



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

"LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES MEXICANAS DE COMERCIO  
EXTERIOR Y LA NEGOCIACION DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE  
AMERICA DEL NORTE"

TESIS QUE PRESENTA LA ALUMNA MARIA CONCEPCION BAUTISTA  
OLIVARES PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN RELACIONES  
INTERNACIONALES.

277932

FEBRERO DE 2000.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradeciendo de antemano a mi casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México por esta oportunidad, y un especial agradecimiento a mis profesores Andrés Ventosa, Alfredo Córdoba, Cristina Rosas e Ignacio Martínez por sus invaluable consejos.

Y a mi asesor Ricardo Tirado por todo su apoyo.

## Índice

Introducción	i
1. El sector empresarial mexicano	1
1.1. Las organizaciones empresariales contemporáneas.	1
1.2. Las organizaciones empresariales como grupos de interés y de presión en el sistema político mexicano.	12
2. Las organizaciones empresariales de comercio exterior (OEMCE): Aniem, Conacex, Cemai y Coece	50
2.1. Funcionamiento, estructura y características generales del manejo interno.	50
2.2. La designación de sus dirigentes, la afiliación de los miembros y el perfil de ambos en cada organización.	65
3. La apertura comercial, la Iniciativa de las Américas y el TLCAN: el impacto en el sector empresarial mexicano	82
3.1. La apertura comercial, el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (Gatt) y las OEMCE.	84
3.1.1. La inminente liberalización del comercio, la propuesta de adhesión y el posterior ingreso al GATT	88
3.1.2. El impacto en el sector empresarial y la reacción general de las OEMCE	96
3.2. La Iniciativa de las Américas, el TLCAN y sus implicaciones	104
3.2.1. La iniciativa de las Américas y el TLCAN	107
3.2.2. El impacto en el sector empresarial mexicano y las OEMCE	115
4. La acción política y participación de las organizaciones empresariales de comercio exterior (OEMCE) en las negociaciones del TLCAN	120
4.1. Las propuestas y participación de la OEMCE en la conformación de la estructura negociadora.	121
4.1.1. Las estructuras establecidas por el Gobierno	125
4.1.1.1. Las instancias interinstitucionales del gobierno	125
4.1.1.2. La participación de la sociedad en los foros públicos	127
4.1.2. Las estructuras establecidas por el sector privado	130
4.1.2.1. La conformación orgánica de la Coece	133

4.1.2.2. La colaboración para elaborar las monografías	135
4.2. La participación común de las OEMCE, la Coece en las negociaciones: el <i>Cuarto de Junto</i> ; y la colaboración de las Mesas de Trabajo.	138
4.2.1. La conformación de los Grupos de Trabajo de la Coece: la dinámica interna.	140
4.2.1.1. La designación de los empresarios participantes	141
4.2.1.2. El desarrollo de las reuniones en el <i>Cuarto de Junto</i>	143
4.2.2. La participación de la Coece con las contrapartes: la dinámica externa.	145
4.2.2.1. La estructura formal de las contrapartes empresariales	146
4.2.2.2. Los mecanismos de cabildeo con las contrapartes	149
5. Los principales sectores en debate y los resultados de la negociación.	153
5.1. El sector de energía	155
5.1.1. Las nuevas alternativas	157
5.1.2. Los resultados de la negociación	161
5.2. El sector automotriz	168
5.2.1. Las nuevas alternativas	169
5.2.2. Los resultados de la negociación	174
5.3. El sector textil	179
5.3.1. Nuevas alternativas	182
5.3.2. Los resultados	184
Conclusiones	189
Anexo capítulo 2	197
Anexo capítulo 3	202
Anexo capítulo 4	204
Bibliografía y hemerografía	217

## Introducción

La grave crisis económica que se desarrolló durante la década de los ochentas, en la que se conjugaron cuestiones como el estancamiento e incluso retroceso de la economía, el elevado déficit comercial, el agobiante peso de las deudas tanto interna como externa, la desinversión y fuga de capitales, la inflación galopante y las devaluaciones, etc., tuvo como resultado que se desataran distintos descontentos, entre los cuales uno muy destacado fue el del sector empresarial. Fue evidente que la reacción de los empresarios se hizo mayor en tanto que la crisis económica se agravó y resultaron más afectados.

A nivel internacional se observaron tendencias hacia la formación de bloques económicos, el avance de la globalización y la recesión que afectó a las principales economías del mundo.

El gobierno mexicano para lograr estabilizar y reactivar la economía mexicana, a partir de la toma de posesión del presidente Carlos Salinas de Gortari el 1 de diciembre de 1988, profundizó la opción neoliberal para lo cual se procedió a "modernizar al país" mediante la apertura de la economía, el saneamiento de las finanzas públicas y la renegociación de la deuda externa.

A este respecto, la estrategia de política exterior que el gobierno mexicano decide aplicar fue encaminada a lograr la inserción de nuestro país en la economía internacional, impulsando la política comercial mediante la implementación de acuerdos comerciales con el exterior, no obstante el alto costo que representó la liberalización comercial previa para la economía mexicana.

El sector empresarial que ha tenido siempre una presencia constante como grupo de interés en la configuración del sistema político mexicano, deriva en una actuación más

relevante al tratar de influir en las decisiones de política económica, adquiriendo características de grupo de presión<sup>1</sup>.

Paralelamente al proceso que se desarrolla en nuestro país, aparece en la agenda política de Estados Unidos como uno de los temas principales la formación de un bloque comercial con el resto de América; tendencia que se acentúa aún más mediante la propuesta política de la Iniciativa de la Américas, en 1990, para establecer un área hemisférica de libre comercio. Es en este horizonte que se propone la firma de un tratado de libre comercio, entre México y Estados Unidos primero y luego también con Canadá.

A este respecto, y a pesar de que durante el periodo de gobierno de Salinas se llevaron a cabo negociaciones tanto con Centroamérica, Sudamérica, Europa, Estados Unidos y Canadá, que abordaron cuestiones que van desde cooperación y asistencia hasta la liberalización de mercados para diversos productos, las implicaciones que tuvo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), fueron de mucho más profundas consecuencias y largos alcances.

Conscientes de la gran importancia de ello, a lo largo de las negociaciones la presencia e influencia creciente de la elite de los empresarios mexicanos en la toma de decisiones da un importante paso, analizando todas las implicaciones del TLCAN, no limitándose a rechazar la realización de este acuerdo, sino que por el contrario, asumiendo que el mercado nacional se convertirá en espacio para la competencia estadounidense y canadiense y al mismo tiempo, que los mercados del norte serán a su vez un ámbito natural de expansión para las empresas establecidas en México.

---

<sup>1</sup> Cabe señalar que para efectos del presente análisis, se entiende la diferencia entre grupo de interés y grupo de presión como el intento de éste último por influir o impactar en la toma de decisiones del poder político, y no solo el hecho de representar un grupo de la sociedad con intereses o actitudes particulares compartidas como lo hace un grupo de interés. Ver. ALMOND y POWELL. *Política comparada*. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1972; BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI, Nicola y PASQUINO, Gianfranco. *Diccionario de Política*. Ed. Siglo XXI,

La celebración de ese tratado y la participación empresarial en la negociación del mismo es el objeto de estudio de la presente tesis; considerando fundamentalmente los movimientos y acciones de los principales actores políticos y económicos, particularmente los más afectados, como es el caso el sector empresarial entre otros; ante un cambio de tal naturaleza en la política exterior mexicana.

En particular interesa la participación que tuvo este sector mediante las organizaciones empresariales, específicamente las de comercio exterior: la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM), el Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX), el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI) y la Coordinadora de Organizaciones de Comercio Exterior (COECE), toda vez que estas fueron los espacios formales existentes para dar cabida a las voces del sector privado mexicano en relación con asunto.

Interesa desde luego analizar la lucha de intereses que se dio al interior de estas organizaciones, entre ellas y contra otras, para poder hacer prevalecer y/o coordinar sus criterios y posiciones en las negociaciones, actuando totalmente como grupos de presión. Asimismo se sopesan los recursos con los que contaron y el alcance que tuvieron; los apoyos que recibieron y las trabas con que toparon estas organizaciones por parte del gobierno y viceversa.

El desarrollo de la exposición cubre primeramente y de manera general en el capítulo 1, el desarrollo que han tenido las organizaciones empresariales contemporáneas, partiendo de la década de los setenta, en virtud de que es un período en el cual el empresariado nacional redefine su actuación con el gobierno.

Se analiza cuáles son los intereses del empresariado mexicano representados por las organizaciones empresariales de comercio exterior, ya que no obstante que existían otras organizaciones empresariales pertenecientes al Consejo Coordinador Empresarial (CCE) tales como la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), al parecer éstas no satisfacen las necesidades del empresariado mexicano, por lo cual el empresariado mexicano genera otras alternativas de representación.

De esta forma podremos apreciar la dinámica en la cual las organizaciones empresariales de comercio exterior se involucran cada vez más en la toma de decisiones sobre cuestiones que les atañen directamente y la forma en que articulan sus intereses. Desde luego que también se considera la coyuntura económica de fines de los ochenta y principios de los noventa, en la cual se abren nuevas perspectivas de acción para las organizaciones empresariales de comercio exterior.

Con el fin de determinar la importancia de su existencia, en el capítulo 2 se analizan las características de cada organización: la estructura, los servicios que presta, y de manera general el perfil de sus miembros y dirigentes. Esto nos permitirá entender las diferencias de intereses existentes entre ellas, ya que a pesar de que su naturaleza eminentemente deriva de la importancia del comercio exterior de México, las circunstancias en que las que surgen y los intereses que representan no necesariamente coinciden, en incluso llegan a ser contrarios.

Posteriormente, en el tercer capítulo se estudia el conflicto interno que se suscita desde los inicios de la apertura comercial, la Iniciativa de las Américas y la propuesta del TLCAN; circunstancias que provocan un replanteamiento de la actuación del empresariado

mexicano, participando activamente como un renovado actor dentro del sistema político mexicano, en donde el propio gobierno mexicano es promotor principal de dicha participación.

En el capítulo 4 se verá que a partir de este suceso se pone de manifiesto la influencia empresarial. Se analiza su participación mediante las organizaciones gremiales, de las cuales destacaremos las de comercio exterior: ANIERM, CONACEX, CEMAI y COECE, como espacios en los cuales se pretendió dar cabida a las demandas empresariales.

De la misma forma se analiza la lucha de intereses que se dio al interior de estas organizaciones, entre ellas, y con otras, con el fin de poder coordinar sus criterios y peticiones para presentar una postura unificada en las negociaciones. Se analizan, asimismo, el alcance que tuvieron y los recursos con los que contaron, es decir, se trata de estimar la fuerza de estas organizaciones para concretar tan importante acuerdo logrando concretar su objetivo de influir en la toma de decisiones.

Posteriormente se estudia cual es el sistema de representación que adoptan y como es canalizada la participación de las organizaciones empresariales mexicanas de comercio exterior ante la negociación del TLCAN. Ahí se aprecia que las motivaciones de su actuación son variadas pero básicamente económicas, evidentemente en función de su deseo por consolidar y expandir las oportunidades que como agentes económicos requieren, es decir, intereses fundamentalmente particulares.

En el capítulo 5 se realiza una evaluación de los resultados obtenidos de la negociación en tres de los sectores industriales más significativos desde el punto de vista de su importancia económica: energía, automotriz y textil. Para ello se enfatizan los diferentes intereses en juego y se comparan con los logros que los involucrados obtuvieron. Por otra

parte se hace una evaluación de los resultados de las negociaciones en la perspectiva del empresariado mexicano en su conjunto, para proporcionar una visión más amplia acerca del manejo de la negociación del TLCAN.

Finalmente la tesis termina con un apartado en el cual se exponen las conclusiones que derivaron del presente análisis.

## **Las Organizaciones Empresariales Mexicanas de Comercio Exterior y la Negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte**

### **I. El sector empresarial mexicano**

La forma de proceder de los diferentes actores tanto políticos, como sociales y económicos, adquiere pautas diferentes en función de los recursos de que disponen y los fines que persiguen. Haciendo referencia en este caso a los empresarios, su actuación individual resultará en algunos casos, un tanto parcial en virtud de que solamente considerarán sus intereses particulares que como ente económico requiere, y además será en relación con el poder individual que detentan. Sin embargo, se presentan momentos en el desarrollo de las relaciones con el gobierno, en los cuales se requiere de una actuación más relevante y sólida para lograr alcanzar el fin perseguido. Es en esta dinámica cuando las organizaciones empresariales aparecen como vínculos importantes al interior del propio sector empresarial e importantes canales para la negociación con el gobierno.

#### **1.1. Las organizaciones empresariales contemporáneas**

El surgimiento de estas organizaciones empresariales se debió en parte a la actuación del Estado mexicano como fórmula desarrollada para canalizar los intereses formales de este sector, y no solo con relación a los empresarios, sino que el esquema incluyó también a los trabajadores y los agricultores. No obstante, se dio la creación de otras organizaciones que surgieron enteramente por iniciativa del sector privado.

A pesar de que en el caso de México el surgimiento y la consolidación del sector empresarial se debió en parte al gobierno, así como la creación el y origen de una gran parte

de sus organizaciones, las diferencias y discrepancias existentes entre el gobierno y los empresarios nunca han dejado de existir. De hecho podemos ver que a lo largo de la historia del desarrollo del sector empresarial, se han dado diferentes fases de acercamiento, en otras un distanciamiento que se acentúa en ocasiones hasta llegar incluso al franco enfrentamiento en esta relación. Es precisamente a partir de la década de los años setenta que se desatan algunos de los más críticos enfrentamientos entre el gobierno y los empresarios lo cual dio un nuevo giro a esta relación.

Los empresarios mexicanos, con el fin de lograr que sus intereses y necesidades fueran manifestados de una forma más precisa, han recurrido a la constitución de organizaciones las cuales han afiliado a empresas y empresarios por sectores sin hacer distinción alguna en lo referente a tamaño y localización de sus establecimientos.

Por el hecho de haber realizado la organización de estos grupos de acuerdo a sus intereses como grupo y no por acciones individuales, se les atribuye un cierto grado de corporativismo; incluso, la obligación de los empresarios de afiliarse a las cámaras y de éstas a su vez a las confederaciones, es el elemento corporativo más importante. No obstante, no se apega totalmente a esta categoría ya que en realidad las demanda individuales desempeñan un papel importante en el proceso político.

De hecho, puede observarse que la inclusión del sector privado en el esquema semicorporativo obedece precisamente a la necesidad de éste de ser fortalecido: "El hecho de dejar a la creciente clase empresarial fuera del sistema se habría apartado de la estrategia de crear un interés en la continuación del sistema a cada una de las fuentes de poder importantes, a fin de reducir la amenaza de subversión y revuelta. Además, una vez

en el sistema, las empresas podrían actuar como un útil contrapeso de trabajadores y agricultores<sup>1</sup>.

Esta situación dio como resultado una representación del sector empresarial mexicano dentro de ciertos límites impuestos por el Estado, además de su exclusión formal del partido oficial. Sin embargo, a través del tiempo se observó que este funcionamiento no fue del todo satisfactorio para el sector privado, sobre todo por el resultado de diversas decisiones que afectaban sus intereses.

Así, se originó una movilización con base en la búsqueda de nuevos canales de negociación lo cual, sin embargo, provocó serias divisiones al interior del propio sector privado.

El resultado se manifestó con la creación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), donde se apreció la manifestación más fuerte del empresariado mexicano por introducir nuevos términos en su relación con el gobierno. Su creación significó un incremento de la unidad del propio empresariado consolidándose así como una fuerza de gran peso en el sistema político mexicano<sup>2</sup>.

Dentro de este organismo cúpula, se encuentran afiliadas a su vez ocho<sup>3</sup> de las más importantes organizaciones: Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), Asociación

---

<sup>1</sup> Cfr. Raymond Vernon, citado por Roderic A. Camp, *Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea*, FCE, México, 1990, p.163.

<sup>2</sup> Respecto a la coyuntura en que surge el CCE, se analiza de manera más amplia en el siguiente apartado.

<sup>3</sup> Para efectos del presente análisis, la estructura de representación del empresariado mexicano se analiza en la coyuntura de la negociación del TLCAN, acerca de su conformación actual, se incluyen ciertos comentarios en las conclusiones.

Mexicana de Banqueros de México (ABM)<sup>4</sup>, Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB) y Consejo Nacional Agropecuario (CNA); todas ellas organizaciones cuyo origen se encuentra a su vez estrechamente vinculado al desarrollo de la economía mexicana.

Como primer antecedente, a finales del siglo XIX se dan los primeros pasos por parte de los empresarios para crear una asociación que representara sus intereses, comenzando en 1874 cuando se fundó la Cámara de Comercio de la Ciudad de México, precisamente en virtud de que el comercio era la principal actividad económica en esa época. Posteriormente a la creación de esta cámara, surgieron otras más en diversas partes del país, y en 1906 se crea a nivel nacional la Cámara de Minería. Pero no es sino hasta 1908 cuando aparece la Ley de Cámaras, promulgada en ese año<sup>5</sup>, misma que establece ciertas reglas de operación de esas organizaciones.

Al finalizar la etapa armada de la Revolución, y como resultado del apoyo brindado por el gobierno del presidente Venustiano Carranza, se lleva a cabo la celebración de los dos primeros congresos de industriales y comerciantes, dando origen a la CONCANACO el 3 de noviembre de 1917; y posteriormente a la CONCAMIN el 13 de septiembre de 1918.

El objetivo fue promover la colaboración entre el sector privado y el gobierno a fin de restablecer la confianza a la inversión, objetivo que se logró<sup>6</sup>, no obstante las diferencias claras derivadas del radicalismo de la reciente Constitución.

Posteriormente, en 1928, se crea la ABM, cuyos miembros desarrollaron sus actividades paralelamente al desarrollo de la vida económica de México; de hecho, la actuación de esta asociación se vio fortalecida con la Ley Bancaria de 1932, que de acuerdo

---

<sup>4</sup> La Asociación de Banqueros de México formó parte del CCE hasta la nacionalización bancaria (1982), y posteriormente se reintegró al reprivatizarse la misma (1991). Véase siguiente apartado.

<sup>5</sup> Véase. Carlos Arriola. *Las Organizaciones empresariales y el Estado*. FCE, México, 1981. y Marco Antonio Alcazar, *Las agrupaciones patronales en México*. Jornadas 66, COLMEX, México, 1977.

<sup>6</sup> *Idem*.

con las autoridades, "pretendía dotar de un marco jurídico a la banca, para permitir su desarrollo y su contribución creciente al progreso nacional"<sup>7</sup>.

Más tarde es creada la COPARMEX, como un organismo de defensa jurídica de los empresarios, frente a los efectos que se avecinaban por el proyecto de nueva Ley Federal del Trabajo, el 26 de septiembre de 1929<sup>8</sup>.

En el período en que surgen estas organizaciones, podemos observar que efectivamente hay una vinculación evidente con el desarrollo que tenía en esos momentos la economía de México; "las actividades agropecuarias representaban el 24% del producto interno bruto (PIB); las manufactureras que comprendían las ramas más tradicionales, como la textil, hierro y acero, cerveza, calzado y artículos de cuero, papel, cemento, tabaco, trigo y azúcar, aportaban el 12%"<sup>9</sup>.

Tal situación continuó hasta la década de los cuarentas, ya que debido a la aceleración del crecimiento en México, de la industria pequeña y mediana a la luz de la sustitución de importaciones, y aprovechando la coyuntura presentada por la nueva Ley de Cámaras de Comercio y de las Industrias, surge la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) el 5 de diciembre de 1941<sup>10</sup>.

En 1947 se crea la AMIS, en 1962 el CMHN y en 1975 surge el CCE, organismo que engloba a todo el sector empresarial. Este conjunto de organizaciones se completó con la afiliación posterior de la AMCB y el CNA, organizaciones que surgieron en los años ochenta.

---

<sup>7</sup> Cfr. David Ibarra Muñoz. "50 años de la Asociación de Banqueros de México" en NAFIN, *Testimonios del Mercado de Valores*, Tomo III, México, 1991.

<sup>8</sup> Cfr. Marco Antonio Alcazar. Op cit., 1977.

<sup>9</sup> Véase. Rogelio Hernández. "Los problemas de representación en los organismos empresariales", en *Foro Internacional*, México, 1991, p.447.

<sup>10</sup> Acerca de esta Cámara, de carácter nacional, existen diversos autores quienes afirman que desde su fundación ha adoptado posiciones diferentes al resto del sector empresarial y mantiene una relación especial con el Estado. Cfr. Carlos Arriola, *Op cit.*, (1981). y Dale Story, *Industria, Estado y Poder en México*, Grijalbo, México, 1990.

Si bien es cierto que se dio un gran paso por parte del empresariado con la constitución del CCE, la acción de éste se verá estancada en ciertos momentos debido a que se trata de una red de organizaciones muy heterogénea, amplia y compleja que genera múltiples contradicciones en su interior. Sin embargo, ha logrado erigirse como el más importante y legítimo representante del empresariado mexicano.

Al CCE se vinculan cuatro centros de servicios que son diferentes entre sí por el grado de autonomía que detentan frente al Consejo y el grado de consolidación: el Consejo Empresarial Mexicano de Asuntos Internacionales (CEMAI)<sup>11</sup>, creado en 1951; el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), creado en 1963; en 1977 se creó el Centro de Estudios Sociales (CES) y en 1980 fue creado el Centro de Estudios Fiscales y Legislativos (CEFYL).

Paralelamente a esta gran red de organizaciones ya mencionada, existen otras organizaciones del mismo tipo del CCE, es decir cúpula, que son importantes, a pesar de no tener relación orgánica con el CCE.

Entre estas organizaciones encontramos a la Confederación de la Pequeña Propiedad Agrícola, cuyas siglas son CPPA; así como la Confederación Nacional Ganadera, con siglas CNG; la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM), y la Cámara Americana de Comercio (CAMCO) que principalmente agrupó a empresas estadounidenses; esta última tendrá una participación importante durante la confrontación entre los empresarios y el gobierno, previo al surgimiento del CCE (como se verá en el siguiente apartado).

Asimismo, existen numerosos organismos nacionales de productores, federaciones estatales, uniones regionales, asociaciones municipales, etc., que junto con la CPPA, la

---

<sup>11</sup> Para efectos de la presente investigación, el análisis del CEMAI se realizará posteriormente en el segundo capítulo.

CNG, formaron parte de la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) del Partido Revolucionario Institucional (PRI).

### **Las organizaciones empresariales mexicanas de comercio exterior (OEMCE)**

El surgimiento y desarrollo de las organizaciones empresariales de comercio exterior no se dio de manera similar al resto de las organizaciones empresariales, es importante señalar que esta dinámica responde al proceso mismo del desarrollo económico nacional ya que si bien actualmente el comercio exterior es un factor fundamental en la estrategia para el crecimiento económico de nuestro país, no se habían dado las condiciones necesarias para lograr este objetivo en la medida que el modelo económico de México se había basado en el proteccionismo y la sustitución de importaciones.

Esta situación será modificada precisamente por la nueva orientación de la estrategia de desarrollo nacional, la cual virtualmente será encaminada a los mercados externos.

### **Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)**

La primera de estas organizaciones en surgir fue la ANIERM. En mayo de 1944, un pequeño grupo de cinco exportadores de productos agrícolas y 12 importadores abrieron la primera oficina de la asociación en la ciudad de México, con el objetivo de defender sus intereses y brindar servicios a otros empresarios del ramo.<sup>12</sup>

Desde su fundación, ANIERM ha buscado defender los intereses de sus asociados a través del acercamiento, negociación y concertación con las autoridades gubernamentales.

---

<sup>12</sup> Cfr. Cristina Puga, *Organizaciones empresariales y Tratado de Libre Comercio Proyecto Organizaciones empresariales en México*, Cuademo 7.FCPyS-IIS-UNAM, México, 1993.

planteando la reducción de trámites y controles innecesarios que impiden la agilización de las operaciones comerciales con el exterior<sup>13</sup>.

Durante el período de proteccionismo industrial y la sustitución de importaciones, la actividad de ANIERM fue muy tenue, de hecho solamente se desempeñaba como organismo de consulta de sus agremiados. Sin embargo a pesar de que en 1958 funda un Seminario de Fomento a las Exportaciones y logra dar un paso importante al promocionar un nuevo tipo de empresarios orientados hacia el comercio exterior; no obstante, no se da un verdadero desarrollo del comercio exterior de manufacturas.

Por un largo período ANIERM funcionó más como prestadora de servicios y asesoría que como representante de intereses empresariales; prestaba servicios a sus agremiados y principalmente a grandes organizaciones como CONCAMIN y CONCANACO.

A pesar de la escasa ó casi nula promoción del comercio exterior por parte del gobierno, la asociación continuó con sus lineamientos iniciales propiciando el intercambio comercial; adoptando asimismo en la década de los ochentas, una postura en favor de medidas tan impopulares como el ingreso de México al General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)<sup>14</sup>. Más tarde, con la reorientación de la economía mexicana hacia el sector externo, ANIERM lograría consolidarse y establecer así diversas representaciones en el interior de la República.

### **Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX)**

De la misma forma en que surge ANIERM, en la década de los cincuenta, se da la creación de diversas asociaciones con el mismo carácter, promotoras de las exportaciones

---

<sup>13</sup> Cfr. Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana. Ejemplar conmemorativo del 50 aniversario.

<sup>14</sup> Cfr. Cristina Puga, Op cit. (1993).

nacionales; sin embargo, la escasa fuerza de representación que logran hace necesario el replantear su situación.

En 1979, que en virtud de los cambios generados a nivel internacional y las atractivas expectativas que se presentaban para México, estas pequeñas organizaciones encauzan de una forma distinta su presencia. Se origina entonces una asociación en la ciudad de Monterrey, que englobando a muchas pequeñas asociaciones, da lugar con un cierto carácter federal, al Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX).

CONACEX surge en virtud de que empresarios exportadores de la mediana y gran empresa, regiomontanos en su mayoría, vieron en peligro sus intereses y formando un frente común pretendiendo salvaguardarlos.

Esta organización logra también su consolidación y con el paso del tiempo y establece consejos tanto regionales como locales en varios estados y ciudades del país<sup>15</sup>.

De esta forma, empresarios exportadores de diversos ramos apoyaban paralelamente los proyectos de ambas organizaciones. Sin embargo, otro grupo de empresarios, impulsados en un principio por la CONCAMIN y la CAMCO, con el "propósito explícito de mejorar las relaciones empresariales empañadas por la política económica proteccionista y atraer capitales norteamericanos al país como camino para promover su rápida industrialización"<sup>16</sup>, fundan en 1951 el Comité México-norteamericano de Hombres de Negocios.

El Comité da pie a la creación de una nueva organización que fue el Secretariado Mexicano de Relaciones Internacionales, el cual posteriormente cambia su denominación por la de Comité Coordinador de Actividades Internacionales de la Iniciativa Privada; y finalmente, en 1968 es registrado oficialmente con el nombre de Consejo Empresarial

---

<sup>15</sup> *Ibidem.*

<sup>16</sup> Véase. Cristina Puga, Op cit. p.56. (1993).

Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI) y se integra como un órgano auxiliar del Consejo Coordinador empresarial en 1976<sup>17</sup>.

### **Consejo Empresarial Mexicano de Asuntos Internacionales (CEMAI)**

A pesar de los cambios que sufrió, CEMAI persistió con el objetivo inicial de representar los intereses del empresariado tanto nacional como norteamericano que tenía inversiones en México. El Consejo logró una consolidación más importante, incorporando progresivamente nuevos comités internacionales, lo cual amplió considerablemente su actuación.

La actividad de estas organizaciones logra un mayor auge ante el impulso de la apertura comercial derivada de la nueva estrategia de desarrollo de la economía mexicana; sin embargo CEMAI logró destacar por encima de las demás, ya que teniendo una postura más firme en la defensa del libre mercado y la apertura comercial, aprovechó la oportunidad que se dio con la reorientación de la política económica del país hacia el exterior, para aumentar su influencia sobre las acciones gubernamentales.

Un signo de lo anterior fue que las primeras declaraciones del entonces presidente Salinas en torno a un posible acuerdo comercial entre los países de América del Norte, fueron hechas precisamente en la asamblea anual del CEMAI en abril de 1990.

Más tarde, después de anunciar conjuntamente los gobiernos mexicano y norteamericano su intención de negociar un acuerdo de libre comercio entre ambos países, se dio inicio formal a las pláticas y se solicitó al Congreso de los Estados Unidos su autorización para dar curso al llamado "*fast track*".

---

<sup>17</sup> Cfr. Ginna Zabudowsky, "Antecedentes del Comité México-Norteamericano de Hombres de Negocios" en Salvador Cordero y Ricardo Tirado, *Clases Dominantes y Estado en México*. IIS UNAM, México, 1984.

Esta fase se prolongó durante todo un año en el cual se incorporó Canadá al proyecto. Asimismo, este lapso de tiempo, permitió a los empresarios mexicanos constituir una estructura organizativa que resultaría de enorme importancia a lo largo del proceso negociador.

### **Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE)**

En junio de 1990, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) invitó al CCE a formar un equipo negociador para participar en el proceso de discusión del acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos y Canadá. A este respecto, el CCE contaba ya con una pequeña comisión propuesta por la propia SECOFI, que con la participación de todas las organizaciones interesadas en el comercio exterior, colaboraba en la redacción del Programa de Importaciones Temporales para Empresas Exportadoras (PITEX), y la Comisión Mixta para Promoción de Exportaciones (COMPEX). A esta comisión se le había denominado como Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE).

En los antecedentes de COECE, figuraba dentro del CCE, solamente como uno más de los centros de servicio, es decir, una sencilla comisión enfocada a objetivos específicos de consulta.

De tal suerte que ante la invitación de la SECOFI para discutir el tratado, se proyectó que solamente sería necesario aumentar las responsabilidades iniciales de la COECE. Más adelante analizaremos como es que en realidad fue necesaria una mayor y más compleja organización.

## 1.2. Las organizaciones empresariales como grupos de interés y de presión en el sistema político mexicano

En el período que precede a la Revolución Mexicana, la relación entre el Estado y el sector privado se distinguía por una característica que posteriormente sería excluida: "un intercambio entre los líderes políticos y los económicos"<sup>18</sup>. La propia Revolución sería en cierta forma la base que fijó la separación de estos grupos así como de sus valores, que podrían funcionar de manera complementaria pero nunca intercambiándose.

Así pues, al término de la lucha armada, el panorama que se observaba era de una gran necesidad por establecer las condiciones necesarias para poder reanudar el desarrollo de la economía nacional: y precisamente algo básico para este desarrollo eran las actividades empresariales.

El Estado mexicano desarrolló entonces una estrategia tendiente a este objetivo, cuya base principal fue el lograr una organización que permitiera estabilizar a la sociedad y por ende lograr el desarrollo de la industria<sup>19</sup>. Gracias a esta política se llevaron a cabo congresos nacionales, auspiciados por el propio presidente Carranza, de donde surgen las primeras organizaciones empresariales formales como la Concanaco, constituyéndose formalmente en 1917. Posteriormente, mediante un congreso de industriales, surge la Concamin en 1918; cabe señalar que la Ley de Cámaras de Comercio e Industria promulgada el 12 de junio de 1908, propició el marco jurídico necesario para tales acciones.

---

<sup>18</sup>Vide. Roderic Camp. *Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea*. FCE, México, 1990, p.49.

<sup>19</sup>Cfr. Arnaldo Córdoba. *La Ideología de la Revolución Mexicana*. Era, México, 1988

Sin encontrarse aún consolidados como un grupo o sector de importancia, los empresarios comenzaron su desarrollo como ente social. Su identidad como individuos que compartían ciertas cualidades o características particulares, les permitió tener una conciencia de grupo, mismo que en un primer momento se manifestó únicamente como grupo de interés, toda vez que su objetivo no fue más allá de la indentificación de intereses particulares comunes.

Sin embargo, habrían de presentarse las primeras diferencias durante la gestión del presidente Cárdenas, lo cual ocasiona a su vez la constitución de una nueva organización, congregando tanto a industriales como a comerciantes formando un nuevo frente en la Coparmex, que tal como se verá más adelante, no logra esa mayor representatividad que buscaban los empresarios.

Al final de la administración del presidente Cárdenas, tanto el sector empresarial como las organizaciones obreras se encontraban con las bases para su interacción establecidas por el Estado. la estrategia global de desarrollo en que el Gobierno y empresarios coincidían, de esta forma, entre 1940 y 1970 no llegó a presentar problemas de gran envergadura<sup>20</sup>.

Si bien es cierto que inicialmente los papeles tanto del sector empresarial como del gobierno mexicano se encontraban en cierta forma definidos; por una parte los empresarios observando específicamente cuestiones relativas a la economía y desarrollo de sus industrias, y por otra parte el gobierno, haciéndose cargo de las cuestiones relativas a la conducción del país, tanto en lo económico como en lo político; las fases de enfrentamiento se darían precisamente por esta delimitación de acciones, momento en el cual la actuación de los empresarios se manifiesta ya como grupo de presión.

---

<sup>20</sup>Cfr. Carlos Arriola, *Op cit* (1981).

El desarrollo del empresariado mexicano, basado en premisas principales como su exclusión formal de la política además de considerar siempre que lo que era bueno para el Estado era bueno para los empresarios y viceversa<sup>21</sup>. Llegó a un momento límite en el cual se rompió este esquema, debido a factores que chocaron con el mismo Estado tanto a nivel nacional como a nivel internacional, (entre ellos la crisis económica y las manifestaciones sociales).

En esta coyuntura, la acción empresarial dio como resultado el fortalecimiento de las organizaciones ya existentes y desembocó en un factor de gran importancia: la creación del CCE, organismo cúpula que engloba al sector empresarial en su totalidad y viene a darle una mayor consolidación y representatividad, aprovechando la estructura corporativa<sup>22</sup>.

Así pues, en la década de los setentas y ochentas, la crisis económica del país desencadenó una serie de reacciones por parte de diversos sectores de la sociedad, lo cual aunado a movilizaciones y reclamos de carácter social crearon en México condiciones de alto riesgo, y el sector empresarial, sumándose a este desencadenamiento de reacciones, pugna por una mayor representatividad y una nueva posición dentro del sistema político mexicano, lo cual inminentemente da pie a su actuación ya como grupo de presión.

De hecho, una de las principales características en el período de gobierno del presidente Echeverría, es la confrontación entre el presidente e importantes grupos empresariales<sup>23</sup>. En estas circunstancias, el empresariado mexicano, ejerce sus primeras acciones utilizando vías indirectas mediante declaraciones en foros públicos, objetando las

---

<sup>21</sup>Cfr. Wionezek, citado por LUNA, Matilde. 'Los empresarios y el régimen político mexicano. Las estrategias tripartitas de los años setenta.' en *Rev. Estudios Políticos*. Vol. 1 México, Marzo 1984.

<sup>22</sup>Entendiendo al corporativismo "como una de los varios acuerdos posibles mediante los cuales los intereses organizados pueden mediar entre sus miembros (individuos, familias, empresas, comunidades, grupos) y diversos interlocutores (sobre todo los organismos del Estado o Gobierno)" Vide. Phillippe C. Schmitter. "Corporativismo (Corporativismo) en Matilde Luna y Ricardo Pozas. *Relaciones corporativas en un período de transición*. IIS-UNAM, México, 1992.

<sup>23</sup>Cfr. Matilde Luna. *Op cit.* (1984).

decisiones del ejecutivo; no obstante llevará tiempo consolidar su identidad como grupo propiamente de presión.

#### **Inicio del enfrentamiento empresarios - gobierno, 1970.**

En esta etapa, la situación del país se encuentra en deterioro tanto político como económico, todo esto como resultado de las medidas adoptadas por la llamada apertura democrática, así como por los mecanismos que se utilizaron para abatir la inflación, y particularmente por la creciente intervención estatal en la economía. De la administración anterior solo permanecieron tres factores que a lo largo de la historia económica del país, partiendo de 1970, serán constantes: déficit comercial, incremento de la deuda externa y devaluación aunada a la inflación<sup>24</sup>; el modelo de sustitución de importaciones se había agotado.

Por esta razón, la nueva administración se fija una serie de metas como el acelerar e incrementar la productividad del aparato productivo, fortalecer la presencia estatal en la actividad económica por medio de un sistema mixto y asegurar una distribución del ingreso más equitativa. Sin embargo, el programa reformista del presidente Echeverría no podría consolidarse, de hecho sus graves deficiencias tanto en lo económico como en lo político no se hicieron esperar.

Los empresarios, desde principios de los setentas comenzarían a presionar para redefinir las reglas del juego que en esta ocasión no estaban muy claras ya que sus intereses comenzaban a verse seriamente afectados. En esta etapa, las primeras organizaciones empresariales en responder fueron la Concanaco, Concamin Coparmex y Amis, las cuales definieron sus posturas en contra de las medidas propuestas por el

---

<sup>24</sup>Cfr. Arturo Huerta, *Economía mexicana, Más allá del milagro*. IIE-UNAM, México, 1989.

Gobierno. Ante esta situación, el gobierno adopta una actitud tolerante, logrando concertar un acuerdo con las partes antes divergentes.

Las manifestaciones de estas tendencias incipientes por parte de las diferentes organizaciones empresariales demostraban claramente la dispersión existente acerca de los intereses del empresariado.

No obstante, a pesar de los tropiezos, se lograría un gran avance por parte del sector privado mexicano, en lo que se planteó como el gran problema de esta fase de enfrentamiento: "la lucha por defender y constituir mecanismos más eficaces para la defensa de intereses y concertación de acuerdos con el aparato gubernamental, ante la ineficacia de los tradicionales"<sup>25</sup>.

Aunado a lo anterior, la actitud del gobierno de Echeverría, en materia de política exterior, encuentra también un cierto rechazo por parte de los empresarios<sup>26</sup>.

Sin embargo, esta actitud del gobierno mexicano hacia el exterior, no tendría un gran alcance, ni sería suficiente para evitar la supeditación a los intereses extranjeros, debido en parte a la crisis económica que habiéndolo generado un elevado déficit comercial, se haría necesario el financiamiento externo llevando a una sujeción a los lineamientos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

Así pues, mientras los empresarios objetaban las medidas impulsadas por el gobierno, la economía del país se iría adentrando en un modelo propuesto para desarrollo que sin embargo culminaría en una severa crisis.

---

<sup>25</sup>Vide. René Millán. Op. cit. p. 21. (1988)

<sup>26</sup>Se establecen relaciones con la República Popular China, al mismo tiempo, brindando apoyo y acercamiento al régimen chileno de Salvador Allende y proclamando la Carta de Derechos y Deberes de los Estados. Cfr. Modesto Scara. *La Política Exterior de México*. Porrúa, México, 1988.

### La Comisión Nacional Tripartita

Con el surgimiento de posturas cada vez más radicales y endurecidas entre los empresarios y el sector obrero, en una coyuntura en la cual las reformas adoptadas por el gobierno representaban para los empresarios, tendencias evidentemente populistas, el problema se agudizó.

En estas circunstancias, el conflicto fue canalizado para su solución por medio de un mecanismo propuesto precisamente por el gobierno, la Comisión Nacional Tripartita, cuyo objetivo era incidir mediante mecanismos de consulta y arreglo entre empresarios, trabajadores y gobierno en la solución de controversias<sup>27</sup>. Sin embargo, esta comisión nunca fue del agrado de los empresarios ya que "la veían como un intento de reforzamiento del corporativismo estatal a través del cual los representantes de los trabajadores y el gobierno, aliados, los podrían forzar a "acordar" resoluciones que en realidad consideraban inaceptables"<sup>28</sup>.

Ante los resultados no satisfactorios, poco a poco la posición endurecida de los empresarios se va consolidando y como muestra de ello se dan los cambios de dirigentes en las principales organizaciones: la Coparmex, la Concamin, y Canacintra.

Los estragos de la crisis económica se fueron acentuando. las presiones en el sector externo se hacían más fuertes, el pago al servicio de la deuda aumentaba su participación en el total de las exportaciones así como la participación de los intereses "lo cual evidenciaba un aumento del elemento riesgo, respecto al pago del capital de la deuda. El

---

<sup>27</sup>Cfr. Diego Luis Ramírez. *La Comisión Nacional Tripartita*. Archivo del fondo 18, FCE. México. 1974. y Matilde Luna. "Los empresarios y el régimen político Mexicano: las estrategias tripartitas de los años setenta." en *Rev. Estudios Políticos* Vol. 1 México, Marzo, 1984.

<sup>28</sup>Vide. Ricardo Tirado. Op cit., p. 269-270. (1992).

conjunto de factores que se configuraron generó mayor incertidumbre a la inversión productiva privada<sup>29</sup>.

### La acción del sector empresarial

En la separación de intereses gobierno - empresarios, fue predominante la participación de una organización, la Cámara Americana de Comercio (Camco)<sup>30</sup>, que con el pretexto de buscar un frente común para ser respuesta al repunte "colectivista a nivel mundial"<sup>31</sup>, y ante la nada favorecedora ley de inversiones extranjeras, su actitud fue en realidad de resistencia al programa reformista del presidente Echeverría.

Por otra parte, a pesar de los intentos del gobierno por mantener un control de la inflación, aún en contra de los empresarios, la inflación se dispara y daña primeramente a la gran mayoría, y es entonces cuando se va perfilando como un fenómeno de desequilibrio y llega a convertirse en una prioridad política y social del régimen. El gobierno elabora un nuevo plan para combatir la inflación y el sector empresarial nuevamente se rehusa, dando un rechazo absoluto.

Como consecuencia de lo anterior, se da el momento más álgido en las diferencias gobierno - empresarios ya que el movimiento obrero se lanza a la conquista de un incremento salarial desencadenando rápidamente en conflicto empresarios-obreros dejando en claro la incapacidad del gobierno para manejar y controlar las relaciones de clases. A este respecto, cabe mencionar que durante este período de conflicto franco, el ejército fue objeto de atenciones especiales por parte del gobierno<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup>Vide. Anuro Huerta. Op. cit. p. 58-59. (1989)

<sup>30</sup>Actualmente, la Camco agrupa a las más grandes e importantes compañías norteamericanas que se encuentran en México, así como la mayor parte de las grandes empresas de capital mexicano. Cfr. Cristina Puga, *Empresarios medianos, pequeños y micro. Problemas de organización y representación*. Proyecto organizaciones empresariales en México. cuaderno No. 3. FCPyS-IIS-UNAM, México, 1992.

<sup>31</sup>Cfr. René Millán. Op cit. (1988).

<sup>32</sup>Cfr. Carlos Arriola. Op cit. (1981).

Posteriormente se logrará llegar a una negociación con respecto a cuestiones como los salarios, lo cual no fue obstáculo para desencadenar otra serie de declaraciones en contra del gobierno<sup>33</sup>, el cual a su vez trata de conservar la lealtad del ejército manejando un discurso de "justicia social e independencia económica del exterior"; asimismo busca el apoyo de las masas con el discurso de la Alianza Popular<sup>34</sup>.

En estas condiciones desfavorables, el empresariado adopta una actitud tolerante y de conciliación, el llamado a la cordura se hizo más fuerte, incluso de parte de líderes de organizaciones que anteriormente se habían pronunciado como más radicales (Concamín). Por su parte el gobierno tampoco llevó muy lejos su alianza popular convocando a las masas, no se llegó a una movilización popular. "Todo desembocó en una gigantesca manifestación cuidadosamente preparada en la capital de la república y en varias otras más que se celebraron en provincia"<sup>35</sup>.

A principios de 1974 el sector privado declaraba que se había restablecido el clima de confianza en el país, no obstante, debido a que siguieron los enfrentamientos, menos severos que en 1973, los empresarios delinearon otra estrategia, comenzando por el freno a la inversión privada del país y la fuga de capitales, políticamente se lanzaron en contra del sindicalismo independiente y trataron de que el gobierno se definiera a su favor; asimismo, al interior de sus organizaciones promovieron la unidad de clase con el fin de fortalecer su representatividad en el sistema político mexicano<sup>36</sup>.

Nuevamente se dio una actuación importante de los empresarios mexicanos, con llamados de la Camco invitándolos a unirse para consolidar sus acciones ante la amenaza a la empresa privada y al capital extranjero ya que las empresas comenzaban a despertarse,

---

<sup>33</sup>Ibidem.

<sup>34</sup>Ibidem.

<sup>35</sup>Vide Carlos Arriola. Op. cit. p. 92. (1981).

"pero su angustia todavía no se ha convertido en un frente unido contra el embiste del colectivismo"<sup>37</sup>. De hecho, el presidente de la misma Camco Frank B. Loretta, ampliando estas ideas las daría a conocer en una conferencia llevada a cabo en Monterrey cuyo texto cobra una gran importancia por inspirar posteriormente a otros empresarios nacionales<sup>38</sup>.

Así, los primeros empresarios en lanzarse a la defensa de la libre empresa fueron principalmente del norte del país, destacando precisamente por tener una actitud más radical que el resto<sup>39</sup>.

### El surgimiento del CCE

Este último llamado de atención, a diferencia del que se dio en 1973, llevado a cabo también por la Camco, si fructificó y de hecho se cristalizó en la creación del Consejo Coordinador Empresarial en mayo de 1975, integrado por los dirigentes de la Concanaco, Concamin, Coparmex, Abm, CMHN, y Amis; la Canacindra, según la declaración de su presidente no fue invitada a participar, este hecho provocó una serie de protestas en diversos lugares del país.

El CCE nace oficialmente en una reunión en la que los dirigentes de las organizaciones empresariales dieron a conocer al presidente Echeverría, una Declaración de Principios (17 capítulos) y una Declaración sobre Problemas Actuales (11 capítulos), asimismo, se publicó el Anteproyecto de un programa para crear una imagen adecuada y fidedigna del sector empresarial en México<sup>40</sup>. La acción directa comienza a ser entonces el elemento constante de su interacción con el gobierno mexicano.

---

<sup>36</sup>Cfr. Carlos Arnola. Op cit. (1981). y René Millán. Op. cit. (1988).

<sup>37</sup>Vide Frank. B Loretta. Citado por Carlos Arriola. Op cit. p 104. (1981).

<sup>38</sup>En este texto se menciona a la Guerra Fría y la existencia de dos ideologías en constante lucha: el sistema americano de libre empresa y la tesis marxista-leninista del socialismo. donde la libre empresa es mayormente atacada en el mundo incluso en México. según el empresario. Cfr. Carlos Arriola. Op cit. (1981).

<sup>39</sup>Entre ellos Andrés Marcelo Sada (Grupo Cydsa) y Ricardo Margáin Zozaya (Grupo Monterrey).

<sup>40</sup>Acerca del CCE consultar Matilde Luna y Ricardo Tirado, *El Consejo Coordinador Empresarial, una radiografía*. Cuaderno 1. Proyecto Organizaciones Empresariales; IIS-FCPyS; 1991.

Estos documentos, marco de la creación del CCE, desataron una ola de declaraciones en su contra por parte de diferentes sectores de la sociedad, entre ellos la iglesia y partidos políticos como el PAN<sup>41</sup> pero la creación del CCE fue crucial en la lógica del empresariado mexicano, en virtud de que al ser un organismo cúpula permitiría "orientar y fundamentar la acción política de la burguesía en forma integral, ya que a través de él se resuelven las diferencias entre las distintas fracciones y grupos económicos"<sup>42</sup>.

Hacia el final del sexenio ninguna de las partes pugnó ante nuevas diferencias, la respuesta del empresariado estaba ya dada y lo único que ratificaban eran las posiciones anteriormente definidas: no confiar en el gobierno y tratar de detener cualquier estrategia de corte reformista. Simultáneamente a nivel nacional se dieron toda clase de manifestaciones, demandas obreras, invasiones en el campo, declaraciones en contra y a favor del empresariado y del gobierno; y la economía, cuyo desarrollo se encuentra estrechamente vinculado con el desarrollo político del país, refleja con claridad la inestabilidad: el deterioro, la fuga de capitales, la inflación, en general la crisis.

En los primeros meses de 1975, en espera del nombramiento del nuevo candidato del PRI a la presidencia, los empresarios mexicanos se abstuvieron de manifestar simpatías por algún precandidato, pero sí se manifestaron en cuanto a la orientación y características que el nuevo candidato debería tener, de hecho la creación del CCE significó la exclusión de cualquier candidato que continuara con la línea reformista.

Sin embargo, en su afán por lograr una influencia determinante, una facción de empresarios (norteños) presionaron para lograr participar dentro del Sector de Organizaciones Populares (CNOP) en el PRI, pero se les condicionó al tamaño e ideología.

---

<sup>41</sup>Cfr. Carlos Arriola, Op cit. (1981)

<sup>42</sup>Vide. René Millán, Op cit. p. 56. (1988).

Ante esta situación los empresarios trataron de impedir la postulación de un candidato de corte reformista como Echeverría, utilizando diversos foros para manifestarse.

Para acentuar su posición, el sector privado se volcó a fomentar el desprestigio del gobierno, cuestionando su capacidad de dirigir con los procedimientos reformistas, "además de la crítica pública, de los esfuerzos de organizaciones como el CCE y de las huelgas empresariales de 1976, la forma más importante de oposición a Echeverría, por parte del sector privado, fué la pérdida de confianza seguida de las negativas para invertir y del creciente problema de la fuga de capitales al extranjero"<sup>43</sup>.

Así pues, "el conjunto de factores que se configuraron, generaron mayor incertidumbre a la inversión productiva privada. El excedente se canalizó hacia la especulación de divisas y se dio una fuga de capitales sobre todo en 1976 (por considerarla más redituable)"<sup>44</sup>.

A este respecto, fueron precisamente cuestiones como la Ley de Asentamiento Humanos y por otra parte el reparto de tierras en el Valle del Yaqui, lo que generó las diferencias más conflictivas entre gobierno y el empresariado, donde se enfatizó la actitud tendenciosa de este último.

Una vez que el candidato fué designado, José López Portillo, los empresarios manifestaron en forma conjunta consideraciones respecto al candidato, como un hombre "franco, de pocas palabras y de conceptos claros con el que se podía llegar a un entendimiento y que no lo consideraban una amenaza a la libertad individual" y por lo tanto no se provocaría "ni fuga de capitales, ni estatización de la banca privada ni freno a las inversiones particulares"<sup>45</sup>; y a pesar de que los manifestantes aclararon no hablar por el

---

<sup>43</sup>Vide. Dale Ston, *Industria, Estado y Poder en México*. Grijalbo, México, 1990. p. 136.

<sup>44</sup>Vide Arturo Huerta. *Op cit.* p. 59. (1989).

<sup>45</sup>Vide. Citado por Carlos Arriola. *Op cit.* p. 122. (1981).

CCE, si mencionaron que éste se encontraba elaborando investigaciones económicas y sociales para ser entregadas al candidato que resultara elegido<sup>46</sup>.

#### **Nuevo pacto empresarios - gobierno 1976.**

Al inicio del nuevo sexenio, el presidente López Portillo se encuentra ante un panorama muy desfavorable. Por una parte el agudo desajuste económico, además del enorme distanciamiento entre el gobierno y los empresarios. Asimismo, el empresariado mexicano tenía una perspectiva muy diferente, que le permitía tener una posición favorable en comparación con el gobierno ya que después de las experiencias pasadas, le dejaron entre otras cosas un alto grado de unificación de clase, una mayor organización al integrarse al CCE, antecedentes de realización de acciones en bloque que de una u otra forma pusieron en duda la legitimidad de las propuestas reformistas si no es que lograron obstaculizarlas; y algo de suma importancia fue su logro al transformar una crisis económica en una crisis de desconfianza provocando el deterioro de la imagen del presidente, todo esto dando como resultado una posición privilegiada con respecto al gobierno<sup>47</sup>.

No obstante el poder que en esta ocasión ya detentaba el empresariado, no continuaron las discrepancias con el gobierno sino que se permitiría la creación de un nuevo esquema sobre bases distintas en un acuerdo entre el gobierno y los empresarios.

