputa por la nación” se encontraban los neoliberales. Para quienes los problemas económicos se encuentran en una estructura distorsionada de precios que limita la absorción de la mano de obra y genera tasas subóptimas de expansión del producto. La raíz del fenómeno se atribuye al intervencionismo estatal que empeora la asignación de recursos, propicia

el uso de técnicas de alta densidad de capital y da lugar a rentas improductivas amparadas en el favor oficial. Por consiguiente, el remedio debe encontrarse en exportaciones competitivas con alto contenido de mano de obra. Al efecto, se recomienda abrir los mercados, suprimir los subsidios y el conjunto de las medidas proteccionistas, incluida la participación estatal en la producción. Así se inicia la explicación neoliberal del desarrollo. Se abandonan el keynesianismo estatista, en lo económico y el nacionalismo, en lo político. Por un lado se subrayan las fallas gubernamentales, como causa de los principales desequilibrios estructurales de las economías y la incapacidad del Estado en sustituir la sabiduría del mercado (Ibarra, 2005: 40-41).

A partir de 1983 y como respuesta a la crisis de 1982 cuyo punto culminante fue la estatización bancaria, el gobierno de Miguel de la Madrid comienza a recomponer las relaciones económicas y políticas centrándose fundamentalmente en la estructura de la propiedad del gran capital y en la reestructuración del sistema financiero, cuyo aspecto más importante fue la redistribución de los recursos dinerarios dispersos hacia las actividades productivas internas. (Morera, 1998: 41).

1.- PRIVATIZACIÓN, DESREGULACIÓN Y APERTURA AL EXTERIOR

La implementación del modelo neoliberal se basa en un redimensionamiento del tamaño del Estado, en una desregulación de las actividades económicas y en la apertura hacia el exterior. Procesos que analizaremos por ser parte medular de nuestro trabajo.

1.1.- La privatización de empresas del Estado

El culmen de las empresas paraestatales se alcanzó al finalizar el sexenio de José López Portillo, había 1150 empresas propiedad del Estado. Estas empresas abarcaban varias ramas de la economía: petróleo, petroquímica, minería, electricidad, telefonía, comunicaciones, ferrocarriles, transportación aérea, química, automotriz, acero, azúcar, bienes de consumo duradero, banca, comercio y diversos servicios¹.

La privatización de empresas estatales fue un proceso de dimensión mundial. La complejidad y profundidad de la crisis del modo de regulación en los diferentes países, evidenció limitaciones de la intervención económica estatal para salir de la crisis. Tanto en los países industrializados como en el Tercer Mundo, los déficits de las finanzas públicas crecieron como la espuma. El conocido carácter anti cíclico del gasto público perdió eficacia ante la presencia de círculos viciosos de estanflación (Guillén, 1996: 17).

El proceso de privatización tuvo tres etapas: la primera de 1982 a 1988 donde se privatizan empresas de diversa índole y actividad; en la segunda de 1988 a 1994, se realiza la privatización a fondo de varios sectores como la siderúrgica, la banca y teléfonos; y en la tercera, de 1995 a 2000,

se profundiza aún más el proceso y se realizan cambios constitucionales para vender los ferrocarriles y la comunicación satelital (Sacristán, 2006: 54)ⁱⁱ.

En la etapa inicial se procedió a la promulgación de la Ley de Entidades Paraestatales, en la que se clasificaron los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal mayoritaria como estratégicos, prioritarios y no prioritarios, y se ordena todo el sector paraestatal conforme estos criterios. De tal suerte, que se inicia con la privatización de aquellas empresas clasificadas como no prioritarias. La mayor parte de las empresas no prioritarias eran filiales de Nacional Financiera y de Somex (Sacristán, 2006: 55)ⁱⁱⁱ.

En la segunda etapa de 1988 a 1994 – durante la gestión de Carlos Salinas de Gortari- se desincorporaron empresas de manera generalizada sin más límite formal que los sectores estratégicos de la economía. En este periodo se intensificó el programa de privatizaciones, que incluyó a empresas con fuerte poder de mercado (incluso monopolios y oligopolios) y gran viabilidad económica. Los objetivos del programa de desincorporación rebasaron la mera eficiencia y se buscó además maximizar los ingresos por la venta de empresas y minimizar la intervención del Estado en la economía (en 1989 el PIB del sector público representaba el 16% del producto nacional, mientras que en 1983 esta cifra fue 25%).²³ Con esta finalidad, se fusionaron algunas empresas para incrementar su potencial y hacerlas atractivas para los inversionistas privados que pagarían por ellas un mayor precio. Asimismo, se liberaron sectores estratégicos y de gran impacto sobre el manejo de la política económica, como la telefonía y las instituciones financieras (Clavijo, 2000: 30) ^{iv}

En la tercera etapa, de 1994 a 2000, las principales tareas de la agenda de privatizaciones se había realizado. El número de empresas administradas por el Estado era ya muy reducido y los sectores en los que aún participaba eran pocos, aunque importantes. En este contexto, a partir de 1994 se observó una limitada venta de empresas, y los esfuerzos por involucrar al sector privado en las áreas anteriormente ocupadas por el Estado se concentraron principalmente en la concesión para la administración de activos públicos. En este periodo se concesionó la prestación de algunos servicios de transporte y carga como los ferrocarriles, administraciones portuarias y carreteras, la operación de canales de transmisión de ondas de radio vía satélite y los aeropuertos. Asimismo, se ha avanzado de manera importante en materia de conducción de electricidad, y en su generación bajo ciertas condiciones (Clavijo, 2000:44).