Para poder llevar a cabo el restablecimiento de la economía y la confianza de la nación, el nuevo gobierno implemento una estrategia, basada en dos premisas principales: la Alianza para la Producción y la Reforma Política, y por supuesto, una pieza clave para lograr su realización sería el restablecer los lazos con el sector privado. El mensaje que el presidente López Portillo dirige a la nación se daría en esta dirección<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup>Cfr. Carlos Arriola. Op cit. (1981).

<sup>47</sup>Cfr. René Millán. Op cit. (1988).

<sup>48</sup>Cfr. Ibídem.

Siguiendo esta lógica para poder reactivar la economía, además de la apremiante necesidad de capital; el gobierno de México se vió en la necesidad de implementar una nueva política económica diferente, firmando así una Carta de Intención con el FMI (1976) estableciendo los mecanismos de ajuste a seguir: contracción del gasto público y de circulación monetaria, liberalización creciente del comercio exterior, aumento de las tasas de interés, devaluación del peso y contracción salarial entre otras<sup>49</sup>. Como consecuencia, entre 1976 y 1977, la economía mexicana entraría en un proceso de recesión en el cual se observaría que precisamente las industrias que en momentos de crecimiento son dinámicas, en momentos de crisis son las más afectadas<sup>50</sup>.

Por su parte la acción del empresariado no se suspendería, de hecho continuaron realizando acciones en favor de sus intereses, y comenzaron el sexenio condicionando su participación en la alianza inicialmente acordada, reclamando la solución de problemas agrarios así como la salida de funcionarios indeseables<sup>51</sup>.

Más tarde, el auge petrolero permitiría en la medida de una mayor disponibilidad de divisas la reactivación de la economía, y a nivel internacional, este auge dió lugar a una gran disponibilidad de recursos financieros a causa de los excedentes que afluían al mercado de capitales por no ser canalizados a la esfera productiva. En México, la gran captación de recursos, tanto por parte del petróleo como por el endeudamiento externo, se canalizó a la inversión pública, esto generó un crecimiento en la economía pero de manera muy desigual entre los diferentes sectores.

Para 1977, la política económica, en apego al FMI, sería la base para hacer posible la alianza para la producción. El gobierno proponía excelentes condiciones para el sector

---

<sup>49</sup>Vide. Arturo Huerta. Op cit. p. 64. (1989).

<sup>50</sup>Cfr. Arturo Huerta. Op cit. (1989).

<sup>51</sup>Cfr. Rogelio Hernández. *Empresarios, Banca y Estado. El conflicto durante el Gobierno de José López Portillo 1976-1982*. IIS-UNAM. México, 1988.

privado, y políticamente haría factible una nueva forma de vinculación entre gobierno, empresarios y sector obrero, era en cierta forma un intento por recuperar la negociación tripartita (en sustitución de la CNT) pero con nuevas y diferentes premisas que situarían al empresariado mexicano como principal actor en detrimento casi directo del sector obrero.

En esta dinámica desarrollada por el gobierno, el empresariado mexicano tuvo cada vez una actuación más moderada, ya que si bien se dieron enfrentamientos entre las corrientes radical y moderada por el control de las principales organizaciones empresariales, fué la fracción moderada la que logró el triunfo y a la vez que proponía evitar cualquier enfrentamiento fijándose límites para actuar sólo como grupo de presión.

Es así como "la poca proclividad de los empresarios en general a asumir posiciones radicales o a comprometerse en acciones políticas, eliminaron a los representantes de la corriente radical del control de las organizaciones empresariales por el resto del sexenio"<sup>52</sup>.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que el empresariado ya disfrutaba por parte del gobierno, entre los cuales se aprecian los incentivos fiscales, créditos, protección a la industria y la reorientación de las exportaciones basándose en el petróleo<sup>53</sup>; al parecer no eran suficientes ya que la confianza no estaba del todo recuperada lo cual se reflejó en la falta de inversión, ocasionando que el gobierno la cubriera recurriendo a un mayor endeudamiento.

Así, el sector empresarial, en virtud de su privilegiada posición, centró su atención en algo que consideraban un problema principal: "por una parte, cómo administrar el alto grado de influencia que había alcanzado en el diseño de la política económica y, por otra parte, cómo dosificar los niveles de confianza frente al régimen"<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup>Vide. Carlos Arriola. *Los empresarios y el Estado 1970-1982*. El Colegio de México. México. 1988. p. 165.

<sup>53</sup>Para respaldar esta planeación, se organizó un Foro Nacional de Desarrollo Industrial y en 1979 se crea la Comisión de Fomento Industrial.

<sup>54</sup>Vide. René Millán. *Op cit.* p. 94. (1988).

Ante esta situación el gobierno se ve obligado a liberar al sector obrero del pacto que con gran esfuerzo había logrado cumplir, cuando por el contrario el empresariado seguía ignorando. Solo así reaccionan los empresarios y es entonces cuando el CCE emite un programa de 10 puntos para contribuir a solucionar la situación de los trabajadores, aún así, el programa no implicaba resolver el problema de la no inversión.

Las medidas económicas desarrolladas permitieron que el sector privado, "al margen de cualquier presión política, aplicara una racionalidad perfectamente congruente con sus intereses: especular y sacar capitales"<sup>55</sup>.

### **La propuesta de ingresar al Gatt**

En el empresariado mexicano se observaron cambios sustanciales tanto en su unidad así como en su actividad y actitud. Su relación con el gobierno, exceptuando el área económica, ya no era tan relevante, las facciones ideológicas al interior ya no pugnan por ser impulsor de clase y entonces las organizaciones empresariales caen de nuevo en una actitud de simples organizaciones gremiales; esta situación se reflejó claramente cuando se dio la posibilidad de ingresar al GATT<sup>56</sup>.

Por una parte la Coparmex y la Concanaco apoyaron la entrada al GATT iniciando una larga campaña; mientras que, la Concamin y la Canacintra se opusieron argumentando que acarrearía desempleo y desprotección de la industria nacional. Las diferencias continuaron hasta que el gobierno da una resolución en marzo de 1980, sin embargo, se observó una fragmentación importante al interior del empresariado.

No obstante que México no ingresó al GATT, si amplió la liberalización del comercio (que venía dándose desde 1978 con el fin de insentivar la industria nacional por medio de

---

<sup>55</sup>Vide. Rogelio Hernández. Op cit. p. 151. (1988)

<sup>56</sup>Para efectos de la presente investigación, se realizará el análisis de este suceso posteriormente en el tercer capítulo.

una sana competencia con el exterior); lo cual significó una mayor afluencia de exportaciones de los países desarrollados, especialmente Estados Unidos.

Por consiguiente, para lograr mantener ese ritmo de importaciones, se recurrió al mayor endeudamiento externo, que aunado al déficit comercial, obligaron al país a incrementar la plataforma de exportaciones petroleras, priorizando entonces su desarrollo en detrimento de otras ramas productivas, generándose así el crecimiento desigual de la economía nacional<sup>57</sup>.

A este respecto, a pesar de la confianza depositada en el gobierno por los empresarios en materia política<sup>58</sup>, no fue equivalente en lo que se refiere a la política económica ya que si bien no se desataron críticas por parte del empresariado como con el gobierno de Echeverría, al acercarse el final del sexenio y agudizándose la crisis, comenzaron a acentuarse las inconformidades.

#### **Desaveniencias al final del sexenio**

A mediados de 1980, al ser reelecto el presidente del CCE, Prudencio López, y habiéndose realizado un análisis por parte del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), se pronunció en favor del crecimiento de la economía en general, solo llamaba la atención en cuanto al proceso inflacionario ya que según el estudio realizado, este se debía al exceso de circulante y al deficiente rendimiento de las empresas paraestatales. Sin embargo, esperaba que el gobierno delinear políticas tendientes al control de la inflación, de la misma forma el empresarios Jorge Pintado (expresidente de la ABM) se pronunciaban a favor de las políticas del gobierno.

---

<sup>57</sup>Cfr. Arturo Huerta, Op cit. (1989).

<sup>58</sup>Las decisiones del ejecutivo a principios de 1980: apoyo al sistema alimentario mexicano, mantener la explotación petrolera en 2 millones y medio de barriles diarios, el no ingresar al GATT, así como el Plan Global de Desarrollo: fueron recibidas de buen agrado por parte del empresariado en su mayoría.

Por el contrario, los dirigentes de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (Anierm) y de la Asociación de Industriales de Vallejo solicitaron al presidente la devaluación del peso ya que se estaban dificultando las exportaciones, pero el gobierno, así como la mayoría del sector privado (encabezada por el CCE), apoyaron el régimen de flotación del peso, ignorando a la minoría que defendía la devaluación<sup>59</sup>.

La economía mexicana que con base en el boom petrolero y el mayor endeudamiento se vislumbraba con un crecimiento vigoroso, en realidad agotó el sistema ya que si bien es cierto que obtuvieron grandes cantidades de divisas, fueron las mismas que salieron del país por concepto de importaciones puesto que esta últimas se incrementaron con la liberalización del comercio.

Asimismo, las exportaciones no lograron un mayor auge, excepto el petróleo, ya que si bien México se pronunció por una apertura unilateral (en lugar de ingresar al GATT), el resto de los países se pronunciaban por un proteccionismo disfrazado, así pues, en México, los productores de bienes prefirieron importar que seguir produciendo bienes no competitivos, y así satisfacer la demanda interna, tendiente a su vez a una mayor expansión.

A pesar del problema de la inflación y siguiendo con las relaciones cordiales con el gobierno, el empresariado mexicano se manifestaba optimista, incluso en lo referente a la sucesión presidencial, manifestaron toda la confianza en el sistema para poder elegir a un buen presidente, así pues, la confianza se había recuperado a base de un gran esfuerzo y demasiadas consideraciones por parte del gobierno hacia el sector privado. Las principales organizaciones empresariales comenzaron a opinar.

---

<sup>59</sup>Cfr. Carlos Arriola. Op cit. (1988). y René Millán. Op cit. (1988).

A finales de 1980 Ernesto Amtmann Obregón, presidente del Cemai, opinó que el sucesor no debería cambiar ni el ritmo ni la dirección de la política de López Portillo, "ya que cualquier país que aspire a lograr el desarrollo pleno y la industrialización debe procurar que las transferencias de poder sean graduales y sin variaciones bruscas<sup>60</sup>. Asimismo, por parte del CCE, Prudencio López opinó acerca de la situación, dando a conocer sus optimistas apreciaciones, del mismo corte fueron las declaraciones de José Porrero Lachte, presidente de la Canacindra.

Para 1981, los empresarios continuaban apoyando la política del gobierno ya que con la baja internacional del precio del petróleo, se alteraron los términos de intercambio. Esto obligó al país a restringir las importaciones y a exportar más petróleo para evitar un mayor deterioro del sector externo, realizándose así una transferencia de excedentes del país hacia el exterior, a su vez "esta transferencia se amplió por el aumento de las tasas de interés internacional y por el endurecimiento de las condiciones financieras externas en términos del tipo de crédito que pasara a predominar, los de corto plazo"<sup>61</sup>.

A pesar de este hecho, a mediados de 1981 los empresarios no manifestaron ninguna actitud de alarma, sino que por el contrario, las apreciaciones acerca de la reducción del gasto público fueron positivas ya que como afirmó el presidente de la Coparmex José María Basagoiti, no afectaría los planes de desarrollo y permitiría reducir la inflación, del mismo tono fueron las apreciaciones de los presidentes de la Concamin, Alfonso Pandal Graf, de Jorge Chapa de la Concanaco y finalmente el presidente de la Canacindra.

Al parecer ningún sexenio había sido mejor que el de López Portillo, esta apreciación por parte del empresariado continuó manifestándose hacia finales de 1981.

---

<sup>60</sup>Vide. Carlos Arriola, Op cit. p. 168. (1988).

## La devaluación del peso

A principios de 1982, contra todo lo que el gobierno aseguraba, la devaluación del peso se intuía inminente y se generalizó la fuga de capitales.

La devaluación desatada desde febrero, no pudo tener un semicontrol hasta agosto, cuando el Banco de México estableció tres tipos de cambios: el preferencial (49 pesos), el mexdólar (69.50 pesos) y el oficial (75 pesos), en este punto las relaciones entre gobierno y empresarios estallaron y pasaron a una fase de ataques mutuos. Así, mediante el CCE el empresariado manifestó su posición expresando diversas declaraciones de las cuales destaca la siguiente:

"4) estamos seguros que el gobierno, que siempre ha pregonizado la rectoría del Estado en materia económica, acepta plenamente su responsabilidad por las condiciones que han conducido a estas dos devaluaciones, el que el gasto público excediera con mucho a los ingresos del erario y el que para financiar el déficit creciente se recurriera a una enorme deuda externa y al aumento constante del circulante"<sup>62</sup>.

Sin embargo, a pesar de la aparente unidad del sector empresarial, comenzaron a resaltar las diversas posturas ya que si bien la crisis afectó a casi todos, hubo quien resultó beneficiado como la ABM que tuvieron un margen considerable para especular por lo cual apoyaron las políticas gubernamentales. Parte del sector privado nacional y extranjera vio sus objetivos garantizados por medio de los mecanismos de mercado, la inversión se canalizó hacia donde se dieron mejores perspectivas: ganancias casi inmediatas.

Ante tal situación, las diferentes posturas se presentaron. Se expresaron entre ellas la ABM, cuyo presidente Carlos Abedrop Dávila, mencionó que las medidas adoptadas por el

---

<sup>61</sup>Vide. Arturo Huena, Op cit. p. 95. (1989).

gobierno eran las adecuadas; así como el presidente de la Canaco Cd. de México, el presidente de la Concamin, el presidente de la Bolza Mexicana de Valores, y el presidente de la Canacindra; estos empresarios coincidían en que si bien todos resultaron afectados, era necesario tomar medidas adecuadas (las que se estaban llevando a cabo no eran suficientes), para contrarrestar los efectos negativos de la especulación.

Por otra parte, en la tendencia más radical se encontraban la Coparmex, cuyo presidente José María Basagoiti, señaló que no se había hecho un manejo adecuado de la devaluación; y de manera más crítica los empresarios de Nuevo León manifestaron su posición<sup>63</sup>. Ante los ataques que el gobierno y su estrategia de ajuste recibieron, el Presidente López Portillo argumentó que en virtud de la situación que se presentó, no había otra forma de controlar la descapitalización de nuestra economía, reprochando al mismo tiempo la actitud del sector empresarial.

López Portillo pronunció un discurso ante las principales organizaciones empresariales y obreras, el gabinete y los directores de los medios de comunicación nacionales, exponiendo las razones para implantar el sistema cambiario múltiple; asimismo, resaltó el hecho de que el gobierno fue el único que introdujo divisas al país, precisamente por la falta de competitividad de los empresarios.

Una parte muy importante del discurso se desarrolló alrededor de la idea de que quienes sacaron los dólares de la economía, propiciando la crisis, eran aquellos que manejando grandes fortunas no se interesaban por el bienestar social sino que perseguían fines lucrativos. Esta idea sería retomada y ampliamente desarrollada por el presidente en su sexto y último informe presidencial.

---

<sup>62</sup>Vide. citado por Carlos Arriola. Op cit. p. 179.(1988). y René Millán. Op cit. p. 141.(1988).

## La nacionalización de la Banca

Así, basándose en el supuesto anterior, durante el informe de gobierno, el presidente identificó a los banqueros con varios de los males nacionales. El gran golpe fue el decreto de la nacionalización de la banca así como el de establecer el control de cambios; la ABM apareció entonces como el enemigo común de la sociedad mexicana por haber descapitalizado al país.

Con el inicio de una de una profunda crisis económica, y el decreto de la nacionalización de la banca, se modificó la alianza entre gobierno y empresarios, iniciando una nueva fase de relaciones cambiante e impredecibles<sup>64</sup> donde el empresariado mexicano experimentaría una modificación de sus pautas de conducta política y la revelación de un nuevo discurso.

La nacionalización bancaria tuvo como consecuencia la desarticulación de los grupos financieros privados y la fractura de la dominación económica del capital financiero, así como la ruptura del entendimiento que se había logrado mantener entre el Estado y el empresariado mexicano<sup>65</sup>. Asimismo, se puso de manifiesto el poder del gobierno al ignorar la representación empresarial y sus mecanismos de consulta<sup>66</sup>.

La reacción de los empresarios no fué realmente uniforme, ya que además del desconcierto que se generó, por parte de algunos empresarios de provincia llega incluso a ser aplaudida<sup>67</sup>; así, el CCE no logra consenso entre las principales organizaciones respecto al tipo de respuesta requerida por este hecho. Organismos como la ABM, Concanaco y el

---

<sup>63</sup>Cfr. Carlos Arriola, Op cit. (1988).

<sup>64</sup>Cfr. René Millán, Op cit. (1988)

<sup>65</sup>Cfr. Roderic A. Camp, Op cit. (1990) y Cristina Puga. "Los empresarios mexicanos ante la catástrofe" en *Estudios Políticos*, Nueva época, Vol. 3. Ene-mar, 1984. #1.FCPyS

<sup>66</sup>Cfr. Matilde Luna, *Los empresarios y el cambio político*. Era-IIS Unam, México, 1992.

<sup>67</sup>Cfr. Cristina Puga. Op cit. (1984).

CCE se manifestaron en contra, argumentando que empeoraría la crisis por tratarse de una medida con inclinaciones socialistas<sup>68</sup>.

La ABM utilizaría la vía legal para defender sus intereses, y el CCE hace un llamado a realizar un paro empresarial, pero no fué del todo apoyado; Concamin y Canacintra se opusieron al considerar que el paro podría provocar el rompimiento del orden legal. Al parecer, esta falta de unidad se debió al carácter sorpresivo de la propia nacionalización. Sin embargo, esta medida constituyó "el remate de toda una serie de soluciones económicas ensayadas por el gobierno durante el mes de agosto que había motivado las más encontradas respuestas por parte de la burguesía"<sup>69</sup>.

Y a pesar de la importante unificación que habían logrado los empresarios en el pasado, nuevamente surgen las posturas encontradas entre la facción radical, con el CCE, la Coparmex y la Concanaco planteando un conjunto de demandas orientadas a obtener una mejor posición en la estructura de poder e incluso a modificar la propia estructura<sup>70</sup>; y la facción moderada principalmente a través de Concamin y Canacintra, haciendo llamados a la reflexión y a la serenidad para evitar enfrentamientos infructuosos, así como el pedir medidas oficiales para resolver la crisis y exigir al Gobierno definir el futuro de la economía para dar fin al desconcierto ocasionado por la nacionalización<sup>71</sup>, el respaldo estaba condicionado al cumplimiento de compromisos por parte del gobierno como apoyo financiero.

---

<sup>68</sup>Cfr. Saúl Escobar. "Rifts in the mexican power elite" en Sylvia Maxfield. *Government and private sector in contemporary mexico*. Center for US-Mexico studies. San diego, 1987.

<sup>69</sup>Íde. Cristina Puga. Op cit. (1984).

<sup>70</sup>Cfr. Ricardo Tirado y Matilde Luna. "El nuevo discurso empresarial" en *Rev Mex de Ciencias Políticas y Sociales*. Abr-Jun. 1986. Núm.124. año 32. y Cristina Puga. "La lucha política en México: el caso de los industriales 1982-1985" en, Ricardo Pozas. y Matilde Luna, *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*. Grijalbo, México, 1991.

<sup>71</sup>Cfr. Cristina Puga. Op cit. (1984).

## La movilización empresarial "México en la Libertad"

Sin embargo, surge un movimiento como respuesta a la actitud de varios líderes empresariales cuyas declaraciones se volvían paulatinamente más pacíficas, se reforzó la presencia de la facción radical mediante el movimiento "México en la Libertad". Participando activamente el CCE, Concanaco y Coparmex; se abstuvieron Concamín y Canacintra; mientras que el papel de la ABM se redujo esencialmente a conducir legalmente los casos en contra de las expropiaciones<sup>72</sup>.

Fué un movimiento con el cual se trató de ir más allá del plano económico de negociación, convocando a amplios sectores de la sociedad mexicana a la movilización social y a la acción política frente al gobierno. Y a pesar de que no se trató de una acción novedosa, "adquirió un sentido estratégico y ya no meramente reactivo y coyuntural"<sup>73</sup>.

La acción del sector privado se dió con un mayor contenido ideológico y se observó "la transformación de una crítica empresarial personalizada -centrada en la persona del presidente- a una crítica institucional cuyo blanco es el régimen presidencialista"<sup>74</sup>, los ataques al poder presidencial se vuelven frecuentes junto con el consecuente llamado a los poderes legislativo y judicial para que cumplan con sus funciones.

Esta crítica deriva de que en la percepción de los empresarios, no solo se trataba de una crisis económica sino también política y de liderazgo social; "lo que falla no es el hombre sino el sistema"<sup>75</sup>. La participación fué más sobresaliente que en anteriores ocasiones, así como la aceptación por parte de la Iglesia y al Partido Acción Nacional, teniendo esto último

---

<sup>72</sup>Cfr. Dale Story. Op cit. (1990).

<sup>73</sup>Vide. Matilde Luna. Op cit. p. 70. (1992).

<sup>74</sup>Vide. Matilde Luna y Ricardo Tirado. "Los empresarios y el Gobierno: modalidades y perspectivas en la relación en los 50's" en *Rev. Mexicana de Sociología*. año XLVI, vol. XLVI. núm. 2. Abril-Junio de 1984. IIS-UNAM, México. p.13.

<sup>75</sup>Vide. Citado por Matilde Luna. Op cit. p. 70. (1992).

como resultado el triunfo del PAN en Chihuahua y Durango, con el apoyo de lo empresarios locales<sup>76</sup>.

Y a pesar de la amplia aceptación del movimiento, por parte de varios sectores, la última de las reuniones no se realizó (prevista a celebrarse en la CD. de México), fué suspendida, "al cabo de las negociaciones entre la cúpula empresarial y el presidente electo"<sup>77</sup>, las cuales nunca llegarían a hacerse públicas<sup>78</sup>. Las reuniones de "México en la Libertad" se suspenden el 12 de noviembre, coincidiendo con el anuncio de la aceptación por el FMI de la Carta de Intención del Gobierno mexicano. Así pues, se dió pauta a una relativa tregua en espera de la toma de posesión de Miguel de la Madrid.

Al parecer, los empresarios prefirieron no continuar con un esfuerzo infructuoso con el mandatario saliente; sino que decidieron esperar para negociar con el nuevo presidente.

#### **El Inicio del Gobierno de Miguel De la Madrid**

Al iniciarse el nuevo sexenio, el discurso empresarial centraba su crítica básicamente en el Estado intervencionista, y proclamaba los principios neoliberales del llamado realismo económico y el modelo definido por la facción radical como "economía social de mercado".

La estrategia desarrollada por el gobierno vía el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), y el Plan Nacional de Desarrollo (PND), tuvieron como base precisamente el denominado realismo económico, cuyas medidas más sobresalientes fueron: reducción drástica del gasto público, liberalización de precios, implantación de topes salariales, etc.; implicando así un elevado costo social, desplazando así la relación gobierno-sector obrero y priorizando la relación con los empresarios.

---

<sup>76</sup>Cfr. Cristina Puga, "Los empresarios mexicanos ante la catástrofe" en *Estudios Políticos* FCPyS #1. vol. 3, Ene-Mar 1984.

<sup>77</sup>Vide. Matilde Luna. Op cit. p. 71. (1992).

<sup>78</sup>Cfr. Matilde Luna y Ricardo Tirado. Op cit., (1984).

Este nuevo proyecto estaría sustentado en aspectos como "a) énfasis en las ramas industriales más pesadas, de bienes intermedios y de capital, en los cuales se daría un avance importante respecto a su actual nivel de sustitución de importaciones; b) caída del salario real, aumento del desempleo abierto y del grado de monopolio. En suma, redistribución regresiva al ingreso; y c) gran apertura externa y fuerte expansión de las exportaciones manufactureras"<sup>79</sup>.

Así, paulatinamente el proyecto económico-político del gobierno "rompe con la línea nacionalista y populista intentada por sus dos antecesores y se orienta a un rumbo más claramente procapitalista"<sup>80</sup>, y si bien la nacionalización bancaria fué un duro golpe para los empresarios, su recuperación sería en proporción inversa mediante la asignación a la burguesía financiera de otro campo de acción: el mercado de capitales a través de la bolsa de valores.

El nuevo gobierno enfocó su esfuerzo para lograr la recuperación de la confianza del sector empresarial, con "la devolución parcial de la banca, en la venta de las empresas no bancarias y en la política económica que pronto recibió el apoyo del sector en su conjunto"<sup>81</sup>. Durante los primeros años del sexenio de Miguel De la Madrid, la reducción del gasto público fué muy aplaudida por el sector privado, excepto en 1984, cuando el gobierno incrementa el gasto, previendo equivocadamente una pronta recuperación de la economía.

El empresariado mexicano desaprueba esta medida, llegando incluso a criticar el PIRE, al mismo tiempo que se quejaban por no haber roto con los lazos populistas de los dos gobiernos anteriores. Así, para 1985, se intensificaron las medidas de ajuste,

---

<sup>79</sup>Vide. Valenzuela, citado por Isidro Cisneros. "El proyecto empresarial" en Ricardo Pozas y Matilde Luna. OP cit. (1991), p. 131.

<sup>80</sup>Vide. Isidro Cisneros, Op cit. (1991) p. 127.

<sup>81</sup>Vide. Matilde Luna, y Ricardo Tirado, Op cit., p. 12. (1984).

alcanzando su máxima expresión en los recortes presupuestales llegando así en 1986 al decreto que estipuló la desincorporación de las empresas del Estado<sup>82</sup>.

### La nueva alianza gobierno-empresarios

El gobierno logró crear nuevas bases para esta alianza con los empresarios, sin embargo las modificaciones constitucionales aprobadas por el congreso, en donde se ratificó la nacionalización de la banca y se dió el reconocimiento al sector social como partícipe de la planeación del desarrollo, cierra los espacios reclamados, y dió pie a nuevas discrepancias con el sector privado, aún a pesar de las propuestas gubernamentales de contenido privatista<sup>83</sup>.

Toda esta nueva postura fué ampliamente aceptada por los empresarios, sin embargo, nunca abandonaron la propagación de su discurso, desarrollado en torno a cuestiones no solamente económicas, sino también políticas, principalmente por parte de la facción radical, buscando "un liderazgo menos coyuntural y reactivo, y el despliegue de una acción más estratégica que táctica, dirigida ya no sólo a un cambio en los contenidos del régimen, sino en las propias condiciones ideológico institucionales"<sup>84</sup>.

Esta idea se da a conocer en diversas ocasiones, de las cuales destacan las Asambleas Nacionales de la Coparmex en 1984, 1985 y 1986; donde es más clara la actitud del empresariado, pretendiendo aprovechar la coyuntura de la crisis para asumir un liderazgo social y posteriormente el liderazgo político.

Por su parte, el gobierno continuó con diversas acciones tendientes a la concertación con el empresariado, como el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (FICE), restringiendo en gran medida la función de las empresas paraestatales, el Programa

---

<sup>82</sup>Cfr. Matilde Luna. Ricardo Tirado y Francisco Valdés. Op cit. (1987).

<sup>83</sup>Cfr. Matilde Luna. René Millán. y Ricardo Tirado. "Los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid" en *Revista Mexicana de Sociología*. Año XLVII. IIS-Unam, México, 1985.

Nacional de Fomento a la Exportaciones (Profiex, dentro del Pronafide), respondiendo a las demandas de grupos empresariales vinculados al sector externo, de mayores facilidades para exportar y vincularse con el capital extranjero; además de organismos como el Fideicomiso de Cobertura de riesgos cambiarios (Ficorca)<sup>85</sup>.

Sin embargo, a pesar de todas estas concesiones por parte del gobierno, al parecer no satisfacen totalmente al empresariado ya que las desaveniencias continúan. A este respecto, destacan algunas actitudes ambiguas como en el caso de la Coparmex, que considera adecuado por una parte el control de la inflación y la reducción del déficit público; sin embargo no esta de acuerdo con la austeridad ya que es un freno para el desarrollo de la planta productiva; en el mismo sentido la Concamin desapruueba la depresión del mercado en virtud de que el sector privado no tiene la capacidad de aprovechar la liquidez y la baja en las tasas de interés<sup>86</sup>.

Es precisamente en 1985 cuando se desatan las principales diferencias con el gobierno, ante cuestiones como el Programa Nacional de Alimentos, que provoca nuevamente la aparición del temor por parte de los empresarios, de que el gobierno siga avanzando en áreas que el sector privado es capaz de cubrir<sup>87</sup>. Asimismo, la Anierm y el CCE sugieren incrementar el deslizamiento desaprobando también la falta de consistencia en el equipo gobernante.

Se desata una ola de ataques contra el gobierno mexicano, por parte de los empresarios, el clero, el PAN e incluso el gobierno norteamericano, calificando de procomunista al gobierno de Miguel de la Madrid (por su política para con Centroamérica).

---

<sup>84</sup>Vide. Matilde Luna, Op cit. (1992), p. 83.

<sup>85</sup>Cfr. Edmundo Jacobo, "La crisis de un pacto: Las relaciones estado-empresarios en la coyuntura actual" en Ricardo Pozas y Matilde Luna, Op cit. (1991).

<sup>86</sup>Cfr. Teresa Inchaustegui, "Los empresarios y el proceso electoral de 1985" en Ricardo Pozas y Matilde Luna, Op cit. (1991).

<sup>87</sup>Vide. Teresa Inchaustegui, Op cit. (1991) p. 177.

La vinculación Pan-empresarios se fortalece, contando además con el respaldo de la Iglesia y favorecidos con la actitud del embajador norteamericano en México, John Gavin, con delcaraciones acerca de la corrupción de los funcionarios mexicanos.

Así, en un esfuerzo por neutralizar la influencia creciente del sector empresarial en la sociedad mexicana, el gobierno anuncia la venta de empresas paraestatales. el temor se basó en el proceso electoral de ese año (1985). En estas circunstancias, el Pan dió muestras de una capacida para convocar sectores medios y populares, mientras que el Pri mantuvo un esquema de campaña de grandes concentraciones y sin la fuerza suficiente a causa de los recortes y restricciones, consecuencia de la política económica.

Así, todas las presiones que se desataron tanto en el interior del país como desde el exterior, tuvieron como resultado el fortalecimiento de la corriente proempresarial dentro del gobierno de De la Madrid; y los grupos que pugnaban por una mayor rectoría del estado, fueron desplazados. En este contexto, "la coyuntura electoral funcionó como un nuevo canal de negociación entre empresarios y gobierno"<sup>88</sup>.

De esta manera, se aceleran cuestiones como la liberalización del comercio exterior, el ingreso de México al Gatt y la venta de más empresas paraestatales. Pero también dió pie a diferencias dentro del mismo sector empresarial, donde por una parte se adopta una postura de no negociadora (Jorge Chapa expresidente del CCE) y por otra parte una postura de concertación (Claudio X. González, presidente del CCE 1986). Aún así, a pesar de las diversas manifestaciones del empresariado, en realidad se dió un debilitamiento y deterioro del poder político del gobierno de De la Madrid, así como del sector social (obreros y organizaciones populares), en contradicción con el mayor fortalecimiento del empresariado mexicano.

---

<sup>88</sup>Vide, Teresa Inchautegui, (1991) p. 185.

En este sentido, se privilegió al sector exportador y al financiero dándose así una participación destacada del Cemai y de la Amcb, organizaciones que se perfilaron pronto como los nuevos pilares del CCE; de igual forma la creación del Capítulo Mexicano de la Cámara Internacional de Comercio A.C. (Comecic) bajo los auspicios de la Cámara Internacional de Comercio (ICC), acentuó la influencia del empresariado; así como la creación del Consejo Nacional Agropecuario (CNA).

### **La crisis y el Pacto de Solidaridad Económica**

La economía del país estuvo sometida a graves presiones durante el sexenio de Miguel de la Madrid, estas circunstancias tuvieron lugar básicamente por la política de austeridad que el gobierno impuso en virtud del compromiso de hacer frente al servicio de la deuda externa.

Se reveló entonces un estancamiento severo en los principales sectores: agricultura e industria manufacturera; claves en el desarrollo de la economía de cualquier país. La inversión total disminuyó considerablemente, al mismo tiempo que la inflación se disparó alcanzando porcentajes por arriba de 100; y lo más desconcertante fué el resultado del crecimiento del producto interno bruto (PIB), promedio anual durante todo el sexenio: 0.1%<sup>89</sup>.

Paralelamente, hasta 1987 la relación gobierno-empresarios se desarrolló dentro de una transición en la cual se pretendía establecer bases firmes para una nueva alianza, y sin embargo, se prolonga "la permanencia de las cuestiones que hicieron posible la inflación y la ganancia especulativa, en detrimento de la inversión productiva y el crecimiento de la

---

<sup>89</sup>Cfr. Arturo Huerta, Op cit. y Esthela Gutiérrez. *Testimonios de la Crisis. 4. Los saldos del Sexenio 82-88*. S.XXI-UAM Iztapalapa, México, 1990.

economía y la insatisfacción por parte del gobierno de un conjunto de demandas empresariales<sup>90</sup>.

En este sentido, para 1987 fué muy claro que la política económica aplicada desde 1983 había sido todo un fracaso, percepción que se agudiza en virtud de que el privilegiado sector financiero que había logrado un importante dinamismo desde 1986, se ve en problemas en octubre de 1987 con la caída de la Bolsa Mexicana de Valores en un 70%, desencadenando asimismo la caída del peso en un 40%; dando paso al cada vez mayor incremento de la inflación. Se percibe la necesidad entonces de lograr establecer un mecanismo de concertación que permitiera lograr el control de la inflación de el manejo de la crisis en general.

Así pues, las diferencias continúan, pero ante la apremiante situación de enfrentar una crisis aguda, el desmedido incremento de la inflación, y las elecciones presidenciales próximas; el gobierno y los empresarios coinciden ante un enemigo común; al parecer este último año del sexenio de De la Madrid borró muchos años de conflictiva relación gobierno-empresarios ya que éstos últimos accedieron a colaborar firmando un pacto que anunciado en diciembre de ese año, "detuvo la inflación y sirvió como elemento central de la plataforma electoral de Carlos Salinas de Gortari"<sup>91</sup>. El 15 de diciembre de 1987 se firmó el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), entre el sector privado, el social y el gobierno, con el propósito principal de reducir en el corto plazo la inflación.

Este pacto tuvo ciertas implicaciones tanto económicas como políticas, fué un plan de choque, consistía en establecer un programa de contingencia antinflacionaria en plena crisis, para así tratar de encontrar una solución; y en el plano político implicó que los empresarios y

---

<sup>90</sup>Vide. Edmundo Jacobo. "Empresarios. Pacto político y coyuntura actual" en *Revista Estudios Políticos*. Num. 1 Vol. 8 Enero-Marzo 1989. FCPyS. México. p. 10.

<sup>91</sup>Vide. Cristina Puga. Constanzo De la Vega. "Modernización capitalista y política empresarial" en Esthela Gutiérrez. Op cit. (1990), p. 237.

el gobierno forzados por la coyuntura electoral colaboraran en forma conjunta, donde el PRI y su candidato contarían con el apoyo del sector privado mientras que el gobierno daría un mayor énfasis a las medidas de corte neoliberal así como el ceder espacios al empresariado dentro del gobierno y del mismo PRI.

En este proceso, el objetivo primordial del PSE se cumplió, la inflación no superó una tasa del 2% a partir de junio de 1988, sin embargo, este éxito se dió gracias al manejo de dos instrumentos fundamentales: el tipo de cambio y el salario; en relación al primero, el gobierno se apoyó en la reservas internacionales existentes para programar una devaluación del peso del 0.7% para 1988; y por otra parte, los salarios, que sufrieron una pérdida adquisitiva durante el sexenio, a partir del pacto se agudizó<sup>92</sup>.

El pacto tuvo como resultado una desaceleración general de la economía mexicana, además ratificó la política de pagar a toda costa el servicio de la deuda externa, dándose así una importante transferencia de recursos, que aunado al déficit de la balanza comercial afectó negativamente en las reservas del Banco de México.

En suma, las consecuencias del pacto durante el primer año, de las cuales algunas serían constantes en los siguientes años, fueron: "control de la inflación, desactivación económica, caída pavorosa del salario real, saldo negativo de la balanza comercial en los últimos 4 meses, fuga institucional de capitales equivalente al 6% del PIB, fuga no institucional provocada por la revaluación del peso frente al dólar y desplome de las reservas internacionales de la banca central"<sup>93</sup>.

A pesar de lo anterior, el pacto va a representar alcances mucho más importantes en la relación gobierno empresarios ya que en realidad no se dió como un programa más del gobierno, sino como la piedra angular de esta relación, y continuación de una serie de

---

<sup>92</sup>Cfr. Esthela Gutiérrez. Op cit. (1990).

acciones anteriores que tuvieron lugar a lo largo del sexenio y que se desarrollaron en este sentido y que privilegiaron nuevamente a los grandes empresarios<sup>94</sup>; medidas ya mencionadas tales como el PIRE con fundamentos fondomonetaristas, el regreso del 34% de la banca al sector privado, la venta de las empresas que pertenecían a los bancos, la indemnización casi inmediata a los banqueros, la implementación del FICORCA y el desmantelamiento del sector paraestatal así como la desmedida apertura comercial.

Todo esto propició el surgimiento de una fracción financiera indiscutiblemente fortalecida que pasaría a encabezar las organizaciones empresariales, garantizando así el respaldo del sector empresarial al nuevo gobierno, siempre y cuando se sostuviera el proyecto modernizador. Así pues, el gobierno de Miguel de la Madrid termina con una "situación de equilibrio más o menos sostenido con la clase empresarial que descansa en el mantenimiento de un proyecto económico que beneficia a los grandes empresarios por encima del conjunto de la sociedad"<sup>95</sup>.

### **El Nuevo Gobierno 1988**

Al acercarse la sucesión presidencial de 1988, la percepción por parte de los empresarios, era que la estrategia económica seguida por el gobierno que llegaba a su fin había sido adecuada.

Con la llegada de Carlos Salinas de Gortari a la presidencia de México, da inicio una nueva época de entendimiento entre el gobierno y el sector empresarial, principalmente con la cúpula empresarial; lo cual no sería sino la culminación de toda una estrategia que se generó desde el sexenio anterior para el logro de esta nueva alianza política.

---

<sup>93</sup>Vide. Esthela Gutiérrez, Op cit. (1990) p. 17.

<sup>94</sup>Cfr. Rogelio Hernández, "Empresas y empresarios en el gobierno de Miguel de la Madrid" en Celso Garrido, *Empresarios y estado en América Latina*. Unam, México, 1988.

<sup>95</sup>Vide. Cristina Puga. Constanzo De la Vega, Op cit. (1990), p. 260.

El presidente Salinas dió desde el inicio de su gestión un importante énfasis a esta alianza; de hecho se refirió a ello en sus discursos durante su campaña y en el de toma de posesión. Esta actitud se acentúa aún más cuando nombra al empresario Claudio X. González como asesor de la presidencia para asuntos económicos, quien había sido presidente del CCE en 1985 y 1986 y que al momento del nombramiento desempeñaba los cargos de presidente de la empresa Kimberly Clark de México y consejero de Operadora de Bolsa; "lo cual señalaba, en forma discreta, al grupo que promovía y se beneficiaba del nuevo acuerdo con el gobierno"<sup>96</sup>.

A este respecto, esta cuestión ya se había ratificado anteriormente en un discurso que pronunció Agustín Legorreta, presidente del CCE, meses después del PSE, donde señala al conjunto de medidas adoptadas por el gobierno como "la política congruente de la actual administración" que sirvieron no solo para transformar los términos de la alianza gobiernos-empresarios, sino para determinar el nuevo modelo de desarrollo económico del país.

Los puntos principales de este nuevo modelo, confirmados con la llegada del presidente Carlos Salinas, en realidad ya se encontraban delineados desde el anterior régimen con Miguel de la Madrid, dichos puntos fueron: "reducción al aparato burocrático, desregulación de diversas áreas incluida la inversión extranjera, privatización de empresas paraestatales, apertura hacia los mercados externos, todo lo cual suponía un nuevo empresariado más dinámico y competitivo"<sup>97</sup>.

Todas estas medidas tendrían más tarde como resultado un reforzamiento de los grupos empresariales más grandes así como el surgimiento de otros nuevos, con tendencia hacia la formación de monopolios y una marcada diferencia entre las empresas, separando

---

<sup>96</sup>Vide. Cristina Puga. *México: Empresarios y Poder*. Unam-Miguel Ángel Porrúa. México, 1993. p. 182.

cada vez más a las grandes empresas exportadoras de la pequeñas vinculadas a un mercado interno cada vez más competido.

La privatización incluyó a un gran número de empresas que si bien se había dado desde el sexenio anterior, con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se incrementó aún más, llegando así en 1991 a la venta de Telefonos de México y todos del bancos del país. Sin embargo, ha sido un reducido grupo de empresarios que formando parte de uno o más grupos empresariales, han acaparado la mayor parte de las empresas desincorporadas, a pesar de que la venta se anuncia e incluso se abren a subasta, lo cual confirma una evidente tendencia al fortalecimiento de grandes grupos y propietarios<sup>96</sup>.

Por otra parte, la apertura comercial que en un primer momento favorece al comercio que tiene la capacidad de importar grandes volúmenes de artículos del exterior; y solo posteriormente beneficia a la industria que cuenta con la capacidad necesaria para exportar y que requiere de un mercado abierto para colocar sus productos en el exterior. Sin embargo, a pesar del considerable incremento de las exportaciones manufactureras de México, no se ha logrado una reorientación global de la industria nacional.

No obstante, lo anterior sirvió para que se diera la creación de diversos organismos como la Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones (Compex), la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (Coece), y el fortalecimiento de diversas organizaciones empresariales ya existentes que participan de manera abierta en las diversas cuestiones que les afectan, particularmente se vió en la negociación del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, pero en estos casos, es nuevamente monopolizada la representación empresarial por algunos grupos de empresarios.

---

<sup>97</sup>Vide. Cristina Puga. Op cit. (1993) p. 192.

<sup>98</sup>Cfr. Cristina Puga. (1993).. Constanzo De la Vega. *Estado, empresarios y nacionalización bancaria*. Tesis de licenciatura. Unam. FCPyS. 1988.. Ma. José Fernández. *El ascenso de una nueva generación de empresarios financieros en México*. Tesis de licenciatura. Unam. FCPyS. 1992.

El gobierno decidió continuar con el pacto adoptado desde 1987, pero evolucionado bajo las nuevas condiciones económicas, así para 1989 el PSE entró en una nueva fase y fué substituido por las medidas adoptadas en el marco del Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), este pacto fué suscrito en diciembre de 1988 y sería posteriormente renovado en julio y diciembre de 1989, su objetivo principal fué el darle seguimiento al proceso de estabilización económica.

En 1989 se presentaron algunos rasgos en la economía que serían características de la evolución posterior de la economía nacional: "crecimiento de la producción per capita y de los salarios reales, inflación con tendencia a la baja, menor transferencia de recursos al exterior y déficit fiscal moderado financiable con recursos no inflacionarios"<sup>99</sup>.

En este año se llevó a cabo una reforma estructural de la economía mexicana, se dió una mayor apertura abarcando la inversión extranjera, con el propósito de facilitar el ingreso de capitales y la transferencia de tecnología; asimismo, se dió un impulso a la participación del sector empresarial en proyectos de infraestructura, incrementando así de manera sorprendente las posibilidades de inversión para los grandes empresarios.

En este sentido, se dieron más avances en la liberalización del sistema financiero, particularmente del bancario, con el fin de fomentar la eficiencia de la operación financiera y así acrecentar la eficiencia de la política monetaria. A este respecto, la inflación registró un comportamiento más favorable que en años anteriores, y se conservó el modelo de concertación del PECE como un instrumento eficaz para la estabilidad de los precios clave de la economía.

---

<sup>99</sup> Vide. Banco de México. "Política económica y la Evolución de la Economía en 1989" en *Comercio Exterior*. Vol. 40. Núm. 6. junio 1990, p. 5-44.

A pesar de que el presidente Salinas inició su gestión con una fuerte lucha contra la inflación hasta hacerla disminuir, para 1990 se dejó de lado el ataque a la inflación, teniendo como consecuencia que en los años posteriores no se lograra reducir.

Aún así, las expectativas económicas se presentaban como positivas ya que aumentaron las reservas internacionales del Banco Central a causa del incremento de la inversión extranjera directa (IED) y a la intensificación de la repatriación de capitales por la confianza que generó el acuerdo de restructuración de la deuda externa y por la disposición del crédito puente otorgado por el Banco Mundial.

El logro de la mejoría de la economía mexicana y la estabilidad de los principales indicadores económicos, continuaron siendo la máxima prioridad del gobierno salinista, sin embargo, el contexto internacional fué de incertidumbre ya que el precio internacional del petróleo mostró una gran fluctuación, con un ligero descenso en la primera mitad de 1990 y un importante repunte para la segunda mitad del mismo año, como consecuencia de la guerra del Golfo Pérsico.

Para 1991, la privatización de empresas se intensificó, incluyendo a los bancos por lo que en el período de 1991 a 1993 se autorizó la constitución de veinticinco grupos financieros, y de nueve bancos nuevos de carácter regional.

Mas tarde, con la entonces posible firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el gobierno buscó nuevamente alcanzar una tasa de inflación de un sólo dígito con el firme propósito de llegar a reducirla al nivel de inflación de los principales socios comerciales de México.

En 1993, con la negociación del TLCAN a cuestas, todavía se preveían resultados positivos de la estrategia del gobierno por mejorar la economía, sin embargo se dió una grave desaceleración del crecimiento económico, rematando con el tope salarial impuesto

por el gobierno en virtud de que no se logró una disminución de la inflación en ese año y así se evitaría que el peso fuera modificado en una proporción mayor a la programada.

Así, con el fin de corregir esta desaceleración y poder continuar con las metas establecidas por el gobierno, se renueva el pacto anteriormente establecido por los tres sectores sociales, con la firma del Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y e Empleo (PECE), en octubre de 1993, el cual más tarde sería ratificado el 12 de enero de 1994.

Aunado a lo anterior, en marzo de 1994 culminó la renegociación de la deuda externa lo cual aseguró mayores niveles de inversión y una situación propicia para la recuperación del crecimiento sostenido con estabilidad de precios, sin embargo, los hechos ocurridos hasta entonces como el levantamiento en Chiapas, el secuestro del empresario Alfredo Harp Helú y el asesinato del candidato del PRI Luis Donald Colosio, tendrían un importante peso en deterioro de la confianza depositada en el gobierno.

A este respecto, ratificandose por segunda ocasión el PECE, el 26 de marzo de 1994 se inició una nueva fase en la cual se contó con el apoyo de los tres sectores firmantes, su ratificación se debió evidentemente a la necesidad de continuar con la paz social, y proseguir con los propósitos anteriormente acordados como mantener la estabilidad de precios y continuar abatiendo la inflación, además para continuar alentando la productividad y el salario.

Así, el 24 de marzo de 1994 el presidente del CCE, Luis Germán Cárcoba, declaró que a pesar de los hechos extraordinarios ocurridos en México recientemente (refiriendose a la situación en Chiapas y el asesinato de Colosio), el proyecto económico de México tiene la suficiente fuerza para hacer frente a esas extraordinarias situaciones y que si tal proyecto tiene el apoyo y la serenidad de todos los sectores, las metas de reducir la inflación y mantener el crecimiento se cumpliran".

Sin embargo, fué evidente que esta fuerza no existía y que estos hechos políticos revirtieron los efectos económicos de la estrategia gubernamental, desatandose nuevamente la gran fuga de capitales y la no inversión; consolidandose así como todo un fracaso la estrategia salinista, teniendo consecuencias de muy largo alcance llegando incluso al nuevo régimen.

## **2. Las Organizaciones Empresariales Mexicanas de Comercio Exterior (OEMCE): ANIERM, CONACEX, CEMAI y COECE.**

### **La estructura orgánica y el sistema de representación**

El análisis de la participación que tuvo cada organización (a nivel general, y en particular refiriéndonos a las de comercio exterior) durante las negociaciones del TLCAN, nos proporciona una visión global acerca del papel que desempeñaron los empresarios, y su grado de movilización en general; sin embargo, es evidente que a pesar de la conformación que se dio de una importante estructura de representación que pretendió englobar a todo el sector privado, hubo diferentes situaciones (como la utilización de otros canales de comunicación con el gobierno, es decir vías de acción expresamente directas), que permitieron la apreciación de diferencias existentes al interior de esta estructura.

En este sentido, para poder distinguir estas diferencias y asimismo poder determinar cuál fue el peso específico y la importancia de cada una de estas organizaciones, solo podrá ser basándonos en el análisis previo de las características propias de cada organización.

### **2.1 Funcionamiento, estructura y características generales del manejo interno**

A este respecto, el conocer tanto el funcionamiento como la estructura de cada organización, nos permite conocer cual es el interés o los intereses en función de los cuales desarrollan sus funciones y por supuesto cuales los fines u objetivos que persiguen en la actualidad y en un futuro próximo en virtud de las transformaciones del entorno internacional. Es evidente que cada cual tendrá sus estatutos propios con los cuales han sido constituidas como asociaciones civiles, situación que marca la primera diferencia con otras organizaciones empresariales cuya constitución como cámaras deriva de un marco jurídico

distinto. Por otra parte, entre las organizaciones empresariales de comercio exterior, debido a que es el mismo espectro del empresariado al que enfocan sus acciones, encontraremos importantes similitudes.

### **La Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (Anierm)**

La Anierm nace como un organismo no lucrativo del sector privado y de afiliación voluntaria, especializado en comercio exterior, por tal motivo es una asociación que se sostiene básicamente con las cuotas de sus agremiados (70%) y con la venta de servicios (30%)<sup>100</sup>.

#### **Organización**

La Anierm es dirigida por un presidente y cinco vicepresidentes quienes se encargan de las tareas de representación en foros, organismos y comisiones; asimismo, cuenta con un vicepresidente ejecutivo que es la persona que se encarga del manejo habitual de la asociación; todos ellos, junto con otros 42 empresarios pertenecientes a compañías industriales y comerciales, en su mayoría importadores y exportadores, forman parte del Comité Ejecutivo<sup>101</sup>.

Para su funcionamiento habitual, al interior de la organización se encuentra la Vicepresidencia Ejecutiva, teniendo a su cargo tres direcciones las cuales son: la Dirección de Operación, que coordina lo relativo a servicio y comercialización; la Dirección Técnica y administrativa, que se aboca a todo lo contable y financiero, así como la coordinación de las delegaciones, de servicio financieros, de transportes y lo que se refiere a promoción externa; finalmente, también cuenta con la Dirección de Investigación Económica y Capacitación en donde se realizan análisis económicos y sobre asuntos agropecuarios, además de la

---

<sup>100</sup>Cfr. Cristina Puga. *Cuaderno 3 proyecto Organizaciones empresariales*. IIS-FCPyS. 1992.

capacitación, promoción y difusión, y la compilación de información en el departamento de informática y sistemas<sup>102</sup>.

Generalmente, en lo que a los Grupos de Trabajo y Comités se refiere, son canales abiertos a las peticiones y demandas de los asociados por lo cual se convoca a reuniones periódicas y algunas de manera más general.

### Servicios

A este respecto, la cuota que aportan los socios les da el derecho a tener acceso a diversos servicios de gestión y trámite de permisos, autorizaciones, y sobre todo la representatividad, ya sea ante el sector público (instituciones oficiales involucradas con el comercio exterior, Secretarías de Estado, Gobiernos estatales, bancos de primer piso y de fomento, puertos mexicanos, etc.), así como con el sector privado (CCE, Concamin, Concanaco, Canacintra Canaco, etc.).

Asimismo, la asociación forma parte de instancias negociadoras como la Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones (Compex)<sup>103</sup>, el Consejo de Administración de Puertos Mexicanos; además de participar en las sesiones permanentes de la Subsecretaría de ingresos y las Administraciones Generales de Recaudación, Jurídica de Ingresos y Aduanas.

Por otra parte, al interior de la asociación se ha desarrollado una extensa red de información, que va desde el banco de datos de la propia institución, hasta el enlace de la red de computadoras Anierm con el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y la Organización de Estados Americanos (OEA).

---

<sup>101</sup>Cfr. Anierm. ejemplar conmemorativo del 1.º aniversario de la asociación., 1994.

<sup>102</sup>Ver cuadro anexo.

<sup>103</sup>Este mecanismo es de particular importancia en virtud de que se logra la participación de todas las OEMCE.

Anierm desarrolla constantemente un programa de cursos, seminarios, sesiones prácticas, mesas redondas y cursos especiales para las empresas que así lo requieran, impartidas por especialistas en cada caso, apuntalando así la labor de capacitación y actualización en el comercio exterior por parte de la asociación.

En lo que a difusión se refiere, la Anierm desde su fundación ha mantenido una actividad constante que rebasa el simple hecho de brindar información general ya que pretende proporcionar documentos de análisis que contengan los suficientes elementos de juicio para la toma de decisiones por parte de los empresarios.

Entre los principales medios de difusión se encuentra el directorio anual, la revista mensual *Carta Anierm*, resumen de disposiciones oficiales y el boletín *Expres Anierm*.

La Anierm cuenta además con una serie de Grupos Especializados y Comités de Trabajo mediante los cuales son canalizadas las peticiones y demandas de los asociados, de acuerdo al sector específico al que pertenece cada empresa y la problemática que estas enfrentan, con el fin de unificar posturas y establecer una defensa conjunta de sus intereses.

Los Grupos Especializados se dividen en: la sección de aceros especiales, la asociación nacional de importadores y exportadores de productos químicos y materias primas, la sección de importadores y exportadores de productos fotográficos, y la asociación nacional de importadores y exportadores de productos cárnicos.

De igual forma, los Comités de Trabajo se dividen en aduaneros, de disposiciones especiales, de instituciones financieras, de normas y propiedad industrial, de política comercial, de procesos de integración regional, de promoción de exportaciones, y el de transportes.

Ambos mecanismos, los grupos de trabajo y los comités, cuentan con un presidente electo por los propios asociados y las reuniones son financiadas por ellos mismos.

### **Promoción Regional**

La Anierm cuenta con 11 delegaciones regionales que se encuentran ubicadas dentro y fuera del territorio nacional, con el fin de brindar servicio, asesoría y orientación a los socios en sus respectivas localidades, además del público en general que así lo requiere; ampliando de esta manera el campo de acción de la asociación para canalizar a los importadores y exportadores del país.

Las diferentes delegaciones se localizan en Colima, Durango, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Oaxaca, Querétaro, San Luis Potosí, Texas y Yucatán; estas representaciones regionales trabajan en función de las necesidades que se presentan en cada localidad, en virtud de que son los propios empresarios quienes se encargan del manejo de cada delegación.

### **Consejo Nacional de Comercio Exterior (Conacex)**

Conacex es una organización que surge en 1979, en Monterrey, englobando a varias asociaciones que habían surgido en la década de los años cincuenta. Con una personalidad un tanto de carácter federal, Conacex, desde su inicio se dedicó a apoyar empresas dedicadas al comercio exterior, principalmente del interior de la República.

Su caso es interesante en particular ya que siendo una organización nacional, surge fuera del Distrito Federal, en un tiempo en donde la gran mayoría del comercio exterior lo representaban las importaciones que precisamente se realizaban en la capital; sin embargo Conacex se abocó a promover las exportaciones del interior de la República.

La gran diferencia que existe entre el Conacex y la Anierm es ciertamente el hecho de que existe una importante presencia de los empresarios regiomontanos en el Conacex, al grado tal de que forma parte del organigrama de la Cámara de la Industria de

transformación de Nuevo León (Caintra); y otro detalle muy importante es su "vocación exportadora" ya que todos sus afiliados son exportadores.

### **Promoción Regional**

El Conacex esta integrado por siete consejos regionales y dos estatales, además del Conacex Nacional que es la Coordinación de la Confederación de los Consejos Nacionales de Comercio Exterior cuya sede se encuentra en el D.F. Los Conacex regionales son: Noreste, con sede en Monterrey; Conacex Sonora, con sede en Hermosillo; Conacex Bajío, con sede en León; Conacex Oriente, con sede en Guadalajara; Conacex Sur, con sede en Puebla y Conacex Sureste con sede en Mérida. Los consejos estatales se ubican uno en Tijuana y el otro en los Mochis<sup>104</sup>.

Cabe destacar que estas representaciones regionales y locales de Conacex, en su momento fueron organizaciones independientes, de tal forma que en caso de que exista un grupo de empresarios que deseen formar parte de Conacex, primeramente deben crear una pequeña asociación independiente, que posteriormente pasará a formar parte de Conacex.

En este sentido, es de gran importancia para Conacex, la labor que desempeñan las diversas instancias gubernamentales en apoyo a los empresarios que así lo requieren para dar pie al surgimiento de estas asociaciones, principalmente en áreas donde aún no existe este enlace.

La configuración del Conacex permite que exista una importante canalización de los problemas locales que enfrentan los empresarios vinculados con el comercio exterior; de hecho, la problemática y los proyectos de exportadores potenciales son presentados en los foros en que el consejo participa, con el fin de lograr darles un mayor apoyo a nivel nacional.

---

<sup>104</sup>Cfr. Conacex. folleto informativo, 1994.

Asimismo, los consejos regionales y estatales reciben la información que se genera de las reuniones nacionales o de los foros de comercio exterior, sobre todo información referente a modificaciones en las disposiciones gubernamentales que afecten de alguna manera al comercio exterior. En esta dinámica, se tiene como objetivo el unificar criterios y así poder contar con una postura representativa de los asociados en todo el país, a través del Conacex Nacional.

A este respecto, el Conacex mantiene un convenio de colaboración con el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (Cemai), para complementar sus funciones y así no duplicar esfuerzos. De esta forma, Conacex canaliza a los exportadores potenciales para así posteriormente poder contactar, por medio del Cemai, con sus contrapartes extranjeras.

De la misma forma, Conacex tiene un convenio con la Anierm cuyo objetivo es mejorar conjuntamente la atención a sus socios, mediante el intercambio de información, de manera periódica y regular de tal forma que se eviten duplicaciones y se maximice la calidad del contenido de la información.

Al igual que el resto de la OEMCE, Conacex participa activamente en instrumentos relativos al comercio exterior, siendo Compex el más importante.

### **Servicios**

Con base en los objetivos de la asociación, el enfoque principal del Conacex, consiste en apoyar, mediante los Conacex estatales y regionales, a los empresarios importadores y exportadores, logrando este apoyo a partir de tres áreas definidas.

La primer área, orientación y asesoría, se encarga de facilitar toda clase de información requerida por los asociados, esta información puede abarcar desde acuerdos,

tratados, legislaciones reglamentos, etc.; hasta los referente a permisos, autorizaciones, clasificaciones arancelarias, etc.

El área de capacitación es principalmente enfocada al desarrollo de seminarios, cursos, mesas redondas, etc.; sobre temas que precisamente son requeridos por los empresarios. A este respecto, estos eventos llegan a funcionar como un mecanismo para recaudar fondos, tal como sucede en otras OEMCE.

Finalmente, el área de gestión y trámites, apoya a los empresarios en todo lo que se refiere a conseguir permisos, autorizaciones y toda clase de requisitos para la realización de comercio exterior, actuando el Conacex como un gestor o representante de los asociados.

Por otra parte, en lo que a difusión se refiere, básicamente es la distribución de informes periódicos sobre modificaciones en leyes y reglamentos relativos al comercio exterior, así como la revista o boletín mensual o bimestral que recopila análisis y estadísticas de los diferentes campos tanto en economía como en comercio exterior.

Cabe destacar que Conacex Nacional, dentro de la dinámica que ha desarrollado la asociación, en su papel de coordinadora de la confederación, canaliza las peticiones o necesidades de los distintos Conacex regionales, que se dan en un ámbito más general, de relación con las diferentes instancias gubernamentales; razón de su ubicación en la Ciudad de México.

#### **Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (Cemai)**

El caso de la creación del Cemai, a diferencia de las otras OEMCE, se fundamentó en la búsqueda de un acercamiento con empresarios norteamericanos y promover la inversión extranjera en el país. Así, en la actualidad este propósito adquiere una mayor vigencia en virtud de los cambios que se han generado en el medio internacional.

El Cemai se desenvuelve bajo una organización que abarca países, zonas geográficas, y regiones comerciales, desempeñando un papel muy importante ya que en materia comercial, actúa como órgano de consulta e interlocución del gobierno mexicano; al mismo tiempo que mantiene relaciones al más alto nivel empresarial con otros organismos similares del mundo.

### **Organización**

El Cemai se compone de la siguiente manera: una Asamblea General integrada por los presidentes de los organismos cúpula del sector empresarial mexicano (CCE, Concanaco, Concamín, Coparmex, Amis, Canaco, Canacintra, Amcb, Cna, Cmhm), quienes aportan su cuota correspondiente; el Consejo Directivo, presidido por el Presidente del Cemai (que es elegido o ratificado anualmente por el mismo Consejo Directivo), se encarga de la conducción del Cemai y esta conformado por los presidentes de las organizaciones ya mencionadas, así como por los miembros de la Comisión Ejecutiva que a su vez esta encabezada por el Presidente del Cemai y se integra por los presidentes de cada una de las secciones empresariales, el presidente del Comité Fiduciario, el director general del CCE y el director general del Cemai<sup>105</sup>.

A este respecto, las secciones empresariales son comités que centran su atención en diferentes regiones o áreas geográficas, por lo cual podemos encontrar comités bilaterales o grupos de trabajo<sup>106</sup>.

### **Promoción Regional**

#### **Bilateral**

El Cemai se integra en secciones empresariales que se enfocan su atención ya sea por países o zonas geográficas, dependiendo de las demandas del empresariado mexicano.

---

<sup>105</sup>Cfr. Cemai "Una estrategia en el mundo globalizado" folleto informativo, 1994.

Así, podemos encontrar las siguientes seis secciones bilaterales: Sección Empresarial para África y Medio Oriente, América de Centro y el Caribe, América del Norte, América del Sur, Asia y Oceanía, y finalmente Europa.

Estas secciones están respaldadas por Comités Bilaterales de hombre de negocios de más de 70 países, los cuales a su vez se integran en cada una de estas zonas. Los comités están integrados por destacados empresarios nacionales y sus contrapartes en el país correspondiente; quienes se reúnen en una sesión plenaria anual que se lleva a cabo alternadamente, en México y en el otro país, además de las reuniones que sean necesarias para concretar negocios.

#### **Multilateral**

El Cemai cuenta además con secciones multilaterales que centran su atención en el interés por fortalecer las relaciones económicas y de negocios entre México y tres regiones estratégicas: América del Norte, Europa y Asia.

Así, se han desarrollado grupos de trabajo en la Sección Multilateral de Norteamérica, abarcando la región del TLCAN, México, Estados Unidos, Canadá; la Sección Empresarial del Consejo Empresarial México - Comunidad Europea, promoviendo los negocios con el Business Council, integrado por empresarios mexicanos y europeos radicados en México; finalmente, la Sección Multilateral del Consejo Económico para la Cuenca del Pacífico, manteniendo una estrecha relación con el Pacific Basin Economic Council (PBEC).

Un hecho muy significativo que evidentemente caracteriza al Cemai como una organización orientada a crear contactos útiles y oportunidades de negocios en el extranjero que a facilitar trámites, es que gran parte de sus socios son empresarios con una importante

---

<sup>106</sup>Ver Organigrama cuadro anexo.

experiencia en el ámbito internacional, acostumbrados a negociar con sus contrapartes extranjeras y no solo en cuestiones de importación - exportación, sino básicamente en lo que se refiere a "alianzas estratégicas" que abarca tanto coinversiones, franquicias, etc.

Asimismo, las contrapartes del Cemai en el extranjero son las organizaciones más representativas del sector privado en cada uno de esos países, con lo que se mantiene una estrecha comunicación ya que los proyectos muchas veces contemplan la penetración de capital mexicano en esas economías.

### **Servicios**

Por lo anteriormente mencionado, en este caso al referirnos a los servicios que el Cemai ofrece, podremos observar grandes diferencias con las otras OEMCE.

Básicamente ofrece oportunidades de negocios, localización de prospectos extranjeros interesados en realizar subcontrataciones, coinversiones, transferencia de tecnología, etc.; las denominadas "Alianzas Estratégicas". Promoción y coordinación de misiones empresariales al y del extranjero para identificar nuevos nichos de mercado; así como participación en ferias y exposiciones internacionales.

Asimismo, se puede contar con una estrecha vinculación con círculos empresariales internacionales del más alto nivel, orientación sobre asuntos relativos a inversión extranjera y transferencia de tecnología, y de la misma forma, apoyos del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), así como de los agregados comerciales del cuerpo diplomático de México y de las embajadas y cámaras de comercio extranjeras, establecidas en nuestro país.

### **Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (Coece)**

El caso de la Coece es diferente al de las otras OEMCE ya que en realidad no era una organización, ni estaba constituida como tal, sino que inicialmente se trataba de una

comisión que emanaba del CCE; de hecho la Coece había iniciado sus funciones colaborando en la redacción del programa de importaciones para empresas exportadoras (Pitex) que había sido propuesto precisamente por la Secofi.

De esta forma, al presentarse la petición por parte del gobierno mexicano para que el sector privado participara en las negociaciones del TLCAN, la Coece pasaría a ser la estructura mediante la cual se realizaría dicha participación.

A este respecto, fue necesaria su reestructuración, a partir de lo cual se fue fortaleciendo y logró paulatinamente una mayor autonomía que se hizo más evidente durante 1991 y 1992. Así, la Coece se convirtió en un organismo asesor imprescindible para decisiones oficiales relacionadas con el sector privado.

### **Estructura**

La necesidad que se planteó de poder conocer acertadamente cada uno de los rubros y sectores impactados por la negociación, llevó a la ampliación de la Coece abarcando una extensa gama de ramas sectoriales; el International Trade Advisory Committee (Itac) de Canadá, que es el organismo empresarial que se encarga de asesorar al Parlamento en lo que se refiere al comercio exterior, fue el modelo que se tomó para la organización de la Coece. Así, en el inicio se formaron seis sectores coordinados y cerca de 40 subsectores; posteriormente la estructura global se incrementó aún más, hasta abarcar cerca de 200 subsectores.

La estructura de la Coece se encuentra encabezada por el CCE, que engloba a Concanaco, Concamín, Coparmex, Amis, Cmhn, Cna, Amcb, Canacinfra, Canaco México, capítulo mexicano de la Cámara de Comercio Internacional, Cemai, Anierm y Conacex. El Coordinador General encabeza a su vez al Comité Asesor de Comercio Internacional (Cacinte) y al director ejecutivo (quien maneja dos áreas: asesores legales y el staff);

posteriormente se encuentran los coordinadores de sectores (seis que son: financiero, seguros, comercio y servicios, industria, agropecuario y banca); y finalmente los subsectores de cada uno, excepto de banca<sup>107</sup>.

En lo que se refiere al Cacinte, se trató de una organización mixta de carácter discrecional integrado por: funcionarios de la Secofi, en representación del gobierno; el rector de la Unam, del Itesm y del Itam, así como por el director del Colegio de la Frontera Norte y el presidente del Colegio de México; por representantes de los sectores laboral, agropecuario y empresarial, éste último contaba con la participación de las OEMCE, los coordinadores de los sectores de la Coece y algunos empresarios invitados a participar.

#### **Funciones**

La responsabilidad inicial de la Coece fue el realizar estudios sectoriales para así poder evaluar el impacto de la liberalización sobre cada sector, así como su capacidad de respuesta; y de esta manera poder hacer una apreciación acerca de cual sería el tiempo óptimo requerido para una inserción exitosa en el TLCAN.

El objetivo principal que la Coece proclamó fue: la búsqueda ante todo de la "universalidad, unidad y representatividad real"<sup>108</sup> de todo el sector privado mexicano.

A este respecto, la Coece contó con la colaboración del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (perteneciente al CCE); que realizó un cuestionario para la obtención de los principales datos de cada sector: Aspectos esenciales del sector, que se deseaba obtener del TLCAN, cuestiones en las cuales se podía ceder, y en cuales no<sup>109</sup>.

Esta búsqueda de información sobre cada sector se vio enriquecida por la participación tanto de organismos oficiales y gobiernos locales, así como por la intervención

---

<sup>107</sup>Ver Estructura cuadro anexo. e integrantes Cacinte cuadro anexo.

<sup>108</sup>Vide. Guillermo Guémez. citado por Cristina Puga. Op cit. Cuaderno 7 (1993). p. 63.

<sup>109</sup>Cfr. Cristina Puga, Op cit (1992)

de empresarios de todo el país, principalmente durante 1991. Esta participación además de proporcionar la información requerida, sirvió para sensibilizar al empresariado acerca de las supuestas ventajas de ingresar al acuerdo. La Secofi, mediante una estructura paralela, recogía las opiniones y peticiones de cada uno de los sectores empresariales representados; lo cual funcionó como un refuerzo del mismo proceso.

### **La negociación**

Si bien es cierto que en un principio la Coece se extendió de manera muy importante abarcando grandes espacios para la negociación, con el paso del tiempo y a medida que el proceso se fue haciendo más específico y las negociaciones más especializadas, se fue restringiendo.

De esta forma, las empresas más grandes fueron poco a poco adjudicándose el proceso en sí, y los pequeños empresarios fueron relegados. La negociación fue tomada por empresarios que contaban con los conocimientos necesarios para poder negociar en términos equivalentes al de los negociadores extranjeros.

A este respecto, algo que intervino en el proceso para desencadenar este desplazamiento, fue precisamente la forma en que se realizaron las pláticas, ya que se estructuraron a partir del análisis de los grandes problemas<sup>110</sup> y no en función de los sectores.

Así pues, las peticiones de cada sector tuvieron que ser preparadas para una presentación en forma conjunta de acuerdo a la temática a tratar.

En esta dinámica, la Coece determinó que cada uno de los 19 temas a negociar, establecidos por los tres países; tendría una contraparte empresarial compuesta por

---

<sup>110</sup>Excepto para algunos sectores tales como el automotriz, las telecomunicaciones, los seguros y los servicios financieros, el transporte terrestre, textil, etc.

empresarios (un grupo de tres a seis), propuestos por las organizaciones participantes en la Coece.

No obstante que fue evidente el predominio de la élite empresarial, en virtud de que la representación quedó en su mayoría en manos de las empresas más grandes y por supuesto en manos de dirigentes con gran experiencia; al ser la Coece un representante del sector privado, no solo frente al gobierno mexicano sino frente al de Estados Unidos y Canadá, sus posiciones debieron estar legitimadas por medio de las consultas que se realizaron a los diversos sectores, dando como resultado decisiones compartidas por parte de los dirigentes sectoriales.

## **2.2. La designación de sus dirigentes, la afiliación de los miembros y el perfil de ambos en cada organización**

El desarrollo que se ha dado en cada una de las diferentes organizaciones y asociaciones del sector privado, es una muestra importante o un reflejo que caracteriza el desempeño que han tenido sus propios dirigentes en cada una, así como sus afiliados.

Este desempeño, se ha manifestado, por un lado dentro de un ámbito que involucra al sector empresarial en su conjunto, e incluso de manera más particular, al interior de las organizaciones; y por otro lado, en un ámbito más amplio, donde tiene lugar la relación que sostienen con el propio gobierno.

De tal forma que siendo personas, individuos con objetivos e intereses particulares, en el momento de adquirir el compromiso de representar a un grupo de individuos, se lleva a cabo un consenso con respecto a los objetivos comunes que serán establecidos como prioritarios en su tarea de representación; sin embargo, es evidente que en cada dirigente, la persecución de sus intereses particulares, influye de una u otra forma y en un mayor o menor grado, en su propio desempeño.

Las diferentes situaciones que se han suscitado a lo largo de la historia moderna de nuestro país, y que estas organizaciones han podido presenciar, han sido enfrentadas por parte de sus dirigentes, con el énfasis y la perspectiva determinada por su personalidad, trayectoria, presencia, desempeño, etc., todos aquellos elementos que conforman las diferencias en su gestión como presidentes de cada asociación.

De esta forma, teniendo distintas coyunturas a lo largo de la trayectoria de cada organización, saltan a la vista momentos que han tenido un significado particular en el contexto general de la actuación del sector privado; por esta razón, serán considerados para este análisis los empresarios, presidentes de cada OEMCE, que desempeñaron este cargo

durante estas fechas, las cuales evidentemente son: la conformación como organización de cada una, la coyuntura del surgimiento del CCE, la apertura de la economía mexicana y las negociaciones del TLCAN.

Así pues, será importante el considerar los distintos elementos que puedan y han influido en estos dirigentes, para conocer la naturaleza de su actuación, en representación precisamente de las organizaciones empresariales.

**Anierm**

### **Designación de sus dirigentes**

En el marco de los estatutos que dieron origen a la Asociación nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, se encuentran establecidos los distintos lineamientos que dan lugar a la designación de sus dirigentes, se lleva a cabo al final de cada período, el cual tiene una duración de un año; en el marco de su Asamblea Nacional Ordinaria. Eligen a su presidente, quien desempeñará esta designación durante un año, y tendrá la posibilidad de ser reelecto por otro año; generalmente siempre se lleva a cabo la reelección.

Asimismo, tiene lugar la elección de los consejeros, quienes permanecen en el cargo durante el mismo período.

A este respecto, la asociación emite una convocatoria cada año para la formación de planillas, para que éstas postulen a sus candidatos a presidentes; sin embargo, siempre se ha dado el caso de que en virtud del alto grado de consenso, existe una sola planilla la cual postula al candidato.

Se realiza una Asamblea General cada año, en diciembre, donde se realiza el voto por el presidente y se invita a los posibles consejeros a fungir como tales. La toma de

posesión del presidente se realiza en el marco del Seminario Anual (evento que tiene lugar generalmente en marzo), de la misma forma los consejeros toman posesión.

En la celebración de la asamblea, a pesar de ser una invitación abierta para todos los socios, participan básicamente los empresarios involucrados de manera más directa en torno a las designaciones, asimismo, con el fin de poder cubrir el espectro de representación que tiene la Anierm, cada una de sus representaciones regionales, designa a un empresario que será quien represente a esa área en particular, en cuestiones como la toma de decisiones; de esta forma, es una sola persona la que debe desplazarse a la Ciudad de México en donde se llevan a cabo estos actos.

El Seminario Anual de la Anierm es un evento con el que no solo se pretende dar un marco formal a la sucesión, sino en donde además se presentan aportaciones analíticas por parte de los empresarios invitados a participar, acerca de la situación que vive el empresariado en general, en algunos casos, referente a sectores económicos específicos. Asimismo, son también invitados representantes del gobierno, funcionarios de distintas instancias gubernamentales que tratan cuestiones relativas al comercio exterior; quienes presentan un panorama general acerca de su participación en la promoción y apoyo al comercio exterior.

De esta forma, este seminario adquiere el carácter de canal o vía de comunicación del trabajo conjunto que se realiza entre Anierm y las dependencias gubernamentales.

En el caso de ese evento, la Anierm hace una invitación extensiva a todos los empresarios interesados, no solamente a sus socios; sin embargo, así como esta asociación lleva a cabo estas actividades, Conacex y Cemai realizan eventos similares, y a pesar de que también se hacen invitaciones dirigidas al empresariado en general, permanecen con un

sesgo de exclusividad. De esta forma, los socios de cada organización participan en sus propios eventos.

### Perfil de sus Dirigentes

Desde su fundación, 1944 y durante los 52 años que tiene de existencia, la Anierm ha tenido 30 diferentes dirigentes empresariales, que han desempeñado el cargo de presidente de la asociación, durante un período de aproximadamente dos años. Solamente los primeros cinco, y una excepción en 1953, tuvieron una duración de solo un año, el resto si ha ejercido la presidencia durante el año electo y un año más de reelección (ver cuadro anexo).

Así pues, la iniciativa del Sr. Percy Clifford, empresario dedicado al comercio de bienes primarios, fue sobresaliente ya que las circunstancias que se presentaban en ese momento eran contrarias a la promoción del intercambio comercial. De la misma forma, en situaciones adversas, el presidente Melchor Ortega Camarena, descendiente de terratenientes del siglo pasado, que se vio involucrado en diversos movimientos políticos, justamente en los momentos álgidos de la conformación del sistema político mexicano actual, formando parte del ejército y participando en la fundación de partidos políticos con posturas un tanto de izquierda; desempeñó su puesto como presidente de la Anierm, paralelamente a su actuación política<sup>111</sup>.

A este respecto, es significativo el hecho de que quienes han sido dirigentes de la Anierm, tuvieron una actuación interesante en el plano político, llegando incluso algunos a desarrollar una carrera política paralela a su desempeño empresarial, tal es el caso del Sr. Antonio Ruiz Galindo, quien formó parte del ejército constitucionalista en tiempos de la revolución y llegó a formar parte del gabinete del presidente Miguel Alemán; siendo

---

<sup>111</sup>Cfr. Roderic, A. Camp. *Who's Who in Mexico today*. Westview Press, Colorado, 1991.

fundador al mismo tiempo el Grupo DESC, consorcio conformado por Grupo DESC, Grupo industria Resistol, Novum, Spicer, Univasa<sup>112</sup>.

Por otra parte, el desarrollo profesional de algunos de estos dirigentes, les permitió cuando así lo decidieron, vincularse a la actividad académica, principalmente en la Universidad Nacional; como el caso del periodista Enrique Uthoff, y Antonio Martínez Báez, quien además de desarrollar una larga trayectoria como catedrático y diplomático, incursionó en el área política, llegando a ser incluso secretario de industria y comercio.

En otros casos, es acentuado el perfil totalmente empresarial, debido en parte a la tradición familiar, como el caso de Carlos Abedrop Dávila, quien incluso dirigió estructuras similares como la Cámara de Comercio de la Cd. de México, siendo además accionista importante de diversas industrias (Industrias del Hierro, Industrias Lerma, etc), se vinculó estrechamente con otras empresas importante<sup>113</sup>. De la misma forma, Carlos Amtmann Obregón , vinculado a diversas industrias del sector químico - farmacéutico y por la coyuntura en la cual desempeñó el cargo de presidente de la Anierm, tuvo importantes implicaciones, en la medida en que fue precisamente esta asociación la principal impulsora de la apertura comercial en ese momento.

Finalmente, los últimos dirigentes que la Anierm ha tenido, debido a la transición que se ha venido dando con respecto al comercio internacional, han enfocado más su esfuerzo a la búsqueda de una mayor promoción y colaboración por parte del gobierno; sin embargo en algunos casos como el de Juan Autrique, cuyas declaraciones tienen un sentido crítico, se continúa adjudicando a la Anierm como asociación, el carácter de crítica e impulsora de más y mejores resultados de las políticas implementadas por el gobierno.

---

<sup>112</sup>Cfr. Instituto de la Enciclopedia en México. *Enciclopedia de México*. IEM, 1990.

## **Afiliación de los miembros**

La Anierm es un organismo de afiliación voluntaria, en donde la cuota de inscripción da el derecho a cada socio de figurar en el directorio anual, recibir información periódica especializada, tener acceso al acervo dedicado a las oportunidades de negocios, ser atendido, asesorado y representado en las cuestiones relativas al comercio exterior ante instancias públicas y privadas para gestión de trámites y permisos.

Para solicitar esta afiliación, se debe proporcionar información que la misma asociación utilizará para la elaboración de una ficha técnica, conteniendo datos acerca del tamaño de la empresa, giro, ventas (exportaciones), compras (importaciones), etc.; para así canalizarla a la vía de servicio más adecuada por parte de la organización.

Por otra parte, teniendo dentro de las principales directrices de la asociación, la de tener una naturaleza plural, se manifiesta principalmente en la diversidad de sus socios, englobando empresa de todas las categorías, así como giros; e incluso empresarios independientes. A este respecto, cabe señalar que siendo una asociación promotora del comercio internacional, abarca tanto importadores como exportadores, e incluso comercializadoras.

De tal forma que es un universo muy grande el que abarca esta asociación, lo cual incide directamente en su organización, debido a la demanda de información, servicio y representación por parte de los agremiados. En este sentido, la participación por parte de las representaciones tanto regionales como estatales, juega un papel fundamental en la vinculación entre los mismos socios, y la relación con las oficinas centrales en la Ciudad de México. Actualmente la Anierm cuenta con un directorio de cerca de 1,000 socios.

---

<sup>113</sup> Cfr. Roderic Ai Camp. Op cit. (1991).

## **Perfil de los Socios**

Por la naturaleza misma de los que es el sector externo, y los alcances que tiene, podemos notar que estas asociaciones estarán conformadas por empresarios de los más diversos ramos, caso contrario al de las cámaras especializadas en sectores económicos.

Sin embargo, si podemos hacer una apreciación con respecto a los socios, ya que éstos tienen otras características que nos ayudan a establecer ciertas diferencias entre cada asociación.

En el caso de la Anierm, es claro que la mayoría de sus aproximadamente mil socios, se encuentran establecidos en la zona metropolitana, o que son aledaños a la misma. Son de acuerdo a su tamaño y giro, de muy diversa naturaleza; sin embargo, la asociación, en su afán por impulsar el intercambio comercial, ha llegado a apoyar incluso a pequeños empresarios, o de incipiente introducción al comercio exterior y no solamente exportadores, sino importadores también.

Y a pesar de que es un tanto centralizada la localización de los socios, es cierto también que realizando un mayor esfuerzo, ha tratado de dar cabida a un cada vez mayor número de empresarios que se encuentran en el interior del país.

## **Cemaj**

### **Designación de sus dirigentes**

En el Cemaj, el presidente es electo o ratificado anualmente por el Consejo Directivo que esta conformado a su vez por los presidentes de los organismos cúpula del sector empresarial mexicano (CCE, Concanaco, Concamin, Coparmex, Amis, Canaco, Canacintra, Amcb, Cna, Cmhn). Estos dirigentes, que también son miembros de la Asamblea General, llevan a cabo una reunión, en la cual presentan a los candidatos propuestos, para realizar la elección.

En el caso del Consejo, la designación tanto del presidente, como de los presidentes de cada una de las secciones empresariales; tiende a ser un proceso un tanto protocolario, en virtud principalmente de que los posibles candidatos para estas designaciones, han sido considerados generalmente por consenso. De esta forma, quien esta interesado en ocupar el cargo de presidente de algún comité bilateral, evidentemente es un empresario que tiene intereses específicos (negocios o coinversiones), en esa área. Y en el caso del presidente, al ser una decisión tomada por todos los presidentes de las demás organizaciones cúpula, pues se trata generalmente de un empresario que ha tenido ya una trayectoria significativa en estas organizaciones<sup>114</sup>.

Por otra parte, debemos recordar, que Cemai, aparece dentro del organigrama del Consejo Coordinador Empresarial como una comisión adjunta; en este sentido, para cualquier modificación o procedimiento en el Cemai, tiene un peso determinante el mismo presidente del CCE.

### **Perfil de sus Dirigentes**

El conocer las circunstancias por las cuales surgió el Cemai, evidentemente nos permite tener un panorama previo acerca del perfil que sus dirigentes han tenido y que en la actualidad se mantiene. Podemos decir que en general, se trata de individuos que tienen una importante formación como empresarios, es decir, cuentan con una gran experiencia en el manejo de negocios; y que además cuentan con empresas ya consolidadas (ya sea dirigiéndolas o siendo accionistas importantes), especializadas en ciertos sectores.

Así pues, el Cemai ha tenido 23 gestiones de presidentes contemplando el actual, de las cuales cabe señalar que el Sr. Juan Sánchez Navarro desempeñó dos veces en distintas fechas la presidencia del consejo, al igual que el Sr. Roberto Guajardo Suárez.

---

<sup>114</sup> Entrevista con la Lic. Mónica Ruiz, Gerente de Relaciones Públicas del Cemai. Agosto, 1995.

Casi todos los presidentes han permanecido en el cargo un tiempo promedio de 2 años (el año electo y uno más por reelección). A este respecto, cabe señalarse que la conformación inicial de esta organización sufrió diversos ajustes lo cual incidió de forma directa en la presidencia, provocando incluso algunos desfases en los períodos.

De esta forma, el elemento constante existente en estos empresarios ha sido la clara tendencia de proteger intereses ya consolidados. En este sentido, casos como el del mismo Juan Sánchez Navarro, Juan B. Riveroll, Agustín Legorreta, Juan B. Morales Doria, etc.; todos ellos empresarios destacados en sus ramos, se iniciaron en empresas ya establecidas.

Esta situación, destaca principalmente en el sector financiero, con casos como el de Ladislao López Negrete, quien desempeñó en Banamex diversos puestos de dirección, llegando a ser incluso presidente de la Abm; y por supuesto, Agustín Legorreta, que también fue funcionario de Banamex en diversos puestos de dirección, pero cuyo desempeño fue más evidente en este sector por los precedentes familiares<sup>115</sup>.

Por otra parte, algunos de estos expresidentes, desarrollaron una trayectoria vinculada a la cátedra y al gobierno, paralelamente a su desarrollo como empresarios; tal es el caso de José Gómez Gordoa, abogado de profesión, catedrático e incluso rector de la Escuela Libre de Derecho, y fue embajador de México en España. Asimismo, Roberto Guajardo Suárez, abogado, egresado de la Escuela Libre de Derecho, fue además de catedrático, presidente del Itecm, y que a pesar de no haber tenido ningún puesto político, si estuvo vinculado a la política<sup>116</sup>. También José Campillo Sainz, abogado, egresado de la Universidad Nacional, con estudios de maestría en Roma, vinculado muy estrechamente a la

---

<sup>115</sup> Su padre Agustín Legorreta López Guerrero, fue también presidente del Consejo Directivo de Banamex; además los nexos posteriores, se casó con Mónica Cortina, hija del banquero Juan Cortina. Cfr. Roderic Ai Camp, Op cit (1991).

industria del hierro y el acero, fue presidente de la Asociación Mexicana de Minería, así como de la Cámara Minera de México, y formó parte del gabinete de los presidentes Luis Echeverría y López Portillo<sup>117</sup>.

Los dirigentes más recientes del Consejo, han sido empresarios que apoyan totalmente los cambios generados en el comercio internacional, precisamente como un reflejo de la dinámica que sus empresas han venido desarrollando.

#### **Afiliación de los Socios**

La mayoría de los socios de esta organización, son empresarios con una trayectoria importante en el desarrollo de sus empresas, teniendo como característica principal, la vinculación con el exterior, o tener los elementos necesarios para llevar a cabo esta vinculación.

Esto quiere decir que la mayoría de los socios, quienes ya tienen los contactos necesarios para llevar a cabo el enlace con las contrapartes extranjeras, por medio del Cemai realiza un acercamiento más profundo, así como contactos más directos, llevando a cabo las denominadas "alianzas estratégicas".

Sin embargo, esto no es condición para ser miembro del consejo; de hecho, es una de las actividades que el Cemai trata de privilegiar: el servicio que brinda para poner en contacto a potenciales inversionistas. Este servicio, como los antes mencionados, se brinda a todos los socios del Cemai.

Para solicitar la afiliación al Cemai, se lleva a cabo el llenado de los formularios correspondientes, y la aportación de cada empresa, es determinada de acuerdo a una clasificación que se realiza con respecto al tamaño de la empresa<sup>118</sup>.

---

<sup>116</sup> Relacionado con Luis Sánchez Aguilar, candidato presidencial del PDS. Cfr. *Diccionario Enciclopédico de México*, Ed. Panamericana, Bogotá, 1993. CAMP, Roderic Ai. Op cit, (1991).

<sup>117</sup> Cfr. Roderic Ai Camp, Op cit, (1991). *Diccionario.....* Op cit, (1993).

Dentro de los servicios que el consejo brinda, una rama importante deriva de los eventos que se llevan a cabo y en los cuales participan los socios; van desde la asamblea anual ordinaria, hasta desayunos, congresos o visitas, de acuerdo a las actividades programadas por los distintos comités. Estos eventos son los principales foros de acercamiento entre empresarios mexicanos y extranjeros, que muchas veces son el marco para entablar negociaciones con potenciales empresas interesadas de ambas partes; lo cual es muchas veces utilizado, "algunos (empresarios) llegan y piden sentarse con determinada persona, y ellos solitos realizan toda la labor de relacionarse con su contraparte, en otros casos no sucede así"<sup>118</sup>.

A este respecto, cabe señalar que es importante la afiliación, en el sentido de que se da prioridad a la participación de los socios en todos estos eventos.

Finalmente, se toman en consideración todas las cuestiones relativas a obligaciones y derechos de los socios, de acuerdo a los estatutos establecidos en la creación de la organización.

### **Perfil de sus Afiliados**

En el caso de Cemai, es evidente la presencia de empresarios prominentes que dirigen o son accionistas importantes en diversas empresas, y que incluso han formado parte de otras organizaciones de representación empresarial. La especialización que tiene este organismo para propiciar encuentros empresariales, y el grado de acercamiento con las contrapartes extranjeras, lo cual le da un carácter distintivo<sup>120</sup>; denota las necesidades que

---

<sup>118</sup> Son tres categorías: Pequeña, con ventas de hasta 2 millones de USDIs; intermedia, con ventas de 2 a 20 millones de USDIs; y Consolidada, con ventas de más de 20 millones de USDIs. Fuente: Cemai, Gerencia de Promoción, 1995.

<sup>119</sup> Entrevista con la Lic. Mónica Ruíz, Gerente Relaciones Públicas, Cemai, agosto 1995.

<sup>120</sup> Incluso es catalogada como la "secretaría de relaciones exteriores" del sector privado mexicano. Entrevista con el Lic. Humberto Simoneen Ardilla, Vicepresidente Ejecutivo de la Anierm, marzo 4 de 1996.

los propios miembros demandan, en virtud de que gran parte de los socios mantienen inversiones o coinversiones tanto en México como en el extranjero.

Lo anterior, es un hecho que podemos ver con mayor claridad al referirnos a las presidencias de los distintos comités bilaterales; cargos que evidentemente son ocupados por empresarios que tienen negocios con ese país en particular. A este respecto, podemos mencionar casos como el del Lic. Juan Gallardo, quien era presidente del Comité Bilateral México - EUA, antes de ser nombrado Coordinador General de Coece; así como el Dr. Jacobo Zaidenweber, vinculado de forma importante con empresarios estadounidenses y que recientemente presidió el mencionado comité.

## **Conacex**

### **Designación de sus dirigentes**

En el caso del Conacex, tratándose de una organización distinta a las anteriores, en cuanto a la forma en que se constituye, siendo una confederación de organizaciones de representación regional (los Conacex regionales y estatales); no difiere en cuanto a procedimientos de forma como lo es la designación del presidente.

Así, de acuerdo a los estatutos que dieron origen al Consejo Nacional de Comercio Exterior, para la elección del presidente se siguen procedimientos ya establecidos. El foro en el cual se realiza es la Asamblea Anual Ordinaria de la organización, entre los meses de enero y febrero de cada año, convocada en la Ciudad de México (sede establecida en los mismos estatutos).

En esta asamblea anual, participan normalmente los presidentes de cada Conacex regional y estatal, quienes asisten en representación precisamente de los empresarios afiliados de cada región; deciden con su voto la designación del presidente del Conacex Nacional.

De esta forma, se llevan a cabo planillas, año con año, sin embargo, se establece un consenso con respecto a los potenciales candidatos para su postulación, así como cuando se trata de una posible reelección. El cargo de presidente del Conacex Nacional tiene una duración de 1 año, con la posibilidad de reelección por un año más; lo mismo sucede con los presidentes de los Conacex regionales<sup>121</sup>. Así, al término del período presidencial, se lleva a cabo un acto formal, donde el presidente renuncia, y si la asamblea de socios autoriza la reelección y el presidente así lo desea, continúa en el cargo por un año más.

En este proceso, también se designan a otros empresarios para los cargos de tesorero, secretario, y consejeros de comisiones de trabajo; quienes junto con el presidente conforman el Consejo Directivo. Para estos nombramientos, también prevalece el establecer previo consenso con respecto a los posibles candidatos.

#### **Perfil de sus dirigentes**

El Conacex ha tenido 10 diferentes empresarios en el cargo de presidente, incluyendo al actual, los cuales, de acuerdo al esquema que da forma a la misma organización, han sido previamente presidentes de los distintos Conacex regionales. De esta forma, para ser presidente de Conacex Nacional, se condiciona al haber desempeñado el cargo similar al nivel de los regionales.

A este respecto, podemos distinguir de los distintos consejos regionales, cuales son los que han tenido una esfera de acción determinante para la postulación de los candidatos; estas representaciones son la de Conacex Noreste<sup>122</sup>, con sede en Monterrey; y Conacex

---

<sup>121</sup> Los presidentes de los Conacex regionales y estatales son designados por cada una de las asociaciones regionales.

<sup>122</sup> Dentro de este grupo se encuentran los empresarios Carlos Urrea, José Treviño Salinas, y Francisco Garza.

Oriente<sup>123</sup>, con sede en Guadalajara. Esta situación es resultado precisamente de la naturaleza del mismo consejo, por su carácter regional.

Asimismo, la formación tanto profesional como empresarial, que cada uno de los dirigentes ha tenido, evidentemente se ha desarrollado, en la mayoría de los casos en la región de donde son originarios.

El desarrollo dentro del sector privado, se ha dado también en función de una vinculación previa, ya sea por antecedentes de familia, o desempeñando diversos cargos directivos en empresas ya vinculadas al sector exportador (en empresas consolidadas como Cemex, Grupo San Luis, etc.)

#### **Afiliación de los socios**

A este respecto, en el caso de Conacex, si difiere de forma importante de las anteriores asociaciones; en virtud de que la afiliación se realiza con relación a la ubicación de las empresas, las cuales deben dirigirse al Conacex regional o estatal correspondiente.

Los procedimientos son similares, pero se llevan a cabo de acuerdo con los estatutos de cada Conacex; de la misma forma los derechos y obligaciones correspondientes.

En este sentido, cabe señalar que hay diferencias sustanciales en cuanto a los servicios que brinda cada organización regional, en virtud del desarrollo mismo que han logrado, pero siempre se busca un equilibrio para brindar los mejores servicios a los socios.

A nivel nacional, el principal servicio de Conacex, es la canalización óptima de las demandas y peticiones de los agremiados, quienes previamente se remiten al Conacex correspondiente.

#### **Perfil de los socios**

---

<sup>123</sup> En este grupo están los empresarios Gilberto Jiménez García de Alba, y Jorge García Fernández

La misma constitución del Conacex nos permite apreciar la gran diversidad de empresas que son asociadas, precisamente por la localización en el interior de la República; sin embargo es importante resaltar el hecho de que existen lo que podríamos denominar "grupos empresariales" localizados en tres puntos específicos: Monterrey, Guadalajara y Puebla.

A este respecto podemos encontrar de manera más señalada la tendencia, al considerar el lugar de origen de los dirigentes de Conacex.

No obstante lo anterior, Conacex se esfuerza por canalizar los apoyos que las empresas consolidadas a todo el resto de las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, a pesar de que en Conacex, a diferencia de Anierm por ejemplo, todos los socios están vinculados al sector externo, ya sea directa o indirectamente, por lo cual podemos inferir que son en su mayoría empresas con los elementos necesarios o con potencial suficiente para ser exportadoras. Esto permitió que durante la conformación de la estructura negociadora del sector privado, los socios de Conacex jugaran un papel importante, y sin embargo, no desarrollaron su participación como miembros de Conacex, sino a título personal.

#### **El contraste entre las OEMCE**

Al tener una visión general de la conformación y el perfil de los dirigentes y agremiados de cada oemce, es factible entender porque son tan evidentes los contrastes que se presentaron durante su participación como conjunto durante las negociaciones del TLCAN.

En una primera instancia podemos identificar que estas diferencias son inherentes a la naturaleza de cada organización, en virtud precisamente de la coyuntura histórica que condicionó su surgimiento; posteriormente, el objetivo que persiguen, en función de su

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

propia naturaleza genera formas distintas de acción, no necesariamente por ser parte de una estrategia preestablecida, sino que en su gran mayoría derivan de los recursos y capacidades que sus propios dirigentes empresariales tienen en un plano individual.

En el caso de la Anierm, su origen y objetivo están en función de la necesidad de una parte del empresariado mexicano por canalizar sus peticiones de una forma eficaz, donde particularmente se hace frente a las decisiones de política económica que inciden de forma negativa en su desarrollo. No obstante que su gremio es conformado por una gama de empresas tanto grandes como medianas y pequeñas, los objetivos pugnan por un beneficio común en términos generales, mismo que como posteriormente analizaremos, no siempre propicia el mejor resultado para todos los agremiados, a causa de la gran diversidad de necesidades e intereses que engloba esta organización, siendo este último aspecto el común denominador de la mayoría de las organizaciones empresariales.

Cemai por su parte es una organización que sirve de marco formal para canalizar las acciones de una cúpula empresarial identificada con intereses muy particulares que están en función de sus necesidades por expandirse en el ámbito internacional. No es su objetivo principal el cuestionar las políticas gubernamentales en materia económica, sino el facilitar los vínculos de negocios con el extranjero mediante un esquema perfectamente definido dentro de una organización superior como lo es el CCE.

Conacex, una organización con una naturaleza similar a la de la Anierm, difiere fundamentalmente por su representación regional. Su conformación con un carácter un tanto federal, permite apreciar el peso específico que ciertas regiones detentan.

Evidentemente el fuerte desarrollo industrial de la región norte del país, cuya vinculación con el resto del territorio ha sido históricamente escasa cuando no nula, ha

propiciado la acción directa de un grupo empresarial identificado tanto territorial como ideológicamente de forma distinta e incluso contrapuesta al resto del sector privado nacional.

### 3. La apertura comercial, la Iniciativa de las Américas y el TLCAN: el impacto en el sector empresarial mexicano.

#### La política de apertura comercial

Dentro de las principales medidas que el gobierno mexicano adoptó para corregir los desequilibrios del sector externo, se encuentran: la devaluación, la estabilización del gasto público y la liberalización del comercio.

Este último consistiría en la eliminación de todas las prohibiciones no arancelarias a la importación, con tres objetivos: eliminar las distorsiones que ha creado el mercado cautivo, estimular la oferta global, y forzar a los productores nacionales a la competencia

La política comercial de México, a partir del gobierno de Miguel de la Madrid, se encaminó a una apertura creciente frente al sector externo. La vieja política de protección a la industria local mediante instrumentos no arancelarios ha sido sustituida por el arancel y la liberación de la mayor parte de las importaciones.

Este proceso tuvo uno de sus puntos enfáticos con la entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986 y posteriormente, en un marco más amplio, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) <sup>124</sup>.

Durante la incipiente apertura económica de nuestro país, no se obtuvo una respuesta similar de parte de los socios comerciales de México (específicamente Estados Unidos); de hecho, sus niveles de proteccionismo aumentaron.

---

<sup>124</sup> Para efectos del presente análisis, hemos delimitado el espacio en el área de América del Norte, sin pretender con ello restar importancia a la apertura comercial que México ha desarrollado con otras partes del mundo y sus relaciones comerciales, tales como la Comunidad Europea, y la APEC.

Los gobierno recientes han implementaron diversos planes y programas para lograr una inserción más ventajosa de nuestro país en la producción y el comercio mundiales. No obstante, los resultados han sido muy limitados ya que los niveles de competitividad alcanzados por las exportaciones mexicanas en el exterior no han sido del todo reales debido a que "se apoyan más bien en una política de subvaluación del peso que en un incremento significativo de la eficiencia productiva"<sup>125</sup>.

En estas circunstancias, los problemas a los que la economía nacional continúa haciendo frente se agudizan en la medida que la política comercial ha desaparecido las barreras arancelarias mientras que las economías desarrolladas son cada vez más proteccionistas. En este sentido, es evidente el hecho de que la industria nacional desaparece paulatinamente ante la competencia desigual.

Es en esta lógica que el sector empresarial actúa e implementa estrategias con el objetivo de poder enfrentar la situación, sin embargo, no necesariamente se ha encauzado en una misma dirección; de hecho es aquí donde surgen algunas de las más importantes diferencias dentro del propio sector empresarial en virtud de la diferencia de intereses.

Algunas de las más importantes manifestaciones de la separación de facciones dentro del empresariado mexicano tuvieron lugar en 1980 con la primer propuesta de adhesión al GATT, y en 1986 cuando México ingresó finalmente al Acuerdo. Posteriormente, una vez implementada la nueva estrategia de desarrollo, provocaría nuevas diferencias la Iniciativa de la Américas, y finalmente la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

---

<sup>125</sup>Vide. José Luis Solís. "México 1983-1988. Hacia una interpretación marxista del capitalismo mexicano y su crisis" en Esthela Gutiérrez, (coord) *Testimonios de la Crisis. 4. Los Saldo del Sexenio (1982-1983)*. Siglo XXI-Uam. México, 1990. p.52.

Se presentó en estos casos una importante participación del sector empresarial en el proceso político para la toma de decisiones acerca de una política de tal magnitud, cuestión que a continuación abordaremos.

### **3.1. La apertura comercial, el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), y las OEMCE**

A partir de 1977, en virtud del bajo nivel competitivo de la producción manufacturera nacional, y en consecuencia bajos niveles de exportación; el gobierno del presidente López Portillo procedió a la eliminación de algunos de los permisos previos de importación.

De esta manera se consideró que la apertura comercial generaría un proceso de competencia interna en donde se obligaría a las empresas a modernizarse e incrementar su productividad para ser competitivos.

Asimismo, con la liberalización del comercio se pretendía obtener reciprocidad por parte de los países desarrollados y así poder diversificar las exportaciones mexicanas, mejorando de esta forma la balanza de pagos.

#### **Antecedentes: El agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones**

A medida que la política de sustitución de importaciones se había venido desarrollando, poco a poco se fueron manifestando diversas características que señalaban su agotamiento. En realidad el modelo comenzaba a ser ineficiente para el desarrollo del país.<sup>126</sup>

El gran impulso que se le dio a la industria nacional desde los cuarenta consistió principalmente en establecer un marco de protección muy amplio, el cual prácticamente la aislaba de la competencia con el exterior y le garantizaba márgenes de utilidad amplios en

---

<sup>126</sup>Cfr. Arturo Huerta. *Economía Mexicana, Más allá del milagro.* , México, Ed. Diana-IIE-Unam, 1987. cap. 1.

un mercado cautivo<sup>127</sup>; y proveer las divisas necesarias para la importación de maquinaria y equipo para la producción de bienes de consumo duradero.

El objetivo que se perseguía a mediano plazo, una vez fortalecida la industria nacional, era llevar a cabo una apertura gradual eliminando paulatinamente esta protección.

Sin embargo, el proceso de industrialización avanzó y la protección no disminuyó, aparecieron entonces las primeras manifestaciones de las limitaciones del esquema adoptado.

En virtud de que el avance más significativo de la industria se dio en las ramas metalmeccánica, química y petroquímica, "actividades vinculadas en los procesos productivos más internacionalizados"<sup>128</sup>, implicó mayores importaciones de bienes de capital que permitieran continuar con la producción interna.

Lo anterior comenzó a generar desequilibrios en la Balanza Comercial toda vez que las importaciones de la industria manufacturera comenzaron a sustentarse en la exportación de otros sectores (agrícola y turismo) los cuales evidentemente llegaron a ser insuficientes.

De esta manera, las pautas para lograr impulsar el proceso de industrialización y obtener altas tasas de crecimiento sí se dieron; sin embargo, al no haber canalizado su aplicación a la obtención de ciertos objetivos, hizo que todo desembocara en bajos niveles de productividad y de integración del aparato productivo.

Lo anterior fue consecuencia de que predominó la inversión en ramas de mayor rentabilidad y crecimiento más rápido, relegándose así la inversión en ramas de crecimiento más lento y menores tasas de ganancia pero necesarias para el desarrollo económico del país.

---

<sup>127</sup>Cfr. Arturo Huerta, *Op. cit.* y Pablo Ruiz Nápoles, "Desequilibrio externo y política económica de los setenta" en *Investigación Económica*, No. 150, octubre - diciembre de 1979.

<sup>128</sup> Cfr. Arturo Huerta, *Op. cit.* p. 47.