1.2.- La desregulación

La menor participación del Estado mexicano en el ámbito económico durante los años de las reformas se acompañó de una importante transformación del marco regulatorio interno que permitiera mantener el papel del gobierno como supervisor de las relaciones entre los agentes económicos a pesar de su retracción de las actividades productivas. Esta reforma no sólo se ha

manifestado en la simplificación o eliminación de regulaciones económicas, sino que en algunos casos ha sido necesario fortalecer el marco reglamentario para canalizar la competencia, particularmente en los sectores involucrados en procesos de privatización, donde el Estado regulaba exclusivamente a través de la propiedad en monopolio. De hecho, la mayoría de las privatizaciones se complementó con una adecuación de la reglamentación a las nuevas condiciones del mercado.

El proceso de desregulación no consiste en suprimir regulaciones, sino también en la mejora de las existentes y la introducción de nuevas. En un primer momento, la desregulación es efectivamente eliminar las normas que entorpecen el acceso de los particulares a un sector económico, pero en un segundo momento se debe traducir en mejorar y adaptar la regulación existente, es decir, volver a regular, pero ahora con un criterio de eficiencia (Witker, 2016: 200)

En México, existen acuerdos de desregulación que datan desde la década de 1980 con objeto de revisar el marco regulatorio de la actividad económica nacional. Sin embargo, no es sino hasta 1995 con el Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial, cuando se implementa eficientemente un programa de desregulación en México, el cual es fortalecido por las reformas a la Ley Federal de Procedimiento Administrativo de 2000, mediante las cuales se crea la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Witker, 2016: 201)

1.3.- Apertura al exterior

En 1983 se inició la eliminación de los permisos previos y al importación y la disminución de la protección arancelaria. Paralelamente a estos esfuerzos unilaterales, el gobierno mexicano retomó las negociaciones de adhesión al GATT, que habían sido abandonadas en 1979. En 1986 México finalmente se incorporó al acuerdo y pasó a formar parte del acuerdo multilateral de comercio. El siguiente paso importante del esfuerzo de apertura ocurrió con el programa de estabilización macroeconómica de 197: el Pacto de Solidaridad Económica, que redujo los aranceles y simplificó las tarifas (López Córdova, 2010: 718)

El inicio del sexenio de Carlos Salinas de Gortari, en diciembre de 1988, marca el fin de los esfuerzos unilaterales de liberalización. De hecho, como parte del programa inaugural del nuevo gobierno, se adoptaron medidas comerciales que significaron un aumento de la protección promedio de la economía mexicana. Después de ese primer incremento, el objetivo explícito de la política comercial fue aprovechar la adhesión reciente al GATT para expandir el mercado de las exportaciones mexicanas y obtener concesiones al esfuerzo autónomo de liberalización. La renuencia a buscar una integración más profunda con Estados Unidos fue abandonada y el Presidente Salinas propone la celebración del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá. Fruto de arduas negociaciones el TLCAN entró en vigor el

1 de enero de 1994. Creó, en su momento. La zona de libre comercio más grande del mundo y la más ambiciosa. Ya que incorporó la liberalización del comercio de servicios, de flujos de inversión extranjera; protección de la propiedad intelectual, entre otra (López Córdova, 2010: 718-720)

En este contexto cambiante de pasar en unos pocos años de una economía cerrada, regulada y con preponderancia estatal; a una economía abierta, desregulada y con gran participación de los actores privados en la misma, los grupos económicos mexicanos tuvieron que reorganizarse para competir mejor en las nuevas circunstancias. A continuación las analizamos.

2.- QUÉ ES UN GRUPO ECONÓMICO Y CÓMO SE ESTRUCTURA

La estructura y funcionamiento de las empresas pueden analizarse mediante su arquitectura organizacional y su gobierno corporativo. El primer concepto se refiere a los tipos de acuerdos y relaciones que las unidades productivas establecen entre sí con el propósito de organizar sus transacciones. El segundo concepto involucra a los arreglos institucionales, formales e informales, con que las empresas y redes de negocios resuelven los conflictos surgidos de la interrelación de los actores participantes (Chavarín, 2006: 194)

Las empresas mexicanas de mayor tamaño se han desarrollado de acuerdo a dos tipos básicos de arquitectura corporativa: red de negocios y red financiera de negocios. La red de negocios esta formada por empresas que se cohesionan a través de ciertos vínculos, entre los que destacan las tenencias cruzadas de acciones o los intercambios de representantes en los consejos de administración. La red financiera son redes de negocios con acuerdos formales o informales de largo plazo con empresas financieras que otorgan financiamiento a otra compañías mediante mecanismos oficialmente regulados, como es el caso de los bancos (Chavarín, 2010: 13)

Los Grupos Económicos (GE) son una forma de red de negocios que surge de una combinación particular de arquitectura y gobierno corporativo en donde un conjunto de empresas es controlada por un pequeño número de grandes accionistas, usualmente miembros de una familia extendida o de un círculo cerrado de asociados con nexos sociales. En los GE, las empresas están conectadas entre sí por transacciones relacionadas, intercambios de directivos en los consejos de administración, así como por esquemas en donde participan empresas controladoras (Chavarín, 2006: 194)

Estas redes son grandes grupos empresariales estructurados en torno a la propiedad accionaria que les permite controlar las principales actividades productivas y financieras del país (Morera, 1998 p 26) Los grandes grupos empresariales que dominan la actividad económica, tanto en México como en numerosos países del mundo, son mucho más que grupos estrictamente financieros y en gran medida diferentes a los agrupamientos monopolistas de capital presentes a

los comienzos del siglo XX en los países caracterizados por el control bancario sobre las actividades productivas y que tuvieron su expresión clásica en países como Alemania y Estados Unidos^v