Así, "con los altos coeficientes de importación, escasa integración interindustrial y bajos coeficientes de exportación, la dinámica impulsada no generaba los requerimientos de ahorro interno y de divisas para mantener un crecimiento más autosustentado y menos vulnerable al capital externo"<sup>129</sup>.

La progresiva incapacidad de la economía para financiar sus crecientes importaciones, aunado al crecimiento de la inflación, hacía cada vez más difícil la situación del sector externo.<sup>130</sup>

El endeudamiento externo agudizó esta situación dando como resultado en 1976 el fin de un período de estabilidad bancaria.

Los problemas derivaron en la crisis de 1976 - 77, en donde todos los problemas derivaban a su vez de tres puntos esenciales: la fuga de capitales, el déficit del sector externo y el pago de la deuda externa.

Se hizo necesaria una reestructuración del funcionamiento de la economía, donde uno de los principales objetivos sería el lograr una mayor productividad abatiendo costos, implicando así una mayor competitividad de los productos nacionales y poder entonces incrementar las exportaciones<sup>131</sup>.

En esta lógica, el gobierno del presidente Echeverría, para poder obtener ayuda financiera internacional, firmó una carta de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI), en donde se delineó la política económica a seguir.

Partiendo de este documento, se implementaron mecanismos de ajuste que el FMI acordó con el gobierno mexicano: "contracción del gasto público y de circulación monetaria,

---

<sup>129</sup>Vide. Arturo Huerta, *Liberalización e inestabilidad económica en México*, México, Ed. Diana-Unam, 1992, p. 110.

<sup>130</sup> Cfr. Pablo Ruíz Nápoles, *Op cit.*

<sup>131</sup> Cfr. Arturo Huerta, *Op cit.* (1987), cap. 2.

liberalización creciente del comercio exterior, aumento de las tasas de interés, devaluación del peso y contracción salarial<sup>132</sup>.

La creciente tendencia a liberalizar el comercio por parte del gobierno mexicano, se manifestaría ante las condiciones imperantes en el exterior, vía, FMI y presiones comerciales por parte de Estados Unidos.

El nuevo gobierno encabezado por el presidente López Portillo, con la aplicación de estas políticas restriccionistas solucionó los problemas inmediatos, pero colocó a la economía nacional en un proceso de recesión. La recuperación implicaría grandes costos.

Aunado a la devaluación de 1976, se añadió una política de restricción a las importaciones con el objetivo de aliviar las presiones sobre la balanza de pagos; y en lo interno, las principales medidas adoptadas se encaminaron a la reducción de la inflación.<sup>133</sup>

Sin embargo, para 1978, el panorama de la economía mexicana cambia significativamente, en virtud de una aparente mejora económica, se flexibiliza la aplicación de la política económica implementada; "el auge petrolero incrementó la disponibilidad de divisas tanto para las exportaciones como el mayor endeudamiento externo"<sup>134</sup>.

De hecho, el gran incremento de las importaciones entre 1978 y 1981, se dio estrechamente vinculado a la política de liberalización creciente del comercio, teniendo como consecuencia "la dilapidación que en gran medida se hizo de las divisas disponibles, ya que se importaban en forma creciente bienes susceptibles de ser producidos internamente"<sup>135</sup>. Este elemento será un indicador significativo para identificar circunstancias que agotaron el esquema hasta entonces desarrollado por los gobiernos mexicanos.

---

<sup>132</sup>Vide. Arturo Huerta, Op cit. (1987) p. 64.

<sup>133</sup> Cfr. Arturo Huerta. *Economía Mexicana*.....

<sup>134</sup> Cfr. Arturo Huerta, *Ibíd.*

### **3.1.1. La inminente liberalización del comercio, la propuesta de adhesión y el posterior ingreso al GATT.**

Dentro de las principales medidas que el gobierno mexicano adoptó para corregir los desajustes del sector externo, destacaron: "la devaluación, la estabilización del gasto público, y la liberalización del comercio. Este último consistiría en la eliminación de todas las prohibiciones no arancelarias a la importación, con tres objetivos: eliminar las distorsiones que ha creado el mercado cautivo, estimular la oferta global ... y, forzar a los productores nacionales a la competencia con el extranjero para presionar los precios a la baja"<sup>135</sup>.

Sin embargo, prevaleció la dinámica de un círculo vicioso en donde las divisas obtenidas por el endeudamiento externo se destinaba principalmente al crecimiento del sector petrolero para incrementar sus exportaciones y así obtener divisas para importar más bienes del exterior<sup>137</sup>.

Esta dinámica benefició solo a los países desarrollados (principalmente Estados Unidos), ya que México incrementó sus exportaciones petroleras a estos países a bajos precios; y a pesar de los planes de desarrollo que el gobierno había proyectado, no logró canalizar la inversión para la integración sectorial y regional de la industria, por lo cual se perpetuó la necesidad de seguir importando, generando así más presiones sobre el sector externo.

#### **La primer propuesta de adhesión al GATT**

Si bien la liberalización del comercio siguió avanzando, se aceleró por el interés de los países desarrollados (Estados Unidos) para que México ingresara al GATT en 1979,

---

<sup>135</sup>Vide. Arturo Huerta, *Op cit.* (1987), p. 78.

<sup>136</sup> Vide. Pablo Ruíz, *Op cit.*, p. 388.

<sup>137</sup> Cfr. Arturo Huerta, *Economía Mexicana.....*

básicamente por la necesidad de apropiarse del creciente mercado mexicano que se generaba por la riqueza petrolera.

El gobierno de López Portillo inició negociaciones en enero de 1979 para ingresar al GATT, el protocolo de adhesión concluyó en octubre y para noviembre del mismo año fue publicado, en ese momento el presidente López Portillo convocó a una consulta nacional para deliberar acerca del ingreso de México al GATT. Se realizaron durante los siguientes cuatro meses una serie de discusiones y debates que terminarían abruptamente en marzo de 1980, cuando López Portillo declaró que México no se adheriría al GATT; aún a pesar de las muchas expectativas a favor de la inclusión<sup>138</sup>.

De esta manera, a finales de los setenta, aunado a cuestionamientos sobre la economía y la relación entre los sectores productivos, surgió el debate acerca de la posible adhesión de México al GATT. Sin embargo, "el espejismo de la bonanza petrolera, que encubrió los grandes problemas estructurales, adormeció la polémica"<sup>139</sup>. Así, México no ingresó al GATT pero sí liberalizó aún más su comercio, lo cual dio por resultado un incremento de las importaciones.

Así pues, la dinámica económica que desarrolló el gobierno del presidente López Portillo se vinculó tan estrechamente con los recursos provenientes del exterior que tuvo como resultado una grave dependencia de México con el exterior, condicionando la estrategia de desarrollo por la dependencia en las mayores exportaciones petroleras y el endeudamiento externo.

Lo anterior ocasionó que la economía mexicana llegara a tener una gran vulnerabilidad ante los cambios ocurridos en el exterior, específicamente ante los precios del

---

<sup>138</sup>Cfr. Dale Story, *Industria, Estado y Política en México*. , Grijalbo, México, 1990.

<sup>139</sup>Vide. Blanca Tores y Pamela Falk, (coord). *La adhesión de México al GATT*. México, Colmex, 1989, p. 21.

petróleo y la disponibilidad de créditos, lo cual tendría graves resultados, como se manifestó en la crisis de 1982.

### **La Crisis Económica de 1982**

El círculo vicioso con que operaba la dinámica de la economía nacional, acentuó cada vez más los efectos negativos de su desarrollo, porque a pesar de los créditos externos, internamente no se producía lo suficiente. Esto implicó más importaciones y por ende la necesidad de más divisas, llegando a un sobreendeudamiento que llevó incluso a contratar nuevos créditos para pagar la propia deuda.

El endeudamiento creciente, continuó precisamente porque las condiciones de la economía nacional lo hacían necesario y las condiciones de la economía internacional lo hacían posible, sin embargo al inicio de la década de los ochenta esta situación cambiaría de manera radical.

La crisis de la economía internacional afectó de manera inmediata el mercado internacional del petróleo y el de capitales. "Por un lado se redujo el precio y la demanda internacional de petróleo y, por otro, se incrementó la tasa de interés, y se contrajo la disponibilidad de crédito internacional"<sup>140</sup>.

En 1981 con la crisis petrolera, el menor incremento del precio del petróleo ocasionó que se exportara una mayor cantidad de este producto, abarcando un mayor porcentaje con respecto a las exportaciones no petroleras, pero aún así se registró un déficit comercial creciente lo cual repercutió negativamente en la balanza de pagos, comprometiendo el pago del servicio de la deuda.

La manifestación inicial de esta crisis fue la falta de divisas para el pago de la deuda, ya que la mayor cantidad de exportaciones petroleras no implicó una mayor percepción de

---

<sup>140</sup>Vide. Arturo Huerta, Op cit. (1987), p. 95.

divisas (por su bajo precio), además de que ya no fue disponible el financiamiento externo. De hecho, dos de los puntos que más afectaron al país fueron: "1) la necesidad de generar más de 9 mil millones de dólares anuales para pagar el servicio de la deuda externa, y 2) la necesidad de crear 800 mil nuevos empleos para la población que recién ingresa a la fuerza de trabajo"<sup>141</sup>.

Esto tuvo como consecuencia el rompimiento del ciclo económico ya que sin divisas suficientes se dejó de importar los insumos necesarios para la producción, implicando una producción insuficiente que no generó el capital necesario para reinvertir. A este respecto, es muy importante considerar el hecho de que "la crisis mexicana significó una pérdida de 240 mil empleos para la economía de Estados Unidos"<sup>142</sup>.

A pesar de la situación económica, "el gobierno, en vez de realizar ajustes que contuvieran la salida de divisas, procedió a sobreendeudarse en 1981 y 1982; tanto para cubrir la demanda especulativa de capitales como los requerimientos financieros del exterior"<sup>143</sup>.

#### **La adopción de una nueva Política Económica**

Intentando superar la crisis económica de 1982 y ante la necesidad de recursos frescos para reactivar la economía, el gobierno mexicano firmó una nueva carta de intención con el FMI (nov. 10, 1982); sin embargo, el tratamiento que el FMI aplicaría a la economía mexicana no fue la inyección de nuevos recursos, sino que la receta estaría nuevamente sustentada en lineamientos de corte neoliberal.

---

<sup>141</sup>Vide. Pamela Falk, en Blanca Torres y Pamela Falk (coord) Op cit. (1989) p. 14.

<sup>142</sup>En virtud de que México dejó de importar gran parte de productos estadounidenses. Vide. Miguel Angel Toro. "La economía mundial, premisa y condición del ingreso de México al GATT" en Blanca Torres y Pamela Falk (coord) Op cit. (1989). p. 63.

<sup>143</sup>Vide. Arturo Huerta, Op cit. (1987) p. 102.

De esta forma, con el inicio del nuevo gobierno, se pondría en marcha una nueva política económica con planteamientos derivados de los siguientes objetivos: "1. La contracción deliberada del gasto público y la de la oferta monetaria. 2. La liberalización de precios, de la tasa de interés y del tipo de cambio, por una parte, y el control de salarios por otra. 3. La racionalización y flexibilización de la política proteccionista del comercio exterior"<sup>144</sup>.

Sin embargo, este nuevo modelo económico que se decidió implementar, en realidad supeditó el papel del Estado a las leyes de mercado, lo cual implicó cambios estructurales que se dieron en función de los intereses de los grandes capitales tanto nacionales como extranjeros, y no en función de la necesidad de revertir las contradicciones del sistema, por lo tanto no darían la solución.

Por otra parte, el efecto negativo de la especulación con divisas en la economía nacional obligó al gobierno a implementar un control de cambios integral, con el manejo total de las divisas en manos del Estado. Sin embargo, poco después este control dejó de operar precisamente por seguir la estrategia delineada en la carta de intención suscrita con el FMI.

Ante esta situación, en abril de 1983 se creó el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios (Ficorca), con el objetivo de reestructurar la deuda externa del sector privado y evitar el impacto negativo del tipo de cambio.

No obstante, dentro de la estrategia de apertura, la política devaluatoria jugó un papel importante como apoyo en la producción nacional y para el apoyo de las exportaciones. De hecho, "la liberalización del comercio exterior ....(obligó)....a recurrir a devaluaciones (de

---

<sup>144</sup>Vide. Arturo Huerta, Op cit. (1987), p. 128.

1983-1987) y a políticas contraccionistas permanentes para evitar ritmos crecientes de importaciones<sup>145</sup>.

Por otra parte, además del apoyo que se otorgó a la industria nacional para la promoción de exportaciones, el gobierno instrumentó en 1984 el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (Pronafice), y el Programa de Fomento Integral de las Exportaciones Mexicanas (Profiex)<sup>146</sup>.

De esta forma, en el Plan Nacional de Desarrollo, se implementó una política de corto plazo (Programa Inmediato de Reordenación Económica PIRE), que se enfocó a los problemas más inmediatos y se desarrollaría durante 1983 y 1984; para que a partir de 1985 la economía recuperara su funcionamiento normal. Sin embargo, fue evidente que para 1985 el ajuste tendría que prolongarse y el "reordenamiento estructural" aún no estaba bien definido<sup>147</sup>.

### El ingreso de México al GATT

En este período, la relación comercial de México con los Estados Unidos afectó negativamente a nuestro país a causa de los convenios bilaterales de restricción "voluntaria", ideados por el gobierno estadounidense, condicionando liberalización a cambio de mantener concesiones en el Sistema Generalizado de Preferencias<sup>148</sup>.

Lo anterior, aunado a la negativa mexicana de firmar el código de subsidios del GATT, afectó durante 1982 y 1985 las exportaciones de una gran variedad de productos nacionales. En esta situación, el gobierno mexicano se vio obligado a "firmar un entendimiento con los Estados Unidos mediante el cual nuestro país se comprometió a

---

<sup>145</sup>Vide. Arturo Huerta, Op cit. (1992) p.125.

<sup>146</sup>El objetivo era incentivar a la industria nacional para lograr una mayor promoción de exportaciones. Cfr. Arturo Ortíz, W., *Introducción al Comercio Exterior*. México, Nuestro Tiempo-Unam, 1990.

<sup>147</sup>Cfr. Arturo Huerta y, José Valenzuela, "Economía Política de la Transición Capitalista / México en los ochentas" en Jorge Alcocer. *México, presente y futuro*., México, Cultura Popular, 1988.

reducir y suprimir los subsidios a las exportaciones a cambio de la famosa prueba del daño<sup>149</sup>.

Posteriormente, en mayo de 1985 el gobierno del presidente Miguel de la Madrid, acordó un memorándum de Entendimiento Comercial con Estados Unidos, en el cual "se exponen con absoluta claridad una serie de normas a las que deben ajustarse los sistemas de exportación mexicanos a fin de no lesionar la economía de los Estados Unidos"<sup>150</sup>. Este fue uno más de los elementos sobre los cuales se instrumentó la apertura comercial de México. El siguiente paso fue la adhesión al GATT.

En 1985 México presentó nueva solicitud de adhesión al GATT, solicitando un período de 12 años para ajustar su economía y reducir sus barreras arancelarias; en noviembre de ese año se decretó que no habría ningún obstáculo para que México ingresara al GATT. Así, en agosto de 1986, México se integró como el miembro número 92 del Acuerdo General, con base en la suscripción de un Protocolo de Adhesión en el cual se plantea esencialmente que se trata de un país en desarrollo, por lo cual recibirá un trato de no reciprocidad en las negociaciones internacionales (teóricamente).

La adhesión al GATT fue calificada por el gobierno como una oportunidad para aprovechar los beneficios que brindaba el entorno internacional; de esta forma se consideró que para México era oportuno negociar la contribución que hacía en favor de la liberalización del comercio mundial, como parte del pago por su adhesión al GATT, ya que se trataba de un pago "que no significaría sacrificio externo y, sobre todo, que se ajustó a las metas,

---

<sup>148</sup> Cfr. Arturo Huerta. *Liberalización e inestabilidad económica en México*.

<sup>149</sup>Vide. Gustavo Vega C., "México en las nuevas tendencias de la economía y el comercio internacionales" en *Foro Internacional* vol. XXVIII, jul-sept 1987, núm. 2, p. 71. (La prueba del daño significa que "Estados Unidos acepta otorgarnos la posibilidad de defendernos ante el Congreso Norteamericano de acusaciones de estar subsidiando nuestros productos.....la prueba de que no existe daño a la economía de los Estados Unidos" Vide. Arturo Ortiz W., Op cit. (1990) p. 152.

<sup>150</sup>Vide. Arturo Ortiz, W., Op cit. (1990), p. 151-152.

estrategias y objetivos ... (del)... proyecto nacional<sup>151</sup>. Sin embargo, debemos recordar que este proyecto se basaba en los lineamientos contenidos en la Carta de Intención firmada con el FMI.

Asimismo, considerando lo anterior, "resulta irónico... que al incorporarse al fin al GATT, México lo ha hecho en un período en que el GATT se ha vuelto menos importante en la normalización de las corrientes del comercio internacional y en que se ha fortalecido... la formación de bloques económicos .... y la regulación y liberalización del comercio recíproco por medio de convenios bilaterales"<sup>152</sup>. No obstante, el paso ya se había dado.

Posteriormente, a finales de 1987, la economía nacional mostró grandes desequilibrios (principalmente en el sector financiero), que se manifestaron en la caída de la Bolsa Mexicana de Valores, acompañada por presiones inflacionarias y una importante devaluación del peso con respecto al dólar (50%).

En esta situación, el gobierno de Miguel de la Madrid tuvo que diseñar un plan para resolver el problema de la inflación. De esta forma, logrando una concertación entre los sectores obrero, campesino, industrial y el propio gobierno, se implementó el llamado Pacto de Solidaridad Económica (PSE) el 15 de diciembre de 1987.

Con el PSE se buscó reducir el déficit fiscal (mediante la reducción de gasto y corrección de precios y tarifas de ingresos), además de contar con una política cambiaria tendiente a disminuir la inflación, y por supuesto, una apertura comercial que redujo el arancel promedio máximo del 40 al 20%<sup>153</sup>.

---

<sup>151</sup>Vide. Luis Bravo, "La política comercial de México y el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio" en Blanca Torres y Pamela Falk (coord) Op cit. (1989). p. 54.

<sup>152</sup>Vide. Victor Urquidi, "Bases de una mayor integración entre México y Estados Unidos" en Blanca Torres (coord) *Interdependencia. ¿Un enfoque útil para el análisis de las relaciones México-Estados Unidos?*. Colmex, México, 1990. p.25.

<sup>153</sup>Cfr. Ricardo Campos, *El FMI y la Deuda Externa Mexicana*. Plaza y Valdes-UAEM, México, 1993.

De esta forma, para 1988, al término del sexenio de Miguel de la Madrid, se había sentado ya las bases de un nuevo modelo de desarrollo, marcado lamentablemente por la subordinación de la economía nacional al ajuste fondomonetarista, "bajo la divisa falaz de "crecer para pagar" la deuda ...(cuando)... en realidad, o se paga o se crece"<sup>154</sup>

### **3.1.2. El impacto en el sector empresarial y la reacción general de las OEMCE**

Una de las primeras muestras importantes de movilización que se dieron en torno a la apertura comercial fue la primer propuesta de adhesión al GATT en 1979, donde la presencia del sector empresarial al igual que otros sectores de la sociedad determinaron la decisión que habría de tomar el presidente López Portillo, aún a pesar de que ésta no sería del todo compatible con el modelo económico iniciado por el gobierno mexicano.

Posteriormente, se desarrollaría una movilización similar por el ingreso de México al GATT en 1986. sin embargo, en esta ocasión, fue evidente que en el debate no se permitieron grandes márgenes de discrepancia y se lograría finalmente la adhesión al Acuerdo; en virtud de que el modelo económico implementado por el gobierno de Miguel de la Madrid, tendría esta política como una de las piezas fundamentales dentro de la estrategia implementada; además de la actitud determinante del gobierno por llevarla a cabo.

#### **La propuesta de adhesión al GATT**

El 19 de marzo de 1980, "diversas organizaciones felicitaron al presidente López Portillo por su atinada decisión de no ingresar al GATT, las organizaciones aprecian que esta medida evitará que el país quede sujeto a intereses capitalistas. La CTM agregó que México tiene capacidad de negociación bilateral sin necesidad de ingresar a acuerdos

---

<sup>154</sup>Vide. José Luis Solís. Op cit (1990) p. 54.

internacionales. Asimismo, el sector privado manifestó su beneplácito por el no ingreso a dicho organismo<sup>155</sup>.

Aseveraciones de este tipo fueron manifestadas una vez que el presidente López Portillo dio su declaración respecto al Acuerdo, sin embargo no fueron representativas de cada sector en su conjunto; y por supuesto tampoco lo fueron del empresariado mexicano.

### Las Negociaciones

A principios de 1979 México empezó a negociar un protocolo de adhesión al GATT, era el último año de las negociaciones de comercio multilaterales de la Ronda Tokio, en donde nuestro país participó solo como observador. Al mismo tiempo, representantes de México y el GATT formaron un grupo de trabajo e iniciaron un reporte de la situación del comercio y el desarrollo en México.

Ambas acciones eran compatibles con la política inicial del gobierno mexicano de liberalizar el comercio durante los tres primeros años del período. Sin embargo, comenzaron a notarse diferentes tendencias a este respecto, uno de los primeros casos fue la manifestación de dudas por parte del Colegio Nacional de Economistas; mientras que dentro del propio gabinete se definían posiciones, donde "el ministro de comercio, Jorge de la Vega Domínguez, pugnaba fuertemente en favor del ingreso al GATT, en tanto que el de industria, José Andrés de Oteyza, se oponía a ello"<sup>156</sup>.

Posteriormente, el 5 de noviembre de 1979, al presentarse el protocolo de adhesión y el reporte del grupo de trabajo, el presidente López Portillo convocó a la consulta pública para debatir acerca de los costos y beneficios de ingresar al GATT.

---

<sup>155</sup>Vide. "Cronología de los principales acontecimientos de la Política Exterior de México, del 1o de enero al 31 de marzo de 1980" en *Rev. Relaciones Internacionales*, Nueva Epoca, Núm. 28, Vol. VII, ene-mar 1980, FCPyS, Unam, p. 130.

<sup>156</sup>Vide. Brigit Helms, "Pluralismo limitado en México. Estudio de un caso de consulta pública sobre la membresía del GATT" en *Foro Internacional*, Vol. XXVI, Núm. 2, Oct-Dic 1985, Colmex, México, p. 178.

Las principales organizaciones que se manifestaron a favor del ingreso de México al GATT fueron la Coparmex, la Asociación de Industriales de Vallejo, el Cemai, el Conacex y la Camco y la Anierm<sup>157</sup>, ya que representaban intereses de empresas que se encontraban ya involucradas en cuestiones de comercio exterior o que contaban ya con las características necesarias para hacerlo.

Los argumentos que presentaron se sustentaban en puntos principales como la ventaja de negociación en un foro multilateral, el acceso a otros mercados, la flexibilidad que otorgaba a México el Protocolo en lo referente a la reestructuración de la economía nacional, y las ganancias a largo plazo con las negociaciones dentro del Acuerdo<sup>158</sup> ya que el Protocolo otorgaba considerable flexibilidad y autonomía a México, además de los derechos que su membresía le confería. A este respecto, es significativo el hecho de que incluso el presidente López Portillo, al anunciar la no adhesión al GATT, reconoció la labor de la delegación mexicana y dijo que habían "negociado el mejor de los protocolos que podían haberse obtenido"<sup>159</sup>.

No obstante lo anterior, los argumentos en contra se acentuaron, los principales puntos que los oponentes manifestaron se centraban en la pérdida de soberanía, y las desventajas económicas para México. Consideraban que el adherirse al GATT significaba ceder a la presión de los Estados Unidos, implicando un incremento en la dependencia de México. De la misma forma, consideraban poco factible el trato preferencial a nuestro país; por lo tanto, serían suficientes las negociaciones logradas por México como observador en las negociaciones de comercio multilateral, sin tener que ser miembro del Acuerdo.

---

<sup>157</sup>La Anierm se había manifestado a favor de la apertura comercial con mucha anterioridad. Cfr. Anierm, "El GATT y México" en *Comercio Exterior*, Vol. 20, febrero de 1980.

<sup>158</sup>Cfr. Brigit Helms. (1985) Op cit.

<sup>159</sup>Vide. Dale Story, *Industria, Estado y Política en México.*, Grijalbo, México. 1990, p. 186.

Las principales organizaciones anti-GATT fueron el Consejo Nacional de Economistas (CNE) y la Canacindra, cuyos argumentos se sustentaban en posturas nacionalistas, de soberanía e independencia; resaltaban el hecho de que competir con el exterior provocaría quiebra a gran escala de empresas pequeñas y medianas (comparándolo con el caso de países como Chile, Brasil, Argentina), y finalmente, señalaban que perjudicaría "especialmente a las clases más bajas y a los empresarios más pequeños, en tanto que operaría en ventaja de las clases altas y los empresarios más grandes"<sup>160</sup>.

### **El resultado**

La consulta pública duró cuatro meses, tiempo durante el cual se llevaron a cabo diversos debates en foros públicos. A este respecto, los actores sociales que se manifestaron a favor del GATT, en realidad no era la primera vez que se inclinaban por una mayor apertura, sino que tenían antecedentes demostrativos de esta tendencia (particularmente las OEMCE), sin embargo, a pesar de que al inicio del debate apoyaron decididamente el ingreso al GATT, el resto del sector empresarial permaneció con una postura neutral, incluso el CCE, que ante la falta de unidad del empresariado, permaneció neutral.

Por el contrario, los grupos que estaban en contra del GATT, el CNE, Canacindra, Concanaco y Concamin, mostraron una postura bastante más unificada y una presencia más fortalecida; comenzando por el CNE que "no solo fue una de las fuerzas más importantes que trabajaron en contra del ingreso al GATT, sino también el primer grupo que declaró su posición"<sup>161</sup>.

Así, el resultado final de la consulta sería en gran parte reflejo de la movilización de estos grupos, lo cual determinó cierta influencia en la decisión del gobierno. De esta forma,

---

<sup>160</sup>Vide. Dale Story. (1990) Op cit. p. 187.

los grupos que apoyaban la adhesión al GATT, "no estuvieron muy bien organizados, y esto hizo que su oposición a las fuerzas anti-GATT fuera lo suficientemente fallida como para no inclinar la decisión política a su favor"<sup>162</sup>.

Una vez expuestos todos los argumentos en pro y en contra del GATT, el presidente López Portillo llevó a cabo una reunión con su gabinete, el 10 de marzo de 1980<sup>163</sup>, a partir de la cual tomaría la decisión final y se daría a conocer posteriormente en su discurso del 18 de marzo en Guadalajara.

Este resultado en realidad dejó muchos puntos a discusión porque si bien inicialmente el presidente López Portillo parecía estar a favor del GATT, la decisión tomada a partir de la consulta nacional, le permitió presentar una posición política de defensa de los principios revolucionarios, que más tarde se reafirmaría en virtud de la supuesta bonanza petrolera, lo cual se consideraba suficiente para negociar en mejores términos.

De esta forma, se dio un peso mayormente político y no económico a esta decisión en virtud de que los argumentos anti-GATT fueron de corte más nacionalista y antinorteamericano, mientras que los argumentos a favor eran más técnicos sobre los beneficios de la liberalización económica; ocasionando que "nadie realmente conocía que era el GATT, pero sí sabían que era malo"<sup>164</sup>.

Finalmente México no ingresó al GATT pero sí liberalizó su comercio como si hubiera ingresado, pero sin los beneficios que otorgaba la adhesión.

### La Adhesión al GATT en 1986

---

<sup>161</sup>Vide. Dale Story, (1990) Op cit. p. 191.

<sup>162</sup>Vide. Brigit Helms, (1985) Op cit. p.185.

<sup>163</sup>En esta reunión, votaron en contra de la adhesión al GATT los titulares de las Secretarías de Industria, Hacienda, Agricultura, Trabajo, y Relaciones Exteriores; y a favor los de Gobernación, Comercio, y Programación y Presupuesto. Cfr. Dale Story, (1990) Op cit.

<sup>164</sup>Vide. Brigit Helms, (1985) Op cit. p. 187.

Si bien es cierto que con el nuevo gobierno se instrumentó una nueva estrategia económica, para 1985 fue evidente que no se estaba logrando mejora alguna, todas las variables económicas caminaban en dirección opuesta a la deseable. "en palabras del Secretario de Hacienda, el gobierno confesó que había habido "errores de instrumentación" y proponía un nuevo paquete de medidas que cambiaría a México para siempre"<sup>165</sup>.

En este nuevo paquete se incluía como una de las piezas fundamentales el ingreso de México al GATT; y en virtud de las dificultades económicas que se presentaron durante 1985, se aceleraron las negociaciones para que en noviembre de 1986 México ingresara al Acuerdo. De hecho, "la decisión de México .....de emprender una profunda liberalización de su régimen comercial facilitó las negociaciones"<sup>166</sup>

Las negociaciones con el GATT fueron objeto de controversia como ocurrió en 1979, sin embargo en esta ocasión, fue bastante claro el compromiso del gobierno de Miguel de la Madrid por ingresar al Acuerdo, además de la importancia de liberalizar el comercio desapareciendo las barreras arancelarias de la forma más rápida posible.

Lo anterior dio como resultado que para 1988 el gobierno mexicano ya había liberado de permiso previo a 96% de las fracciones de importación, y los impuestos a esas importaciones que anteriormente habían llegado a ser de 100%, a partir del PSE estaban entre cero y 20%<sup>167</sup>.

Sin duda alguna esta medida ideada por el gobierno fue una más de las que tuvieron serias repercusiones en la sociedad en general y provocó una importante reacción por parte del sector empresarial, el cual nuevamente se dividió por la diferencia de intereses.

---

<sup>165</sup>Vide. Luis Rubio, "Las dificultades de un sexenio" en Soledad Loaeza, Nora Lustig. et al., *México, Auge, Crisis y Ajuste*. FCE, México, 1992. p. 81.

<sup>166</sup>Vide. Erb, G. y Greenwald, J. "Aspectos del comercio bilateral entre México y EEUU" en Glade, W. y Luiselli, C. (coord) *La economía de la interdependencia: México y Estados Unidos.*, FCE, México, 1989. p. 173.

<sup>167</sup>Cfr. Luis Bravo, "La política de Comercio Exterior de México y su presencia en las relaciones comerciales con EEUU" en Glade y Luiselli (coord) (1989) Op cit. p. 59., y Cfr. Ricardo Campos, (1993) Op cit.

De nueva cuenta, Concamin y Canacintra fueron las primeras organizaciones en manifestarse en contra de la apertura comercial y por supuesto del ingreso de México al GATT; los argumentos se centraron en cuestiones como la protección a la industria nacional y el enfatizar el latente peligro en que se encontraba la pequeña y mediana industria.

Por su parte, Concanaco, Coparmex y Anierm fueron las principales organizaciones que apoyaron la propuesta de adhesión al GATT, incluso el CCE; proponiendo que la apertura fuera gradual para no causar daños graves en la planta productiva. Estas organizaciones, junto con las de comercio exterior (Cemai, Conacex y Camco), criticaron fuertemente la postura anti-GATT, ya que al parecer encubría la "ineficiencia" de las empresas que protegían. Es probable que esta presión, aunada a la política adoptada oficialmente, haya contribuido al cambio de actitud de la Concamin, primero, y de la Canacintra posteriormente<sup>168</sup>.

La Concamin modificó progresivamente su postura, argumentando que en caso de que México ingresara al GATT debería ser mediante una negociación que le brindara beneficios suficientes para considerarlo adecuado. En el caso de la Canacintra, el cambio de postura se daría en circunstancia más críticas para la propia organización ya que significó una importante división al interior. Así, a pesar de su negativa inicial y que "incluso a principios de 1985 desconoció la representatividad del Cemai; cedió ya para 1986, aún a costa de su escisión"<sup>169</sup>.

Finalmente, ante la inaplazable adhesión de México al GATT, el sector empresarial convino en que la negociación se diera en términos de una liberalización gradual debido al

---

<sup>168</sup>Vide. Matilde Luna, Ricardo Tirado y Francisco Valdés, "Los empresarios y la política en México 1982-1986" en Ricardo Pozas y Matilde Luna, (coord) *Las empresas y los empresarios en el México Contemporáneo*. Grijalbo, México, 1989. p.40.

<sup>169</sup>Vide. Matilde Luna, "Los empresarios, el sistema político y la democracia" en Pérez, G., y León, S. (coord) *17 Angulos de un Sexenio*, Plaza y Valdés, México, 1987. p.410.

peligro que conlleva al aparato productivo, "hay el riesgo si la liberalización se lleva a cabo de manera imprudente y sin tomar en cuenta varios aspectos"<sup>170</sup>.

Por parte del gobierno, se afirmó que la apertura comercial propiciaría modernización en las empresas por medio de la competencia, según el presidente Miguel de la Madrid, se trataba de un "intenso proceso de racionalización de la protección comercial para inducir mayor competitividad y eficiencia en la industria nacional"<sup>171</sup>.

Sin embargo, la modernización se impuso por sobre cualquier otra cuestión, la incorporación al GATT no fue gradual, sino por el contrario, para 1987 la mayoría de los aranceles habían desaparecido y solamente quedaba la prohibición de importar medicinas y automóviles<sup>172</sup>.

Las negociaciones para el ingreso de México al GATT se dieron en un tiempo bastante reducido, lo cual podría ser considerada como una de las causas por las cuales no se dio una mayor manifestación por parte del empresariado mexicano (como sucedió en 1979); además de la evidente postura a favor de la apertura por parte del gobierno.

Sin embargo es importante considerar el hecho de que el sector que resultó más favorecido por las medidas adoptadas durante el sexenio, fue precisamente el privado; incluso considerando el PSE, en donde se reconoció nuevamente al Estado como principal mediador y conciliador, "en este nuevo acuerdo a los sindicatos les tocó la peor parte"<sup>173</sup>.

---

<sup>170</sup>Vide. Claudio X. González, presidente del CCE, marzo, 1986. Cit pos Edmundo Jacobo, "La crisis de un pacto: las relaciones Estado - empresarios en la coyuntura actual" en Ricardo Pozas y Matilde Luna, *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Grijalbo, México, 1989, p. 165.

<sup>171</sup> Vide. Miguel De la Madrid, V Informe de Gobierno, 1987.

<sup>172</sup>Cfr. Cristina Puga y Constanso De la Vega "Modernización capitalista y Política empresarial" en Esthela Gutiérrez, (1990) Op cit.

<sup>173</sup>Vide. Soledad Loaeza "Delamadridismo: la segunda modernización mexicana" en Soledad Loaeza, Nora Lustig, et al., (1992) Op cit. p. 70

### 3.2. La iniciativa de las Américas, el TLCAN y sus implicaciones; los empresarios y la reacción general de las OEMCE

El sistema internacional, tanto económico como político que había estado sustentado en la existencia de las instituciones creadas al término de la Segunda Guerra Mundial, (FMI, BM, GATT, ONU) desarrollado paralelamente al desempeño hegemónico de Estados Unidos, basado en su poderío económico y militar; se colapsó y tuvo su manifestación más espectacular con el fin de la Guerra Fría, lo cual ha adquirido el carácter de símbolo detonante de todos los cambios generados y que desencadenaron una serie de transformaciones de carácter internacional.

En este sentido, aparecen distintas configuraciones de poderes, donde aparecen nuevos protagonistas que siguiendo esta lógica generada precisamente por la internacionalización de los flujos de capital y los procesos productivos, las economías de escala, la mayor apertura de los mercados, y los cambios generados por los avances científico - tecnológicos, es decir, la globalización; instrumentan estrategias para insertarse en la economía internacional actualmente condicionada por esta coyuntura, en donde la dinámica de formación de espacios a nivel internacional, es decir la configuración de áreas o regiones comerciales tiene una mayor importancia sobre los miembros de la comunidad internacional, al mismo tiempo que la liberalización del comercio mundial tiende a ser abandonado<sup>173</sup>.

Es en estas circunstancias cuando el gobierno mexicano decide incorporarse a la dinámica internacional. La apertura comercial de México se dio de la forma más rápida posible, el entusiasmo por el libre comercio se manifestó justo en el momento en el cual las

---

<sup>173</sup> Cfr. Hilda Valera Barraza. "Aproximación teórica para el Análisis de América del Norte, a partir del Nivel Sistémico", en Eliezer Morales Aragón y Consuelo Dávila Pérez (Coord.) *La Nueva Relación de México con América del Norte*. FCPyS-FE. Unam, México, 1994.

perspectivas de la economía internacional apuntaban claramente hacia la formación de bloques comerciales (y el fortalecimiento de los ya existentes). De esta manera, el nuevo gobierno, con el presidente Carlos Salinas de Gortari, manifestó desde su inicio la gran importancia que se otorgaba a la intensificación de las relaciones comerciales internacionales como la principal alternativa para lograr reactivar la economía mexicana.

En este sentido, el gobierno de Salinas de Gortari, asumió en el Plan Nacional de Desarrollo la necesidad de lograr la inserción de nuestro país en la economía internacional de la manera más inteligente posible, todo ello enmarcado en la estrategia de modernizar a México.

Así, teniendo que para 1988 la apertura comercial se había consolidado, la economía nacional se encontraba en el inicio de una etapa de estabilidad para lo cual en 1989 el PSE entró en una nueva fase y fue apoyado adoptando nuevas medidas enmarcadas en el Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (PECE), este pacto fue firmado en diciembre de 1988 y renovado en julio y diciembre de 1989.

Habiendo realizado los ajustes anteriores, el gobierno de Salinas de Gortari emprendió cambios en otras áreas para llevar a cabo la modernización, una de singular importancia fue la referente a inversión extranjera. A este respecto, la liberalización del régimen de inversión extranjera se inició gradualmente en 1984 (autorización de propiedad extranjera mayoritaria en 32 actividades específicas), acelerándose substancialmente para 1988 (autorizaciones de más del 49% o hasta el 100% en propiedad extranjera); y consolidándose en 1989 con importantes modificaciones a la Ley de inversiones extranjeras (no a la ley específicamente pero sí al reglamento)<sup>174</sup>.

---

<sup>174</sup>Cfr. Ricardo Bouzas y Nora Lustig, *Apertura económica, Integración subregional y la Iniciativa para las Américas*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Programa Buenos Aires, 1992.

Así, para 1990, siguiendo la estrategia del gobierno salinista, todas las medidas implementadas parecían haber preparado al país para lanzarse al exterior en la búsqueda de la modernización, iniciando en marzo cuando fue del conocimiento público (a través de una filtración periodística)<sup>175</sup> que México estaba explorando la posibilidad de negociar un Acuerdo de Libre Comercio (ALC) con Estados Unidos, noticia que por supuesto cayó sorpresivamente.

Lo anterior se enfatizó con la sugerencia del presidente Salinas, al Senado de la República, para realizar un debate acerca de las nuevas relaciones comerciales en el mundo y su impacto en México, dando lugar al Foro Nacional de Consulta: *Las Relaciones Comerciales de México con el Mundo*.

Y si bien "este diálogo no tuvo efectos jurídicos de ninguna especie"<sup>176</sup>, sí desencadenó una importante serie de discusiones, sin embargo, "la recomendación central - y esperada- del foro (fue): 'El senado de la República recomienda negociar un tratado de libre comercio con los Estados Unidos de Norteamérica'<sup>177</sup>; a este respecto, es evidente que "el foro no fue mas que la envoltura política de una negociación formal que de antemano se había decidido llevar a cabo y que de hecho se inició desde 1987"<sup>178</sup>.

Posteriormente el presidente Salinas realizó una visita al presidente George Bush en donde se definió más claramente el interés del gobierno mexicano, de esta forma, se enmarcaba la posibilidad de llevar a cabo la realización de un TLCAN con Estados Unidos; no obstante, no sería el único tema a discusión en los meses siguientes.

---

<sup>175</sup>Cfr. Excélsior, abril 5 de 1990.

<sup>176</sup>Vide. Carlos Alvear y Alberto Ortega, *TLC Marco histórico para una negociación.*, Editorial Jus, México, 1991, p. 165.

<sup>177</sup>Vide. Carlos Alvear y Alberto Ortega, *Op cit*, p. 169. (cursivas de los autores).

<sup>178</sup>Vide. *Ibidem*.

### 3.2.1. La iniciativa de las Américas y el TLCAN

En junio 1990, coincidiendo con la aceleración de los procesos de apertura en América Latina y el Caribe, así como con el desencadenamiento de nuevos experimentos de integración subregional (ALC México - Chile y el Programa de integración y cooperación económica Argentina - Brasil), y la reactivación de otros ya existentes como el Pacto Andino y el Mercomun Centroamericano, surgió una propuesta muy interesante.

El presidente estadounidense George Bush anunció su llamada Iniciativa para las Américas (junio 27) que "constituyó la más importante propuesta norteamericana de política para América Latina y el Caribe de las últimas décadas.....(y que a pesar de comprometer muy pocos recursos)....generó la impresión de un renovado interés de Estados Unidos por la región y mejoró sensiblemente el clima de la relación hemisférica"<sup>179</sup>

La iniciativa propuso acciones en tres áreas que son claves para el desarrollo de los países latinoamericanos: a) Comercio, Zona de Libre Comercio (Hemisférico), b) Inversión, promover el flujo de capital hacia la inversión; c) Deuda, nuevo enfoque acerca de ella, con beneficios para el medio ambiente.

Al respecto, en lo que a inversión se refiere, proponía liberalizar regímenes de inversión; acerca de la deuda, se refiere a negociar sólo la deuda con Estados Unidos; y la zona hemisférica de Libre Comercio significa abatir barreras de intercambio comercial, un no a las restricciones de legislaciones nacionales, privatización en "beneficio" del medio ambiente, por supuesto privilegiando a las grandes corporaciones estadounidenses para contrarrestar las consecuencias de la Europa del 92 y de la Cuenca del Pacífico.

Por otra parte, esta iniciativa no propuso una estrategia para el desarrollo de la región, sino que básicamente se trató de un mecanismo para acelerar los cambios

---

<sup>179</sup>Vide. Ricardo Bouzas y Nora Lustig , (1992) Op cit., p. 11.

económicos que ya habían sido promovidos por los organismos financieros internacionales (apoyados por el gobierno estadounidense).

Estos procesos de reformas económicas pasaron a ser los requisitos básicos para tener acceso a la iniciativa: tener algún tipo de acuerdo con el FMI (garantizando la reducción de desequilibrios macroeconómicos), tener un acuerdo de tipo estructural con el BM, haber iniciado un proceso de liberalización (especialmente en inversión) y, que hayan reestructurado su deuda en el marco del Plan Brady<sup>180</sup>.

De esta forma, en virtud de los términos y la condicionalidad de la iniciativa, ésta terminó siendo una propuesta viable solamente para algunos de los países latinoamericanos, destacando por supuesto México.

Por otra parte, es de singular importancia subrayar que a pesar de haber sido sin duda alguna un cambio importante de la política exterior norteamericana, no dejó de ser respuesta a una necesidad económica y estratégica de Estados Unidos, en virtud del nuevo entorno internacional, "fue una iniciativa que responde a sus propios intereses"<sup>181</sup>. Esta actitud de Estados Unidos deriva no de una innovación espontánea en su política exterior, sino que contrariamente se trata de una nueva estrategia que busca enfrentar el gran deterioro económico (que de lo contrario requiere de costosos ajustes estructurales de largo plazo que por supuesto la sociedad norteamericana no está dispuesta a pagar). Asimismo, lo que más inquieta al gobierno estadounidense no es solo el problema al interior, sino las peligrosas implicaciones en el entorno internacional, que tiene una disminución de su presencia económica; apuntando hacia "una merma sensible de su hegemonía mundial, y

---

<sup>180</sup>Cfr. Congreso Latinoamericano de Trabajadores (CLAT), Op cit. (1992). Sistema Económico Latinoamericano (SELA), Secretaría Permanente. *La iniciativa para las Américas en el contexto de las relaciones de América Latina y el Caribe con Estados Unidos*, Carácas, 22-24 abril, 1991.

<sup>181</sup>Vide. Carlos Pérez Del Castillo, Ponencia presentada en la reunión del Congreso Latinoamericano de Trabajadores (CLAT), *Comunidad Latinoamericana o iniciativa para las Américas, ¿Alternativa o Destino?*, Fondo Latinoamericano de Ediciones Sociales, Carácas, 1992, p. 181.

como resultado el fin de la supremacía estadounidense y de la era conocida como pax americana<sup>182</sup>.

Es por ello que la iniciativa no brindaba alternativas reales de solución para problemas como el de la deuda externa, sino que por el contrario, se presentó como "una tomadura de pelo, algo así como hace 500 años un intercambio de espejitos y cambalache de ellos por el oro y la plata nuestra"<sup>183</sup>.

Sin embargo, para América Latina la propuesta fue evidentemente atractiva<sup>184</sup>, toda vez que se analizó bajo la óptica de una verdadera asociación en la cual se contemplasen los intereses de las partes, en la búsqueda del beneficio mutuo; sin embargo, por los motivos de condicionalidad antes mencionados, se visualizó también como la reivindicación de los viejos postulados de la Doctrina Monroe (un peldaño más en la escalera del Destino Manifiesto)<sup>185</sup>.

De tal forma que "cuando el presidente Bush lanza en junio de 1990 una iniciativa de la Américas para crear una zona continental de libre intercambio, realizando el sueño bolivariano desde Washington, estaba continuando la expansión, ahora en materia económica"<sup>186</sup>.

Finalmente se pudo constatar que el peso inmediato del programa fue político, más que de otro tipo, en virtud de que las propuestas económicas no eran fáciles ni de rápida asimilación, "se postulan grandes objetivos mientras que se garantizan relativamente

---

<sup>182</sup>Vide José Rangel, "México, el Tratado de Libre Comercio y los Tigres del Este Asiático", en Benito Rey, *La integración Comercial de México a Estados Unidos y Canadá ¿alternativa o destino?., Siglo XXI-IIS-Unam*, México, 1990, p. 104.

<sup>183</sup>Vide. Emilio Máspero, cit pos. Carlos Pérez Del Castillo, *Op cit.* (1992), p. 197.

<sup>184</sup>A este respecto, se llevaron a cabo diversos encuentros para analizarla, tanto a nivel regional como subregional, de donde surgieron documentos como la Declaración Andina sobre la Iniciativa de las Américas (agosto, 1990); y la Declaración de Carácas (octubre, 1990). Cfr. SELA, Secretaría Permanente, *Op cit.*, 1991.

<sup>185</sup>Acerca del Destino Manifiesto, Cfr. Ramiro Guerra y Sánchez, *La expansión territorial de los Estado Unidos.*, Instituto Cubano del Libro, La Habana, 1972.

<sup>186</sup>Vide. José Ángel Conchello, *El TLC, un callejón sin salida.*, Grijalbo, México, 1992, p. 17.

pequeños compromisos financieros"<sup>187</sup>. De cualquier manera, para el gobierno de Salinas, no significó ningún cambio en la ejecución de la estrategia planteada, donde el TLCAN figuraba como el objetivo principal.

## EL TLCAN

El proceso en el cual se elaboró y desarrollo del TLCAN no tuvo una fecha de inicio específica, sino que se presentó como un hecho gradual, en respuesta a una serie de sucesos que tuvieron lugar tanto a nivel nacional como internacional. Al respecto, a pesar de que en México las especulaciones y rumores acerca del TLCAN se presentaron a principios de 1990, en realidad se trató de un proceso que había iniciado desde el año anterior, que posteriormente se confirmó con la declaración conjunta de los presidentes Salinas y Bush, el 10 de junio de 1990, anunciando el objetivo de alcanzar un Acuerdo de Libre Comercio(ALC).

De esta forma, la solicitud formal de iniciar negociaciones fue hecha por el presidente Salinas, en agosto de 1990, y en el curso del mes siguiente en presidente Bush respondió notificando al Congreso sobre su intención de negociar un ALC con México.

A partir de este punto tendrían lugar todas las discusiones y debates acerca de la viabilidad de celebrar el TLCAN con Estados Unidos, que se acentuaría precisamente por las implicaciones que tendría el negociar no solo con Estados Unidos sino contemplando también a Canadá. A este respecto, la movilización por parte de las autoridades canadienses llevó a que el 15 de febrero de 1991 se anunciara oficialmente su participación en el proyecto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

El gran interés por parte del gobierno de Estados Unidos para llevar a cabo la negociación del acuerdo, significó la realización de una serie de estudios, informes, análisis,

---

<sup>187</sup>Vide. Wall Street Journal, Cit pos. Carlos A. Roza, "El acuerdo de libre comercio en la disputa por la

etc., elaborados por diversas instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales; y sobre todo el especial énfasis por lograr la aprobación del tratado de la forma más rápida posible, teniendo como resultado que a finales de mayo de 1991 el Congreso estadounidense aprobara la extensión de la "vía rápida" hasta el primero de junio de 1993.

Evidentemente, el TLCAN provocó una importante serie de discusiones en cada país; sin embargo, en el caso de México, la actitud determinante adoptada por el gobierno del presidente Salinas (con una decisión anteriormente tomada), no permitió gran margen para el debate, así como tampoco una manifestación más sólida de rechazo.

Algunas de las más radicales manifestaciones se dieron en febrero de 1991, cuando días después de haberse anunciado la inclusión de Canadá en el proyecto, el dirigente del PRD, Cuauhtémoc Cárdenas, presentó en Nueva York su Iniciativa Continental de Desarrollo y Comercio, proponiendo una base de auténtica cooperación continental, y por supuesto en oposición al TLCAN. De la misma forma, la AFL-CIO, poderosa organización obrera estadounidense y al parecer la más radical opositora al TLCAN, dio a conocer un estudio llamado "Explotación en los dos lados Estados Unidos-México. Libre Comercio".

Definitivamente la estrategia de modernización del presidente Salinas incluyó al TLCAN como la principal prioridad. De tal forma que mientras para Estados Unidos el TLCAN respondió a propósitos nacionales e internacionales muy específicos, en el caso de México tal parece que se trató de una estrategia implementada en función de las presiones que ejercen los organismos financieros internacionales y nuestro principal socio comercial, en medio de un contexto económico mundial que ofrece pocas opciones.

---

hegemonía económica mundial" en Benito Rey Romay, Op cit. (1990). p. 139.

economías de América del Norte....los vínculos comerciales, los vínculos de inversión directa y los patrones de producción internacional de las transnacionales"<sup>189</sup>.

Lo anterior se ha venido desarrollando de forma espontánea y casi imperceptible, consolidando una relación por demás asimétrica e inequitativa.

En lo que a comercio se refiere, la histórica relación de México con Estados Unidos demuestra que mientras más necesario es para Estados Unidos un mercado seguro para sus productos, para lo cual México es el mercado idóneo por naturaleza y óptimo para explotar; para nuestro país es más asfixiante la necesidad de lograr al menos un mínimo de reciprocidad por parte de nuestro vecino (y principal socio comercial)<sup>190</sup>.

En esta perspectiva puede observarse que con la adhesión de México al Gatt, no se logró gran cosa con respecto a la reciprocidad, sino todo lo contrario; y precisamente por ser insuficiente este instrumento, se presentó como una gran oportunidad el TLCAN. De tal forma que el objetivo que se perfiló como interés nacional para el gobierno de Salinas, fue el lograr con esta negociación la tan deseada reciprocidad por parte de Estados Unidos.

A este respecto, el presidente Salinas señaló que "México ha abierto unilateralmente su economía al comercio extranjero y no hemos recibido la reciprocidad para la que, en mi opinión estamos abiertos"<sup>191</sup>; parece que solo hasta entonces el gobierno mexicano reconoció que no había redituado ningún beneficio la deliberada apertura a ultranza que se realizó.

En cuanto a los vínculos de inversión, es obvio que a Estados Unidos le interesaba más una política que asegurara sus inversiones en nuestro país, pero si de hecho ya el

---

<sup>189</sup> Sidney Weintraub fué el primero en utilizar el término "integración silenciosa", para caracterizar la relación entre México y ESTADOS UNIDOS. Vide. Lorraine Eden y Maureen Appel, "De la integración silenciosa a la alianza estratégica: la economía política del libre comercio en América Latina" en Gustavo Vega Cánovas, (coord) *Liberación económica y libre comercio en América del Norte.*, El Colegio de México, México, 1993, p.28.