Históricamente han existido tres tipos de integración empresarial bajo la dirección de un núcleo central de propiedad: horizontal, vertical y tipo conglomerado. La primera controla sectores y ramas relativamente homogéneos; la segunda integra eslabonamientos de materias primas, insumos y mercados de bienes finales; en la forma de conglomerado, finalmente, la integración empresarial abarca a empresas e interés situados en distintas ramas carentes de o con escasos eslabonamientos productivos o comerciales, y se explica por consideraciones propiamente financieras -de rentabilidad o financiamiento- o de diversificación de riesgos (Morera 1998: 28)

Los GE mexicanos son producto de un entorno en el que prevalece un estado de derecho limitado, el cual se caracteriza por un marco legal que no surge del consenso, un sistema de procuración de justicia deficiente y un conjunto de creencias y patrones culturales que dan pauta a la corrupción, al oportunismo y a una confianza social estrecha. La presencia de instituciones discrecionales (formales e informales), y el elevado costo que le generan a la actividad económica, propician la sustitución de los mecanismos de mercado por transacciones relacionadas (Castañeda, 2010: 1)

Estas redes de negocio ofrecen cobertura ante el riesgo propio de economías sujetas a inestabilidad; en estos tipos de redes las empresas comparten riesgos al reasignar recursos las unas a las otras con el fin de respaldar a aquellas que más lo necesitan; es decir, contrarrestan las posibles pérdidas de algunas actividades con las ganancias obtenidas en otros mercados (Chavarín, 2010: 24).

Las visiones de economía política argumentan que los GE se forman a partir de la relación entre empresarios y ciertos segmentos de la burocracia, lo que permite a los primeros obtener un trato discrecional que les ayuda a obtener subsidios y concesiones públicas, así como reducir el nivel general de competencia en los mercados donde operan (Chavarín, 2010: 25)

La existencia de grupos privados de capital financiero en México se remonta al régimen del General Porfirio Díaz Mori (1877-1911). Sin embargo, la relevancia en el proceso de acumulación de capital es un fenómeno mucho más reciente que se ubica a finales del decenio de los sesenta. A partir de entonces, las condiciones del proceso de concentración y centralización del capital cambiaron radicalmente, para convertirse de simple fracción predominante del capital privado nacional en agente principal del proceso de acumulación global del capital (Morera, 1998: 36-37).

En el presente trabajo nos proponemos analizar los cambios en la estructura de los grupos económicos en el período de 1982 a 2000 caracterizado por un escenario de crisis económica y apertura comercial hacia el exterior.

3.- LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA, LA CRISIS Y LA IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO.

El primero de septiembre de 1982 en su último informe de gobierno, el presidente José López Portillo (1976-1982) nacionalizó la banca privada mexicana. La propiedad, el control y la administración de la banca privada pasaron a manos del Estado mexicano. Por su impacto en la economía y sus consecuencias políticas ésta fue una de las medidas más relevantes en la historia económica reciente de México. Esta medida se añadió a la crisis de la deuda, desatada en agosto de ese año, lo cual representó un cataclismo económico no sólo en México, sino en toda América Latina (Del Ángel, 2010: 633)^{vi}

En medio de la contracción económica y la masiva transferencia de recursos al exterior, el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) había iniciado de 1983 los primeros cambios estructurales: reducir el tamaño y complejidad del sector público y abrir la economía a la competencia del exterior. Se eliminaron permisos previos a la importación y redujeron aranceles. En 1985 México ingreso al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio, por sus siglas en inglés), lo cual le daba a la política liberación comercial un marco institucional de mayor permanencia para los próximos años. La rápida apertura comercial no genero un cierre de empresas o despidos masivos de trabajadores y dio prácticamente sin oposición de empresarios o trabajadores, cuestión que cambio más adelante cuando empezaron a resentir más fuertemente la competencia externa (Cárdenas, 2010: 534-535).

Las necesidades de financiamiento y gestión de recursos financieros de las redes de negocios condujeron a algunas de ellas a reorganizar su arquitectura otorgando un papel importante a las casas de bolsa. Éstas crecieron rápidamente durante los años ochenta, en combinación con nuevas áreas de negocio muy rentables en los mercados financieros, como el mercado de los bonos de deuda del gobierno federal, en particular los CETES (Chavarin 2010: 48).

Antes de 1982, los GE eran esencialmente de dos tipos: aquéllos que eran controlados por individuos cuya actividad preponderante se realizaba en la banca (Banamex y Bancomer), y aquéllos donde el centro estratégico del grupo residía en una empresa industrial o controladora (*holding*) y el banco era el líder de su brazo financiero (Peñoles y Banca Cremi, ICA y Banco del Atlántico, Visa y Banca Serfín, Vitro y Banpaís, Grupo Chihuahua y Multibanco Comermex) [Castañeda, 2010: 610]^{vii}

Entre los grandes grupos económicos que al final de los años ochenta se encontraban ligados de manera importante a alguna casa de bolsa estaban: Grupo BAL (de la familia Balleres) con negocios en minería, metalurgia, tiendas departamentales y seguros, con la casa de bolsa Valmex; Grupo VISA, ya dedicado en ese tiempo a la producción de cerveza y refrescos, con las casas de bolsa VAMSA y Arka; Grupo Bimbo, con la casa de bolsa FIMSA; Grupo Vallina, con negocios en madera y celulosa, minería, construcción y otros, con Casa de Bolsa Comercial, Grupo Vitro, dedicado a la producción de vidrio y cristal, con Operadora de Bolsa; Grupo Sidek, con negocios en materia siderúrgica y otros, con la casa de bolsa Probusa; y Grupo Desk, diversificado en autopartes, petroquímica y otros con casa de bolsa CBI (Chavarín, 2010: 48-49)

La reestructuración de los nuevos grupos fue posible gracias a los recursos provenientes de la indemnización bancaria. Con los bonos de indemnización, los ex banqueros tuvieron prioridad para intercambiarlos por acciones de las empresas enajenadas por el gobierno, las cuales habían sido parte de los activos de la banca. Ésta tenía participación accionaria en 467 empresas industriales y de servicio. La descapitalización de las empresas paraestatales y la presencia de déficits crónicos en las finanzas públicas hicieron necesario el adelgazamiento del aparato estatal y, por consiguiente, durante los gobiernos de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari se decidió vender una gran cantidad de empresas del sector público. Los principales beneficiados con la compra de estas empresas fueron los propios grupos económicos que, de manera independiente o asociados con compañías extranjeras, buscaron mejorar su posición en los mercados (Castañeda, 2010: 610)

Durante el largo periodo de crisis económica de los años ochenta surgieron los siguientes grupos importantes: Grupo Carso-Inbursa (controlado por Carlos Slim), Grupo SIDEK (Jorge Martínez Güitron), Grupo SINKRO (Cresencio Ballesteros, Claudio X González, Agustín Legorreta y Antonio Ruíz Galindo), Grupo CIFRA (Jerónimo Arango), Corporación San Luis (Antonio Madero Bracho, Miguel Alemán Velasco y Cresencio Ballesteros), Grupo CAMESA (Agustín Legorreta y Prudencio López), Grupo Privado Mexicano –PRIME- (Antonio del Valle Ruíz) y Grupo Diblos (Juan Sánchez Navarro) [Castañeda, 2010: 610]

4.- LA CRISIS DE 1987, LA REPRIVATIZACIÓN BANCARIA Y LA APERTURA COMERCIAL

La nacionalización bancaria ocasionó que la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tuviera por primera vez un auge significativo. A su vez, durante el sexenio de Miguel de la Madrid había una intención política del gobierno para resarcir y compensar el sector privado sin revertir la nacionalización. Esto implicó que se les diera a las casas de bolsa un monopolio de facto para la operación de los certificados de tesorería. Los llamados “casabolseros” no necesariamente estaban relacionados

con los grupos empresariales y viejas dinastías bancarias que controlaban los bancos antes de 1982. A su vez, el gobierno promovió reformas legales, la creación de nuevos instrumentos financieros y cotiza en los inversionistas, lo cual permitió el crecimiento de las operaciones bursátiles. Indiscutiblemente ha sido el periodo de mayor importancia en la promoción de reformas legales para impulsar el mercado de valores. Aunque el auge inicial fue de corta duración, y que la BMV tuvo un grave descalabro en 1987, las casa de bolsa mantuvieron una actividad muy importante en el sector financiero. Este crecimiento de las casas de bolsa permitió que, con la formación de grupos financieros, fueran estos los más adquirientes más importantes de la banca comercial una vez que se inicia la reprivatización bancaria (Del Ángel, 2010: 654-655)^{viii}.

El comienzo del gobierno salinista a fines de 1988 coincidió con cambios profundos en el sistema económico y político mundial. Los cambios en la Unión Soviética liderados por Miljaíl Gorbachv, el reformismo en el Reino Unido impulsado por Margaret Thatcher y el regreso de los republicanos con Ronald Reagan en Estados Unidos marcaron una época de cambio profundo hacia la derecha. El proceso de unificación europea también se aceleró en esos años. Pero sin duda, el momento más paradigmático fue la caída del muro de Berlín a fines de 1989 y el desmembramiento del bloque soviético de la propia URSS en los meses que siguieron. El fracaso del modelo centralmente planificado parecía no dejar opciones en vías de desarrollo más que la preeminencia de mercado y la liberación económica. Ello coincidía con el fin de una década de estancamiento económico y problemas crónicos de inflación y devaluaciones monetarias en muchos países de América latina. La respuesta fue el llamado consenso de Washington, que llamaba a la liberación de los mercados, la reducción del tamaño del estado a niveles mínimos, el libre comercio de bienes y de capitales, la eliminación de déficit público y de los subsidios excesivos, y la formación de capital a largo plazo. El reformismo de Carlos Salinas de Gortari se enmarcó en este proceso de transformación internacional (Cárdenas, 2010: 535-536).

Sin duda la reforma de mayor trascendencia fue la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La firma del TLCAN transformó para siempre la fisonomía de la economía mexicana: disponibilidad de productos de todo el mundo e integración a la economía mexicana a la estadounidense, con la que estrecho aún más sus vínculos, para bien y para mal. El objetivo central era elevar la competitividad del sector productivo del país al confrontarlo con la competencia externa para eliminar de una vez por todas, se argumentaba, la ineficiencia de la economía. La apertura de la economía al exterior fue dramática. La otra gran área de reformismo de Salinas fue la reprivatización de entidades y empresas estatales. Si bien esta la había comenzado De la Madrid, fue Carlos Salinas quien realmente transformó una parte importante del entonces sector paraestatal (Cárdenas, 2010: 533-537)^{ix}. Del proceso de privatización de entidades paraestatales emprendido por Salinas de Gortari el más cuestionado fue el de la venta de los 18 bancos comerciales.