<sup>190</sup> Ver anexo Balanza Comercial México - ESTADOS UNIDOS, 1989 - 1994.

### El interés nacional implícito en el TLCAN

El llevar a cabo una estrategia tendiente a la realización de un tratado de libre comercio, evidentemente ha involucrado aspectos de política exterior de cada parte; y teniendo en cuenta que la política exterior deriva precisamente de los propósitos nacionales, "permanece determinada en unos casos y condicionada en otros, por el efecto dinámico de los factores fijos y variables que inciden en su proceso"<sup>188</sup>.

De esta forma podemos considerar que los motivos que tuvo cada uno de estos gobiernos para llevar a cabo la realización del TLCAN, definitivamente surgieron del interés nacional de cada cual (la búsqueda del bienestar de sus nacionales); partiendo de esto se estructuró una política exterior (en este caso económica), que se implementaría en función de la capacidad que cada Estado tiene para lograr la consecución de sus objetivos. A este respecto, se vuelve por demás importante subrayar las grandes diferencias que existen entre los tres países, en una relación en extremo desigual (especialmente con Estados Unidos).

Así pues, para la implementación de esta política, se analizó tanto la situación en el entorno internacional como las necesidades al interior; de donde se desprendieron objetivos muy diferentes pero que sin embargo contemplaron cuestiones esenciales que los hicieron coincidir en la necesidad de dar una nueva dinámica a la relación.

Así, el TLCAN, en realidad podría ser considerado como la formalización de una relación que se ha desarrollado durante décadas entre las economías de los tres países; en donde se fortalecieron tres cuestiones que en esencia "han integrado silenciosamente a las

---

<sup>188</sup> Vide José Cabra Ybarra, "Aspectos Políticos de la Relación México - ESTADOS UNIDOS" en Eliezer Morales Aragón y Consuelo Dávila Pérez. (Coord) Op cit. (1994), p. 217.

gobierno mexicano había concedido una mayor apertura en este rubro (modificación a la ley de inversiones, mayo 1989), entonces el objetivo del gobierno estadounidense no se detiene aquí, sino que sus pretensiones se perfilaron con un mayor alcance: más facilidades a los inversionistas extranjeros, participación en campos como la banca, seguros, transportes, e incluso garantías constitucionales para la inversión extranjera<sup>182</sup>

Por otra parte, el peso determinante que han adquirido las transnacionales, originado por la propia dinámica que éstas han desarrollado, no permitió una adecuada valoración de los beneficios atribuibles al TLCAN. En este sentido, es significativo valorar el hecho de que "las relaciones industriales entre los dos países están influenciadas por su proximidad, el sistema legal y regulatorio de trabajo, bajo los cuales deben operar las compañías, y las proyecciones de crecimiento de las dos economías. También están determinadas por la estrategia regional y global de las corporaciones multinacionales"<sup>183</sup> A este respecto, surge una importante gama de opiniones acerca de cómo se realizó la participación del sector empresarial.

Finalmente, por los términos en que se dio la negociación, es evidente que el único interés nacional satisfecho fue el del gobierno estadounidense<sup>184</sup>, dentro del cual la seguridad nacional - estandarte de su política exterior -, coincide con intereses particulares de grandes empresas y corporaciones norteamericanas<sup>185</sup>. Al respecto, es importante señalar a las organizaciones estadounidenses que representan estos intereses, la Asociación Nacional de Industriales (National Association of Manufacturers), la Cámara de

---

<sup>181</sup>Vide. Carlos Salinas De Gortari, entrevista concedida a *The Wall Street Journal*, *Excelsior*, abril 5, 1990.

<sup>182</sup>Cfr. Luis González Souza. "México ante la integración norteamericana: entre la democracia y el vasallaje" en Benito Rey Romay. *Op cit.*, (1990).

<sup>183</sup>Vide. Sidney Weintraub. Luis Rubio y Alan Jones. *U.S. - Mexican Industrial Integration, The Road to Free Trade*, Wetsview Press, Colorado, 1991. p. 49.

<sup>184</sup>Canadá queda descartado por los efectos negativos que le produjo con anterioridad el TLC con ESTADOS UNIDOS de 1987.

Comercio de EUA (US, Chamber of Commerce), el Consejo Nacional de Comercio Exterior (National Foreign Trade Council), La Asociación Americana de Banqueros (American Bankers Association), el Comité de Emergencia para el Comercio Americano (Emergency Committe for American Trade) y la Mesa Redonda de Negocios (Business Roudtable)... a quienes el TLCAN satisface<sup>196</sup>.

De tal forma que, aún contrariamente al discurso oficial mexicano, con el TLCAN se conjugaron cuestiones nocivas como "una fuerza norteamericana en la que el tratado es parte de su estrategia global y una debilidad mexicana que necesita el apoyo externo para no destruir el frágil desarrollo del sexenio"<sup>197</sup>.

### **3.2.2 El impacto en el sector empresarial mexicano, las Organizaciones Empresariales Mexicanas de Comercio Exterior (OEMCE) y su movilización**

La estrategia económica que implementó el gobierno de Salinas, incluyó ajustes sustanciales en áreas de particular interés para los empresarios, como la apertura comercial y la inversión. Definitivamente el proyecto modernizador del gobierno salinista contemplaba la realización de varias peticiones anteriores del sector empresarial. Sin embargo, es significativo resaltar que habiendo sido el Cemai una de las primeras organizaciones en proponer un mayor acercamiento al libre comercio con Estados Unidos, el presidente Salinas lo haya rechazado, precisamente cuando ya se había iniciado todo el proyecto para conseguir la negociación del TLCAN<sup>198</sup>.

De esta forma, a pesar de que el TLCAN se perfiló como el objetivo primordial de la política económica, tanto como medio para consolidarla y al mismo tiempo fin de la misma;

---

<sup>195</sup>Cfr. John Saxe-Fernández, "Aspectos estratégico-militares inmersos en el proyecto de integración de América del Norte" en Benito Rey Romay, Op cit (1990).

<sup>196</sup>Cfr. Luis González Souza, *Soberanía Herida*, Tomo I, Nuestro Tiempo, México, 1994.

<sup>197</sup>Vide. José Ángel Conchello. Op cit. (1992), p. 21.

<sup>198</sup>Cfr. Javier Garcíadiego, *El TLC día a día. Crónica de una negociación*. Miguel Angel Porrúa, México, 1994.

inicialmente se manejó por parte del gobierno como algo poco factible. A este respecto, la opinión del empresariado nacional se dividió, en virtud de que una parte proponía la mayor apertura mientras que otros requerían medidas proteccionistas. Esta división adquirió mayores dimensiones a medida que el gobierno adoptaba una actitud más definida, la decisión del gobierno salinista por lograr el TLCAN.

Así, desde el inicio del debate acerca del tratado, las diferentes facciones del empresariado manifestaron sus intereses y opiniones tanto en contra como a favor, desprendiéndose así un abanico de tipos de empresas y empresarios, en función del tipo de actividad, la región geográfica, la magnitud de establecimientos y principalmente de su capacidad y poder económico, político y social.

#### **Las Facciones**

A pesar de que la división en facciones del empresariado mexicano se había manifestado fuertemente en sexenios anteriores, en los últimos años al parecer se encontraban un tanto desdibujadas, sin embargo la propuesta del TLCAN provocó la reaparición de estas viejas diferencias.

En esta lógica, la facción que se manifestó a favor del tratado, engloba a las grandes empresas transnacionales, cuya dinámica así lo exige, así como empresarios y empresas que cuentan con las características necesarias para hacer frente a la apertura, o bien que ya se encuentran involucradas en la actividad exportadora.

Una segunda postura que si bien no rechazó del todo al tratado, propuso cierta condicionalidad o apertura gradual, que implicara reciprocidad por parte de Estados Unidos. Y una tercera facción respondía a intereses de empresarios pequeños, medianos y micros, que en gran medida dependían de la protección estatal, a pesar de que esta no era muy

significativa en los últimos años; pero que definitivamente la celebración de un TLCAN terminaría por desaparecerlas.

Todas estas posturas tuvieron diversos espacios para manifestarse, sin embargo, fue evidente el peso predominante de algunas empresas y empresarios que compartieron el interés por la celebración del tratado, en virtud precisamente de que su propio desarrollo ha implicado una mayor vinculación con el exterior. De hecho, "los exportadores mexicanos más dinámicos en los últimos años han sido precisamente aquellas industrias con enlaces muy cercanos a productores estadounidenses, particularmente partes automotores"<sup>199</sup>

Al respecto, debemos señalar que la prominencia de esta facción, involucró a muchos otros actores, tanto públicos como privados, que apuntaban hacia la misma dirección, todos ellos formaron un frente, los "facilitadores de la integración"<sup>200</sup> quienes compartiendo la ideología de la globalización, determinaron como objetivo principal la inserción de México en los mercados mundiales.

Las diferencias existentes al interior del empresariado mexicano se trasladaron tal cual a sus organizaciones, entre las cuales se daría la misma división. Por una parte organizaciones como el CCE, la Concanaco, el Conacex y el Cemaj, demandando una total apertura, enmarcando posibles acuerdos bilaterales. A este respecto, debemos señalar que si bien estas organizaciones apoyaban la apertura, inicialmente no coincidían mucho con la idea de un mercado común, de hecho, se dieron algunas declaraciones en este sentido, por parte de los entonces presidentes del CCE (Rolando Vega Iñiguez), y de la Concamín (Luis G. Cárcoba)<sup>201</sup>.

---

<sup>199</sup>Vide. Sidney Weintraub, et al. Op cit. p. 52.

<sup>200</sup>El concepto fue tomado del trabajo de Leslie Sklair. Vide. Alejandra Salas-Porras. "Los facilitadores de la integración". en Benito Rey Romay, Op cit. 1990.

<sup>201</sup>Cfr. Excélsior, abril 5 de 1990.

Dentro de la facción que demandaba una liberalización gradual, se encontraban organizaciones como la Canacintra, la Anierm y cámaras pertenecientes a la Concamin. Para estas organizaciones la política de apertura indiscriminada no aportó ningún beneficio, por lo cual proponían que el TLCAN fuera el instrumento mediante el cual México lograra obtener un trato recíproco por parte de Estados Unidos.

Finalmente, una tercera postura, representada por organizaciones como la Anit y agremiados de la Concamin, se oponían determinadamente a una negociación semejante, en virtud de que tratándose de pequeños y medianos empresarios, la apertura indiscriminada había provocado estragos en sus empresas; además del descontento que provocó el autoritarismo de las decisiones tomadas por el CCE.

Posteriormente, estas diferentes posturas se hicieron menos severas, a partir de la invitación que hiciera el gobierno al CCE para participar en las negociaciones; es evidente que los empresarios que se oponían, ante lo inevitable del TLCAN, optaron por una postura más flexible, para poder tener cabida dentro de la estructura representativa que se haría cargo de la negociación.

Así pues, una vez que los presidentes Salinas de México y Bush de Estados Unidos anunciaron que ambas naciones iniciarían las pláticas para un acuerdo comercial bilateral de amplio alcance, a partir de ese momento, el sector empresarial llevaría a cabo un importante despliegue de propuestas y peticiones que habrían de ser canalizadas mediante un organismo especialmente estructurado para sintetizar la postura del empresariado mexicano, la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (Coece).

Y si bien es cierto que las OEMCE contaban ya con un importante antecedente de participación dentro de esta estructura, con negociaciones sobre cuestiones relativas al

comercio exterior como el Compex; en realidad se necesitaría mucho más para poder englobar al empresariado mexicano.

De esta forma la Coece, en poco tiempo pasó de ser una pequeña comisión ad hoc del CCE, a convertirse en toda una estructura, por demás compleja, cuyos puntos fundamentales fueron: "1) presentar en todos los sentidos un frente común, 2) contar con un grupo de expertos...incorporando..la visión hacia adelante: (saber) no solo dónde estamos, sino adónde queremos llegar, y, 3) (servir) de apoyo y de consulta a nuestra unidad negociadora oficial... y de enlace con el sector privado de Estados Unidos y...de Canadá"<sup>202</sup>.

---

<sup>202</sup>Vide. Juan Gallardo. "Mesa Redonda en el Colegio de México: El área de libre comercio de América del Norte: proceso de negociación" en Gustavo Vega. (comp), *México, Estados Unidos, Canadá, 1991 - 1992*. El Colegio de México. México. 1993. p. 581.

#### 4. La acción política y participación de las Organizaciones Empresariales Mexicanas de Comercio Exterior en las negociaciones del TLCAN (Anierm, Conacex, Cemai, Coece)

Si bien la estrategia del gobierno mexicano para lograr la realización del TLCAN se fundamentó en la búsqueda de objetivos tales como: "lograr un rápido crecimiento económico, reducir la inflación y recuperar el grado necesario de confianza para traer de nuevo al país los capitales y pagar la fuerte deuda externa"<sup>203</sup>, el gobierno del presidente Salinas se abocó a la tarea de consolidar la liberalización comercial de nuestra economía, a cambio de tener acceso seguro a los mercados de Estados Unidos y Canadá.

Para México, las demandas por parte de los otros gobiernos, en relación con temas como energía, el sector agrícola, el de servicios, y las implicaciones de los flujos migratorios; provocó que las discusiones al interior del país se ampliaran, al mismo tiempo que la atención de las contrapartes, particularmente Estados Unidos, se agudizara. De tal forma que se originó una dinámica especial en la cual las negociaciones comerciales además de haberse llevado a cabo entre los tres países, implicaron también negociaciones internas en cada país, lo cual evidentemente tuvo lugar tanto en foros públicos como en acercamientos con el gobierno. A este respecto, entre los actores sociales que más atención captaron en el caso de México, fueron precisamente los empresarios.

Así, una vez que el gobierno mexicano anunció conjuntamente con el estadounidense su intención de negociar un acuerdo de libre comercio (junio 1990), se dio pie al surgimiento de las diferentes facciones. Posteriormente, al anunciar el inicio formal de las negociaciones, incluyendo a Canadá (febrero 1991), y una vez autorizado el fast track (mayo 1991); la movilización realizada con anterioridad permitió al sector empresarial conformar una nueva

---

<sup>203</sup> Vide. Gustavo Vega, *México, Estados Unidos, Canadá*, Colmex. México, 1993, p. 48.

estructura organizativa de representación, mediante la cual se llevarían a cabo importantes aportaciones para el proceso de negociación: la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (Coece).

#### 4.1. Las propuestas y participación de las OEMCE en la conformación de la estructura negociadora.

Con el comunicado que los presidentes de México y Estados Unidos dieron a conocer el 10 de junio de 1990, se desataron declaraciones tanto a favor como en contra del TLCAN, las cuales se acentuaron a partir del inicio de las pláticas para la negociación; y si bien en ocasiones anteriores se había dado una significativa división dentro del sector empresarial, en esta ocasión fue menos acentuada la separación, de hecho algunas posturas se tornaron bastante más cautelosas, incluso moderadas como lo fue el caso de la Canacintra que reiteradamente expresó su preocupación por "quebras de pequeñas y medianas empresas ante la excesiva apertura al exterior ... lo que ciertamente agudizaría la firma del acuerdo"<sup>204</sup>.

Esta preocupación se hizo extensiva a otras organizaciones como las de comercio exterior, de las cuales la Anierm señaló la conveniencia del tratado, pero bajo ciertos elementos, principalmente la necesidad de obtener un trato diferente por parte de Estados Unidos y Canadá, y sobre todo más favorable, partiendo de análisis exhaustivos de los sectores, ....(para)... "determinar con realismo los plazos más adecuados y los niveles a comprometer, y utilizar el instrumental necesario para proteger a la industria nacional ante eventuales afectaciones"<sup>205</sup>.

En este sentido, a nombre del Consejo Coordinador Empresarial, se llevó a cabo un análisis por parte del CEESP sobre la viabilidad del TLCAN; dando como resultado la

---

<sup>204</sup> Vide Canacintra. Cit pos. Emilio Caballero Urdiales, *El Tratado de Libre Comercio*. FE-Unam, México, 1991. p.65

<sup>205</sup> Vide. Anierm. Cit pos Emilio Caballero Urdiales, (1991). Op cit. p. 67.

recomendación de ciertas precauciones para su realización. Sin embargo, a pesar de estas afirmaciones, aún no se lograba la necesaria uniformidad dentro del empresariado nacional, de tal forma que fue necesario realizar una importante labor en el sentido de lograr una representación que homogeneizara la postura del sector privado.

### **Anierm**

En el caso de la Anierm, su típico entusiasmo por la implementación de políticas de mayor apertura, tendría lugar nuevamente en la coyuntura del TLCAN, de esta forma, sus primeras manifestaciones tuvieron lugar en los foros públicos que se llevaron a cabo para este fin<sup>206</sup>, así como declaraciones públicas de sus apreciaciones como asociación.

Así pues, en el momento de comenzar a configurarse la estructura de representación del empresariado nacional, la Anierm, como la mayoría de las asociaciones empresariales, se abocó a la tarea de realizar estudios y análisis acerca de la situación de sus agremiados y las perspectivas ante el TLCAN.

A este respecto, es importante destacar el hecho de que la Anierm, tenía contemplada con anterioridad la posibilidad de llevar a cabo una negociación de este tipo<sup>207</sup>. De esta forma, la previa consideración de un TLCAN permitió a la asociación asumir, de forma más ágil, un papel activo en la dinámica del empresariado. Sin embargo, por la naturaleza misma de la asociación, aglutinando empresarios de muy diversas ramas de producción, no se dio una representación específica.

La participación de la Anierm en la estructura de representación empresarial para el TLCAN, se dio principalmente en dos formas: la primera, abarcando un plano horizontal, en donde se trataban los temas más generales (aranceles, salvaguardas, reglas de origen,

---

<sup>206</sup> Cfr. Ernesto Warnholtz, Presidente de Anierm. Ponencia presentada en el *Foro Nacional de Consulta "Las Relaciones de México con el Mundo"*. Senado de la República, México. 1990.

etc.), apoyando grupos de trabajo temáticos. "Estuvimos participando en servicios, propiedad intelectual, etc., es decir, en varios de los temas en que nosotros teníamos interés por un lado, interés de nuestros agremiados y por otro lado el talento de nuestros agremiados o de la propia oficina que podían participar educadamente dentro de las discusiones de esos temas para hacer una aportación"<sup>208</sup>.

La otra forma de participación que desarrolló la asociación, fue en lo que consideran un enfoque vertical, esto quiere decir, la participación de algunos de sus agremiados directamente en el *cuarto de junto*.

### **Conacex**

La colaboración conjunta de Conacex tanto con Anierm como con Cemai había tenido un desarrollo significativo, en virtud precisamente de que la coincidencia en los intereses generales. No obstante, la participación en Coece fue muy distinta para Conacex. En un primer momento, aprovechando la naturaleza misma de la organización, Conacex es invitada para coordinar los fondos de operación inicial de Coece, "A través de Conacex .... se lanzó una convocatoria a todas las industrias del país para que participaran con un porcentaje .... (aproximadamente) .... el 2% sobre los financiamientos que se canalizaran en Bancomext"<sup>209</sup>.

A este respecto, la labor de Conacex, se llevó a cabo con la colaboración de distintas instancias, tanto públicas como privadas, en el convencimiento y difusión para crear un fondo para financiar a la Coece. Evidentemente esta situación inicial cambió en poco tiempo, a causa de la propia dinámica que adoptó la Coece, ya que posteriormente fueron los

---

<sup>207</sup> Durante la campaña presidencial del entonces candidato, Carlos Salinas, le presentaron un proyecto con este objetivo. Entrevista con el Lic. Humberto Simonnen Ardilla, Vicepresidente de la Anierm. México, Marzo 4 de 1996.

<sup>208</sup> *Ibidem*.

<sup>209</sup> Entrevista con C.P. Jorge Avila, Director General Conacex Nacional. Abril 8, 1996.

mismos empresarios y las empresas quienes financiaron directamente la participación en el cuarto de junto.

No obstante, es importante señalar el hecho de que Conacex fuera la única de estas organizaciones de comercio exterior, expresamente señalada para colaborar con Coece. Sin embargo, "a Conacex le dieron esta tarea, porque la gran mayoría de las empresas que estaban representando a los diversos sectores, pues eran socios nuestros"<sup>210</sup>. Así, podemos observar que la vinculación de Conacex con la Coece, no fue con la lógica de una organización, sino que por el contrario, a título personal por parte de sus agremiados.

#### **Cemai**

Una vez establecida la Coece, el Cemai, particularmente su Comité Bilateral México - Estados Unidos, centra su actividad en el correcto funcionamiento de la coordinadora. En muchas formas, el Cemai sirvió de respaldo a la misma Coece en todas las funciones que desempeñó, incluso cediendo parte de su infraestructura, no solo en lo referente a instalaciones<sup>211</sup>, sino también aportando el talento de sus funcionarios y agremiados.

En realidad, la vinculación con el Cemai fue tan estrecha, que prácticamente su separación se hizo necesaria más por cuestiones de logística, que por la propia naturaleza de la organización. "Ya cuando empieza lo del tratado, la Coece se separa de Cemai, porque muchísimos organismos empresariales, ... los asesores.. no estaban dentro de Cemai, entonces no podían trabajar ahí; entonces lo que hace Coece es, se separa de Cemai y se crea como un grupo de trabajo y Cemai participa en el grupo de trabajo"<sup>212</sup>.

---

<sup>210</sup> Idem

<sup>211</sup> Durante las negociaciones del TLCAN, la Coece tuvo como sede las oficinas del Cemai en la Cd. de México, además de que la oficina de representación del Cemai en Washington se convirtió en la oficina de la Coece. Cfr. Juan Gallardo. "La coordinadora de organismos empresariales para el comercio exterior" en Varios Autores. *Hacia un tratado de libre comercio en América del Norte*, Miguel Angel Porrúa, México, 1991.

<sup>212</sup> Entrevista con Paulina Hernández Sánchez-Mejorada, asesor Coece, abril 29, 1996.

Así pues, fue necesario el estructurar una organización más compleja que contemplara los intereses de todos y cada uno de los sectores involucrados en la negociación del Tratado de Libre Comercio. Y si bien las organizaciones empresariales de comercio exterior colaboraban anteriormente para opinar sobre el Compex, mediante la Coece; la nueva dimensión que esta última adquirió, obligó a que todas las organizaciones, y no solo las de comercio exterior, desarrollaran una importante movilización para lograr establecer una postura común frente a las negociaciones.

#### **4.1.1. Las estructuras establecidas por el Gobierno**

La respuesta del sector privado mexicano correspondió a la movilización que inició el propio gobierno, tendiente a desarrollar canales especiales de comunicación para deliberar acerca de las negociaciones del tratado.

De esta forma, el presidente Salinas dio nombramientos específicos a miembros de su gabinete, dando instrucciones además para integrar dentro de la misma Secofi, la Oficina de Negociación para el TLCAN. Asimismo, se estableció el Consejo Asesor del TLCAN, con el objetivo de canalizar la participación de la sociedad. Por otra parte, para poder coordinar los trabajos referentes a las negociaciones del tratado, que llevarían a cabo las diferentes instancias del gobierno, se constituyó la Comisión intersecretarial del TLCAN.

El objetivo del gobierno mexicano fue el lograr un mecanismo de concertación entre todos los sectores de la sociedad: empresarial, laboral, agropecuario, y académico, con el propio gobierno.

##### **4.1.1.1. Las instancias interinstitucionales del gobierno**

Las negociaciones del TLCAN implicaron la participación activa de todo el gobierno mexicano, en donde para poder llegar a un buen término, se requirió de la colaboración coordinada de todas las instancias gubernamentales que harían referencia al TLCAN.

De esta forma, partiendo de la necesidad de ciertos esquema de participación, se hicieron nombramientos y se establecieron instancia específicas para canalizar la participación ya fuera de la sociedad en su conjunto o de actores políticos determinados.

#### **La Comisión Intersecretarial del TLCAN**

Así pues, se instaló primeramente la Comisión Intersecretarial para el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, con el objetivo de "coordinar a las dependencias del gobierno federal en las tareas relacionadas con el Acuerdo"<sup>213</sup>, participando la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Oficina de Coordinación de la presidencia y el Banco de México, comisión presidida por el jefe de la negociación del TLCAN, Herminio Blanco.

#### **La Oficina de negociación del TLCAN**

Posteriormente se creo la Oficina de Negociación del Tratado de Libre Comercio, dentro de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; al mismo tiempo, que se dio el nombramiento de Jefe de la Negociación del TLCAN a Herminio Blanco.

#### **El Consejo Asesor del TLCAN**

Por otra parte, de conformidad con una de las recomendaciones realizadas por el Senado de la República, de instaló el Consejo Asesor del TLCAN, para canalizar la participación de la sociedad; cuyos miembros, "son personas de reconocido prestigio quienes se espera estén atentos a los giros de la negociación, de tal manera que puedan

---

<sup>213</sup> Vide. Herminio Blanco, "Naturaleza y alcance del Tratado de Libre Comercio" en Varios Autores, *Hacia un tratado*. (1991). Op cit. p. 215.

ser un conducto de comunicación de doble vía entre los negociadores y los productores<sup>214</sup>, presidido asimismo por el jefe de la unidad de negociación del TLCAN, Jaime Serra Puche.

De esta forma, podía contarse ya con una estructura importante, establecida por el gobierno, a través de la cual se llevaría a cabo la adecuada participación de la mayor parte de la sociedad; conformada previamente al inicio de las negociaciones.

#### **4.1.1.2. La participación de la sociedad en los foros públicos**

Siguiendo la lógica implementada por el gobierno mexicano, para canalizar la participación de la sociedad mexicana en su conjunto, en lo relativo al TLCAN, se utilizó un esquema de discusión y debate en foros públicos. Esencialmente se llevaron a cabo un gran número de eventos en los cuales se propiciaba la discusión del TLCAN, tanto en medios políticos como académicos, y por organizaciones no gubernamentales, etc. Sin embargo, un aparte importante de la participación empresarial, en este sentido, tuvo lugar precisamente en los foros de discusión establecidos por el Senado de la República, así como por la Cámara de Diputados<sup>215</sup>.

La convocatoria por parte del Senado de la República para participar en estos foros fue muy amplia, de hecho, se dio la participación de distintos miembros representativos de la sociedad, tanto académicos, como políticos, empresariales, laborales, etc.

#### **Los Foros de Consulta**

Es importante destacar que si bien estos foros en realidad no permitían el llevar a cabo una discusión, sino que más bien se trataba de un encuentro en donde los participantes podían exponer sus puntos de vista; sí se dio una participación plural,

---

<sup>214</sup> Vide. Jorge A. Bustamante. "El Consejo Asesor del Tratado de Libre Comercio" en Varios Autores, *Hacia un tratado...* (1991) Op cit. p. 282.

<sup>215</sup> Entre ellos el "Foro Nacional de Consulta; Las Relaciones Comerciales de México con el Mundo", y el "Foro Permanente de Información, Opinión y Diálogo sobre las negociaciones del Tratado Trilateral de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos" Cfr. Mario Niebla Alvarez. "Los foros de consulta" en Varios Autores, *Hacia un tratado* (1991) Op cit.

asistiendo miembros de toda la sociedad (políticos, académicos, representantes sindicales, y por supuesto los empresarios).

Durante la celebración del primer foro, convocado por iniciativa del ejecutivo, se llevaron a cabo sesiones durante aproximadamente un mes<sup>216</sup>, de lo cual se obtuvo como conclusión por parte del Senado, una recomendación para entablar negociaciones comerciales posteriores. Al año siguiente, enseguida de la consulta realizada previamente, se instaló un segundo foro sobre el TLCAN; dentro del cual se efectuaron sesiones durante siete meses. Evidentemente, la naturaleza del segundo foro propició su prolongado funcionamiento.

De esta forma, podemos ver que la realización de estos encuentros en foros público, a pesar de que fueron un espacio importante para canalizar la participación de la sociedad, en realidad no aportaron elementos suficientes como para poder analizar detenidamente el proceso de las negociaciones " era más bien estar enterados del ritmo, de la secuencia, de los tiempos de negociación, pero nunca llegábamos a entrarle al detalle, salvo que uno buscara información específica<sup>217</sup>; es decir que su importancia es más bien relativa, en función del objetivo que se perseguía, ya sea como espacio informativo o de discusión.

A respecto, podemos destacar opiniones de miembros de la Coece que consideraron como importante la realización de estos foros, " como informativos, pero a lo mejor falta un poquito más de discusión del Tratado<sup>218</sup>, por una parte, y por otra, "fueron importantes porque en (ellos) se daba a conocer el avance de las negociaciones, se daban a conocer cuales eran las posiciones que se estaban negociando y obviamente las peticiones de los

---

<sup>216</sup> Ver cuadro Síntesis de las Reuniones del Senado. *Foro Nacional de Consulta; Las Relaciones Comerciales de México con el Mundo.*

<sup>217</sup> Vide. Humberto Simonnen Ardilla, Entrevista, Marzo 4 1996.

<sup>218</sup> Vide. Paulina Hernández Sánchez - Mejorada.. Entrevista, Abril 29. 1996.

sectores industriales eran canalizadas inmediatamente, o de cualquier otro de los sectores involucrados"<sup>219</sup>.

No obstante, si representaron un importante canal de opinión para actores como los pequeños y medianos empresarios cuya participación no logró ser equivalente a la desarrollada por los grandes empresarios. Y si en este caso nos referimos a las asociaciones empresariales, evidentemente las cúpulas empresariales tuvieron un mayor alcance, mientras que para las organizaciones medias y las bases fue menos substancial su presencia.

En este sentido, las mismas organizaciones empresariales de comercio exterior tuvieron que utilizar los recursos disponibles como estos foros, para desarrollar una mayor colaboración y presencia.

#### **Las Organizaciones empresariales de comercio exterior y los Foros de Consulta**

En el caso de las organizaciones empresariales de comercio exterior, debido a que no representan a un sector económico en particular, por la diversidad de ramas productivas a las que pertenecen sus miembros, no pudieron desarrollar una participación específica dentro de la Coece, caso contrario al de las cámaras y asociaciones de empresarios pertenecientes a sectores específicos. No obstante participaron y colaboraron en todos estos encuentros, aunado a las actividades que cada organización desarrolló por cuenta propia con el mismo fin.

A este respecto, podemos distinguir las primeras diferencias de participación entre las organizaciones empresariales de comercio exterior, que se dan durante todo el proceso de negociación. Primeramente, en el caso de la Anierm, que logrando una presencia significativa, con declaraciones a la prensa, la celebración de seminarios, encuentros

---

<sup>219</sup> Vide. Gilberto Vázquez Aledo. Entrevista, Febrero 19, 1996.

empresariales, y la asistencia a los foros establecidos por el Senado, etc.; se pronunció siempre a nombre de la asociación, desde el presidente mismo, pasando por diversos dirigentes regionales e incluso miembros destacados de la organización.

En el caso de Conacex, por la naturaleza de la organización, es decir, una confederación de diversas organizaciones regionales, su participación no se apreció de manera tan definida como la Anierm, sino que los diferentes Conacex regionales y estatales, participaban de forma independiente tanto en los foros, como por las actividades que desarrollaban; esto pone de manifiesto en 1a instancias la diferencia de intereses particulares que representa cada Conacex ya sea regional o estatal; y en segundo lugar, que esto es consecuencia de la presencia económica de sus miembros, lo cual marca la diferencia de uno a otro Conacex, evidenciando que la participación más relevante fue obviamente la correspondiente a las regiones con un desarrollo económico más vinculado hacia el exterior.

En el caso del Cemai, siendo parte de la cúpula empresarial, su participación más importante no fue la que se dio en los foros público, a pesar de haber sido relevante, sino que en virtud de que surge de su propio Comité Bilateral México - Estados Unidos la tarea de estructurar la representación empresarial para la negociación, pues evidentemente el seguimiento de los pasos para conformar la Coece, fue su participación principal.

#### **4.1.2. Las estructuras establecidas por el Sector Privado**

Aparentemente, por parte del sector privado, la movilización tocó inicialmente a las organizaciones empresariales de comercio exterior, debido principalmente a la mecánica ya establecida previamente con instancias gubernamentales que les permitía una relación cercana, específicamente las consultas que se realizaban sobre Compex, Pitex, etc.<sup>220</sup>.

---

<sup>220</sup> Ver cuadro. *Estructura del Sector Privado Mexicano*

De esta forma, se llevaba a cabo la participación conjunta de todas las áreas de comercio internacional de todos los organismos del sector privado, es decir, "el sector comercio, esta Concanaco, Canaco; el sector industrial donde esta Concamin y Canacindra (entre otras cámaras), .. el sector bancario, el sector de aseguradores, ... el Consejo Nacional Agropecuario, también estaban otras cámaras y asociaciones, las que tienen relación con el comercio exterior, .. la Asociación Nacional de Comercio Exterior, el Consejo Nacional de Comercio Exterior, el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales, la Cámara México - Estado Unidos, la sección mexicana de la CCI"<sup>221</sup>; desde antes del TLCAN.

Sobre esta situación, hace mención el propio Juan Gallardo, agregando además una segunda función de Coece, "apoyar las labores de los negociadores oficiales mexicanos en la definición de los términos a fijar en los acuerdos de complementación económica de México y la República de Chile, Colombia y Venezuela; los tratados de libre comercio con los países centroamericanos, y el tratado de libre comercio con Canadá y Estados Unidos"<sup>222</sup>. A este respecto, dentro de la Coece se conformó un grupo de trabajo específico: la Coordinación Empresarial para el Tratado de Libre Comercio México - Canadá - Estados Unidos (CETLCAN)<sup>223</sup>, invitada asimismo para formar parte del Consejo Asesor y para asesorar directamente a la Unidad Negociadora.

Sin embargo, la realidad es que se habían dado con anterioridad acercamientos importantes entre empresarios mexicanos y norteamericanos, sobre iniciativas de libre

---

<sup>221</sup> Idem.

<sup>222</sup> Vide. Juan Gallardo, "La coordinadora de organismos empresariales para el comercio exterior" en Varios Autores. *Hacia un tratado...* (1991) Op cit. p. 317

<sup>223</sup> El objetivo principal del CETLCAN fue apoyar a la unidad negociadora creada en Secofi para lograr un tratado trilateral idóneo. Estrategia del CeTLCAN: a) Asesorar a la Unidad Negociadora del TLCAN; b) Crear un ambiente favorable para la negociación en el Sector Privado; y c) Fomentar la participación de todos los sectores productivos del país a través de sus representantes. Cfr. Juan Gallardo, "La coordinadora de organismos empresariales para el comercio exterior" en Varios Autores. *Hacia un tratado...* (1991) Op Cit.

comercio, pero no de manera formal; se habían llevado a cabo estudios, obteniendo importantes avances de lo que podría traer como resultado una negociación de este tipo.

Evidentemente no todos los sectores económicos y ramas de la producción habían tenido este tipo de iniciativas, así como tampoco la mayoría de las cámaras y asociaciones representantes del sector privado mexicano, sino que se gesta en la cúpula empresarial.

El Cemai, cuyo Comité Bilateral México - Estados Unidos, que desde mediados de los ochentas había estado trabajando en estas iniciativas, lo tenían previamente contemplado. De esta forma, en el momento en el cual coincide esta inquietud del empresariado mexicano con la estrategia gubernamental, "lo que se pensó en ese comité, es que lo importante era estar dentro del proceso, pues para lograr una coherencia con la situación del empresariado y que fueran escuchados. Entonces, coincidentemente el presidente de ese Comité Bilateral México - Estados Unidos, era Juan Gallardo, entonces Juan Gallardo y todo ese comité empezaron a armar y ver la mejor forma de asesorar al gobierno, que ahí es cuando surge Coece"<sup>224</sup>.

Y una vez que es anunciado por parte del gobierno mexicano la intención de firmar un tratado de libre comercio con los Estados Unidos de América, "se llama al Cemai, como tal, y el presidente del Cemai (Juan B. Morales Doria), junto con el presidente del CCE (Rolando Vega Iñiguez), le da la encomienda a Juan Gallardo de asesorar al gobierno en todos los aspectos"<sup>225</sup>.

Posteriormente, el Cemai emitió un comunicado final con las conclusiones del Comité Bilateral México - Estado Unidos, en donde se mencionó lo conveniente del libre comercio para ambas economías además de los retos y oportunidades que con el mismo se generan,

---

<sup>224</sup> Vide. Paulina Hernández Sánchez - Mejorada, Entrevista, Abril 29 de 1996.

<sup>225</sup> *Ibidem*.

para lo cual el Comité acordó trabajar arduamente con sus contrapartes extranjeras en la búsqueda de los mayores beneficios.

#### 4.1.2.1. La conformación orgánica de la Coece

Así, una vez designados formalmente la Coece y su representante, Juan Gallardo Thuriow, para actuar como asesor del gobierno mexicano, en materia del TLCAN<sup>226</sup>, el empresariado mexicano inicia su participación formal en la conformación de una compleja estructura de representación, indispensable para que sirviera de vínculo con el sector público durante todo el proceso de las negociaciones del TLCAN.

La Coece entonces, se integró en seis sectores, en virtud de que inicialmente se pensaba que la negociación se llevaría a cabo por sectores, el industrial, el agropecuario, de banca, comercio y servicios, servicios financieros no bancarios, y el de seguros<sup>227</sup>. Para el nombramiento del coordinador, quien a su vez nombró a su grupo de trabajo, lo mismo en el caso de los subsectores; se requirió de la participación directa de algunas cámaras y asociaciones, en virtud de que se requería de un representante con los conocimientos suficientes para poder tomar decisiones de cada sector, "a cada sector se le sugirió que nombraran a un especialista, en este caso al 'viejo de la tribu', que supiera del sector, que supiera cuales eran las fortalezas y debilidades, y que él integrara un grupo de trabajo"<sup>228</sup>.

De esta forma, la Concamin nombró al representante del sector industrial; Concanaco al representante del sector comercio y servicios no financieros; el CNA en el sector agropecuario; la AMIS al sector seguros; la ANCB al de servicios financieros; y posteriormente se daría lugar a un nuevo sector, precisamente por la coyuntura de

---

<sup>226</sup> La fecha de instalación: Octubre 18 de 1990.

<sup>227</sup> Ver cuadro I Etapa: Preparación para las Negociaciones.

<sup>228</sup> Vide. Gilberto Vázquez Ahedo. Entrevista. Febrero 19 de 1996.

reprivatización bancaria que se iniciaba, el sector banca, cuyo representante fue nombrado por la Asociación Mexicana de Bancos.

Evidentemente se integraron un gran número de subsectores, "alrededor de 200. pero en temas industriales eran como 150"<sup>229</sup>, aunque formalmente (de acuerdo al organigrama), fueron 72 del industrial, 16 del agropecuario (inicialmente 12), 22 de comercio y servicios, 6 de financiero y 6 de seguros. Esta es considerada la primera etapa de la Coece, básicamente la parte de logística para la preparación de las negociaciones<sup>230</sup>.

Más tarde, dentro de la misma Coordinación Empresarial (CETLCAN) se creó el Comité Asesor de Comercio Internacional (Cacint), integrado por empresarios y otras personalidades prominentes en su área de especialización, con el objetivos de "analizar aquellos temas que son aplicables o comunes a la totalidad o a buena parte de los sectores productivos"<sup>231</sup>

Al parecer se encontraban ya establecidas las bases para lograr los mejores resultados de la negociación, con todas las estructuras e instancias ya establecidas precisamente para ese objetivo. Sin embargo, sería necesario un excelente funcionamiento de las mismas, para lograr mucho más que una integración dependiente y asimétrica con Estados Unidos.

La importancia de Coece fue fundamentalmente el servir como base para una reestructuración del sistema de representación del empresariado mexicano en una dinámica de colaboración con el gobierno, sin embargo, el objetivo que desde un principio se propuso este organismo, fue demasiado ambicioso: por una parte explicar la naturaleza y alcance de un TLCAN a los empresarios en todos los niveles y regiones del país, para concientizarlos

---

<sup>229</sup> Idem.

<sup>230</sup> Ver cuadro I Etapa.....

acerca de las ventajas y de la necesidad de prepararse para optimizarlas, y por otra parte de propuso organizar al sector privado para la elaboración de estudios donde cada rama de producción describiera su situación, características, además de las necesidades e intereses involucrados con el TLCAN (las monografías)<sup>232</sup>.

Así pues, los mandatarios de México, Estados Unidos y Canadá; anuncian su decisión de iniciar negociaciones conducentes a la realización de un TLCAN entre los tres países<sup>233</sup>. A este respecto, la inclusión de Canadá en las negociaciones no fue algo inesperado, de hecho, se calificó de positivo, considerándolo como una ampliación del esquema de oportunidades para México.

#### 4.1.2.2. La colaboración en la elaboración de las monografías

Es entonces cuando las diferentes cámaras y asociaciones representativas del sector privado, aglutinadas en la Coece, iniciaron una movilización importante, para recabar la información que integrarían en las monografías.

En realidad esta tarea fue la primer muestra de los graves problemas de desigualdad existentes al interior del empresariado mexicano. La elaboración de estos estudios sectoriales, se llevó a cabo con el objetivo de conocer cual era la situación del sector, qué perspectivas tenían, y cuáles podrían ser las fortalezas y debilidades para enfrentar la negociación. Así, a pesar de que los resultados de estos estudios tendrán una importancia crucial por ser las bases para sustentar lo negociado, evidentemente fueron muy diferentes los resultados, las perspectivas, las implicaciones de cada análisis, ya que "cada sector lo hizo como pudo, bueno le dimos ciertos lineamientos, pero hubieron sectores, lo ricos por ejemplo, los sectores con mayores recursos contrataron despachos y todo para hacerlo,

---

<sup>231</sup> Por ejemplo. "objetivos del sector privado ante el TLCAN, reglas de origen, normas, prácticas desleales, competitividad fiscal, asuntos ecológicos, inversión, subsidios, salvaguardas, ....." etc. Vide. Juan Gallardo, "La coordinadora .....Op Cit. (1991), p. 317.

<sup>232</sup> Cfr. Juan Gallardo, "La coordinadora.....Op Cit. (1991).

otros no, otros lo hicieron ellos, ahora sí que los dueños del sector se sentaron y escribieron lo que consideraron que era pertinente para su sector"<sup>234</sup>.

Para empezar, fueron muchos los sectores determinados para su análisis, y dentro de cada sector, era muy heterogénea la participación de los empresarios, en virtud de que no contaban con la información suficiente para presentar las monografías, incluso las propias cámaras que aglutinan a estos empresarios, no contaban con esa información. A este respecto, fue primordial la colaboración que se desarrolló entre las diferentes cámaras con las asociaciones y organizaciones independientes, permitiendo la entrega de dichas monografías.

No obstante, pese a las declaraciones oficiales en el sentido de haber presentado la información oportunamente, se generó cierta incertidumbre ya que si bien al finalizar el mes de enero de 1991, el equipo negociador debía ya contar con la información, en realidad no se había entregado ni la mitad. De hecho, el propio Juan Gallardo, presidente de la Coece, entre los meses de marzo y agosto, informaba haber recibido hasta el 92% primero, y después contar ya con el 97% de las monografías<sup>235</sup>.

A pesar de lo anterior, en abril de ese año el representante de la Coece, Juan Gallardo, anunció que ya habían iniciado pláticas entre empresarios mexicanos con sus contrapartes estadounidenses y canadienses, tratando de obtener así lo mejor del TLCAN. De esta forma, la iniciativa privada mexicana (al menos la cúpula), ya desplegaba su estrategia de negociación, previo al inicio formal de las negociaciones.

El inicio formal de las negociaciones se dio a partir del día 12 de junio de 1991, con una reunión de las partes negociantes, acordando trazar un plan de trabajo, partiendo de un

---

<sup>233</sup> Febrero 5 de 1991.

<sup>234</sup> Vide. Paulina Hernández Sánchez – Mejorada, Entrevista, Abril 29, 1996.

<sup>235</sup> Cfr. Javier Garcíadiago, et al. *El TLCAN día a día. Crónica de una negociación*. Miguel Angel Porrúa, México, 1994.

esquema para la definición de una agenda, contemplando seis áreas: acceso a mercados, reglamentos de mercado, inversiones, propiedad intelectual, servicios y solución de controversia; a partir de lo cual se integrarían 19 grupos de trabajo.

Por su parte, la Coece, para su funcionamiento, integró seis grandes sectores<sup>236</sup>: la coordinación del sector industrial, la coordinación del sector agropecuario y agroindustrial, la coordinación del sector banca, la coordinación del sector comercio y servicios, la coordinación del sector servicios financieros no bancarios, y la coordinación del sector seguros; cada una de ellas con sus correspondientes subsectores. Para cada una de estas 6 grandes coordinaciones, se nombró por parte del sector privado a un coordinador, empresarios sobresalientes en cada uno de los sectores.

No obstante la forma tan plural en que se nombraron a los representantes, en un principio se enfrentaron diversos problemas a causa de que no todos los participantes iniciales reaccionaron con la seriedad requerida para este hecho; de tal forma que "la primera generación de miembros de la Coece involucró a los empresarios más políticos, pero no necesariamente a los más conocedores de cada sector"<sup>237</sup>. Asimismo, esta deserción inicial de los empresarios, permitió que su lugar fuera ocupado por empresarios más comprometidos con la negociación.

---

<sup>236</sup>Ver cuadro 1 Etapa.....

<sup>237</sup>Vide. Luis Rubio, *¿Cómo va a afectar a México el TLCAN?*, FCE. México, 1992. p. 125.

#### 4.2. La participación común de las OEMCE, la Coece en las negociaciones: "el cuarto de junto" y la colaboración en las mesas de trabajo.

La invitación al sector privado para participar en el proceso de negociación, siendo una propuesta del gobierno mexicano, puso de manifiesto la gran importancia del TLCAN; y a su vez la respuesta del empresariado nacional fue por demás demostrativa de ese gran interés.

La colaboración que las organizaciones empresariales de comercio exterior habían estado desarrollando, fue una parte sustancial del esfuerzo emprendido por todo el sector privado mexicano, coordinados inicialmente por la Secofi; para lograr la difícil tarea de formar una estructura que diera cabida a todo el empresariado nacional, además de unidad y representatividad real; sin lugar a dudas un ejercicio sin precedentes.

De esta forma, una vez que se dió inicio formal a las pláticas por parte de ambas naciones, el presidente Bush también solicitó al Congreso de los Estados Unidos su autorización para negociar el TLCAN bajo la modalidad denominada *fast track* (vía rápida), procedimiento que permitiría llegar a un acuerdo entre gobiernos sin necesidad de la constante aprobación por parte del poder legislativo estadounidense, sino hasta su fase final.

Ante estas circunstancias, el gobierno reforzó el proceso en el cual se iniciaron los preparativos por parte del sector privado para coordinar su participación en la negociación; la consolidación de la Coece como el medio para canalizar la participación adecuada del sector privado, se vio reforzada por el Consejo Asesor, el cual tuvo un papel determinante debido al

predominio (por su gran número) de los representantes empresariales<sup>238</sup>, lo cual fue justificado por considerar el carácter mismo de las negociaciones.

Primeramente, con la realización de los estudios sectoriales, se involucró a todo el empresariado mexicano a través de diferentes organizaciones y asociaciones empresariales que colaboraron conjuntamente con la Coece para lograr reunir la información. Esta consulta inicial permitió establecer enlaces entre las diferentes organizaciones empresariales, bajo la coordinación de la Coece, denotando un alto grado de pluralidad.

Posteriormente, en lo que podríamos identificar como una segunda etapa de la Coece, y como consecuencia del cambio en la estrategia de negociación, se da la conformación de grupos de trabajo, integrados por representantes de los sectores y subsectores de la estructura inicial de la Coordinadora. En esta fase de las negociaciones, surgen grandes diferencias al interior de la Coece, siendo evidente el predominio de los empresarios que detentaban los mayores recursos, siendo además importante señalar el hecho de que en algunos casos se permitió la representación directa de los propios sectores, avalados por la Coece<sup>239</sup>.

Y por otra parte, abarcando espacios que van más allá de las negociaciones del TLCAN, la Coece desarrolló una participación conjunta con organizaciones empresariales de las contrapartes, así como con elementos importantes de la escena política estadounidense, con el objeto de lograr la aprobación del TLCAN. Esta labor de cabildeo, contemplada como necesaria con anterioridad, requirió de importantes recursos materiales y humanos, así

---

<sup>238</sup>Ver cuadro *Consejo Asesor de Comercio Internacional*.

<sup>239</sup> Como en los casos de la Asociación Nacional de la Industria Química, y la Asociación Nacional de Productores de Automotores y Tractocamiones.

como el apoyo de distintos organismos empresariales de las contrapartes<sup>240</sup>, y por supuesto, el apoyo por parte del gobierno mexicano.

#### **4.2.1. La Conformación de los Grupos de Trabajo de la Coece (dinámica interna)**

Usualmente, en el caso de Estados Unidos, el presidente notifica al Congreso su intención de negociar con el exterior, una vez concluido el acuerdo, se somete a la aprobación del Congreso, tanto el texto como el paquete legislativo necesario para su instrumentación; el Congreso puede entonces introducir enmiendas, y por lo tanto llevar a cabo la modificación sustancial de lo pactado por el ejecutivo. Sin embargo, existe una vía alterna, el procedimiento expédito (*fast track*), que permite la consulta parlamentaria previa, simultánea y posterior a la firma del acuerdo internacional, donde el Congreso únicamente puede aprobar o desaprobar el acuerdo, sin posibilidad de enmendar el texto.

Con la solicitud formal a Estados Unidos, del presidente Salinas, de su intención de negociar y n TLCAN, se inició el proceso de la vía expedita (*fast trak*) para la negociación.

El presidente Bush llevó a cabo los pasos requeridos para la renovación del procedimiento expedito para negociar al TLCAN, así como una solicitud de prórroga para la aprobación de los paquetes legislativos correspondientes. El *fast track* fue aprobado por el pleno del Senado estadounidense el 24 de mayo de 1991.

Todo este proceso tuvo implicaciones en la estrategia de negociación, la cual se llevaría a cabo por medio de la discusión de temas generales y no de sector por sector, en virtud precisamente de la necesidad de reducir tiempos en el proceso. De esta forma, los negociadores tomaron ciertas medidas tendientes al establecimiento de una adecuada dinámica para lograr la negociación. Por parte de los empresarios, la Coece realizó también

---

<sup>240</sup> Principalmente en Estados Unidos, contactos con la United States Hispanic Chamber of Commerce, e incluso la Business Roundtable.

cambios importantes, teniendo como resultado una reestructuración de la propia organización.

Al inicio formal de las negociaciones<sup>241</sup> los representantes gubernamentales de los tres países acordaron una agenda de trabajo, de 17 grupos asociados a 6 diferentes áreas de negociación<sup>242</sup>, los cuales fueron posteriormente modificados hasta abarcar 19 grupos. Estos grupos de trabajo fueron a su vez estructurados paralelamente por la Coece, en donde las seis coordinaciones generales de la primera etapa proveyeron los participantes para los grupos asesores de esta segunda etapa<sup>243</sup>.

#### 4.2.1.1. La designación de los empresarios participantes

Habiendo sido ya determinadas las 19 mesas de trabajo para la negociación del TLCAN, la Coece, por medio de la Concamin, designó a 16 representantes que participarían en estas mesas, con el fin de garantizar la participación directa de todos los sectores industriales en el momento que se tratara el tema de su interés: Jacobo Zaidenweber, representante de la Industria Textil; Federico Ruíz Sacristán (presidente de la Cámara Nacional de la Industria Eléctrica y Comunicaciones Eléctricas); Edgar Ubelodhe; Eduardo Bours, representante agropecuario (presidente de Industrias Bachoco); César Flores, representante de la Industria Automotriz (presidente de la Asociación Nacional de Productores de vehículos automotores y tractocamiones); Leopoldo Rodríguez,

---

<sup>241</sup> Junio 12 de 1991. Reunión Ministerial. Michael Wilson, Carla Hills y Jaime Serra.

<sup>242</sup> Agenda Inicial establecida en la Primera reunión: Area 1. Acceso a Mercados (Grupos 1 Aranceles y Barreras no arancelarias, 2. Reglas de origen, 3. Compras Gubernamentales, 4. Agricultura, 5. Industria Automotriz, 6. Otras Industrias); Area 2. Reglas de Comercio. (Grupos 7. Salvaguardas y prácticas desleales, 8. Normas); Area 3. Servicios. (Grupos 9 Principios Generales, 10 Servicios Financieros, 11. Seguros, 12. Transporte terrestre, 13. Telecomunicaciones, 14. Otros Servicios); Area 4. Inversión. (Grupos: 15. Inversión); Area 5. Propiedad Intelectual. (Grupos: 16. Propiedad Intelectual); Area 6. Solución de Controversias. (Grupos: 17. Solución de Controversias). Cfr. Jaime Zabludowsky, "El Proceso de Negociación" en Varios Autores, *Hacia un tratado de libre comercio en América del Norte*. Miguel Angel Porrúa, México, 1991. A pesar de que inicialmente el gobierno mexicano se oponía a la mesa de trabajo sobre petroquímica, finalmente si se estableció, así como la Mesa de trabajo sobre la Industria Textil.

<sup>243</sup> Ver cuadro II Etapa: Proceso de Negociaciones.

representante de la Industria Química; John James Dupuis, representante de Equipo y Maquinaria Eléctrica (presidente de la Cámara Nacional de Manufacturas Eléctricas); Luis Muñozcano; Andrés González; Francisco Gallátegui (representante de servicios financieros); Tomás Ruíz (representante de servicios); Carlos Villagómez (representante de servicios financieros); Jorge Sánchez Mejorada; Andrés Senosiain; Francisco J. Velázquez, representante del sector comercio u otros servicios; Francisco López Barredo (posterior presidente del Cemai).

Todos ellos empresarios destacados en diferentes sectores, que por su trayectoria y presencia a nivel nacional como internacional, fueron invitados a participar. Cada una de las organizaciones participantes nombró a su representante, asimismo, los representantes de los seis sectores iniciales nombraron a los empresarios que presidiría cada una de las mesas, "gente que tuviera una presencia importante, que fuera gente de calidad, que su calidad moral fuera aprobada y que tuvieran los conocimientos adecuados para cada uno de los temas que se estaban viendo<sup>244</sup>; personas con una importante trayectoria y de un alto nivel moral además de contar con un conocimiento altamente especializado en el tema y sobre todo con experiencia negociadora<sup>245</sup>.

Una vez que fueron determinadas las fechas específicas para las reuniones de los equipos negociadores de los tres países, la Coece integró mesas de trabajo paralelas a las mesas de trabajo que desarrollaban los negociadores gubernamentales, que se ubicaban en una sala contigua a la de negociación, dando lugar a la dinámica del denominado *cuarto de junto*.

Así, en la medida en que las pláticas se fueron haciendo más complejas, ocasionó que el peso de la negociación se concentrara en unos cuantos empresarios que contaban

---

<sup>244</sup>Vide. Gilberto Vázquez Ahedo, Entrevista realizada el 19 de febrero de 1996.

con los conocimientos y la capacidad de negociación necesarios<sup>246</sup>, y que además podían disponer de los recursos suficientes para dedicarse a las pláticas de tiempo completo y viajar constantemente a las distintas sedes. De esta forma, la participación de los empresarios pequeños y medianos fue pasando a un segundo plano.

El desarrollo de las reuniones del *cuarto de junto* acentuó esta situación, toda vez que fueron solo algunos empresarios quienes participaron, y que evidentemente representaban sectores específicos.

#### 4.2.1.2. El desarrollo de las reuniones en el *Cuarto de Junto*

La participación en el *cuarto de junto* no surge como una invitación por parte del gobierno, de hecho, no estaba contemplado en la estrategia de negociación; sin embargo, esta dinámica se desarrolla como resultado de una clara posición por parte de la Coece, por querer participar activamente y de forma muy estrecha durante la propia negociación. La preocupación principal fue la toma de decisiones por parte de los representantes gubernamentales, sobre cuestiones de las cuales no tienen conocimiento y que por supuesto afecta a los empresarios, "siempre tuvimos una gran duda de que el gobierno negociara lo que nosotros queríamos y al principio tuvimos esa actitud de desconfianza que generó que nos organizáramos para poder supervisar las negociaciones"<sup>247</sup>.

"Se le dijo al gobierno que queríamos estar presentes, como no podíamos estar adentro de las negociaciones, pues estábamos junto"<sup>248</sup>

No obstante, esta colaboración del sector privado mexicano, y la colaboración gobierno - empresarios, permitió que en el caso de México, se lograra la capacidad

---

<sup>245</sup>Ver cuadro *Coordinación Empresarial para el TLCAN, Integranes de la Coece*.

<sup>246</sup> Principalmente porque la negociación se dio con el gobierno mexicano y no con las contrapartes empresariales.

<sup>247</sup> César Flores. Entrevista Abril 15 de 1996.

<sup>248</sup> Paulina Hernández Sánchez - Mejorada. Entrevista. Abril 29 de 1996.

suficiente para poder hacer frente a las contrapartes; las cuales a pesar de no haber participado de forma semejante (el *cuarto de junto*), evidentemente contaban ya con todo un precedente en materia de negociación tanto con sus gobiernos como con el exterior, particularmente el caso de Estados Unidos. "Gracias a que logramos esto, cuando menos podemos, por haberlo hecho mejor que ellos, nos igualamos en las condiciones"<sup>249</sup>.

En este sentido, el denominado "avance vestebtrado" en la colaboración gobierno - empresarios, fue el resultado de un compromiso que finalmente ambas partes condicionaron.

De esta forma, se hizo evidente el alto grado de coordinación que se desarrolló entre el equipo negociador mexicano y los representantes empresariales, de hecho, algunos empresarios consideran que su actuación fué ejemplar, "ya que a pesar de las diferencias internas y de algunas francas desaveniencias, los mexicanos lograban un nivel de participación y cohesión en torno a estrategias negociadoras que no lograban sus contrapartes empresariales"<sup>250</sup>.

A este respecto, destaca la intensa actividad conjunta del gobierno con los empresarios ya que para marzo de 1992 se habían celebrado 1333 reuniones entre negociadores y empresarios, en el marco de la Coece, de las cuales 522 se realizaron antes del inicio formal de las negociaciones, y 811 se llevaron a cabo durante la negociación, dentro de la dinámica del *cuarto de junto*<sup>251</sup>.

Sin embargo, esta situación no fue extensiva a todo el empresariado en su conjunto, e incluso de la misma Coordinadora; cabe mencionarse que de los 185 representantes empresariales de la estructura original de la Coece, solo 42 de ellos participaron en las

---

<sup>249</sup> Jacobo Zaidenweber, Entrevista. Mayo 4 de 1996.

<sup>250</sup> Vide. Cristina Puga, "Las Organizaciones Empresariales en la Negociación del TLCAN" en Ricardo Tirado, *Los Empresarios ante la Globalización*. H. Cámara de Diputados-Unam, México, 1994, p. 186.

<sup>251</sup> Cfr. Cristina Puga, (1994) Op cit.

mesas del *cuarto de junto*, contando por otra parte con cerca de 79 empresarios más, que fueron designados por la misma Coece específicamente para este fin<sup>252</sup>.

En este sentido, un aspecto importante, referente a la participación en el *cuarto de junto*, fue el destacar en foros públicos<sup>253</sup>, el hecho de contar siempre con la participación de representantes de organizaciones ambientales, los representantes de todos los productos, los representantes del área financiera (de particular importancia), y de todas las organizaciones empresariales; durante el funcionamiento del mismo (14 mayo al 14 agosto). Sin embargo, nunca fue definida con exactitud la presencia de estas representaciones.

Finalmente, el desarrollo formal de las negociaciones se reflejó fundamentalmente en las sesiones de trabajo de los representantes gubernamentales, donde la Coece estuvo siempre presente; en la primera etapa de negociación, que concluyó con la firma del TLCAN en diciembre de 1992, se realizaron 7 reuniones entre el secretario de comercio de México, la representante comercial de Estados Unidos y el ministro de comercio de Canadá, con sus respectivos equipos de apoyo. Asimismo, tuvieron lugar 16 reuniones plenarias a nivel de jefes de negociación y 389 de los 18 grupos negociadores<sup>254</sup>. Posteriormente, la negociación de los acuerdos paralelos requirió de dos reuniones ministeriales y 10 plenarias.

#### **4.2.2. La participación de la Coece con las contrapartes (dinámica externa)**

Evidentemente, la gran importancia que representó para los empresarios mexicanos el lograr un consenso en todo el sector privado mexicano, con respecto a la aprobación del TLCAN fue una tarea que implicó un gran esfuerzo de difusión y canalización de dudas y peticiones por parte de la Coece. Sin embargo, su actuación no se restringió solamente al

---

<sup>252</sup> Cfr. Cristina Puga, (1993) Op cit.

<sup>253</sup> Cfr. Juan Gallardo, "II Reunión de Consejos Asesores Regionales", septiembre 3 de 1993.

<sup>254</sup> Cfr. Secofi. Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales. Informe. Dirección General de Coordinación Sectorial, México. 1994. Ver cuadro *Reuniones Plenarias y Ministeriales*.

ámbito nacional, sino que trasciende, en virtud precisamente de la necesidad existente de contar con un consenso similar por parte de las contrapartes.

Es en este sentido, que la Coece llevó a cabo un despliegue de importantes recursos, tanto materiales como humanos, para lograr la aceptación por parte de empresarios y gobiernos, principalmente de Estados Unidos, del TLCAN.

De esta forma, el conocimiento profundo de la estructura de representación de las contrapartes, permitió a la Coece el lograr una actuación eficaz en la consecución de sus objetivos.

#### **4.2.2.1 La estructura formal de las contrapartes empresariales**

El esquema que se utilizó en la Coece para organizar al sector privado, contiene elementos de los esquemas de representación desarrollados tanto en Estados Unidos como en Canadá. Evidentemente esto se debe a la poca experiencia que el sector privado mexicano había tenido en circunstancias similares, mientras que el caso de Estados Unidos y Canadá es totalmente opuesto.

##### **Private Sector Advisory System<sup>255</sup>**

##### **(Sistema de Consultoría del sector Privado)**

En el caso de Estados Unidos, este sistema es la contraparte de la Coece, formado por el Comité Consultivo del Sector Privado sobre Política de Comercio Exterior (Advisory Committee for Trade and Policy Negotiations), creado precisamente por el Congreso de los Estados Unidos en 1974, cuyo objetivo fue "asegurar que las políticas de comercio exterior y las negociaciones comerciales de Estados Unidos reflejen fielmente los intereses

---

<sup>255</sup> Cfr. Juan Gallardo, "La Coordinadora de organismos empresariales para el comercio exterior", en Varios Autores, *Hacia un tratado de libre comercio en América del Norte*, Miguel Angel Porrúa, Mexico, 1991; y Carlos Alvear y Alberto Ortega, *TLCAN: Marco histórico para una negociación*. Ed. Jus, México, 1991.

económicos y comerciales del país<sup>256</sup>. No obstante que han transcurrido décadas desde su fundación, este comité ha sufrido una serie de modificaciones que precisamente han ampliado y mejorado su funcionamiento.

Este sistema incluye tres niveles, uno de asesoría general, otro por área económica y un tercero por sectores industriales, productos agrícolas y asuntos funcionales específicos.

Esta organización se divide en diferentes áreas, para canalizar las peticiones correspondientes: industria, trabajo y agricultura, dirigidas cada una por Comités Consultivos Técnicos, sectoriales y Funcionales. Esta parte canaliza la prestación de servicios y asesoría, proporcionando al mismo tiempo información actualizada y técnica muy calificada en relación a los efectos del comercio exterior sobre cada área y sector.

Los comités consultivos técnico, suman cerca de 30 y son designados por el representante comercial (USTR), y los secretarios de Comercio, Trabajo y Agricultura de Estados Unidos.

Asimismo, la organización cuenta con siete Comités Consultivos sobre Políticas, igualmente designados por el representante comercial y en algunos casos conjuntamente con otros miembros del gabinete. En este caso, estos comités consultivos proporcionan asesoría pero refiriéndose a casos específicos, se realizan estudios relacionados a un interés particular; no obstante la solución de problemas específicos implica la solución de algunos de carácter general.

Finalmente, en la cúpula de esta organización se encuentran 45 miembros que pertenecen al Comité Consultivo de Presidentes sobre Políticas y Negociaciones de Comercio Exterior, en este caso es el presidente de Estados Unidos quien designa a los miembros. Una característica importante de los miembros a ser designados es que

---

<sup>256</sup> Vide. Carlos Alvear y Alberto Ortega, Op cit. p. 221.

representan plenamente a los sectores clave de la economía que son afectados por el comercio exterior.

Desde la estructura más general hasta la más particular, esta organización vela siempre por el interés nacional, que en el caso de Estados Unidos no da margen a especulaciones, básicamente se trata de procurar el bienestar de las empresas nacionales pasando sobre cualquier obstáculo.

#### **International Trade Advisory System<sup>257</sup>**

##### **(Sistema de Consultoría de Comercio Exterior de Canadá)**

Al igual que en Estados Unidos, en Canadá se ha desarrollado una especial estructura de representación del sector privado canadiense que incluye a todos y cada uno de los sectores empresariales; que por supuesto tiene puntos en común con el estadounidense.

El Sistema se compone de dos instancias: el Comité de Consultoría para el Comercio Internacional (International Trade Advisory Committee -ITAC-) el cual abarca un amplio campo referente a las políticas de comercio, acceso a mercados y desarrollo del comercio internacional y que funciona con una importante división de sectores y subsectores que dan cabida a todas las ramas de la actividad empresarial.

Por otra parte se encuentran 13 Grupos de Consultoría en Comercio Exterior (Sectoral Advisory Groups for International Trade -SAGIT's-), los cuales en colaboración con el gobierno canadiense fortalecen la participación de todos y cada uno de los sectores para ser tomados en cuenta.

---

<sup>257</sup> Cfr. Juan Gallardo, Op cit y Carlos Alvear y Alberto Ortega. Op cit.

En ambos casos, los miembros de los comités son designados por el ministro de Comercio Exterior de Canadá, que al mismo tiempo coordina las actividades conjuntamente con los miembros empresariales de los comités.

Para Canadá, la negociación del ALC con Estados Unidos (1987), significó el fortalecer su sistema de representación empresarial, con lo cual se ha logrado una importante comunicación entre el sector privado y el gobierno.

En el caso de Estados Unidos, es de gran relevancia el hecho de que las demandas empresariales y de otros grupos de interés encuentran particular admisión en el Congreso; y tratándose de un TLCAN, los negociadores y los congresistas mantienen una estrecha comunicación, consulta y retroalimentación.

Ambas estructuras de asesoría empresarial, que preceden en tiempo a la Coece, fueron estudiadas al momento de diseñar la estructura de representación en México, para el TLCAN; sin embargo, "la diferencia fundamental con ellas es que tienen el carácter de oficiales, y sus miembros son nombrados por sus gobiernos, mientras que la estructura mexicana fue totalmente creada por el sector privado"<sup>258</sup>

Esta es una de las principales diferencias con el sistema de representación empresarial de México, ya que "tanto el sistema de consultoría norteamericano como el canadiense, son sistemas oficiales con plena representatividad, que obligan a las autoridades a tomar en cuenta y responder a los intereses de una parte muy importante de la sociedad organizada, que es el sector privado"<sup>259</sup>.

#### **4.2.2.2 Los mecanismos de cabildeo con las contrapartes**

La acción de la Coece, al igual que el equipo negociador mexicano, no solamente se centró en las pláticas y las reuniones oficiales con sus contrapartes estadounidense y

---

<sup>258</sup> Vide. Juan Gallardo, "La Coordinadora de organismos..... (1991) Op cit, p. 319.

canadiense, sino que abarcó además un destacado despliegue de recursos para desarrollar una importante red de contactos tendientes a lograr el triunfo de las negociaciones, lo cual comprendió desde una oficina establecida en Washington, hasta la contratación de varias empresas norteamericanas de asesoría, así como cabilderos profesionales.

De hecho en las reuniones de trabajo que se llevaron a cabo, los empresarios mantuvieron enlace directo con el banco de datos de la Coece por medio de correo electrónico, de tal forma que el equipo negociador mexicano en todo momento pudo acudir al *cuarto de junto* para obtener información inmediata y así poder establecer mejores posiciones. En este sentido destaca la colaboración entre los empresarios y el equipo negociador mexicano, enfatizándose así la actuación "vertebrada" entre estos actores.

Sin embargo, el desarrollo de la participación de las contrapartes (particularmente Estados Unidos), gobierno - empresarios; provocó cierta inquietud entre el sector privado mexicano, en virtud de la alta receptividad en el Congreso norteamericano, de las demandas empresariales, y que en relación al TLCAN, "el Congreso se reserva para sí el derecho final de ratificar o rechazar el texto negociado, además de que en la práctica los congresistas y los negociadores mantienen una estrecha comunicación, consulta y retroalimentación"<sup>260</sup>.

Este es el principal objetivo, una vez terminadas las negociaciones, "el sector privado mexicano debe asegurar que sus puntos de vista sean también considerados en el proceso de decisión de los congresistas durante la negociación y al final de la misma, cuando el Congreso considere su ratificación. No hacerlo así dejaría un vacío que podría ser contrario a los intereses de México"<sup>261</sup>.

---

<sup>259</sup> Vide. Carlos Alvear y Alberto Ortega, Op cit. p. 223.

<sup>260</sup> Vide. Juan Gallardo, "La Coordinadora de organismos..... (1991) Op cit. p. 319-320.

<sup>261</sup> Ibidem.

Por esta razón, la Coece, contando con la colaboración de todo el sector privado mexicano, desarrolló una actividad que puede clasificarse como una tercera etapa, con un importante despliegue de recursos para conformar una estructura de apoyo para la ratificación del TLCAN en Estados Unidos, Canadá e incluso México<sup>262</sup>.

Este despliegue de recursos incluyó viajes realizados por miembros del Congreso Norteamericano a México, invitados por la Coece para observar las condiciones en que funcionaría el TLCAN. Asimismo, como un apoyo de gran importancia, la Coece contó con la acción de la Cámara de comercio Hispana (Ushcc), para impulsar el TLCAN dentro de Estados Unidos<sup>263</sup>. Por otra parte, se llevaron a cabo diversos estudios y encuestas por parte de instituciones de México y Estados Unidos, que colaboraron intensamente, como el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), y The Conference Board, Inc.

De la misma forma en que diferentes asociaciones estadounidenses con mexicanas, e incluso algunas canadienses; colaboraron para lograr la aceptación más rápida del TLCAN; el gobierno mexicano realizó un importante despliegue de recursos con el mismo fin. De ello, los gastos más elevados fueron precisamente los derivados de la contratación de servicios de asesoría y difusión<sup>264</sup>.

En este sentido, aparece en cierta medida la explicación del porqué se destacó de manera tan peculiar la transición y el avance de las negociaciones, y en sí mismo, el desarrollo del tratado; significando para México el marco establecido para dar continuidad al

---

<sup>262</sup> Ver cuadro III *Etapa: Estructura de Apoyo para la ratificación del TLCAN en Estados Unidos, Canadá y México.*

<sup>263</sup> Cfr. Cristina Puga, (1994) Op cit.

<sup>264</sup> El Centro por la Integridad Pública, en un estudio realizado a principios de 1993, mencionó que el gobierno mexicano e intereses empresariales habían gastado 25 millones de dólares en Washington desde 1989 para promover el TLCAN. Cfr. The Center for Public Integrity, *The trading game: inside lobbying for the Nafta*, Washington, D.C., 1993, cit pos *The New York Times*, Nov. 2, 1993; y Allan Cigler y Bundett Loomir, *Interest Group Politics*, Congressional Quarterly Inc. Washington, D. C., 1995.

modelo económico establecido por el gobierno mexicano (tres sexenios atrás), inmerso totalmente en el neoliberalismo.

## **5. Los principales sectores en debate y los resultados de la negociación**

El diseño de la agenda y la conformación de las mesas de trabajo para las negociaciones del TLCAN, definieron los puntos principales que serían la base para todos los aspectos comerciales a negociar. De estos puntos o áreas, los que provocaron las discusiones más álgidas fueron entre otros los sectores petroquímico, automotriz, y textil; debido a sus características propias: gran impacto en la economía en conjunto por ser generadoras de un importante número de empleos y el tener efectos escalonados en el desarrollo del país e incluso con elementos implícitos de seguridad nacional y soberanía. Sin ser estos los únicos que provocaron importantes cuestionamientos, para fines de la presente investigación y a modo de estudio de caso, centraremos en estos el análisis.

### **Los sectores: energía, automotriz y textil**

Siendo precisamente un tema de gran controversia el referente a petróleo y energía, la discusión central se desarrolla en torno al concepto de soberanía sobre los recursos. Un antecedente importante para la postura adoptada por el gobierno mexicano, con respecto al interés de Estados Unidos, se dio con el Acuerdo de Libre Comercio Estados Unidos - Canadá; el cual contiene importantes cuestiones relativas al acceso de recursos energéticos, y sobre todo de liberalización e inversión. Contrariando estos antecedentes, el gobierno mexicano actúa en un sentido opuesto, procurando preservar los principios de seguridad nacional y los objetivos de política industrial.

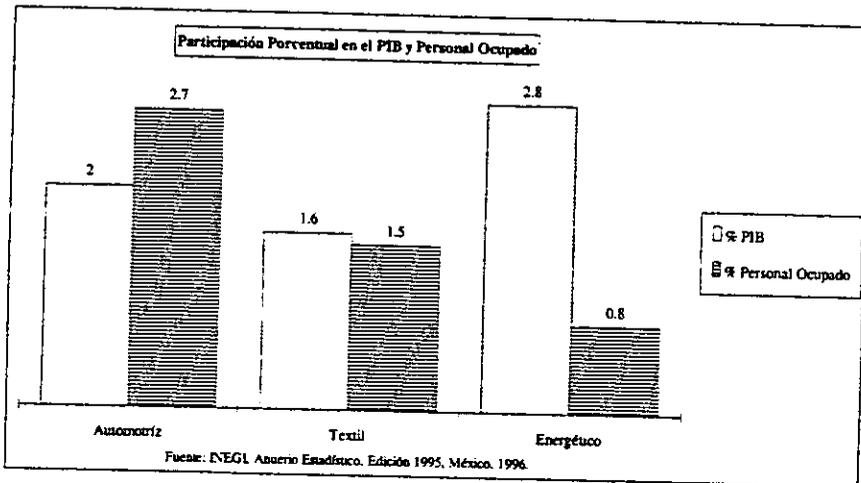
Sin embargo, en nuestro caso, el enfrentar crisis económicas recurrentes y sus consecuencias, aunado al rezago de la industria extractiva y petroquímica nacional

(específicamente Pemex), provocarían la aparición de medidas tendientes a una dirección contraria.

En el caso del sector automotriz, el gran alcance económico que tiene por su estrecha vinculación con otras industrias, lo hace de particular importancia; y en el caso del TLCAN, la gran integración que ha generado en los tres países, y siendo el principal factor de comercio intrafirma; acentúa la atención en este sector. Asimismo, las implicaciones que tiene por la generación de empleos y el dinamismo desarrollado, le confiere una importancia también social y política.

El cuanto al sector textil, desde el inicio de las pláticas el rechazo norteamericano se dio por parte tanto de organizaciones laborales como manufactureras por el uso intensivo de mano de obra en ese rubro de ese país, aún a pesar de que las exportaciones de México representaban solo el 2% del total que importaba Estados Unidos en bienes de este sector. No obstante, al ser la industria textil norteamericana históricamente protegida, la liberalización, y principalmente con México, representó la posibilidad de desplazar su mano de obra.

Estos tres importantes sectores de la industria nacional, representan en conjunto cerca del 7% del producto interno bruto del país (véase el cuadro anexo), lo cual además hace referencia a la existencia de una importante infraestructura, la utilización de gran cantidad de recursos naturales y por supuesto la inyección de apreciables recursos financieros. Tanto en el caso de México como en el de las contrapartes, estos indicadores son igualmente importantes; por esta razón, a pesar de los deseos del equipo negociador mexicano, se determinó una mesa de negociación particular para cada uno de estos sectores, lo cual significó un análisis pormenorizado de las implicaciones que surgieron en las negociaciones.



### 5.1 El sector de Energía

A pesar de la apertura emprendida por el gobierno de México en gran parte de la economía, se había mantenido una política de primacía del Estado en cuanto a exploración y explotación petrolera. Esta industria por su naturaleza detenta una gran importancia económica, y en el caso de México existe también al interés político que se le confiere por tener implícitos elementos de soberanía y seguridad nacional y un fuerte simbolismo del nacionalismo y la revolución mexicana. Asimismo, no podemos dejar de considerar que la industria petrolera mexicana ha sido objeto de una gran atención dentro de la estrategia global de Estados Unidos, particularmente en el marco de una mayor seguridad energética<sup>265</sup>.

<sup>265</sup>Para un análisis acerca de este interés, ver John Saxe-Fernández. *Petróleo y Estrategia: México y Estados Unidos en el Contexto de la Política Global*, México. S.XXI. 1980. 175p.

Por lo anterior, es evidente el hecho de que al emprender un acercamiento con el gobierno estadounidense, ya sea en esquemas comerciales, políticos o de cooperación; la respuesta es dirigida a este sector estratégico. Luego entonces, el TLCAN representó nuevamente el debate y surgimiento de diferencias con respecto al petróleo mexicano.

El importante desarrollo logrado en esta industria, evidentemente se vio enfatizado en momentos determinados más por la coyuntura nacional e internacional, que por una estrategia previamente definida. En la década de los setentas, el enorme flujo de capital permitió un crecimiento inusitado, situándola como puntal de la economía nacional. Sin embargo este auge, como el que se dio en gran parte de la economía mexicana, fue en gran parte artificial y terminó con la aguda crisis de principio de los años ochenta.

Un factor que pesó en la negociación fue que las necesidades de energía de Estados Unidos, a pesar de ser históricamente conocidas, se acentuaron ante la amenaza del agotamiento de las reservas de su territorio y por la inestabilidad en el mercado mundial de este bien. En este contexto, México, debido a su posición como una de las principales reservas mundiales de hidrocarburos, y su vecindad con Estados Unidos, aparece como el "abastecedor natural"<sup>266</sup>.

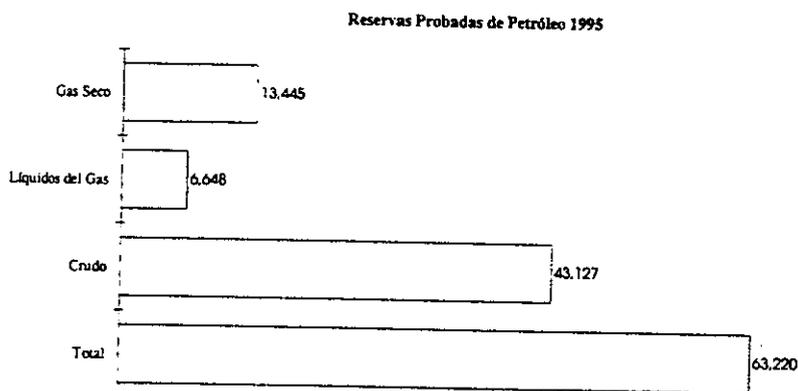
Sin embargo, no es únicamente el interés que tiene Estados Unidos en la industria petrolera mexicana lo que más preocupó, sino, la situación que se generó en esta industria, particularmente a partir de la administración de Miguel de la Madrid (sin dejar de considerar que el gobierno de López Portillo sustentó el crecimiento de la economía y el desarrollo del país en el petróleo); ya que una vez concluido el auge petrolero de los ochentas el gobierno mexicano incrementó los impuestos a Pemex, al mismo tiempo que redujo los gastos destinados a inversión.

---

<sup>266</sup>Vide. Pedro Castro, "El petróleo de México en la coyuntura del TLCAN", en Marco Aurelio Sánchez y Luis E. Dávila. (coords) *Fin de siglo, cambios políticos en México y el mundo.*, UAQ - UAM-I, México, 1992.

### 5.1.1 Las Nuevas alternativas.

De esta forma, la industria petrolera de México, sufre grandes rezagos por la no inversión, lo cual ha provocado una reducción en las reservas probadas de hidrocarburos (véase cuadro anexo), gracias a la falta de exploración y el uso de técnicas inadecuadas de extracción y recuperación. Esta situación incidió en que Pemex desarrollara más su capacidad como productor de petróleo, relegando la de petroquímicos básicos, tanto por la infraestructura obsoleta, como por las políticas adoptadas por los gobiernos.



Fuente: PEMEX, Anuario Estadístico, 1995, México, 1996.

Cifras en Millones de Barriles

Por otra parte, esta situación no ha sido generada solamente por las crisis económicas que ha atravesado nuestro país, sino que responde también a estipulaciones

contenidas en los programas financieros de los organismos financieros internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional<sup>267</sup>.

Esto es porque gran parte del presupuesto federal es destinado al pago del servicio de la deuda, por lo tanto se requiere de financiamiento externo para dinamizar la economía, y en este caso, el destinado al sector público, contiene especificaciones particulares<sup>268</sup> que han sido aplicadas desde 1989 y han derivado entre otras cosas en las reclasificaciones de la petroquímica básica, argumentado por la necesidad que existe por reincentivar este rubro, así como menores restricciones a la inversión privada en la producción de ciertos petroquímicos.

Una muestra de lo anterior se dio en 1986 al ser reclasificados 36 productos de la lista de petroquímicos básicos a las categorías de secundaria y terciaria; en 1989 se reclasificaron otros 15 petroquímicos básicos como secundarios<sup>269</sup>, lo anterior, siguiendo una lógica que permita mayor penetración en de la inversión extranjera en este rubro.

De esta forma, el pretendido apoyo a esta industria no continuó, la falta de inversión en explotación y desarrollo provocó el descenso paulatino de la producción, lo cual aunado a un incremento de la demanda interna, impactó negativamente las exportaciones petroleras.

---

<sup>267</sup> Cfr. The World Bank, *Report of the trade, finance and industry division*, Washington DC, mayo, 1989. Citado por John Saxe-Fernández, "Aspectos estratégico - militares, inmersos en el proyecto de integración de América del Norte" en Benito Rey Romay, et al., *La integración comercial de México, Estados Unidos y Canadá*, México, S.XXI - IIEc. 1992.

<sup>268</sup> Cfr. *Public Enterprise Reform Loans*, World Bank County, Department II, Latin America and The Caribbean Office, Washington, DC, 1990.. Cit pos John Saxe-Fernández, "Aspectos estratégico - militares.....Op cit.

<sup>269</sup> Cfr. US International Trade Commission, *Review of trade and Investment Liberalization Measures by Mexico and Prospects for Future United States - Mexico Relations*, Washington, 1990, Cit pos. Gary Clyde, *North American Free Trade Agreement, Issues and Recommendations*, Institute for International Economics, Washington. 1992.

Ante esta situación, siguiendo la lógica de las recientes administraciones, se han buscado alternativas que coadyuven a dinamizar la industria. En este sentido, los enlaces de Pemex con instituciones financieras internacionales, iniciadas en el sexenio salinista, apuntaban en esa dirección.

Por ejemplo, Pemex inició acercamientos con empresas petroleras estadounidenses y de otras partes, para la realización de estudios de sismología<sup>270</sup>. Asimismo, en 1991, obtuvo préstamos del Eximbank, para financiar la compra de equipo y servicios petroleros, así como la contratación de empresas extranjeras para la perforación de pozos.

Esto último había tenido un anuncio previo en el documento "Carpeta México", elaborado conjuntamente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional de Valores, donde se establece que el capital extranjero "podría dirigirse a la perforación de pozos petroleros, previa autorización"<sup>271</sup>.

Estas acciones, se han llevado a cabo, aparentemente dentro de la legislación mexicana, ya que "la tarea más difícil (del gobierno mexicano) ha sido definir las formas específicas de participación extranjera en la industria del petróleo de México que no signifiquen una violación flagrante a nuestra legislación"<sup>272</sup>.

No obstante las constantes aseveraciones del gobierno mexicano en el sentido de querer mantener al petróleo mexicano fuera de las negociaciones, el gobierno de Estados Unidos tenía otra visión que reflejaba en gran parte en la percepción de instancias de destacada presencia política como la Comisión de Comercio Internacional de Estados Unidos (considerada como uno de los más poderosos cabilderos en Estados Unidos);

---

<sup>270</sup>De acuerdo con lo mencionado por el entonces director de Pemex, Francisco Rojas, en 1990, la empresa tenía contratos con varias compañías extranjeras para realizar este tipo de estudios. Cfr. "Convocará Pemex en enero a un concurso para la explotación de un pozo petrolífero en Campeche" en *Excelsior*, Diciembre, 1, 1991.

<sup>271</sup>Cit Pos. Pedro Castro, "El petróleo de México en la coyuntura del TLCAN" en Marco Aurelio Sánchez y Luis Dávila. (coords). *Fin de siglo... Op cit.*

algunas cuyas conjeturas más demostrativas de la postura adoptada durante las negociaciones se muestra en esta declaración:

"Por razones de seguridad nacional, México no incluirá el petróleo en el acuerdo de libre comercio, aunque las autoridades mexicanas estudian ya mecanismos alternativos que, sin modificar la constitución y conservando para Pemex el control nominal sobre el hidrocarburo, permitan la participación extranjera en ese sector, por medio de empresas conjuntas, arrendamientos, contratos para la exploración y subcontratación de diferentes servicios"<sup>273</sup>.

De esta forma, el "no" al petróleo en el TLCAN fue para contener las reacciones en México y no para obtener concesiones de Estados Unidos, tal como lo señaló ese organismo, y que significó la postura del gobierno norteamericano.

Por otra parte, es importante señalar que Canadá, debido a los compromisos previos que contrajo en el Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos<sup>274</sup>, no representó un punto de referencia para la postura del gobierno mexicano en las negociaciones referentes a este sector. A este respecto, a pesar de que al término de las negociaciones del TLCAN, México no permitió los mismos niveles de apertura que Canadá, tal como se observa en las políticas adoptadas por la actual administración, para el sector petroquímico se tenía definida ya una estrategia tendiente a la apertura al capital extranjero, particularmente de Estados Unidos.

---

<sup>272</sup> Vide. Pedro Castro, "Energía y Petroquímica básica" en Gustavo Emmerich, (coord), *El Tratado de Libre Comercio, Texto y contexto*, UAM-I, México, 1994.

<sup>273</sup> CCI, *Estudios elaborado para el Congreso de los Estados Unidos*, Cit pos. John Saxe-Fernández, "Libre Comercio: el Petróleo no, aunque..." en *Excelsior*, México, octubre 23 de 1990, p. 8A.

<sup>274</sup> No solamente debido al ALC, sino a la propia política económica que el gobierno ha desarrollado, la cual "ha tomado como punto de partida la política nacional establecida a fines del siglo XIX, que se basaba en el proteccionismo arancelario y alentaba con fuerza la privatización" Vide. Stephen Randal, "La política del libre

### 5.1.2 Los resultados de la negociación

El capítulo VI del TLCAN, "Energía y Petroquímica Básica" establece los derechos y obligaciones de los países signatarios, en materia de petróleo crudo, gas, carbón, electricidad, energía nuclear, productos refinados y petroquímica básica.

#### Ambito de Aplicación

En el artículo 602, denominado ámbito de aplicación, se establece cuáles son los bienes y actividades a que se referirá este capítulo. Es precisamente en esta parte donde podemos destacar las cuestiones que fueron excepciones para México, y aparecen en el anexo 602.3.

- a) Dominio directo del petróleo e hidrocarburos sólidos, líquidos y gaseosos, exploración y explotación, refinación o procesamiento de petróleo crudo y gas natural, producción de gas artificial, petroquímica básica y sus insumos.
- b) Comercio, transporte, almacenamiento, distribución y ventas de primera mano de: petróleo crudo, gas natural y artificial, bienes (contenidos en este capítulo) obtenidos de la refinación del petróleo crudo y gas natural, y los petroquímicos básicos.
- c) Exploración, explotación y procesamiento de minerales del ciclo del combustible nuclear, generación de energía nuclear, transporte y almacenamiento de desechos nucleares, uso y reprocesamiento de combustible nuclear y productos de agua pesada.
- d) No se contrae obligación alguna para garantizar el abasto a ninguna de las partes de ningún bien energético o petroquímico básico.

---

comercio en América del Norte" en Gustavo Vega. (comp) *México - Estados Unidos - Canadá, 1991 - 1992*, Colmex, México, 1993.

- e) No se celebrarán contratos por servicios u obras que otorguen porcentajes de los productos, pagos en especie o participación en los resultados de las explotaciones; esto es que no habrá contratos de riesgo en la industria petrolera.
- f) No se permite el establecimiento de gasolineras extranjeras (pero sí bajo la modalidad de franquicias).

Con respecto a lo anterior, podemos ver que el TLCAN incluyó importantes excepciones para México, lo cual es particularmente notorio frente a Canadá, cuyas políticas de apertura habían rebasado en mucho los lineamientos adoptados por el gobierno mexicano. Sin embargo, simultáneamente consolida otras cuestiones que no habían sido claramente definidas, como la apertura paulatina a la inversión extranjera en algunas actividades que realiza Pemex, como la contratación de empresas extranjeras para la perforación de pozos, la venta de equipo, la exploración y el financiamiento para Pemex.

### **Restricciones a la Importación y a la Exportación**

Por otra parte, en lo que se refiere al comercio entre las partes firmantes, el artículo 603 establece las restricciones a la importación y exportación de bienes referidos en este capítulo. Primeramente incorpora las disposiciones del GATT, aplicables en este sentido; por lo tanto, se prohíben los requisitos de precios mínimos o máximos de exportación, salvo lo permitido para la aplicación de órdenes y permisos de cuotas compensatorias y antidumping.

También, cuando una de las partes adopta o mantiene una restricción a la importación o exportación, hacia un país no firmante, podrá limitar o prohibir la importación desde el territorio de cualquier otra parte, de dicho bien proveniente de un país no signatario; o, exigir como condición para exportar ese bien desde territorio de la parte hacia

el territorio de otra de las partes, que el bien sea consumido en territorio de esa otra parte. Asimismo, cuando se trate de restricciones a la importación de un bien proveniente de un país no parte, las otras partes podrán solicitar la realización de consultas para evitar interferencias o distorsiones.

Con respecto a los permisos de importación o exportación, son factibles siempre y cuando sean congruentes con lo previamente dispuesto en el tratado, existiendo aquí una reserva para México, donde podrá restringir el otorgamiento de permisos de importación o exportación sobre ciertos bienes, cuyo listado se encuentra en el anexo 603.6.

#### Impuestos a la Exportación

Según el artículo 604, no serán permitidos los impuestos de exportación entre las partes, a menos que se mantenga para la exportación a territorio de todas las partes, y cuando esté destinado al consumo interno.

Por otra parte, existen algunas medidas sobre la exportación, contenidas en el artículo 605, precisamente para evitar las restricciones, pero según el anexo 605, no será aplicable la obligación de garantizar abasto entre las otras partes y México (ver inciso d supra).

#### Trato Nacional y Seguridad Nacional

El trato nacional es un elemento que como se establece en el artículo 301, también es aplicado a este capítulo, así como los elementos de seguridad nacional (artículo 607), cuyas disposiciones, sobre cuestiones de conflicto o amenaza no impondrán obligaciones ni conferirán derechos a México, de acuerdo con lo dispuesto en el anexo 607. Asimismo, se aplica el artículo 2102 (cap.XXI "Excepciones"), enfatizando la libertad de decisión para México.

Así, en cuanto al petróleo y la petroquímica básica, de acuerdo a las condiciones establecidas entre las partes, y las excepciones concedidas a México, el balance puede considerarse satisfactorio para nuestro país.

Sin embargo, enmarcado en una relación petrolera entre México y Estados Unidos, siendo ésta una situación previa, sigue una dinámica propia, la cual tiene expectativas mucho más avanzadas de lo que se acordó en el TLCAN.

### **Gas Natural**

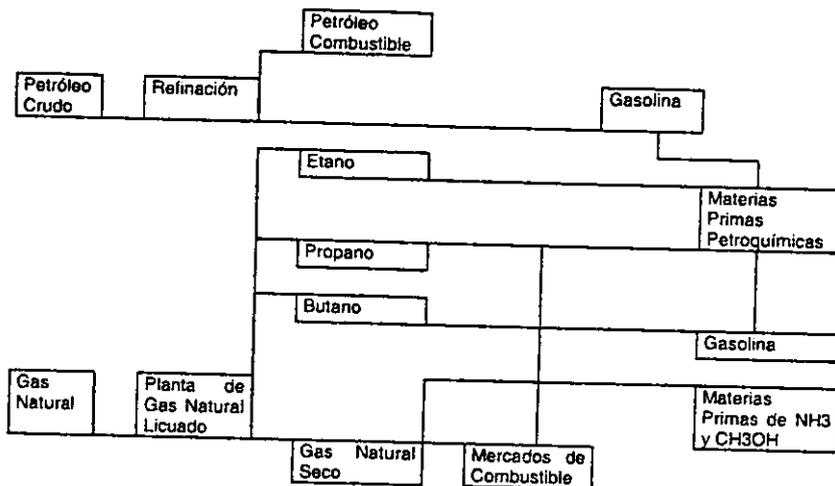
Es de particular importancia el hacer notar las condiciones que se establecen mediante este tratado, con respecto al gas natural, ya que habiendo sido México un importante productor de este bien en la década de los setentas, e incluso potencial exportador a Estados Unidos; hoy en día sufrimos una importante descenso en la producción de este bien, al grado de ser abastecidos actualmente en la zona fronteriza, por empresas norteamericanas.

Y no solo es el hecho de no ser autosuficientes lo que mayores problemas genera, sino que precisamente el gas natural es componente indispensable en la producción de materias primas para la producción de petroquímicos básicos<sup>275</sup>.

Podemos ver entonces que el ser deficientes en la producción de gas natural, inevitablemente limita la producción de petroquímicos básicos.

---

<sup>275</sup>Ver cuadro *Energía Petroquímica*.



Fuente: *Chemical Market Associates Inc.* Cit pos. Rina Quijado, "Petroquímica: Perspectiva Estadounidense", en Sidney Weintraub, Luis Rubio y Alan Jones, U.S. - *Mexican Industrial Integration, The Road to Free Trade*. Wetsview Press, Colorado, 1991

### Energía nuclear y eléctrica

A este respecto, es importante considerar el rezago que existe en el caso de México, comparado con los niveles alcanzados tanto por Estados Unidos como por Canadá. En este sentido, la excepción significó para México un punto sobresaliente (anexo 602.3). Caso contrario al referirnos a la energía eléctrica, donde se abre la oportunidad para la inversión privada en México en plantas de generación eléctrica en tres versiones (párrafo 5 del mismo anexo).

En los tres casos, empresas de las partes podrán adquirir, establecer y/o comprar plantas de generación eléctrica para: producir para el a) autoabastecimiento, b) cogeneración, o c) producción independiente de energía, que puede ser para venta en México (mediante la Comisión Federal de Electricidad), o abasto transfronterizo. Los

excedentes, deberán ser vendidos a la CFE y ésta a su vez deberá comprarlos, bajo términos y condiciones previamente acordados.

A este respecto, algo por demás sobresaliente son las plantas de producción independiente de energía eléctrica (opción "c"), ya que a pesar de ser intermediaria la CFE, evidentemente esta en contra de lo estipulado en la Constitución, y genera otros problemas por las diferencias existentes en las legislaciones de los tres países sobre las restricciones ecológicas y legales para el establecimiento de una planta de este tipo, cuestión en la que México no impone restricciones semejantes a las impuestas por las contrapartes.

#### Carbón

México permite la adquisición del 100% de participación de las nuevas minas de carbón por parte de las empresas de las otras partes; y en el caso de las ya existentes, la propiedad máxima para inversionistas de las otras partes, se mantiene por tres años a partir de la entrada en vigor, al 49%. Asimismo, elimina el 10% de la tarifa existente a las importaciones de carbón inmediatamente.

Así pues, a pesar de que los resultados no correspondieron totalmente a la estrategia propuesta por el gobierno norteamericano, particularmente por la propia dinámica de la industria, inmersa en un proceso de globalización y producción a nivel mundial donde la idea de propiedad parcial no compagina con las necesidades de propiedad total dentro de una estrategia global de inversión. No obstante, lo escrito en el TLCAN no sería tampoco una barrera para establecer condiciones posteriores a esta negociación, que rebasan en mucho al tratado, iniciando evidentemente con las condiciones contenidas en el préstamo del tesoro de los Estados Unidos, hasta llegar incluso a la venta de la petroquímica.

Evidentemente, durante el proceso de negociación, el gobierno mexicano siempre enfatizó su postura de no modificar la constitución mexicana ante el objetivo estadounidense

de acceder a este rubro en forma más amplia. En este sentido, el gobierno noreamericano, manifestó su disposición de respetar la decisión del gobierno mexicano, aunque en ocasiones declaró que el petróleo mexicano sí estaba en la mesa de negociación.

Así pues, el resultado de la negociación en este sector en particular, más que ser considerado satisfactorio por lo que se negoció, lo es por lo que no se negoció ya que se logró excluir cuestiones que para Estados Unidos eran principales, "gran parte de nuestros logros en muchas de las mesas no es cómo quedó escrito, sino todos aquellos temas que finalmente no quedaron incorporados"<sup>276</sup> declaró uno de los involucrados por el lado mexicano.

---

<sup>276</sup>Vide. Miguel Benedetto, representante de la Industria Química en Coece, entrevista realizada en abril 29 de 1996.

## 5.2. El Sector Automotriz

Este sector desempeña un papel de enorme importancia en la economía de nuestro país, al igual que en Estados Unidos y Canadá, en virtud del gran impacto económico que tiene por su estrecha vinculación con otras industrias como autopartes, electrónica, metalmecánica, vidrio, plásticos, etc.; además de que provee a otras más como autotransporte y construcción (principalmente). De tal forma que siendo un importante sostén de la economía mexicana, las implicaciones que tiene por la generación de empleos y el dinamismo desarrollado, le confieren también una importancia política.

En este sentido, los apoyos y políticas destinadas a su mayor desarrollo por parte del gobierno mexicano, dieron como resultado una importante expansión y fortalecimiento económico del sector. De hecho, la industria automotriz nacional es la segunda rama más importante de la economía<sup>277</sup>.

De la misma forma, en el caso de Estados Unidos, el tema era sumamente sensible, debido a que enfrentaba ya problemas importantes de competitividad; inicialmente por la reorientación de la demanda de los consumidores, acentuándose con la constante penetración de autos de Japón, aún a pesar de las prácticas proteccionistas de Estados Unidos. Posteriormente, sin haber logrado la reactivación del sector, aunado a la crisis económica y en la coyuntura de la guerra del Golfo, algunas empresas norteamericanas

---

<sup>277</sup> Ver cuadro *Participación Porcentual en el PIB y Personal Ocupado* (Supra)

registraron pérdidas millonarias e incluso el cierre de diversas plantas<sup>278</sup>. De esta forma el TLCAN representaba una gran oportunidad para reajustar el desarrollo del sector.

En el caso de Canadá, los problemas existentes, tenían su origen precisamente en la estrecha vinculación de su economía con la economía norteamericana que incidía principalmente en una recesión económica. Aunado a esta problemática, se presentaron los intereses de empresas transnacionales tanto europeas como japonesas, pretendiendo no ser afectadas en las negociaciones. Esta situación tuvo como consecuencia que el sector fuera sumamente sensible y conflictivo para su discusión.

### 5.2.1 Las Nuevas Alternativas

Las transformaciones que se han venido desarrollando a raíz de las nuevas tendencias en la economía, como la internacionalización de los procesos productivos, la globalización de los mercados y la rápida movilización de los capitales, han repercutido de manera sustancial en la industria automotriz, lo cual ha tenido como resultado una importante transformación en las empresas constructoras de autos. Sin embargo, estas tendencias han repercutido de manera distinta en cada una de las diferentes áreas mundiales de producción, destacando por su importancia los fabricantes japoneses.

La fuerte competencia que a raíz de esta situación surge, obligó al resto de las empresas automotrices, a revertir este proceso y lograr la recuperación de la competitividad, en este sentido, "el TLCAN vendría a formalizar el inicio de un proceso de integración que ya se venía gestando desde hacía más de una década y confirmaría las tendencias que

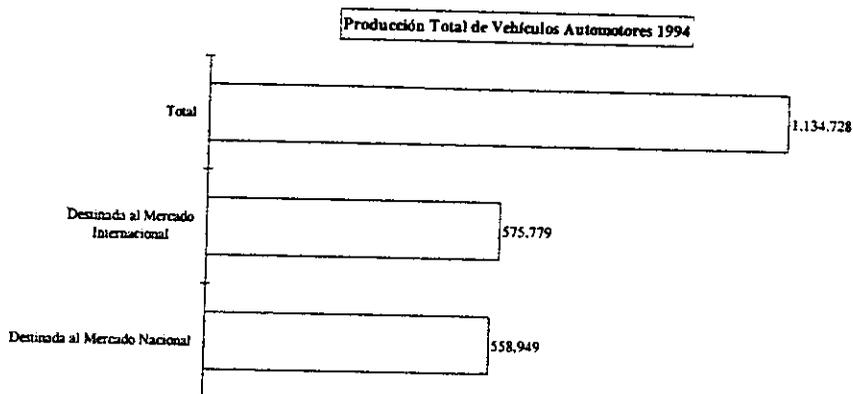
---

<sup>278</sup>Cfr. Luis Rubio. *¿Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?*, FCE, México, 1992

apuntaban hacia la conformación de tres grandes bloques productores de automóviles: uno situado en el sudeste asiático, el otro en Europa y el tercero en América del Norte<sup>279</sup>,

Sin embargo, esta dinámica que ha sido desarrollada por las propias transnacionales, en el caso de México, a pesar de la importante producción tanto para el mercado interno como externo<sup>280</sup>, no ha permitido la modernización en todas las ramas proveedoras de este sector.

Por el contrario, ha generado una escasa integración intrasectorial, y el ejemplo más demostrativo es la rama de autopartes, cuyo rezago no le permite responder a los requerimientos del sector terminal, generando así importantes déficits comerciales<sup>281</sup>.



Fuente: INEGI. La Industria Automotriz. Edición 1995, México. 1996.

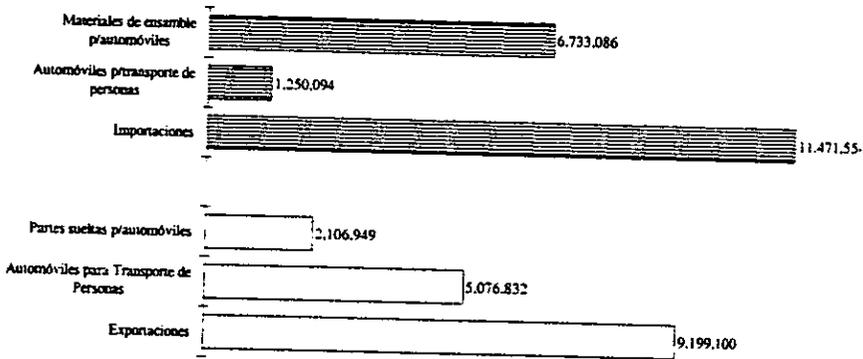
Cifras en Unidades

<sup>279</sup>Vide. Luis Rubio. (1992) Op cit. p. 252.

<sup>280</sup>Ver cuadro *Producción total de Vehículos Automotores*.

<sup>281</sup>Ver cuadro *Valor de Importaciones y Exportaciones de la Industria Automotriz*.

Valor de Importaciones y Exportaciones de la Industria Automotriz 1994



Fuente: INEGI La Industria Automotriz, Edición 1995, México, 1996.