La reorganización de la banca estatizada experimentó un doble proceso entre 1983 y 1987. En primer lugar se culminó la centralización, que duran muchos años siguió la lógica de la competencia capitalista y que después de la expropiación fue acelerada por decreto. Así, de 60 instituciones de banca comercial existentes hasta septiembre de 1982, con el sistema de banca múltiple se llegó a seis grupos de cobertura nacional, ocho con presencia multirregional y cinco regionales. La nueva banca múltiple se complementó con la banca de desarrollo, formada por 20 instituciones nacionales y regionales. En segundo lugar, se produjo el dismantelamiento de la cobertura diversificada de las actividades financieras de la banca múltiple. Así se mantuvieron exclusivamente los bancos comerciales, las financieras, los bancos hipotecarios y una casa de bolsa (Somex), mientras los restantes segmentos del sector público –como las casas de bolsa- se privatizaron (Morera, 1998: 43)

El proceso de venta de los 18 bancos comerciales fue *sui generis*, ya que a pesar de que se buscó seguir reglas definidas, es posible afirmar que algunos criterios discrecionales también estuvieron presentes. Por ejemplo, no hubo un argumento claro sobre por qué los antiguos dueños de los bancos no fueron autorizados a postularse para recomprar los bancos de los que habían sido propietarios. Una de las principales críticas que se hizo *ex – post* al proceso fue que los bancos se vendieron a los mejores postores, sin tomar en cuenta su reputación, ni su capacidad de administración de un banco; esto sería de acuerdo con muchos especialistas, uno de los problemas que contribuyeron en la crisis de 1995. Otra crítica que se hizo posteriormente fue que el proceso se mezcló con intereses políticos; en este sentido tampoco hay claridad sobre porque la privatización no fue acompañada de una regulación prudencial mínimamente pegada a los acuerdos de Basilea, medida que se implementó hasta después de la crisis. El proceso de venta de los bancos se llevó a cabo por subasta pública entre 1991 y 1994. El Comité de Desincorporación recibió 133 solicitudes de registro de interesados en particular en las licitaciones. Las solicitudes fueron presentadas por 44 grupos, tanto grupos financieros como de personas físicas. La reprivatización condujo a un crecimiento del crédito y a una fuerte competencia entre los bancos por ganar mercado (Del Ángel, 2011: 656-657)

A pesar que la legislación bancaria establecía una separación entre las empresas no financieras y los bancos, un efecto inmediato de la privatización fue que ciertos grupos económicos pudieron vincularse con un banco y, en diversos casos, con un grupo financiero encabezado por un banco. Estos vínculos se hicieron evidentes en los consejos de administración. Un ejemplo muy ilustrativo es el caso de Banca Serfín, el tercer banco más grande de México a principios de los años noventa, que después de su privatización pasó a ser controlado por los accionistas de grupo Vitro, dedicado a la producción de vidrio y cristal. Aunque la subasta por Serfín fue ganada por Operadora de Bolsa, que integraba a diversos inversionistas, gran parte de los derechos de control sobre el banco quedaron bajo el poder de Adrián Sada González, accionista de referencia de Vitro.

La relación tan estrecha entre los consejos de administración de Serfin y Vitro se tradujo en créditos relacionados, práctica que se extendió a las empresas ligadas a otros miembros del consejo de administración que controlaba el banco. El consejo del Grupo Financiero Serfin incluía a los accionistas controladores de otras 14 empresas no financieras que cotizaban en bolsa, muchas de las cuales pertenecían a grupos económicos. Todas las empresas representativas de estos grupos o alguna de sus subsidiarias obtuvieron préstamos clasificados entre los cien mayores créditos otorgados por el banco en 1995 (Chavarín, 2010: 64-65)

5.- LA CRISIS DE 1994- 1995, EL RESCATE BANCARIO Y EL COLPSO ECONÓMICO E INTERNACIONALIZACIÓN.

La crisis económica de 1994-1995 se originó en la liberalización financiera y la reprivatización bancaria años atrás, así como en la política macroeconómica caracterizada por la lucha a ultranza contra la inflación y el deterioro de la balanza de pagos. Como en crisis previas, cuando la economía ejerció un gasto mucho mayor a sus ingresos y requirió un enorme ahorro externo, su crecimiento no fue sostenible. El crédito bancario se aceleró a partir de la privatización y de la liberalización del sistema financiero. Era la primera vez que la población tenía acceso al crédito para adquirir bienes durables. Había muy pocos incentivos para que los bancos otorgaran créditos responsablemente. Mas el crédito irresponsable no fue el único yerro del sistema bancario. Como los préstamos excedieron a los depósitos, el faltante fue cubierto por préstamos interbancarios, principalmente de bancos extranjeros y en moneda extranjera, lo que dejó muy expuesto al sistema bancario a cambios bruscos en el tipo de cambio y tasas de interés (Cárdenas, 2010: 538-539)

La política antinflacionaria que utilizó al tipo de cambio como ancla fue también una causa importante de la crisis. Mientras que los inversionistas extranjeros percibían los acontecimientos en México como un “nuevo milagro mexicano”, que dio lugar a entradas de capital de 84,000 millones de dólares entre 1991 y 1993, un reducido grupo de especialistas alertaban acerca de la sobrevaluación del tipo de cambio y sus consecuencias. Pese a las advertencias, los dirigentes de la política económica siguieron un astringente programa de freno a la inflación, muy exitoso en el cumplimiento de sus metas, pero que lamentablemente socavaba la productividad nacional. No obstante, el crecimiento de las exportaciones formó una cortina de humo que no dejaba ver con claridad la fuerza de la sobrevaluación del peso. A pesar del aumento de las exportaciones, el déficit en cuenta corriente repuntó para situarse en la cifra récord de 29,000 millones de dólares a finales de 1994. Con un déficit que superaba por mucho las reservas internacionales, un flujo de inversión extranjera directa compuesta en un 80% de capital a corto plazo y un peso sobrevaluado la economía estaba “prendida con alfileres” (Cárdenas, 2010: 539)

En 1995 la combinación de una economía deprimida con un alza pronunciada en las tasas de interés propició una enorme carga financiera a empresas e individuos que se habían endeudado excesivamente durante los años de la bonanza financiera. Ante la falta de un programa sistemático que coordinara los esfuerzos de la banca para abatir el pánico financiero, y así reducir las tasas, se dio un crecimiento desmesurado en los pasivos, aumento que unos meses después originaría una moratoria masiva de deudores de la banca. Los problemas de cartera vencida terminaron por agotar las reservas preventivas y descapitalizar a los bancos, muchos de los cuales tuvieron que ser intervenidos o vendidos a instituciones financieras internacionales para poder continuar operando (Castañeda, 2004: 92)

La dificultad de los bancos para capitalizarse se vio mitigada con la instrumentación de diversas acciones: el PROCAPTE, y la compra de cartera vencida por parte del FOBAPROA. Debido a que la devaluación redujo el valor neto de los bancos —dado que éstos tenían grandes pasivos contratados en dólares—, dichas instituciones tuvieron que ser apoyadas para lograr la razón mínima de 8% entre capital y activos.¹¹ Para esto, se implantó en febrero de 1995 el PROCAPTE, con el cual el gobierno podía adquirir deuda subordinada de los bancos. A través del FOBAPROA, el gobierno realizó una compra de cartera vencida con el objeto de inducir a los bancos a capitalizarse. Por cada peso que el banco inyectara como capital, el FOBAPROA adquiriría al menos dos pesos de cartera vencida a valor de mercado. La adquisición de esta cartera se hizo mediante la emisión de bonos a diez años, y se buscó incentivar la recuperación de los créditos creando un fideicomiso en donde los bancos administraran la cartera transferida (Castañeda, 2004: 93).

Uno de los resultados inmediatos de la crisis fue la recomposición violenta de los grupos económicos, la cual tiene tres grandes vertientes: a) La crisis del sector oligopólico, cuya fuerza estaba fincada en el proteccionismo estatal y en el control del mercado en condiciones de competencia carentes de sustentación real, debilitó al conjunto de los grupos, b) Para éstos la magnitud de la crisis se tradujo en una pérdida del valor de sus activos en dólares, en el incremento de sus obligaciones y en la venta obligada de parte de sus activos, c) sitúa a los grupos ante el capital extranjero en su dimensión real. Ello evidenció la extrema vulnerabilidad de aquellos vinculados al sector bancario, obligándolos a ceder posiciones frente al capital extranjero vía la renegociación de la deuda con tasas de interés más altas mediante fusiones y asociaciones (Morera, 1998: 220)

Las empresas mexicanas han buscado internacionalizarse ante la precariedad exhibida por el mercado doméstico desde la década de 1980. La reconversión de los grupos económicos mexicanos a su variante globalizada (GEG) se ha dado a partir de estrategias muy diferentes. Por un lado se encuentran los grupos que han seguido la estrategia tradicional de una transnacional con la que han logrado posicionarse como empresas dominantes en su ramo, ya sea mediante la

creación de nuevas empresas en distintos países o la adquisición de compañías extranjeras establecidas (Los casos de CEMEX, Bimbo, GRUMA, FEMSA y Modelo). Estas empresas se avocaron, en una primera instancia, a consolidar su posición en el mercado doméstico para luego incursionar en el extranjero. Se trata de empresas especializadas cuyo nivel de diversificación se limita a actividades muy relacionadas (Bimbo produce pan, dulces y botanas) y que, por depender altamente de insumos primarios, tienen un nivel de integración vertical reducido (CEMEX posee plataformas marítimas y buques transportadores)[Castañeda, 2010: 613-614].

Una segunda estrategia es la de grupos que han buscado insertarse en la red global de producción estableciendo una gran cantidad de alianzas estratégicas con empresas extranjeras (Grupo Alfa, y Grupo Vitro). En ocasiones estas estrategias les han permitido incursionar en un mercado extranjero poco conocido y en otras adquirir tecnologías para participar como proveedores de empresas globales dominantes. Aunque no siempre es el caso, en esta categoría se encuentran grupos que mantienen elevados niveles de diversificación en actividades no-relacionadas. Por último, se encuentran grupos diversificados con estrategias híbridas, las cuales varían dependiendo de la unidad de negocios en consideración (CARSO-TELMEX) [Castañeda, 2010: 614]

CONCLUSIONES

La forma preponderante de estructuración de las grandes empresas en México son de tipo Grupo Económico. A éstos los definimos como una red de negocios que surge de una combinación particular de arquitectura y gobierno corporativo en donde un conjunto de empresas es controlado por un pequeño número de grandes accionistas, usualmente miembros de una familia extendida o de un círculo cerrado de asociados con nexos sociales. Estas redes son grandes grupos empresariales estructurados en torno a la propiedad accionaria que les permite controlar las principales actividades productivas y financieras del país.