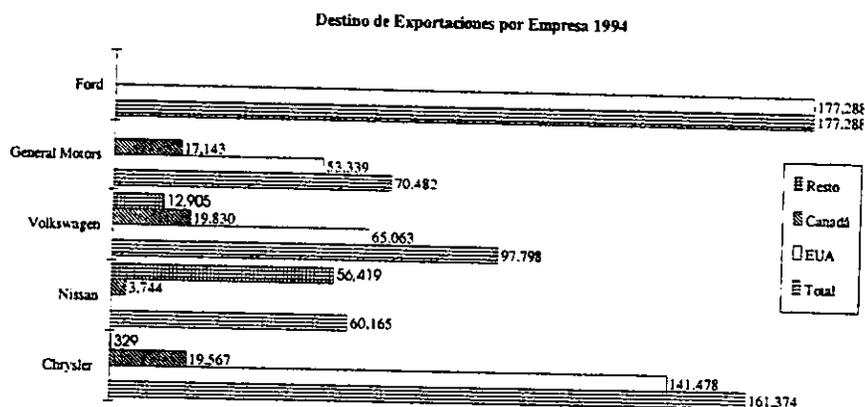
Cifras en Miles de Dólares

Esta situación fue además propiciada por las políticas de apoyo e impulso del gobierno mexicano, acentuando nuestra dependencia tecnológica, y financiera hacia Estados Unidos.

No obstante el efecto que tiene de acentuar el desfase existente entre las diferentes cadenas productivas en el país, los intereses de los principales empresarios de la industria nacional, obviamente filiales de las norteamericanas, responden a los lineamientos establecidos por las grandes transnacionales (Ford, General Motors y Chrysler).

De esta forma, el interés por la negociación de un acuerdo comercial por parte del sector privado mexicano, se da en el sentido de lograr una mayor participación en los mercados de norteamérica; "que exista en algún momento un esquema que permita el desarrollo de los tres mercados y no el desarrollo de un solo mercado a costa de otro"<sup>282</sup>. En virtud precisamente de que gran parte de la producción automotriz nacional (autopartes y vehículos automotores), tiene como destino Estados Unidos.

No obstante, en términos generales, la industria terminal automotriz, no presentaba mayores problemas, para el desarrollo de esta dinámica, ya que de hecho se había venido dando una adecuación importante a los requerimientos de operación de Estados Unidos<sup>283</sup>. La introducción de maquinaria y nuevas tecnología, la desconcentración de las plantas automotrices hacia el norte del país, la sistematización de los procesos productivos en términos más cercanos a los estándares norteamericanos de producción, calidad, seguridad y medio ambiente, etc. han sido elementos que inciden en la cada vez más estrecha vinculación hacia Estados Unidos<sup>284</sup>.



Fuente: INEGI. La Industria Automotriz. Edición 1995. México, 1996.

Cifras en Unidades

Sin embargo, la competencia que representa la industria tanto alemana como japonesa implicaba límites a la industria mexicana. Por esta razón, para el sector privado mexicano,

<sup>282</sup>Vide. César Flores, representante del sector automotriz en Coece. Entrevista realizada en abril 15 de 1996.

<sup>283</sup>De hecho, la mayor parte de la producción destinada al mercado externo, se dirige al mercado estadounidense. Ver Cuadro *Destino de exportaciones por empresa*.

<sup>284</sup>Cfr. Arnulfo Ateaga, "Importancia de la industria automotriz dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte" en Gustavo Emmerich, (coord), en *El tratado de libre comercio, texto y contexto*. UAM-I, México, 1994.

más que buscar mayores apoyos por parte del gobierno, era crucial el establecimiento de las condiciones necesarias para poder continuar con un esquema de desarrollo de la industria automotriz, por región.

"Nosotros buscábamos equilibrio en el desarrollo (de la industria).....si vamos a ser un mercado en equilibrio, podemos entonces complementar nuestros mercados, en la complementación de nuestros mercados, la complementación de nuestra tecnología, la complementación de nuestra producción, la globalización de nuestro mercado.....Lo que estamos haciendo es propiciar que de la complementación de los mercados entre empresas resulte como consecuencia una mayor productividad entre ellas"<sup>285</sup>

Esta necesidad es evidentemente parte de la visión que como empresas transnacionales han venido desarrollando, pero no toma en cuenta el impacto negativo que tendrá en el resto de la industria nacional en la medida en que no logra involucrar a otras cadenas productivas. El sector de autopartes se ha venido conformando como un sector totalmente desintegrado de la industria nacional, son importadores de materia prima, partes y componentes que utilizan en la producción de las partes originales que enajenan a las empresas de la industria terminal automotriz, y evidentemente no promueven la sustitución de proveedores nacionales de esos bienes e insumos que requiere, lo cual sin lugar a dudas acentúa la desintegración.

Cabe señalar que esta dinámica es una muestra clara de que al gran incremento de exportaciones corresponde necesariamente un incremento de las importaciones.

---

<sup>285</sup>Vide. César Flores, *idem*.

### 5.2.2 Los resultados de la Negociación

Previo al inicio de la negociación, existían ya otros mecanismos de regulación del sector, que protegían intereses de cada parte. En el caso de Estados Unidos, el *Corporate Average Fuel Economy (CAFE)*, establecía restricciones para la importación de vehículos en forma de la exigencia de uso eficiente de combustible aplicado a automóviles de importación. Canadá por su parte, fomentaba a la industria mediante un programa de devolución de impuestos de importación (*draw back*). Sin embargo, las mismas tendencias de la industria entre estos dos países, habían llevado a la negociación del *Agreement Concerning Automotive Products (Autopac)*, mismo que fue complementado posteriormente con el Acuerdo de Libre Comercio Estados Unidos - Canadá.

Por otra parte, México contaba con dos decretos importantes sobre esta materia: el *Decreto para el Fomento y la Modernización de la Industria Automotriz*, y el *Decreto para el Fomento y Modernización de la Industria Manufacturera de Vehículos de Autotransporte*. Con el primero se había logrado una importante especialización en la producción del sector de autopartes, principalmente motores, por lo cual México se convirtió en un importante proveedor de Estados Unidos; sin embargo, no se logró enmarcar en un desarrollo de economía de escala por la diversidad de modelos.

Con el segundo decreto, se logró una especialización en segmentos del mercado de automóviles, canalizado al exterior, y abarcando de forma importante el mercado interno. La magnitud y especialización alcanzadas muestran la gran capacidad de respuesta a los requerimientos externos que ha tenido la industria automotriz nacional, ello no obstante, ha implicado un elevado costo por los montos de importación de insumos que requiere.

Estos mecanismos, a pesar de haber propiciado la estrecha vinculación entre las tres economías, no habían alcanzado aún la estandarización de normas tanto tecnológicas, laborales, de organización, e incluso contractuales, necesarias en una lógica de operación regional. Este sería precisamente el objetivo dentro del marco del TLCAN, superando las restricciones mencionadas.

Las medidas aplicadas, en el caso de Estados Unidos y Canadá, son evidentemente las previamente pactadas con el Acuerdo de Libre Comercio Estados Unidos - Canadá; por lo cual es más destacado el ámbito de aplicación entre México por una parte y Estados Unidos y Canadá por la otra.

#### **Desgravación Arancelaria**

Primeramente, en lo referente a desgravación arancelaria, cada parte se comprometió a realizarla completamente en un período de 10 años. Por parte de Estados Unidos y Canadá, se eliminan de inmediato los aranceles para vehículos automotores de pasajeros; para camiones ligeros se reduce el arancel del 25%<sup>286</sup> al 10%, eliminándose totalmente en 5 años; y para camiones pesados, tractocamiones y autobuses, el arancel se eliminará en 10 años<sup>287</sup>.

Por parte de México, el arancel a vehículos automotores de pasajeros, se reduce del 20% al 10% y se eliminará gradualmente en 10 años. En camiones ligeros, México reduce el arancel en 50% y lo eliminará gradualmente en 5 años. Para camiones pesados, tractocamiones y autobuses se deroga el Decreto para la Modernización del Autotransporte y se sustituye por un sistema de cuotas transitorias que durará 5 años, posteriormente estas

---

<sup>286</sup>En Estados Unidos, es el denominado arancel "Chicken Tax".

<sup>287</sup> Cfr. Capítulo III. "Trato nacional y Acceso de Bienes al Mercado" en *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, Secofi, México, 1993.

cuotas serán reemplazadas por aranceles y se eliminarán en el décimo años de la entrada en vigor del TLCAN.

El Decreto Automotriz será eliminado en un período de transición de 10 años, y mientras tanto, se suprime inmediatamente la cláusula de tope máximo de importación de vehículos del 15% del volumen total de ventas internas; se elimina paulatinamente la cláusula de balanza comercial superavitaria, con lo cual por cada peso importado se debía exportar \$2 pesos, a partir de 1994 se puede exportar sólo \$1.75.

### **Autopartes**

Las tres partes eliminan de inmediato los aranceles a las importaciones de la mayoría de las fracciones, algunas en 5 años, y otras en 10 años. Canadá y México mantienen el programa de devolución de impuestos de importación (*draw back*) en 7 años, que consiste precisamente en la devolución de los impuestos que el importador pagó, al efectuar la exportación de esos bienes inicialmente importados y que fueron incorporados a las partes y componentes que se destinan a los mercados externos.

A este respecto, la importancia para México de la industria de autopartes, coadyuvó en la negociación de la apertura del sector, condicionándose asimismo el porcentaje del valor agregado nacional (aspectos íntimamente ligados), el cual se reduce del 36% al 20%.

### **Reglas de Origen**

Para los automóviles de pasajeros, camiones ligeros, motores y transmisiones, se otorgará trato preferencial, siempre y cuando cumplan con un 62.5% de insumos y/o transformación regional. Para el resto de los vehículos y autopartes, el contenido regional deberá ser de un 60%<sup>288</sup>.

---

<sup>288</sup>Cfr. Capítulo IV "Reglas de Origen" en *Tratado de ...*(1993) Op cit.

En todos los casos, el contenido regional deberá ser calculado con base en la fórmula de costo neto y costo de materiales no originarios.

$$\text{Contenido Regional} = \frac{\text{Costo Neto} - \text{Materiales no originarios}}{\text{Costo Neto}} \%$$

De esta forma, la restricción del *Cafe*, se modifica, permitiendo incorporar una mayor proporción de autopartes mexicanas, y eliminación total en 10 años.

#### **Autos usados**

En Estados Unidos y Canadá la liberalización se había dado con el ALC, pero México, no permitió la importación de vehículos usados, hasta que se cumplan 15 años (2009). Y la importación de vehículos nuevos por particulares, se permitió en el largo plazo (10 años).

#### **Inversión**

México permite el 100% de participación de inversión extranjera en empresas consideradas como "proveedores nacionales" de autopartes (que es la industria maquiladora de exportación). Asimismo, durante los primeros 5 años, la participación de la inversión extranjera en la industria de autopartes estará limitada a 49%, límite que será eliminado a partir del sexto año<sup>289</sup>.

Así pues, si bien es cierto que a partir del TLCAN la estrategia regional de la industria automotriz, inmersa en la lógica propia de las empresas transnacionales, podrá tener resultados positivos como un incremento en la oferta de vehículos y la reducción de precios por el aumento de la productividad y la disminución de los costos de producción; definitivamente, estará totalmente desligada de la realidad nacional.

---

<sup>289</sup>Cfr. Capítulo XI *Inversión*, en *Tratado de ...*(1993) Op cit.

Esto se pone de relieve atendiendo a las siguientes observaciones. Primeramente, los resultados, observados en un plano inmediato como consumidores, nos remiten a la gran brecha existente entre la economía de México y las de Estados Unidos y Canadá, que hacen evidente el hecho de que estos beneficios no estarán al alcance inmediato de nuestra población (aunque en el discurso se pretende que así sea en un mediano plazo). Por otra parte, el desarrollo de esta industria en México, responde a un modelo de consumo y bienestar inspirado en una sociedad con estándares de vida elevados como la norteamericana.

La industria nacional actuará de acuerdo al mercado norteamericano, respondiendo a una estrategia global y no necesariamente a los parámetros del desarrollo nacional. "Sin lugar a dudas, la apertura y culminación de las negociaciones para el establecimiento del TLCAN obedece a una estrategia que tiene como horizonte el darle conducción a un proceso en curso; de formalizar en el plano de acuerdos escritos una tendencia claramente dibujada desde fines de los años setenta"<sup>290</sup>.

---

<sup>290</sup> Vide. Amulfo Arteaga, "La importancia de la Industria Automotriz dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte" en Gustavo Emmerch, (coord). (1994) *El Tratado de ....* Op cit, p. 68 - 69.

### 5.3 El Sector Textil

La industria textil en México es proveedora de un bien de consumo básico para la población, e intensiva en mano de obra poco calificada, por lo cual es una de las principales generadoras de empleo<sup>291</sup>.

Es una industria particularmente importante y compleja ya que involucra a muy diversas ramas de la producción, en el proceso global de los bienes textiles; "la rama textil comprende desde un encadenamiento 'primario' en el cual se fabrican las fibras y los hilos que sirven de insumos para la elaboración de telas y tejidos, hasta la rama de confección donde generalmente termina la cadena productiva"<sup>292</sup>.

A este respecto, es importante destacar los diferentes eslabones que integran a toda la cadena productiva de la industria textil, en virtud de que precisamente son las diferencias existentes entre cada uno lo que hace más complejo el determinar en que medida ha sido afectado el sector en su conjunto.

Así, podemos encontrar tres grandes rubros, el primero es el de fabricación de fibras sintéticas y artificiales las cuales son elaboradas con productos derivados del petróleo y otras materias primas como la celulosa.

Este rubro se encuentra íntimamente ligado al sector petroquímico, es intensivo en capital y no en mano de obra; por lo cual se encuentra desarrollado por un reducido número de empresas.

Un segundo rubro es el textil, donde se realiza la fabricación de bienes y productos como telas, tejidos e hilados y productos derivados. No es tan intensivo en capital como en mano de obra, sin embargo, en este rubro se encuentran los más

---

<sup>291</sup>Ver cuadro *Participación porcentual en el PIB*, (Supra)

importantes avances tecnológicos en maquinaria y equipo, que permiten incrementar la calidad y cantidad de tela producida, con la consecuente disminución en la utilización de mano de obra.

En este mismo rubro, destaca un eslabón muy importante que es el de teñido y estampado, que son procesos íntimamente ligados con los cambios en la moda, por lo cual se requiere de una gran flexibilidad en la producción y el diseño de telas.

Por otra parte, como eslabón final de la cadena productiva, el rubro de la confección, que es la fabricación de prendas, contrario a los anteriores es muy intensivo en mano de obra ya que los avances tecnológicos en realidad son poco significativos.

De esta forma, tenemos que en la industria textil en México, mientras que las ramas de hilados y tejidos implican la utilización de maquinaria de alta tecnología, comparable con la utilizada por los países desarrollados, la rama de teñido y acabados utilizan la maquinaria más obsoleta generando el desperdicio de muchas sustancias químicas y el uso ineficiente de energía.

Asimismo, la maquinaria de estampados es muy limitada; "lo que explica que las exportaciones mexicanas de telas sean generalmente en forma cruda"<sup>293</sup>.

En el caso de Estados Unidos, esta industria ha tenido siempre un importante impulso por parte del gobierno, de hecho, "ninguna otra clase de importaciones de manufacturas a Estados Unidos ha estado sujeta a restricciones tan severas durante tanto tiempo como los productos textiles de hilados y tejido y la ropa"<sup>294</sup>.

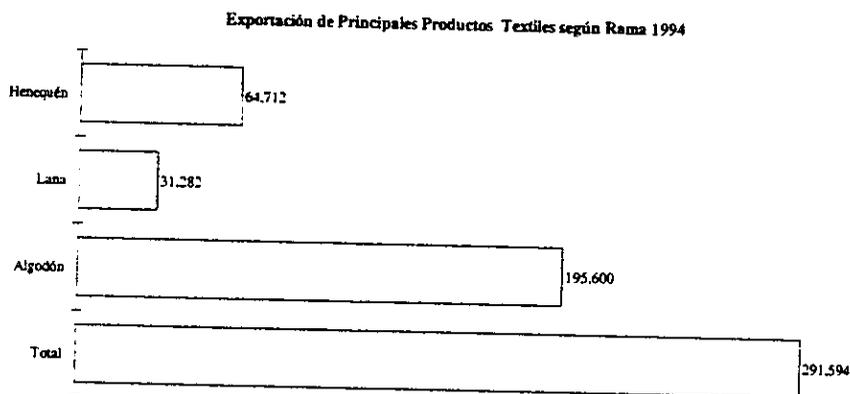
---

<sup>292</sup>Vide. Luis Rubio, *¿Cómo va a afectar.....* Op cit. p. 172.

<sup>293</sup>Vide. Botella, O., García, E., Giral, J. "Textiles. Perspectiva Mexicana" en Sidney Weintraub, Luis Rubio y Alan Jones. *U.S. - Mexican Industrial Integration, The Road to Free Trade*. Westview Press. Colorado, 1991, p. 257. Ver cuadro *Exportación de Principales productos textiles según rama*.

<sup>294</sup>Vide. Lande, S. "Textiles: Perspectiva Estadounidense" en Sidney Weintraub, et al, Op cit...1991. p. 295.

La gran protección que ha gozado es evidente por ser principal promotor del Acuerdo Multifibras<sup>295</sup>.



Fuente: INEGI. La Industria Textil y del Vestido en México, Edición 1995 México, 1996.

Cifras en Miles de Pesos

Sin embargo, y aún a pesar de las restricciones impuestas por este Acuerdo, la penetración de telas de los países asiáticos, principalmente China, Corea, Hong Kong y Taiwan<sup>296</sup>; evidentemente más competitivas, ha impactado negativamente a la industria local; aún a pesar de ser ésta altamente competitiva en la producción de hilados y tejidos, debido a los bajos costos que representa la producción de fibras naturales como el algodón.

<sup>295</sup> El Acuerdo MultiFibras fue firmado en 1974, renovado en 1977, 1981, 1986 y 1991, estando en vigor hasta diciembre de 1992.

Canadá por su parte, cuenta con una industria textil incipiente, y estrechamente vinculada a la estadounidense, de la cual es incluso importador de insumos para la confección.

Por esta razón, el comercio internacional en este sector, es rechazado por los propios industriales de Estados Unidos y Canadá, así como las organizaciones sindicales. El inicio de las pláticas sobre un TLC desató importantes reclamos por parte de ambas sociedades, y principalmente por ser México el potencial aportador de mano de obra barata.

### 5.3.1 Nuevas Alternativas

En México, la industria textil en su conjunto presentó un crecimiento importante durante los años setenta. Sin embargo, al igual que el resto de la economía, la crisis de los ochentas la impactó negativamente, lo cual aunado además a la apertura comercial provocó una reducción importante de su participación dentro de la industria manufacturera.

A pesar de que el efecto negativo derivado de la crisis económica, se dio en toda la industria; la apertura comercial afectó en grado distinto a los diferentes rubros<sup>297</sup>.

En este sentido, la fabricación de fibras sintéticas y artificiales logró un importante avance al incorporar tecnología de punta en sus procesos; por el contrario, la fabricación de telas, en virtud de la utilización de maquinaria obsoleta, ha permanecido rezagada sin lograr la flexibilidad requerida para su incorporación adecuada en el proceso total; y

---

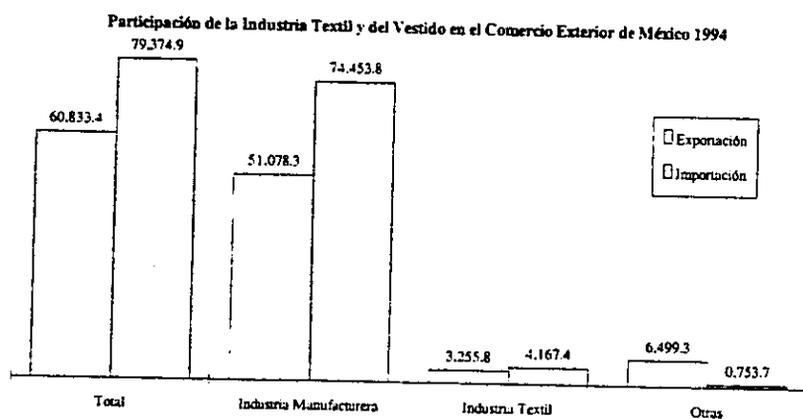
<sup>296</sup>Países menos afectados por el Acuerdo Multifibras, por tener cuotas más grandes, y además se les permitió el armado de componentes a través de terceros países.

<sup>297</sup>Cfr. Luis Rubio, *¿Cómo va ....* Op cit. (1992).

finalmente, el sector de la confección, gracias a la abundante mano de obra y los bajos costos salariales, ha alcanzado importantes niveles de competitividad.

No obstante, el principal problema que enfrentaba la industria textil mexicana era la aplicación de las cuotas establecidas mediante el Acuerdo Multifibras y el Convenio Bilateral Textil, suscrito con Estados Unidos en el marco del Acuerdo Multifibras.

En este esquema, desarrollado en el seno del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (Gatt), los países desarrollados le asignaban una cuota a los países en desarrollo, para buscar que ellos participaran en su mercado; sin embargo, este mecanismo se convirtió en una barrera, y más que estimular a estas economías, las limitaba<sup>298</sup>.



Cifras en Millones de Dólares

<sup>298</sup>Ver cuadro *Participación de la Industria Textil y del Vestido en el Comercio Exterior de México 1994*.

"La cuota que teníamos en México, para el mercado americano, llegó a desilusionar, a quitarte el entusiasmo, las ganas de exportar porque es una barrera muy difícil. Exportábamos algo, llegábamos a la cuota, entonces la gente no hacía el gran esfuerzo"<sup>299</sup>.

Así, para el sector privado mexicano, el potencial más importante por parte de México, en la perspectiva del TLC, era lograr la eliminación de esa barrera para así acceder al mercado estadounidense, y al mismo tiempo, atraer inversiones, para lograr dinamizar esta industria en México. La fuerte competencia por parte de los países asiáticos, en términos de los bajos costos de mano de obra, había incidido también en el rezago de la industria estadounidense.

De esta forma, "México puede aportar a esta alianza de países un componente que es mano de obra, y otro componente que es recursos naturales.....para que todos crezcamos ... y pueda hacernos más fuertes, más competitivos y darle un peso específico a la zona, en el ámbito textil, más adecuado del que veníamos teniendo que era de deterioro en Estados Unidos, en México y también en Canadá"<sup>300</sup>.

### 5.3.2 Los resultados

En la negociación del Acuerdo de Libre Comercio Estados Unidos - Canadá, lo más sobresaliente que habían acordado fue una eliminación arancelaria paulatina en 10 años, en algunos bienes inmediatamente, y trato preferencial a los productos que cumplieran con la regla de origen.

---

<sup>299</sup>Vide. Jacobo Zaidenweber. Representante de la industria textil en Coece, Entrevista realizada en Mayo 14 de 1996.

<sup>300</sup>Vide. Jacobo Zaidenweber. Idem.

Para la negociación del TLC, los principales puntos analizados fueron la eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias, las reglas de origen, y el establecimiento de mecanismos antidumping; lo cual implica la desaparición del Acuerdo Multifibras en cierto plazo respecto a México.

Para México no solo existían las cuotas como principal problema, sino también los aranceles pico, y las exigentes reglas de origen por parte de Estados Unidos. Por eso las negociaciones no solo implicaron el establecimiento de reglas claras para este sector, sino la desaparición de mecanismo que tradicionalmente fueron fomentados por Estados Unidos como protección a sus intereses.

#### **Desgravación Arancelaria**

Se acordó entre las partes una eliminación gradual de aranceles en 10 años, para algunos productos inmediatamente. Asimismo, se eliminaron los "picos arancelarios" en Estados Unidos para las exportaciones de México, siendo el arancel máximo de inicio del 20%. México por su parte mantiene la restricción a la importación de ropa usada<sup>301</sup>.

En el caso de las cuotas establecidas para México, existen dos períodos diferenciados de liberalización: a) Para productos mexicanos que cumplan con la regla de origen, la cuota se eliminará de inmediato; y b) Para los productos que no califiquen con el porcentaje de integración y/o transformación regional, se eliminarán las cuotas progresivamente.

---

<sup>301</sup> Cfr. Capítulo III. "Trato nacional y Acceso de Bienes al Mercado" en *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Secofi, México, 1993.

### **Reglas de Origen**

Para calificar como originario de la región, un producto deberá tener contenido mayoritario de la región desde el hilo o la fibra, hasta la prenda terminada. Sin embargo, en algunos casos, productos que no cumplan con la regla de origen establecida, podrán calificar para recibir trato preferencial, siempre y cuando las partes consideren que en la región existe una oferta insuficiente de ciertos insumos como la seda, el lino, y cierto tipo de telas para la fabricación de camisas<sup>302</sup>.

### **Cupos de Preferencia Arancelaria**

Las partes acordaron que en el caso de algunos productos textiles y prendas de vestir que no cumplan plenamente con la regla de origen, recibirán un trato arancelario preferencial, pero hasta ciertos niveles específicos de importación.

### **Salvaguardas**

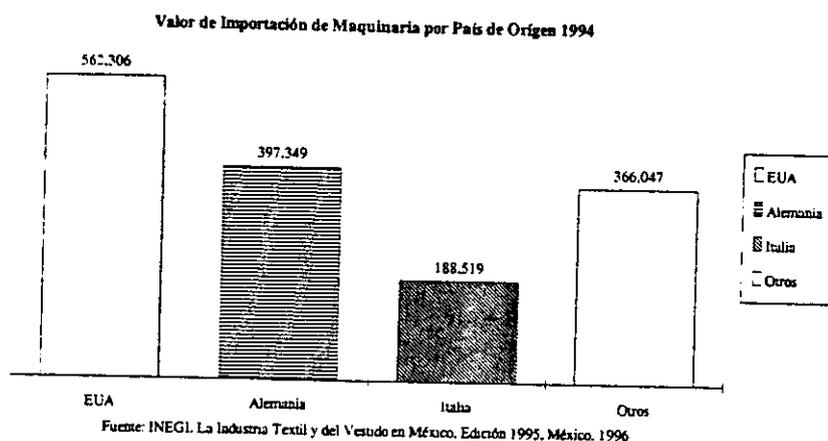
Se acordó un régimen de salvaguardas para los productos que cumplan la regla de origen, para que en caso de daño grave de las importaciones a la planta productiva en México, se restablezca por un período único de tres años el arancel promedio a la entrada en vigor del Tratado. Y para los productos que no cumplan la regla de origen, se podrán imponer restricciones cuantitativas.

Por otra parte, cabe mencionar que se dio la eliminación inmediata de aranceles aplicables a la importación de bienes de capital, que evidentemente son necesarios para

---

<sup>302</sup>Cfr. Capítulo IV "Reglas de Origen" en *Tratado de ...*(1993) Op cit.

adecuar la industria nacional a los requerimientos del mercado externo, destacando Estados Unidos como principal proveedor de maquinaria para este sector<sup>303</sup>.



Cifras en Miles de Nuevos Pesos

El impacto de lo negociado en el tratado, para el sector textil, ha tenido un significado particular en la medida en que ha sido uno de los, hasta el momento, pocos sectores que presentaron mejoría. De hecho, ha logrado adquirir una importante aceleración en la dinámica de crecimiento, en comparación con otros sectores de la economía.

El mayor crecimiento dentro de los eslabones de la cadena productiva, lo ha tenido el rubro de la confección, por medio de la maquila. Cada vez son más los industriales mexicanos que importan las telas de Estados Unidos, para confeccionar en

<sup>303</sup>Ver cuadro *Valor de importación de Maquinaria Textil, Principales Países 1994*.

México, actividad que anteriormente era característica de la zona fronteriza entre México y Estados Unidos; y que actualmente ha encontrado importantes nichos de desarrollo en el centro del país.

En este sentido, los logros más importantes de lo negociado no son solo los referentes al acceso al mercado norteamericano, sino el atraer capitales para invertir en México.

## Conclusiones

De las decisiones que en materia económica ha tomado el gobierno mexicano, sin lugar a dudas la más relevante durante la gestión de Carlos Salinas de Gortari, fue la firma del TLCAN.

Este hecho generó reacciones muy importantes por parte de los distintos sujetos sociales y políticos que interactúan dentro del sistema político mexicano; situación que permitió a su vez identificar claramente a cada uno de estos entes sociales, de los cuales podemos concluir que el sector empresarial tuvo una de las más relevantes actuaciones.

Así, toda vez que dicha actuación evolucionó, pasando a ser de grupo de presión y ya no solo como grupo de interés, fue posible observar que la necesidad propia de su naturaleza de grupo por canalizar sus peticiones creció a niveles históricos sin precedentes (excepto en coyunturas políticas muy específicas, las cuales se mencionaron en el capítulo 1); con lo cual se dio pie a un nuevo entorno de representación del sector privado mexicano.

Y si bien es cierto que los canales usuales de acción del empresariado nacional han sido las organizaciones empresariales, cuya conformación obedeció a un marco jurídico encaminado a su fortalecimiento; paralelamente la creación y surgimiento de otras organizaciones y asociaciones alternas como lo fueron las organizaciones empresariales mexicanas de comercio exterior, con una naturaleza y dentro de un marco jurídico distintos (tal como se ha referido en el capítulo 2), hacen evidente la incapacidad de las estructuras previamente existentes de representación para canalizar sus peticiones.

De esta forma, estas organizaciones empresariales ya existentes se ven superadas durante la negociación del TLCAN por las organizaciones empresariales mexicanas de comercio exterior (OEMCE).

A este respecto, la participación de las OEMCE, a su vez evidentemente superadas, no solo como organizaciones, sino como parte de todo el sector privado, es importante hacer algunas consideraciones de los elementos que pudieron incidir en alguna forma en esta actuación.

Por una parte está el hecho de que la creación de Anierm y Conacex se dio en una época en la cual sus intereses estaban desfasados de la realidad económica del país, en una etapa del desarrollo económico del país en que las exportaciones manufactureras eran casi nulas, por lo cual no podían detentar un peso importante ni pudieron adecuarse a circunstancias tan distintas como la negociación del TLCAN y participar activamente. Caso distinto es el de Cemai, cuyo origen responde más a necesidades específicas de ciertos grupos empresariales, que al interés por ser interlocutores del gobierno.

Estas lógicas de actuación de estas organizaciones, les implicaron limitaciones que en caso de no ser superadas tendrán efectos negativos para su propia permanencia como organizaciones<sup>1</sup>.

Lo anterior nos lleva a especular sobre el futuro, cuestiones tales como su posible fusión, asunto que reiteradamente ha sido mencionado pero ante lo cual todas coinciden en mantener su independencia e individualidad. Posiblemente lo más conveniente, particularmente para Anierm y Conacex, sea el renovar sus objetivos, enfatizar su naturaleza de prestadoras de servicios, y desarrollar asimismo cualidades de cabildeo, pero teniendo en mente la necesidad de conocer cada sector y rama en su peculiaridad, pues para este tipo de organizaciones que aglutinan diversos tipos de empresarios y de diversos sectores, su naturaleza genérica les implica ciertas limitaciones. Hasta ahora no ha sido factible que

---

<sup>1</sup> Tal como ha sucedido en 1999 con la fusión del Cemai y el Conacex para formar el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE), hecho que al momento de elaborar las presentes conclusiones aún no tenía lugar.

logren especializarse en el conocimiento de los sectores a los cuales pertenecen sus agremiados.

A este respecto, cabe destacar el caso contrario de organizaciones con un elevado nivel de especialización, característica que precisamente permitió su activa participación en las negociaciones, ejemplos de ello fueron la Asociación Nacional de la Industria Química (Aniq) y la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (Amia) cuyos representantes participaron en nombre de la organización a la cual pertenecen y no necesariamente como accionistas o parte de una empresa en particular.

Por lo anterior y debido a que ahora prevalece un nuevo esquema en el cual participan y que podría estimular la creación de nuevas y mejores formas de canalizar las necesidades empresariales, su estudio puede aportar un nuevo enfoque sobre las bases requeridas para una colaboración más estrecha al interior del sector empresarial primeramente, y entre éste y el gobierno, lo cual posiblemente constituya una nueva forma de estructura de organización empresarial.

Y si bien la dinámica de representación del sector privado mexicano se ha desarrollado fundamentalmente en función del entorno económico y político, debemos tener en consideración que toda vez que la tendencia reciente ha tenido como resultado que el gobierno mexicano haya esperado beneficios económicos inmediatos como un gran crecimiento de las exportaciones y la radicación inmediata de una gran inversión extranjera, sin haber obtenido importantes logros tal como se señala en el capítulo 3; la acción del empresariado mexicano seguirá teniendo importantes repuntes.

Cabe señalar que no obstante hubo un gran crecimiento de las exportaciones, este incremento implícitamente conlleva un incremento de las importaciones ya que la producción se ha conformado en la mayor parte de los sectores productivos, con mano de obra barata, materias primas y bienes intermedios que muchas veces son importados, y la tecnología y

los equipos que permiten el desarrollo de estos procesos productivos, los cuales también son importados.

Por su parte, la inversión extranjera que se había planteado llegaría rápidamente y en enorme proporción a los sectores productivos, en realidad no tuvo el necesario efecto multiplicador para poder considerarla como un gran factor de arrastre de toda la economía. Ello aunado al efecto negativo que tuvo a su vez la inversión extranjera indirecta, como se vio en la gran crisis de fin de ese sexenio.

En este sentido, es evidente que las políticas económicas implementadas por el gobierno mexicano, no dieron los resultados positivos para que la economía logre tener un crecimiento sostenido e incluyente para el desarrollo del país.

Así, la renovada actuación que desarrolló el sector privado mexicano durante las negociaciones del TLCAN fue una respuesta a los cambios suscitados en la vida económica nacional, y una acción directa con el evidente objetivo de impactar la toma de decisiones en dicha negociación, situación que se ha señalado en el capítulo 4.

Cabe destacar diferentes aspectos: primeramente la participación de los empresarios como actores sociales que influyen en la toma de decisiones. En este sentido, es importante señalar que la conocida incidencia de la élite del sector privado en materia de políticas públicas en México no había tenido una expresión tan clara como lo fue el caso del TLCAN.

En cuanto a los canales o espacios de representación empleados, es sobresaliente que destacara su participación desarrollada mediante una estructura organizativa de reciente creación como lo fue la Coece.

Sin lugar a dudas, la actuación del sector empresarial como grupo de interés, en un primer momento fue relevante por el mismo sentido incluyente que tuvo la convocatoria de la Coece para participar en el proceso de negociación, sin embargo, conforme se fue desarrollando este proceso, fue evidente que la actuación de los pocos empresarios que

siguieron involucrados, ya en una dinámica de grupo de presión, perdiera el sentido de representación del resto del empresariado.

En esos momentos se aprecia claramente el peso específico de algunos de estos empresarios participantes, ya sea en el sentido económico (representando grandes empresas), o por su importante trayectoria previa como representantes del sector.

A este respecto, se desprende otra consideración que despierta gran interés. La gran importancia que tuvo la Coece se debió precisamente a que involucró a todo el empresariado mexicano en la conformación de una estructura base para la realización de la negociación.

El hecho de incluir a todas las asociaciones, cámaras y confederaciones participantes dentro del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), le dio un rango muy importante y sobresaliente, aún comparada con el propio CCE; organización que adoptó una actitud de repliegue dejando el terreno a Coece.

De este modo, el protagonismo de Coece fue más que evidente. Sin embargo, más tarde presentó limitaciones que surgieron precisamente del protagonismo de unos cuantos empresarios, que hizo aparecer a la organización como en un segundo plano frente a la actuación de estos empresarios y la gran movilidad que por sí solos desarrollaron.

A este respecto, si bien hemos mencionado que el momento en que los empresarios actúan como grupo de presión es aquel en el cual tiene el objetivo de impactar la toma de decisiones del poder político, debemos señalar que en el caso de México, del propio grupo de presión que se conformó en la coyuntura de negociación del TLCAN, se desprendió lo que podríamos identificar como otro subgrupo, aún más pequeño, el cual utilizó canales de acción directa de gran importancia y muy restringidos.

Para esta elite de los empresarios, no fue necesaria la existencia de Coece como organización, sino únicamente como un espacio que daba cobertura a su participación

individual y un paraguas que simbolizaba la representación de todo el empresariado nacional.

Por su parte, las ya previamente existentes organizaciones empresariales de comercio exterior (OEMCE) mostraron sus diferencias adoptando cada una distintas actitudes: Cemai al principio estuvo totalmente involucrada en el proceso de negociación, sin embargo, conforme éste se tornaba más complejo, se vio remplazada por la actuación de unos cuantos agremiados; Anierm no pudo ir más allá que tratar de servir como medio de enlace y colaboración entre las diversas organizaciones y cámaras; y Conacex, cuya actuación se desvaneció, viéndose rebasada por la participación de sus agremiados a título personal y no como organización ya que debido a su vocación y estructura regionales, el enlace de las diferentes oficinas de representación fue muy complejo.

Es importante enfatizar que a pesar de que en un primer momento de la negociación se convocó al empresariado en general y tuvieron lugar foros que anunciaban alcances muy ambiciosos, en realidad, conforme el proceso se fue haciendo más complejo, la participación en las negociaciones, la mayor parte del sector empresarial fue rebasado por unos cuantos empresarios que sí pudieron continuar involucrados en el proceso.

En un primer momento la información y la presión fluían desde las bases de la estructura del empresariado hacia el pequeño grupo de participantes en la negociación; sin embargo, esta dinámica se agotó y fue ese precisamente el momento en el cual los empresarios participantes comenzaron a desempeñar un papel con más sentido particular e individual que como representantes de un grupo o sector. Los intereses generales inicialmente representados se reemplazaron por los intereses particulares de quienes pudieron continuar en el proceso de negociación.

Debe señalarse que una limitación importante que permitió el rezago de la participación general de toda la estructura de organizaciones y este tipo de participación

individual, fue el hecho de que muchas de estas organizaciones quedaron marcadas por las coyunturas históricas de su surgimiento, mismos que fueron casi siempre en coyunturas de conflicto con el gobierno, lo cual las ha predispuesto a actuar con un sentido más reactivo que afirmativo derivado de lo cual, en el momento en que se requería una actuación propositiva, no fueron capaces de desarrollarla, tanto las organizaciones cúpula como las mismas OEMCE.

La negociación del TLCAN, ha sido considerada en este análisis como un elemento fundamental dentro de la estrategia de la política económica implementada por el gobierno mexicano; por lo cual haciendo referencia al resultado obtenido, nos enfocamos solamente en algunos sectores, los cuales fueron analizados en el capítulo 5.

#### El sector automotriz

En el caso del sector automotriz, sin lugar a dudas el TLCAN resulta aquí una verdadera especificación, aclaración y delimitación de las reglas que van a permitir el intercambio comercial entre las multinacionales (Ford, General Motors, Chrysler) y sus afiliadas ubicadas en los tres países. La dinámica desarrollada permite el crecimiento adecuado de este sector; de hecho, en el caso de México, representa una parte muy importante en la balanza comercial, tanto para exportación como para importación. Sin embargo, no propicia el efecto multiplicador a otras cadenas productivas, ya que el único sector que involucra y de forma muy limitada y restringida es el de autopartes, tal como se señaló en la página 180.

#### El sector textil

Para la industria textil, aparentemente los beneficios obtenidos han sido más tangibles. Aunque las estipulaciones del TLCAN permiten a los productores nacionales acceder al mercado norteamericano, los problemas potenciales derivan de la competencia que se genera con los países asiáticos.

Por otra parte, es importante señalar que si bien en México se han desarrollado los subsectores textiles de uso intensivo de mano de obra (hilado y confección), esto se debe precisamente a que se carece de la tecnología de punta para abordar el otro subsector (telas y estampados); y esta ventaja la tiene Estados Unidos. Adicionalmente, el textil no deja de ser un sector protegido por Estados Unidos y la dinámica que permitirá continuar con esta protección ya se está dando: el establecimiento de maquiladoras que se dedican a la confección de prendas que se exportan al mercado norteamericano e incluso se destinan al nacional y al igual que en el caso del automotriz, no se involucra con nada más allá de la maquiladora y la mano de obra que aporta. En este sentido, tampoco puede ser un detonador de crecimiento del resto de la economía, tal como se mencionó en el capítulo 5.

#### El sector de energía

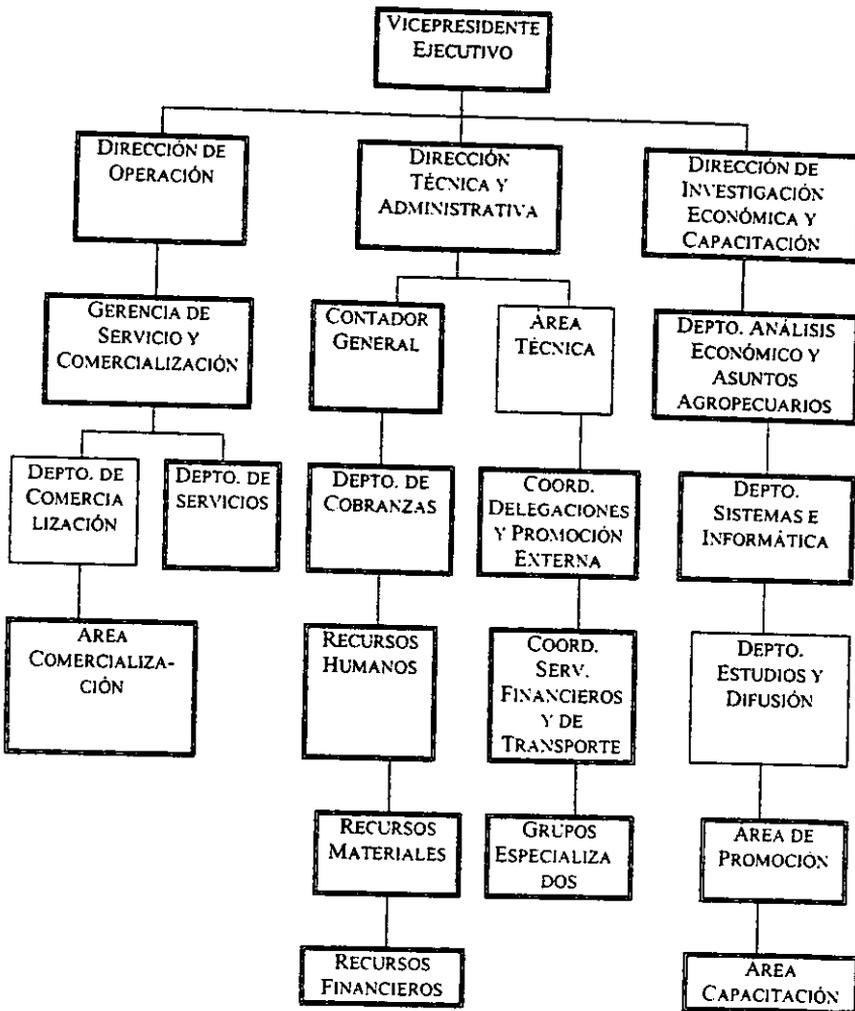
La apertura a la inversión extranjera en el sector de energía en México, pudo haber sido una variable de gran importancia para posteriores negociaciones. Aunque los resultados de la negociación, en primera instancia, aparentan importantes concesiones para la parte mexicana, tal como se indica en la sección correspondiente; elementos muy importantes como la inversión en la explotación y comercialización de gas natural, cuyo potencial es muy importante y que sin embargo el gobierno mexicano no desarrolla, se abrieron a la inversión extranjera.

Adicionalmente, si bien es cierto que la explotación del petróleo mexicano continuará siendo efectuada por Pemex, no así será con los proyectos de exploración y perforación, lo cual aunado a la apertura estructurada por el TLCAN en sectores como el financiero, de forma indirecta tendrán incidencia para las futuras inversiones y desarrollo de esta industria. De cualquier forma, Estados Unidos contará con el suministro permanente de recursos petroleros, bajo las indicaciones emitidas por ese gobierno en lo que a financiamiento se refiere.

**ANEXOS**

ASOCIACIÓN NACIONAL DE IMPORTADORES Y EXPORTADORES DE LA REPÚBLICA MEXICANA

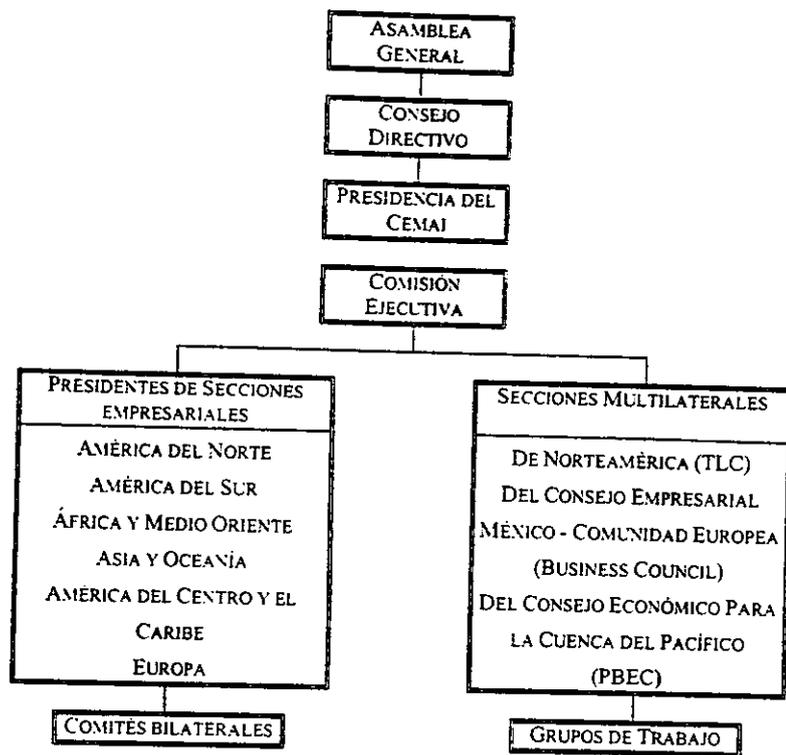
ESTRUCTURA DE LA ANIERM<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Fuente: Anierm, folleto informativo de la organización

# CONSEJO EMPRESARIAL MEXICANO PARA ASUNTOS INTERNACIONALES

## ESTRUCTURA DEL CEMAI<sup>1</sup>



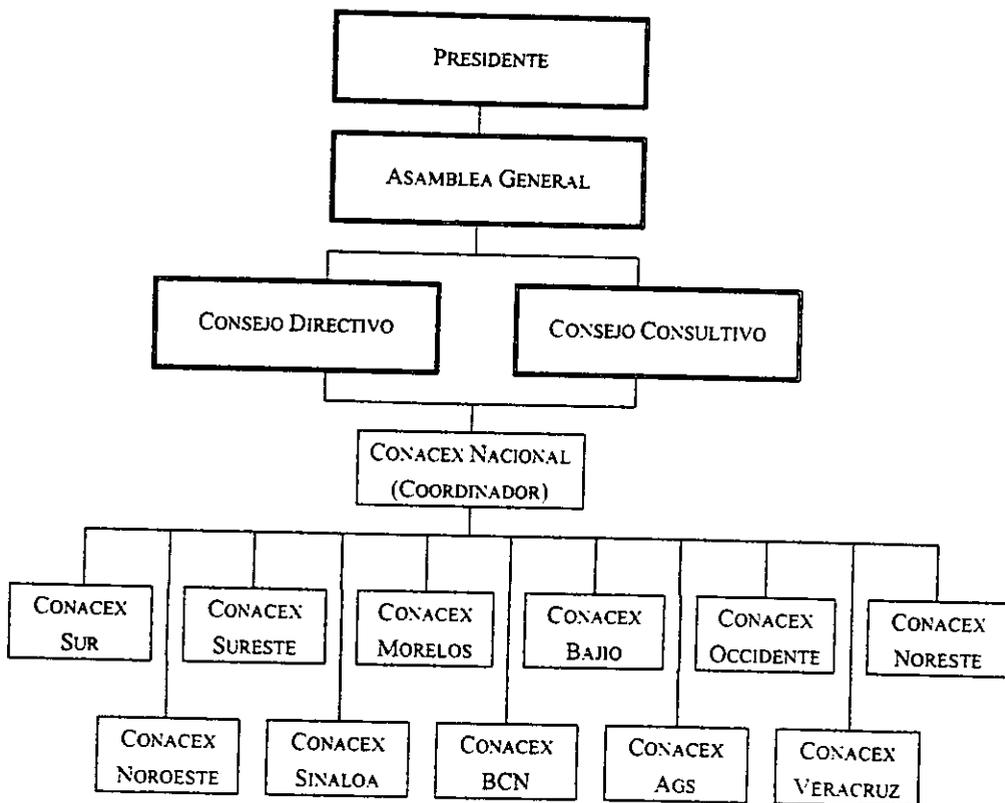
## ESTRUCTURA OPERATIVA DE APOYO



<sup>1</sup> Fuente: Cemai *Una estrategia en el mundo globalizado*. folleto informativo.

# CONSEJO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR

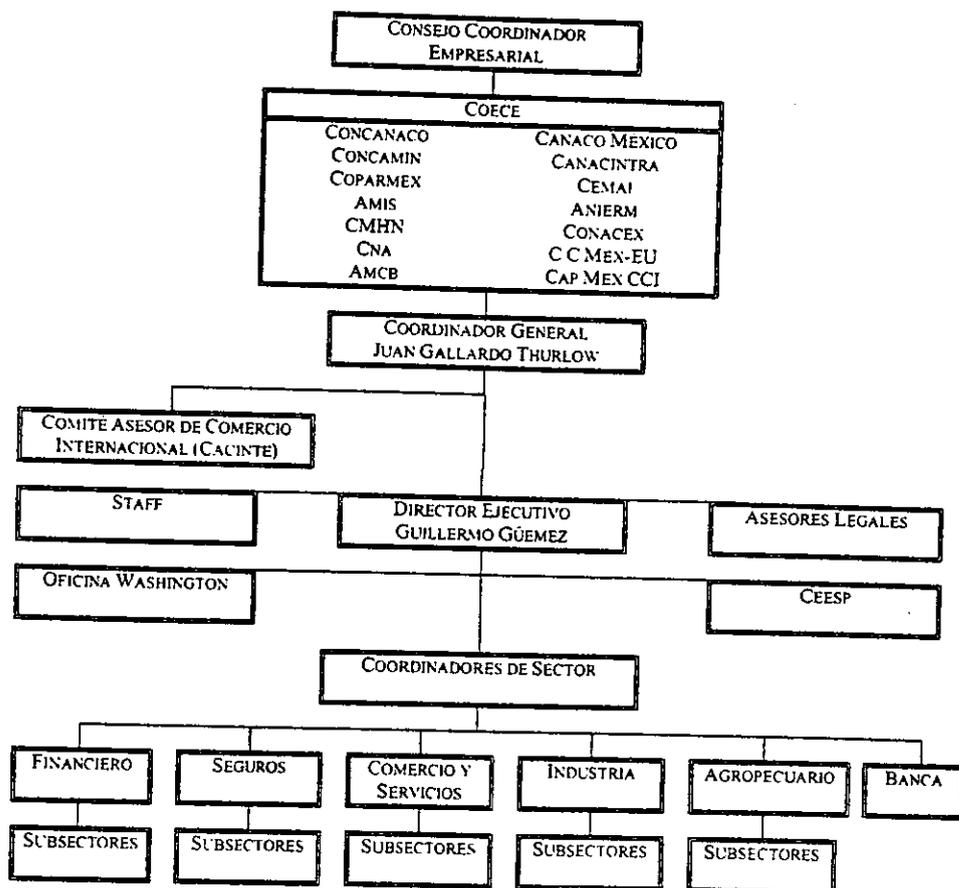
## ESTRUCTURA DEL CONACEX<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Fuente: Conacex, Folleto Informativo de la Organización.