Los GE mexicanos son producto de un entorno en el que prevalece un estado de derecho limitado, el cual se caracteriza por un marco legal que no surge del consenso. La presencia de instituciones discrecionales y el elevado costo que le general a la actividad económica propician la sustitución de los mecanismos del mercado por transacciones relacionadas. En efecto, los GE ofrecen cobertura ante el riesgo propio de economías sujetas a inestabilidad; en estos tipos de redes las empresas comparten riesgos al reasignar recursos las unas a las otras con el fin de respaldar a aquellas que más lo necesitan.

Los GE han experimentado marcadas reestructuraciones en su arquitectura organizacional y gobierno corporativo a lo largo de estas últimas tres décadas marcadas por una serie de crisis

económicas y un cambio de modelo de desarrollo basado en el libre comercio y la desregulación. Para efectos del presente estudio comenzamos con la estatización bancaria de 1982 y concluimos con la grave crisis económica de 1994-1995.

El final de su administración, el Presidente López Portillo estatizó la banca privada del país en medio de una profunda crisis económica marcada por el agotamiento del modelo económico de sustitución de importaciones, la caída de los precios internacionales del petróleo y una de deuda. Con la estatización bancaria los grupos económicos pierden los bancos, que eran las entidades encargadas de organizar la transferencia entre la red de empresas del GE.

Con la llegada al poder del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado se da un profundo cambio en el modelo económico. Comienza un ambicioso proyecto de privatización, desregulación y apertura comercial. En el ámbito financiero, se desincorporan las casas de bolsa, que ocupan el lugar de los bancos como entes financieros de los grupos económicos. Comienza un proceso de desincorporación de empresas paraestatales que beneficia sin duda alguna a los grupos económicos porque pueden incorporar a sus redes de negocios las empresas privatizadas. Por último, con la incorporación de México al GATT se inicia un proceso de apertura de la economía que había estado cerrada al exterior por el modelo de sustitución de importaciones.

El gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari profundiza y acelera los procesos de cambio emprendidos por su antecesor. Se intensifica el proceso de desincorporación de empresas paraestatales, dentro del que destaca la reprivatización bancaria. También se ponen en marcha negociaciones para la firma del TLCAN con el que la economía mexicana acelera su proceso de integración con la economía norteamericana. Los bancos vuelven a ser el brazo financiero de los grandes grupos económicos y los créditos relacionados para empresas de los grupos económicos ocasionarán a la postre la quiebra del sistema en la crisis de 1994-1995.

La crisis económica de finales de 1994 propicia la quiebra del sistema bancario el cual tiene que ser rescatado por el FOBAPROA y el PROCAPTE. A la postre, los bancos son vendidos a grupos financieros extranjeros y los GE se quedan nuevamente sin brazo financiero. Con todo, los GE han tenido que incorporarse a la economía global mediante dos tipos de estrategia: convertirse en agentes dominantes en su mercado tradicional o incorporarse a redes globales de producción.

BIBLIOGRAFÍA

Cárdenas, E (2010): "La economía en el dilatado siglo XX, 1929, 2009". En: Kunz Ficker, S (Coord). *Historia económica general de México, de la Colonia a nuestros días*. El Colegio de México, Secretaría de Economía, México, pp. 503-548.

Castañeda Ramos, G (2004): "Los grupos económicos como estabilizadores financieros de la economía mexicana (1996-2000). En *Problemas del Desarrollo, revista latinoamericana de economía* 35 (136) pp 87-113

Castañeda Ramos, G (2010) "Evolución de los grupos económicos durante el período". En: Kunz Ficker, S (Coord). *Historia económica general de México, de la Colonia a nuestros días*. El Colegio de México, Secretaría de Economía, México, pp 603-633

Chavarín Rodríguez, R (2006): "La arquitectura organizacional y el gobierno corporativo de los grupos económicos en México". En revista *Ciencia Ergo Sum* 13 (02), pp 193-199

Chavarín Rodríguez, R (2010): "Banca, Grupos Económicos y Gobierno Corporativo en México. México". Centro de Estudios Espinosa Yglesias, México

Clavijo, F. y Valdivieso, S (2010) Reformas Estructurales y Política Macroeconómica: el caso de México 1982-1999. Disponible en: <http://archivo.cepal.org/pdfs/2000/S2000584.pdf> .Consultado en 07/11/2017 a las 13:45

Del Ángel Mobarak, G (2010) *La paradoja del desarrollo financiero*. En: Kunz Ficker, S (Coord). *Historia económica general de México, de la Colonia a nuestros días*. El Colegio de México, Secretaría de Economía, México, pp. 633-666

Guillén, A (1996): "Balance de la privatización en México". En revista *Iztapalapa No. Extraordinario* pp. 13-26

Ibarra Muñoz, D. (2004): "Ensayos sobre economía Mexicana. México". Fondo de la Cultura Económica, México

López Córdova, J E. y Zabludovsky J (2010): "Del proteccionismo a la liberalización incompleta: industria y mercados". En: Kunz Ficker, S (Coord). *Historia económica general de México, de la Colonia a nuestros días*. El Colegio de México, Secretaría de Economía, México, pp. 705-728.

Morera Camacho, C. (1998): "El capital financiero en México y la globalización".UNAM-ERA-IIE, México.

Sacristán Roy, E. (2006) "Las privatizaciones en México". En revista *Economía UNAM* Vol: 3 No 9 pp. 54-64

Turrent Díaz (2011): “La estatización bancaria en México. Una Interpretación desde la perspectiva del pensamiento económico”. En *América Latina en la Historia Económica, Revista de Investigación*, No 36 pp 155-182

Witker, J (2016): “Derecho Económico”. S.E., México

ⁱ Aunque el creciente papel del Estado en la vida económica no dejaba de provocar fricciones entre el gobierno y la iniciativa privada, sobre todo a partir de la crisis de 1982 se hizo evidente, las relaciones entre ambos tenían un alto grado de organicidad. No sólo el sentido general de la política económica era favorable a las grandes empresas, sino que en buena medida la mala situación financiera en que se encontraban las entidades paraestatales obedecía a la existencia de subsidios indirectos al capital privado por la vía de precios y tarifas bajas, más que a los malos manejos o a la incapacidad administrativa de los directivos. El alto grado de entrelazamiento de los capitales llevó a que algunos analistas propusieran el concepto de capitalismo de estado. (Guillén, 1996: 16)

ⁱⁱ El nuevo eje de la gran propiedad capitalista, su estructura patrimonial y el control de la misma; es decir, el proceso de centralización del capital a partir del cual articulan y garantizan el proceso de valorización mediante la intermediación y apropiación de una gran parte de la riqueza social generada, cuyo fundamento se halla en el proceso de privatización, primero de los grandes grupos de capital financiero a partir de 1983, después, mediante la venta de los Certificados de Aportación Patrimonial en 1987, y por último, a partir de 1990 con la privatización de Telmex, Minera Cananea y la banca, lo que coincidiría con la apertura del país a la inversión extranjera. (Morera, 1998: 50)

ⁱⁱⁱ El 93 por ciento de las empresas desincorporadas se asignó al capital privado nacional y el 7 por ciento a inversionistas extranjeros. La presencia estatal en la industria se redujo de 28 ramas en 1982 a 12 en 1988. El Estado se había retirado totalmente de las industrias automotriz, bienes de consumo duradero, bienes de capital, textil y del vestido, química básica, y se había retirado parcialmente de la minería, la producción de azúcar, el comercio y los servicios (Guillén, 1996: 21)

^{iv} El proceso de desincorporación de entidades paraestatales durante el salinismo fue muy intenso. En el sexto y último informe presidencial de Carlos Salinas, se informó que el sector paraestatal se encontraba constituido por 209 entidades, quedando pendientes 50 operaciones de desincorporación de empresas poco significativas. Durante esa administración se concluyeron operaciones de venta por alrededor de 20 mil millones de dólares. Destacaron por su importancia la venta de Telmex, de los 18 bancos comerciales, de las empresas siderúrgicas y de la Minera Cananea. (Guillén, 1996:22)

^v Cuando se habla de grupos de capital financiero por lo general se les ubica y define por su actividad y no por la organización del capital. La categoría “grupo de capital financiero” compete a la organización del capital, a su gestión, a sus formas de financiamiento privilegiadas en relación con el resto de las fracciones de capital, y a su propiedad y control. Es decir, a un conjunto de aspectos que forman parte de un proceso único y contradictorio de organización (Morera, 1998: 27).

^{vi} Algunas secuelas importantes de la nacionalización sólo pudieron percibirse hasta después de la reprivatización. Por ejemplo, la consolidación de los intermediarios financieros de banca múltiple a intermediarios tipo banca universal se truncó, ya que los mercados de títulos fueron operados por las casas de bolsa. Otra de las consecuencias graves fue que al dedicarse una parte importante de los recursos a financiar el déficit público, hubo una pérdida de experiencia en la administración de riesgos de crédito. Con ello la regulación también mermó su experiencia (Del Ángel Mobarak, 2010: 634).

^{vii} La estatización modificó la estructura de propiedad y control de la banca comercial, lo que a su vez alteró la arquitectura de los grandes grupos económicos del país. Las redes financieras de negocios perdieron a los bancos múltiples, que representaban el eje de su estructura de financiamiento y facilitaban las transferencias de flujos financieros entre sus distintas empresas. A su vez, entre los activos de la banca recién estatizada, se encontraba una cantidad importante de acciones de empresas no financieras (desde hoteles hasta compañías manufactureras); muchas de ellas eran empresas relacionadas. En principio esto significó que algunas redes de negocios perdieran segmentos completos de su estructura. Sin embargo, después se suavizaron algunas condiciones del decreto de expropiación y, en marzo de 1984, se reprivatizaron las empresas filiales de los bancos, lo que incluyó a todo el sector de las casas de bolsa y a las participaciones de empresas no financieras (Chavarín 2010: 47)

^{viii} Paradójicamente, el hecho de que la banca estuviera bajo la propiedad y control del estado facilitó los procesos de reforma financiera y apertura, y con el inicio del proceso de liberación y reforma financiera comenzó una tercera etapa de la banca del estado: la preparación para la privatización. En buena medida la reforma financiera y la apertura se facilitó porque no había grupos de interés privados con quienes negociar, y era relativamente más fácil coordinar a los cuadros financieros del estado como grupo homogéneo. Además la banca en conjunto mantuvo indicadores financieros sanos y exhibió rentabilidad (Del Ángel, 2010: 655)

^{ix} A mediados de 1989 el gobierno salinista decretó la privatización de Aeronaves de México y Mexicana de Aviación, del Grupo Dina, así como de algunos ingenios azucareros. En 1990 se privatizó Teléfonos de México, la Minera Cananea, otros ingenios y algunas plantas de Conasupo. Además se anunció la reprivatización de la banca. El 1991 se privatizaron tres empresas aceras, una compañía de seguros, la fábrica de carros de ferrocarril y algunas otras empresas. Otra reforma muy importante fue la concesión de 4000 kilómetros de autopistas al sector privado, área que siempre había quedado en manos del sector público (Cárdenas, 2010, 536-537)