# COORDINADORA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE COMERCIO EXTERIOR

## ESTRUCTURA DE LA COECE <sup>1</sup>



<sup>1</sup>Fuente: PUGA, E. Cristina. *Organizaciones empresariales y Tratado de Libre Comercio*. Proyecto Organizaciones empresariales en México, cuaderno No.7. FCP y S-I I S. UNAM. México. 1993; y CABALLERO, C., Emilio. *El Tratado de Libre Comercio. México - Estados Unidos - Canadá*. Vol. 1 Informe para la Comisión de la Cámara de Diputados, FE - Unam. México, 1991.

# EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE C.O.F.E.C.F.<sup>1</sup>

La estructura de COFCE ha evolucionado conforme sus metas han cambiado. Este cuadro resalta los componentes claves de COFCE en cada etapa del proceso del TLC. Todos los elementos estructurales continúan activos.

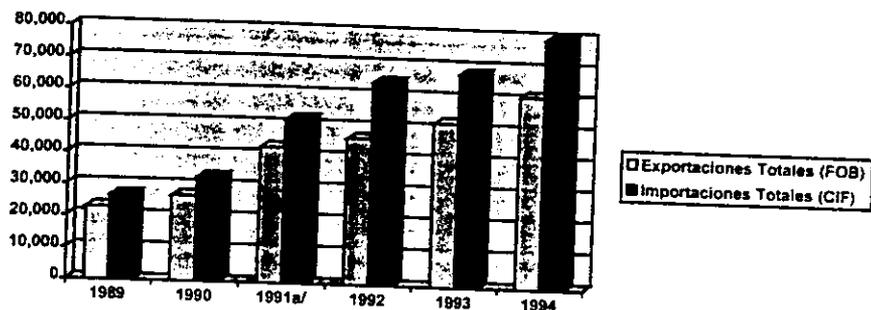
Etapas	Estructura de Coece	Trabajos de Coece
I. Preparación para las negociaciones del T.L.C.A.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Coordinadores generales con 140 Comités Sectoriales</li> <li>- 1 Comité de Análisis Temático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de los Trabajos de Posición Sectoriales, describiendo su situación, objetivos en las negociaciones del T.L.C.A.N. y cambios necesarios internos requeridos para elevar la Competitividad.</li> </ul>
II. Durante las Negociaciones del T.L.C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 Grupos Asesores estructurados paralelamente a los 19 grupos negociadores de los gobiernos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer asesoría a los negociadores mexicanos respecto a cada tema de discusión.</li> <li>• Organizar viajes de trabajo para los asistentes de Congresistas de EE.UU.</li> <li>• Cabildos directos.</li> <li>• Preparar reportes sobre la opinión del sector Privado en cada tema asentado en el texto final del T.L.C.</li> </ul>
III. Durante el proceso de Ratificación del T.L.C. en México, Canadá y EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 Equipos de Comunicadores</li> <li>- Estructura normal del Comité Empresarial México-EE.UU.</li> <li>- Estructura regular del Comité Empresarial México-Canadá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeñar un activo papel en la aprobación del T.L.C. por el Congreso Mexicano.</li> <li>• Cubrir mediante un equipo de comunicadores eventos en EE.UU. y Canadá para establecer la posición del Sector Privado.</li> <li>• Organizar viajes de trabajo para asistentes de Congresistas de EE.UU.</li> <li>• Monitorear la evolución de la Ley de instrumentación en EE.UU.</li> <li>• Cabildos directos.</li> </ul>
IV. Instrumentación del T.L.C.A.N.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 26 Grupos Asesores estructurados paralelamente a los 26 comités trilaterales</li> <li>- Estructura normal del Comité Empresarial México EE.UU.</li> <li>- Estructura normal del Comité Empresarial México-Canadá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mmilitar la instrumentación del T.L.C. en EE.UU., Canadá y México</li> <li>• Dar a conocer a los gobiernos de México, EE.UU. y Canadá las pautas de vista del Sector Privado respecto de temas relacionados con la instrumentación del T.L.C.</li> <li>• Construir y estrechar las relaciones entre los sectores privados de norteamérica para facilitar la instrumentación del T.L.C.</li> <li>• Promover un clima positivo para el T.L.C.</li> </ul>

<sup>1</sup>Fuente: Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior, México, 1994.

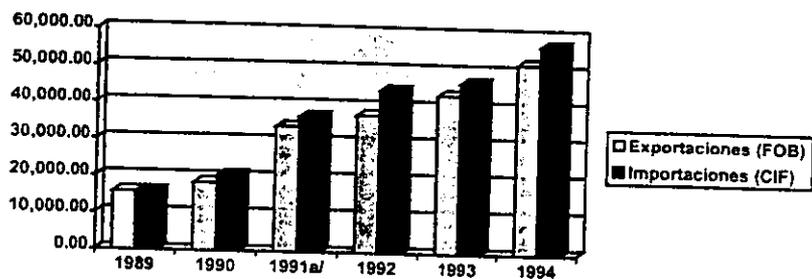
## Anexo capítulo 3

### Indicadores Económicos

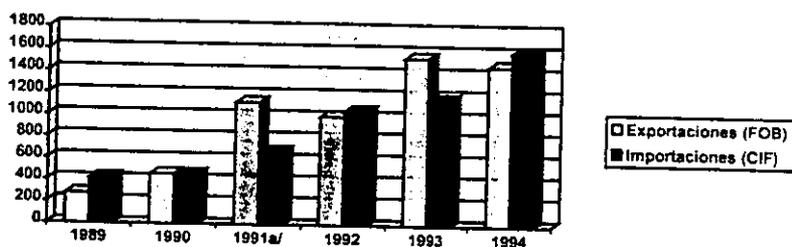
#### Balanza Comercial de México



#### Balanza comercial con Estados Unidos



#### Balanza comercial con Canadá



Cifras en millones de dólares

a/ A partir de 1991 incluye industria maquiladora

Fuente: Grupo de Trabajo: INEGI, SHCP y BANXICO, "Estadísticas del Comercio Exterior de México" (Varios años).

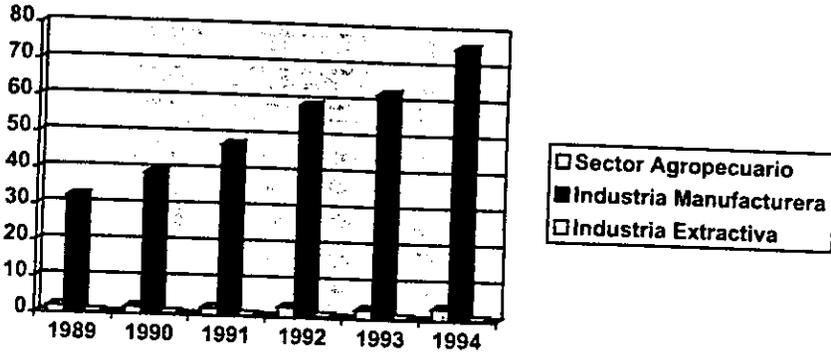
REUNIONES PLENARIAS Y MINISTERIALES TLC Y ACUERDOS PARALELOS 1991-1993<sup>1</sup>

PAÍS	CIUDAD	TIPO DE REUNIÓN	FECHA
EEUU	WASHINGTON	PLENARIA	8-9 JULIO 1991
			6-10 ENERO 1992
			15-17 ENERO 1992
			4-5 MARZO 1992
			23-27 MARZO 1992
			1-5 JUNIO 1992
			29-30 JUNIO 1992
			6-10 JULIO 1992
			6-24 JULIO 1992
			28 JULIO 1992 - 2 AGOSTO 1992
EEUU	DALLAS SEATTLE CHANTILLY	MINISTERIAL	6-7 MAYO 1993
			17-18 MAYO 1993 ACUERDOS PARALELOS
			8-9 JUNIO 1993
			31 JULIO 1993- 12 AGOSTO 1993
			2-11 AGOSTO 1992
			29-30 JULIO 1993 ACUERDOS PARALELOS
			4-9 AGOSTO 1993
			17-22 FEBRERO 1992
			18-20 AGOSTO 1992
			9-10 FEBRERO 1992
CANADA	OTTAWA	PLENARIA	9-10 AGOSTO 1992
			4-5 FEBRERO 1992
			2-2 ABRIL 1993 ACUERDOS PARALELOS
			19-21 MAYO 1993 ACUERDOS PARALELOS
			19-23 JULIO 1993 ACUERDOS PARALELOS
CANADA	TORONTO	MINISTERIAL	13-15 MAYO 1993
			12-12 JUNIO 1991
			6-8 ABRIL 1992
			26-27 OCTUBRE 1991
			25-26 JULIO 1992
MÉXICO	ZACATECAS MÉXICO OAXTEPEC	MINISTERIAL	27 ABRIL - 1* MAYO 1993
			13-15 ABRIL 1993 ACUERDOS PARALELOS
			8-9 JULIO 1993 ACUERDOS PARALELOS
			6-7 AGOSTO 1991

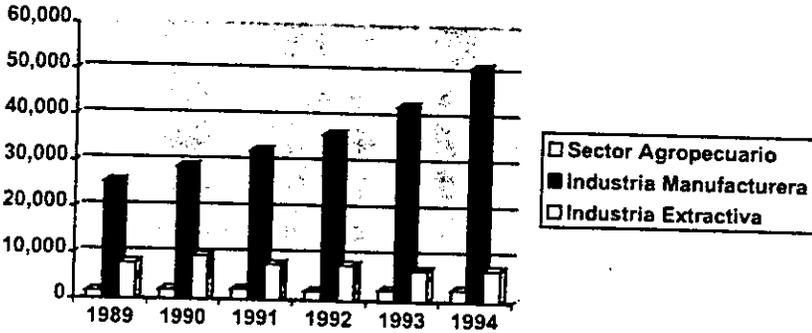
<sup>1</sup> Fuente: Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales. Dirección General de Coordinación Secretarial, México, 1994.

Indicadores económicos

Importaciones por rama de actividad económica



Exportaciones por rama de actividad económica



Cifras en millones de dólares

a/ A partir de 1991 incluye industria maquiladora

Fuente: Grupo de Trabajo: INEGI, SHCP y BANXICO, "Estadísticas del Comercio Exterior de México" (Varios años).

## Anexo capítulo 4

### SÍNTESIS DE LAS REUNIONES DEL SENADO

EL FORO NACIONAL DE CONSULTA SOBRE LAS RELACIONES COMERCIALES DE MÉXICO CON EL EXTERIOR SE INTEGRO CON LAS SIGUIENTES REUNIONES CELEBRADAS EN 1990<sup>1</sup>.

Primera	Retos y Oportunidades del Entorno Internacional	México, D.F. 25 de Abril
Segunda	El Gatt	Puebla, Pue. 27 y 28 de Abril
Tercera	Las Relaciones Comerciales de México con América Latina y el Caribe	Mérida, Yuc. 4 de Mayo
Cuarta	Las Relaciones Comerciales de México con los Países de Asia y Africa	México, D.F. 7 de Mayo
Quinta	Las Relaciones Comerciales de México con la Cuenca del Pacífico	Mazatlán, Sin. 11 y 12 de Mayo
Sexta	Las Relaciones Comerciales de México con los Países de América del Norte	Monterrey, N. L. 14 y 15 de mayo
Séptima	Las Relaciones Comerciales de México con Europa	Guadalajara, Jal. 18 y 19 de Mayo.

<sup>1</sup> Fuente: H. Cámara de Diputados. LIV Legislatura. *El Tratado de Libre Comercio*. México, 1991.

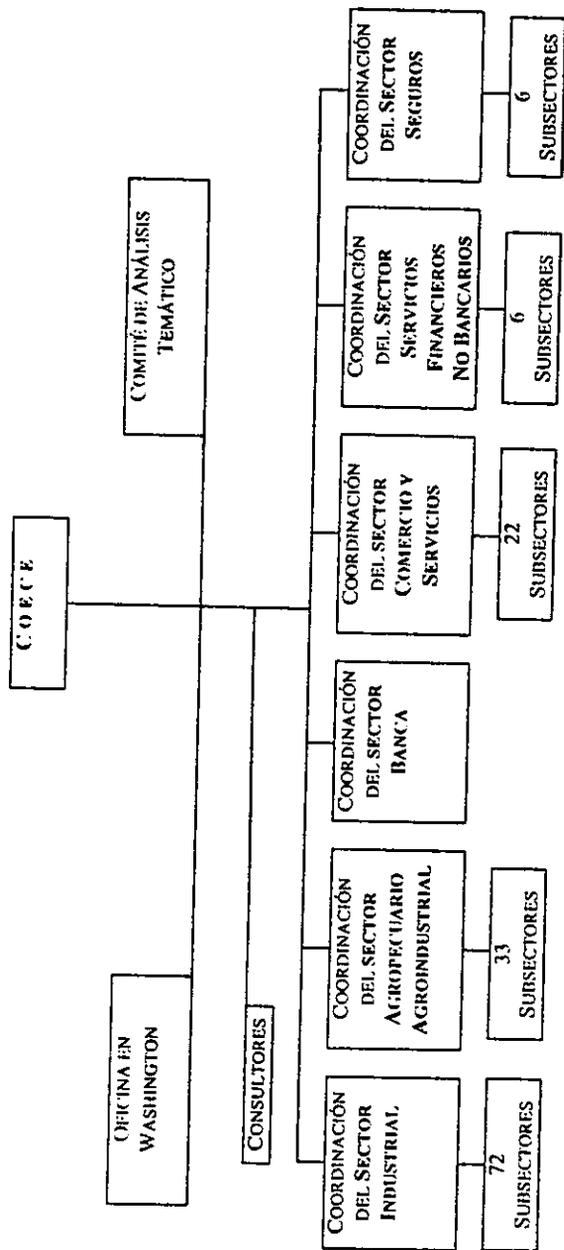
## Integrantes del Consejo Asesor en Comercio Internacional (Cacinte)<sup>1</sup>

SECTOR	NOMBRE	CARGO
SECOFI	JAIME SERRA PUCHE	Secretario de Comercio y Fomento Industrial
	HERMINIO BLANCO	Jefe de Negociación del TLC
	JAIME ZABLUDOVSKY	Coordinador de la Unidad de Negociación
	ISRAEL GUTIÉRREZ	Secretario Técnico de la Unidad de Negociación
LABORAL	ALFONSO SANCHEZ MADARIAGA	CTM
	RAFAEL DE JESUS LOZANO	Presidente en turno del Congreso del Trabajo
	NETZAHUALCOYOTL DE LA VEGA	Sindicato de Trabajadores de la Industria de Radiodifusión
AGROPECUARIO	JESUS GONZALEZ CORTAZAR	Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad
	MAXIMILIANO SILERIO ESPARZA	Confederación Nacional Campesina
	JAVIER GARZA DE LA CABADA	Consejo Nacional Agropecuario
EMPRESARIAL	ROLANDO VEGA	Presidente del CCE
	JUAN GALLARDO THURLOW	Presidente Coeco, y presidente del Grupo Embotelladoras Unidas
	CLAUDIO X. GONZALEZ L.	Asesor presidencial y director general de Kimberly Clark de México
	LUIS G. CARCOBA	Presidente de Concamín
	IGNACIO ARANGUREN	Director Grupo Aurrera
	ENRIQUE R. BOURS	Director de Bachoco
	ANDRÉS MARCELO SADA	Presidente de Cydsa
	HUGO VILLALOBOS	Presidente de Concanaco
ACADEMICO	RAFAEL RANGLE	Rector del ITESM
	JAVIER BERISTAIN	Rector del ITAM
	JOSE SARUKHAN	Rector UNAM
	MARIO OJEDA	Pdte. El Colegio de México
	JORGE BUSTAMANTE	Presidente del Colegio de la Frontera Norte

Los nombres de representantes de los sectores corresponden a los cargos ocupados en esas fechas.

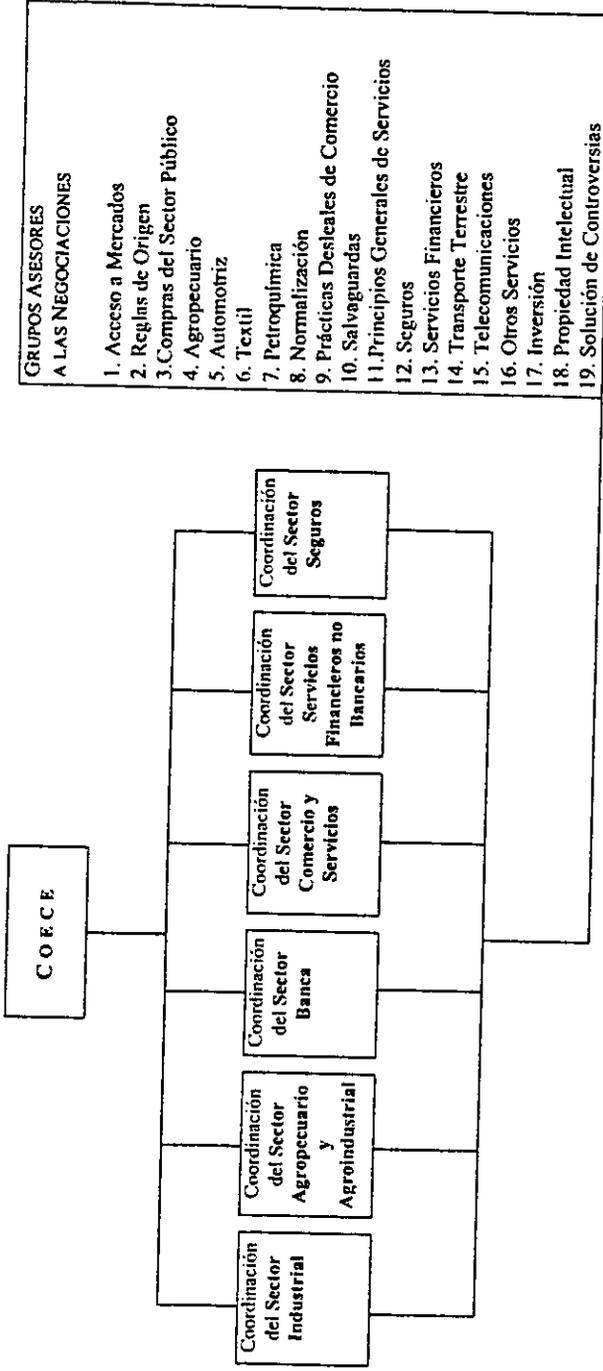
<sup>1</sup> Fuente: *El Financiero*, abril 21 de 1991.

I ETAPA: PREPARACIÓN PARA LAS NEGOCIACIONES<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Fuente: Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior, México, 1994.

II ETAPA: PROCESO DE NEGOCIACIONES<sup>1</sup>

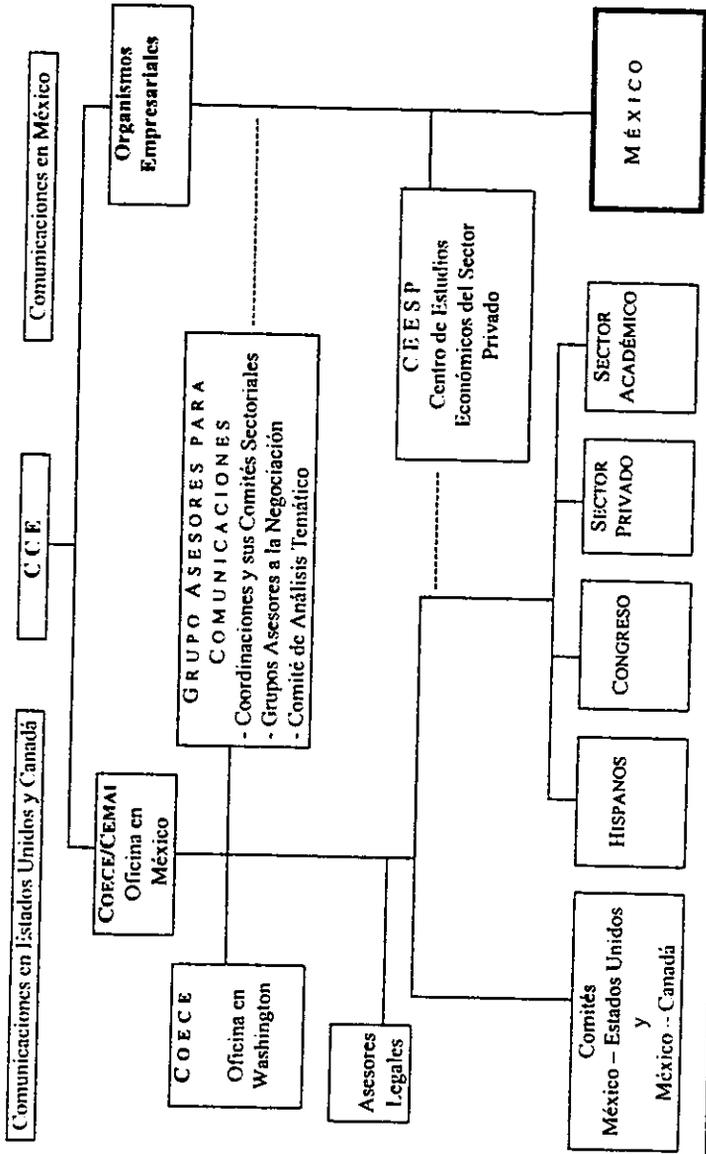


**GRUPOS ASESORES  
A LAS NEGOCIACIONES**

1. Acceso a Mercados
2. Reglas de Origen
3. Compras del Sector Público
4. Agropecuario
5. Automotriz
6. Textil
7. Petroquímica
8. Normalización
9. Prácticas Desleales de Comercio
10. Salvaguardas
11. Principios Generales de Servicios
12. Seguros
13. Servicios Financieros
14. Transporte Terrestre
15. Telecomunicaciones
16. Otros Servicios
17. Inversión
18. Propiedad Intelectual
19. Solución de Controversias

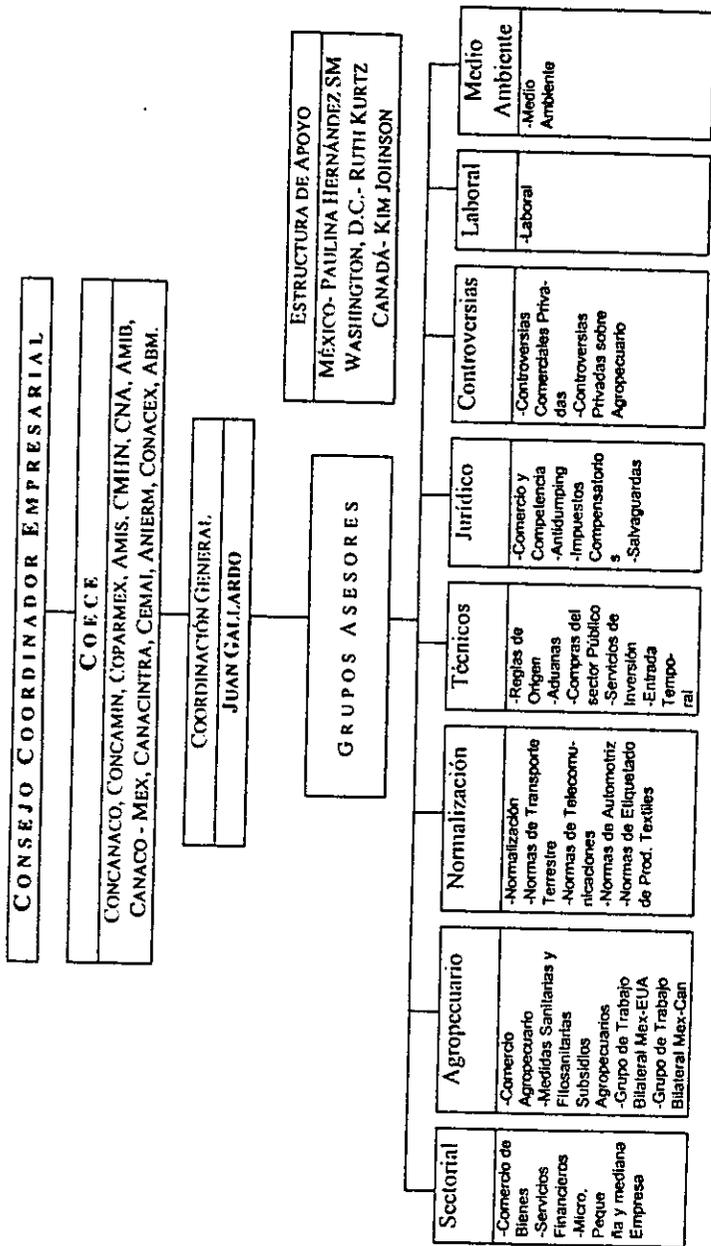
<sup>1</sup>Fuente: Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior, México, 1994.

III ETAPA: ESTRUCTURA DE APOYO PARA LA RATIFICACIÓN DEL TLCAN EN ESTADOS UNIDOS, CANADÁ Y MÉXICO<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Fuente: Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior, México, 1994.

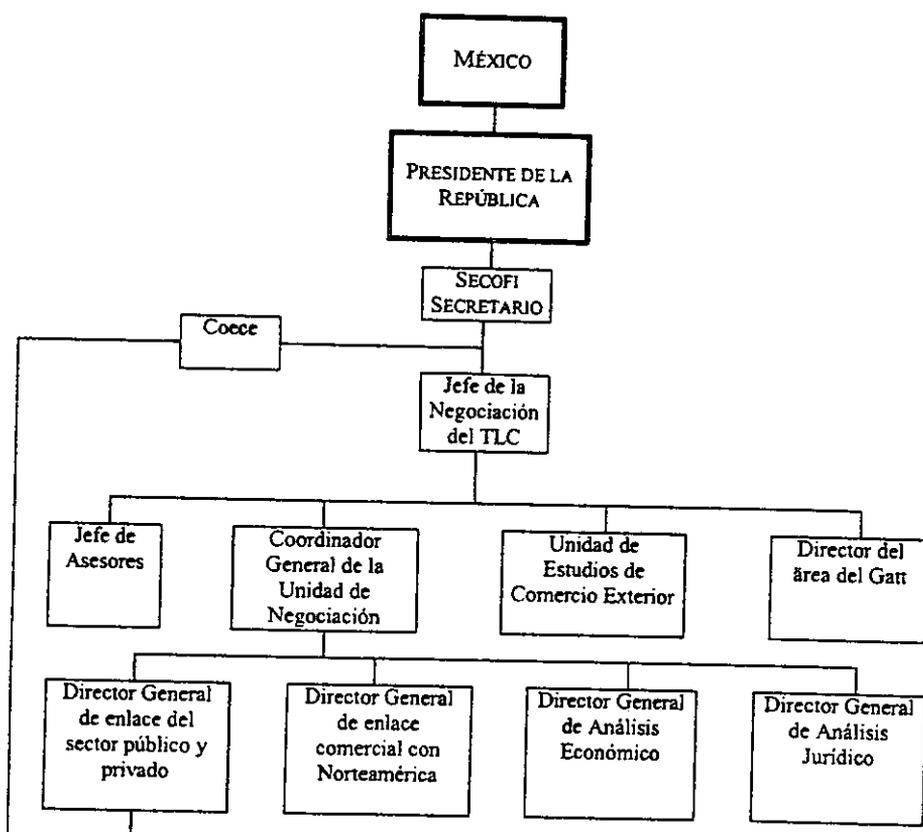
IV ETAPA: INSTRUMENTACIÓN DEL T.L.C.<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Fuente: Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior, México, 1994.

## ESTRUCTURA DE LAS PARTES NEGOCIADORAS<sup>1</sup>

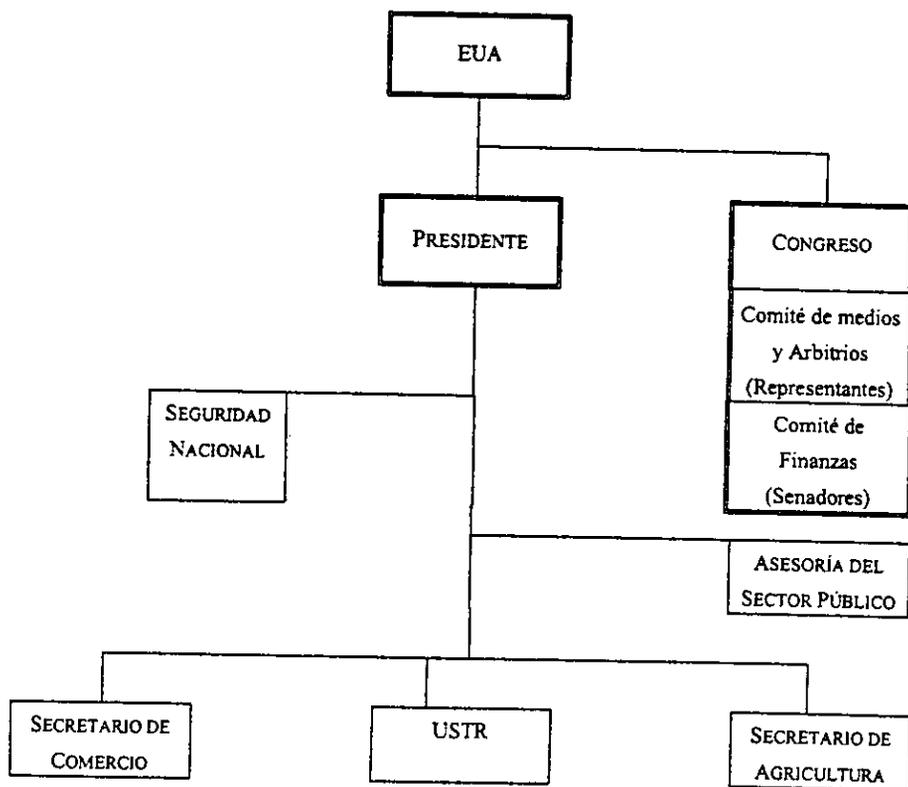
### MÉXICO



<sup>1</sup> Fuente: CABALLERO Urdiales, Emilio. Op cit. p.195.

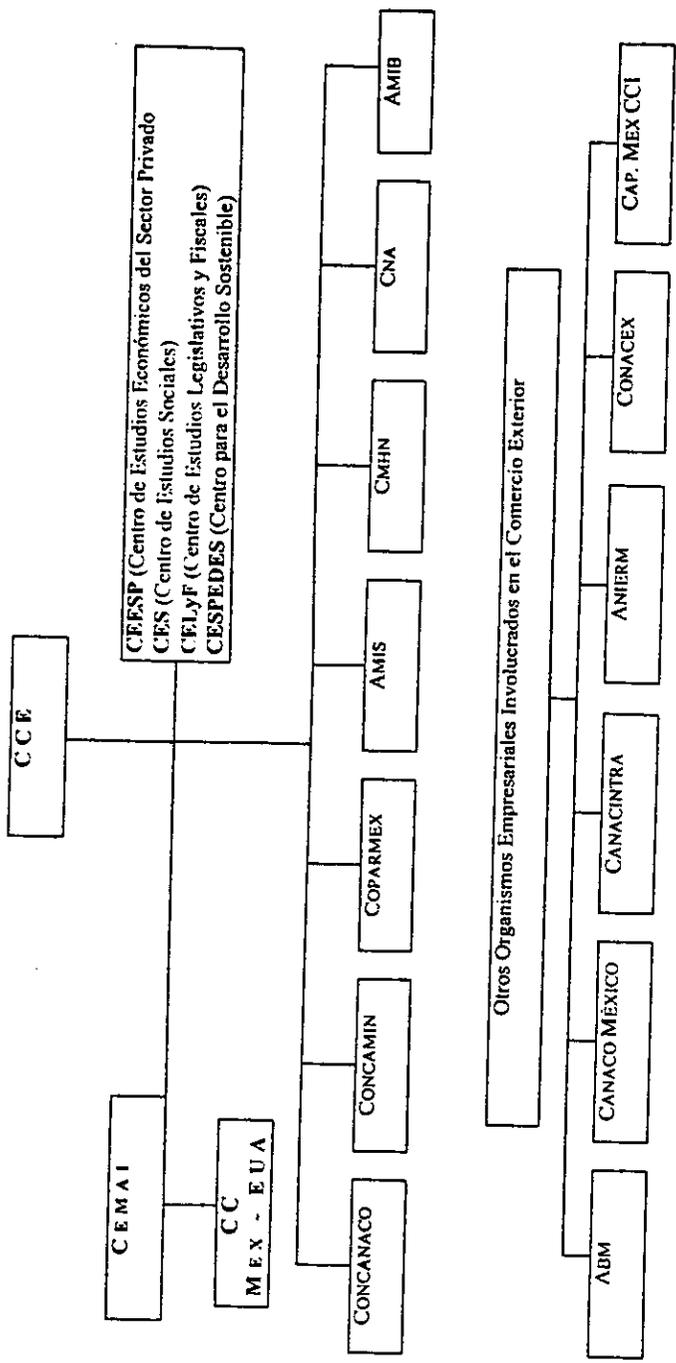
## ESTRUCTURA DE LAS PARTES NEGOCIADORAS

### ESTADOS UNIDOS<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Fuente: CABALLERO Urdiales, Emilio. Op cit. p.1995.

**ESTRUCTURA DEL SECTOR PRIVADO MEXICANO**  
 COECE ES UNA ALIANZA AD-HOC DE TODAS ESTAS ORGANIZACIONES<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Fuente: Consejo Coordinador Empresarial, México, 1994.

## Coordinación Empresarial para el Tratado de Libre Comercio<sup>1</sup>

### Integrantes de la Coece

- Juan Gallardo Thurlow  
Coordinador del Sector Privado  
para la Negociación del TLC
- Guillermo Guémez García  
Director Ejecutivo de la Coece
- Raúl Ortega  
Representante Oficina Washington
- Guadalupe Albert Llorente  
Subdirectora de Operaciones
- Alejandro del Toro  
Asesor
- Paulina Hernández Sánchez Mejorada  
Asesor
- Carlos Miranda Watty  
Asesor
- Eduardo Bours Castello  
Coordinador del Sector Agropecuario
- Rodolfo Cruz Miramontes  
Coordinador del sector Industrial
- Patricio Ayala González  
Coordinador del Sector Banca
- Tomás Ruiz Ramlrez  
Coordinador del Sector Seguros
- Carlos Villagómez  
Coordinador del Sector Financiero
- Ruperto Flores y Hernández  
Coordinador del Sector Comercio y Servicios
- Automotriz
- Cesar A. Flores Esquivel
  - Jesus Gomez Portugal
  - Miguel Angel Olea Sisniega
  - Javier Ruiz Galindo
  - Aron Kahan Freund
  - Carlos Fisher
  - Gerardo López Valadez
  - Gabriel Donis
  - Carlos Bandala
  - Miguel Angel Toro
  - Miguel Angel Palacios
  - Armando Carrillo
  - Claudio Mayoral
- Grupo Asesor de las mesas de  
Negociación
- Aranceles
- Jacobo Zaidenweber
  - Gilberto Vazquez Ahedo
  - Juan Manuel de Nigris
  - Amadeo Ibarra
  - Luis Muñozcano
  - Baltazar Salgado Salgado
  - Abelardo Sánchez Guzmán
- Reglas de Origen
- Federico Ruiz Sacristán
  - Alejandro del Toro Villareal
  - Gilberto Vázquez Ahedo
  - Arturo Zavala Colome
  - Enrique González González
  - Alejandro Bustamante G.
  - Arcadio Herrera
- Compras de Gobierno
- Eogar Ubbelohde Rosaldo
  - Pimio Briseño Sánchez
  - Carlos Saucedo Alvarez
  - Armando Vega Iniguez
  - Rafael Urquiza y Rodríguez Vigil
  - Octavio Rivera Sánchez
- Agricultura
- Eduardo R. Bours Castello
  - José Guadalupe Cardenas
  - Theojary Crisantes Enciso
  - Enrique García Gámez
  - Luis Muñozcano
  - José Roberto Ortega Munguía
  - José Silos Alvarado
  - Miguel Castro Sánchez
  - Abelardo Sánchez Guzmán
- Textil
- Jacobo Zaidenweber
  - Victor Milkos
  - Tomás Rodríguez Weber
  - Ruperto Flores
  - Mayer Zaga Galante
  - Alejandro Coutolenc
  - Max Grunstein
  - Carlos Yarza Ochoa
  - Manuel Campuzano Treviño
  - Miguel Lozada Sánchez
  - Jorge Marin
  - Ruben Roffe
  - Carlos López Amaya

<sup>1</sup> Fuente: *Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos*, SECOFI, México, 1992.

Gerardo López

Juan José Sierra Esnal  
Sergio Orestafio

**Petroquímica**

Leopoldo Rodríguez Sánchez  
Miguel Benedetto Alexanderson  
Manuel Campuzano Treviño  
Alejandro Forte Aragón  
Carlos Javier Pani Espinoza  
Fernando Rodríguez Islas  
José Montemayor  
Carlos López Amaya

**Servicios Financieros**

Carlos Villagómez  
Gustavo de la Serna Valdivia  
Emilio Iñanes Díaz Rivera  
Tomás Ruiz  
Patricio Ayala González  
Rafael González Calvillo  
Jaime Espinoza de los Monteros

**Seguros**

Tomás Ruiz Ramírez  
Ricardo Arias  
Carlos Villagómez Castro  
Eduardo Creel  
Francisco Campanella  
Jorge Orozco

**Inversión**

Jorge Sánchez Mejorada  
Sergio Montero Querejeta  
J. Manuel Galicia Romero  
Guillermo García Manrique  
Carlos de María y Campos  
Alejandro Treviño

**Prácticas Desleales**

Andrés González Sandoval  
Eduardo Medina Mora  
Luis Rodolfo Huerta Rosas  
Juan José Magallanes Mantecon  
Rafael Rubio Pérez  
Gustavo Gastelum  
Marcos Solodkin

**Transporte Terrestre**

Alberto Anchustegui Rabasa  
Hector Larios Santillán  
Roberto Rosillo Morales  
Agustín Inrrita  
Bernardo Lijzsaín Bimspein  
Francisco José Dávila Rodríguez  
Nicolás Gallegos

**Propiedad Intelectual**

Andrés Senosiain Riuloba  
Manuel Martínez Domínguez  
Antonio Dávalos  
Julio Javier Cristiani García  
Carlos Muggenburg  
Antonio Medina Mora  
Mariano Soni  
Victor Blanco

**Telecomunicaciones**

Francisco Javier Ramírez Alvarado  
Alfredo Pérez de Mendoza  
José Antonio Ramírez Vidal  
Jorge Kanahuati  
Alejandro Álvarez Guerrero  
Antonio Castro García  
Jorge Álvarez Hoth  
Oscar Muñfo  
Daniel Ordoñez

**Principios Generales de Servicios**

Francisco Gallástegui Fernandez  
Alejandro Álvarez Guerrero  
Jaime Chico Pardo  
Victor Alfaro  
Ida García Azcue  
Ricardo Arias  
Agustín Inrrita  
Francisco José Dávila Rodríguez  
Oscar de León Montemayor

**Normas Sanitarias y Fitosanitarias "A"**

Luis Muñozcano  
Ricardo Cueto Escollado  
Mario Robles Escalante  
Leopoldo Vega  
David Martínez Rojas  
Manuel Marcos

**Normas Industriales y Comerciales "C"**

John James Dupuis Jacobson  
Luis Francisco Corominas Folch  
Sergio Gómez Bocanegra

**Normas de Salud y Ecología "B"**

Héctor Ponce de León  
Federico Kuns Bolaños  
José Antonio Ortega  
Miguel A. Peniche

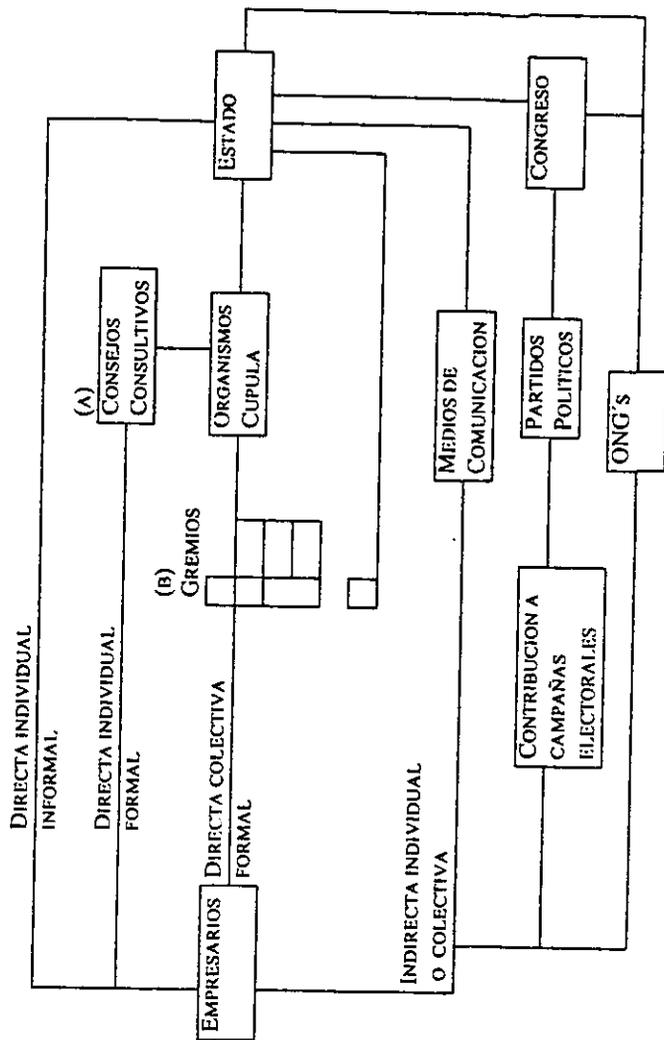
**Otros Servicios**

Francisco López Barrado  
Octavio Rivera Sánchez  
Carlos Viveros  
Arturo Alcázar  
Eduardo Alcázar Ortiz  
Oscar Araiza Franco

**Solución de Controversias**

Francisco J. Velázquez  
Rodolfo Cruz Miramontes  
Agustín Jurado González  
José Saenz Viesca  
Gerardo Trigueros Gaisman  
Eduardo Preciado Briseño  
Manuel Galicia Romero

## RELACIONES EMPRESARIOS / GOBIERNO \*



\* Fuente: DURAND, Francisco. "Las Organizaciones Empresariales Latinoamericanas al Final del Siglo XX". Ponencia presentada a la Conferencia Internacional del Grupo de Estudio *Empresarios y Estado en América Latina*, organizado por CLACSO y el I.I.S.-UNAM, México, septiembre 1994.

## Bibliografía y hemerografía

Alcazar, Marco Antonio

*Las Agrupaciones Patronales en México.*

Jornadas 66, El Colegio de México, México, 1977.

Almond, G. y Powell, G.

*Política Comparada*

Paidós, Buenos Aires, 1972.

Arriola, Carlos

*Los Empresarios y el Estado 1970-1982*

El Colegio de México, México, 1988.

Arriola, Carlos.

*Las Organizaciones Empresariales y el Estado*

F.C.E., México, 1981

Blondel, Jean.

*Instrumentación al estudio comparativo de los gobiernos.*

Revista de Occidente, Madrid, 1972.

Camp, Roderic A.

*Los Empresarios y la Política en México, una Visión Contemporánea.*

F.C.E., México, 1992.

Campos, Ricardo

*El FMI y la Deuda Externa Mexicana*

Plaza y Valdes-UAEM, México, 1993.

Clyde, Gary

*North American free trade agreement, issues and recommendations*

Institute for International Economics, Washington, 1992.

Córdoba, Arnaldo.

*La ideología de la Revolución Mexicana.*

Era, México, 1988.

De la Vega, Constanzo

*Estado, empresarios y nacionalización bancaria*

Tesis de licenciatura, Unam, FCPyS, México, 1988.

Durand, Francisco.

"Las Organizaciones Empresariales Latinoamericanas al Final del Siglo XX."

- Ponencia presentada en la *Conferencia Internacional del Grupo de Estudio Empresarios y Estado en América Latina*, organizado por CLACSO y el I.I.S.-UNAM, México, septiembre 1994.
- Duverger, Maurice.  
*Sociología Política*.  
Ariel, Barcelona, 1972.
- Emmerich, Gustavo (coord)  
*El tratado de libre comercio, texto y contexto*  
UAM-I, México, 1994.
- Favela, Alejandro.  
"El diseño estratégico de la Política de E:U: en la década de los noventa" en Rev.  
*Relaciones Internacionales*, Enero-Abril 1992, Núm. 53.  
F.C.P.y S. UNAM, México.
- Fajnzylber, Fernando  
*La industrialización trunca en América Latina*  
Nueva Imágen, México, 1984.
- Fernández, Aldecua, Ma. José  
*El ascenso de una nueva generación de empresarios financieros en México*  
Tesis de licenciatura, FCPYS, Unam, México, 1992.
- Garrido, Celso  
*Empresarios y Estado en América Latina*  
Unam, México, 1988.
- Gutiérrez, G., Esthela  
*Testimonios de la Crisis. 4. Los saldos del Sexenio 82-88*  
Siglo XXI-Uam Iztapalapa, México, 1990
- Hernández, Rogelio.  
"Los Problemas de Representación en los Organismos Empresariales"  
*Foro Internacional*, Vol. XXXI, Enero-Marzo, 1991; Núm. 3  
El Colegio de México, México, 1991.
- Hernández, Rogelio.  
*Empresarios, Banca y Estado; el conflicto durante el Gobierno de José López Portillo 1976-1982*. IIS-Unam, México, 1988.
- Huerta, G., Arturo.  
*Liberalización e Inestabilidad Económica en México*.  
Diana, Serie Economía, México, 1992.
- Huerta, G., Arturo.

- Economía Mexicana, Más allá del milagro.*  
IIS-Unam, México, 1989
- Huerta, Arturo y Valenzuela, José  
"Economía Política de la Transición Capitalista/México en los ochentas" en  
Alcocer, Jorge. *México, Presente y Futuro*, Cultura Popular, México, 1988.
- Jacobo, Edmundo; Luna, Matilde y Tirado, Ricardo (compiladores).  
*Empresarios de México.*  
Universidad de Guadalajara, Jalisco, 1989.
- Labra, Armando.  
*Para entender la Economía Mexicana.*  
Diana, Serie Economía, México, 1992.
- Luis Ramírez, Diego.  
*La Comisión Nacional Tripartita.*  
Archivo de Fondo 18  
FCE, México, 1974
- Luna, Matilde y Pozas, Ricardo.  
*Relaciones corporativas en un periodo de transición.*  
IIS-UNAM, México, 1992.
- Luna, Matilde.  
*Los empresarios y el cambio político.*  
Era-IIS Unam, México, 1992.
- Luna, Matilde y Tirado, Ricardo.  
*El Consejo Coordinador Empresarial. Una Radiografía.*  
Proyecto Organizaciones Empresariales en México, Cuademo No. 1.  
F. C. P. y S.-I. I. S. UNAM, México. 1992.
- Maxfield, Sylvia y Anzaldúa, Ricardo.  
*Government and Private Sector in Contemporary Mexico.*  
Monograph Series 20  
Center for U.S. -Mexico Studies, University of California, San Diego, 1987.
- Millán, René.  
*Los Empresarios frente al Estado y la Sociedad.*  
Siglo XXI- I.I.S. UNAM, México, 1988.
- Ortiz, W., Arturo  
*Introducción al Comercio Exterior*  
Nuestro Tiempo-Unam, México, 1990.

- Plan Nacional de Desarrollo.*  
Informe de Ejecución.  
Poder Ejecutivo Federal, México, 1989.
- Poulantzas, Nicos.  
*Poder Político y Clases Sociales en el Estado Capitalista.*  
S. XXI, México, 1973.
- Pozas, Ricardo y Luna, Matilde (coordinadores).  
*Las Empresas y Los Empresarios en el México Contemporáneo.*  
Grijalbo, México, 1991.
- Puga, Espinoza, Cristina  
*México, Empresarios y Poder*  
Unam-Miguel Angel Porrúa, México, 1993.
- Puga, E., Cristina (compiladora).  
*Organizaciones Empresariales y Tratado de Libre Comercio*  
Proyecto Organizaciones Empresariales en México, cuaderno No.7  
F.C.P. y S.-I. I. S. UNAM, México, 1993.
- Puga, E., Cristina.  
*Empresas medianas, pequeñas y micro. Problemas de organización y representación.*  
Proyecto organizaciones empresariales en México, Cuaderno No. 3.  
FCPyS-IIS-UNAM, México, 1992
- Rey Romay, Benito, et al.  
*La integración comercial de México, Estados Unidos y Canadá.*  
S. XXI, México, 1992.
- Rubio, Luis  
*Cómo va a afectar a México el Tratado de Libre Comercio?*  
FCE, México, 1992.
- Sánchez, Marco Aurelio y Dávila, Luis (coords)  
*Fin de siglo, cambio políticos en México y en el mundo.*  
UAQ-UAM-I, México, 1992.
- Saxe-Fernández, John  
*Petróleo y estrategia: México y Estados Unidos en le contexto de la política global.*  
S. XXI, México, 1980.
- Story, Dale.  
*Industria, Estado y Política en México.*  
Colección los noventa, Grijalbo, México, 1990.

Trado, Segura, Ricardo. (coordinador)  
*Los Empresarios ante la Globalización.*  
IIL-UNAM, México, 1994.

Tirado, S., Ricardo.  
"Las Organizaciones Empresariales y el Corporativismo Empresarial Mexicano", en LUNA, Matilde y POZAS, Ricardo. (comp). *Relaciones Corporativas en un periodo de transición.* IIS-Unam, México, 1992.

Torres, Balca y Falk, Pamela (Coords)  
*La adhesión de México al Gatt.*  
Colmex, México, 1989.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte  
México, 1992

Vega, Gustavo (comp)  
*México-Estados Unidos-Canadá, 1991-1992*  
Colmex, México, 1993

Weintraub, Sidney; Rubio, Luis y Jones, Alan  
*US-Mexican industrial integration, the road to free trade.*  
Westview Press, Colorado, 1991.

Zabludowsky, Gina.  
"Antecedentes del Comité México-Norteamericano de Hombres de Negocios" en Cordero, Salvador y Tirado, Ricardo. *Clases dominantes y Estado en México.* IIS-Unam, México, 1984.

## Hemerografía

Banco de México

"Política económica y la Evolución de la Economía en 1989" en *Comercio Exterior*, Vol. 40, Núm. 6, junio 1990.

Jacobo, Edmundo

"Empresarios, pacto político y coyuntura actual" en *Revista Estudios Políticos*, Núm.1, Vol. 8, FCPyS, UNAM, México, Ene-Mar 1989.

López, Mario.

"La Cooperación Empresarial con el Exterior: Un Camino hacia la Modernización", en *Rev. Comercio Exterior*, Octubre 1992, México.

Luna, Matilde; Millán, René y Tirado, Ricardo.

"Los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid" en *Rev. Mexicana de Sociología*. Año XLVII, Núm. 4, Octubre-Diciembre 1985, IIS-UNAM.

Luna, Matilde.

"Los empresarios y el régimen político mexicano. Las estrategias tripartitas de los años setenta." en *Rev. Estudios Políticos*. Vol. 1 México, Marzo 1984, FCPyS, UNAM.

Puga, E., Cristina.

"Los empresarios mexicanos ante la catástrofe" en *Rev. Estudios Políticos*; Nueva época, Vol. 3, Núm. 1, FCPyS, UNAM. 1984.

"Cronología de los principales acontecimientos de la Política Exterior de México, del 1o de enero al 31 de marzo de 1980" en *Relaciones Internacionales*, Ene-Mar 1980, Nueva Epoca, Núm. 28, Vol. VII, FCPyS, UNAM.

Tirado, Ricardo y Luna, Matilde.

"El nuevo discurso empresarial" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Abril-Junio, 1986, Año 32, Núm. 34, FCPyS, UNAM.

Tirado, S., Ricardo y Luna, L., Matilde.

"Los empresarios y el Gobierno: Modalidades y perspectivas de relación en los años ochenta" en *Revista Mexicana de Sociología*, Año XLVI, Vol. XLVI, Núm. 2, Abril-Junio 1984, IIS-UNAM, México.

Vega, Gustavo

"México en las nuevas tendencias de la economía y el comercio internacionales" en *Foro Internacional*, Vol. XXVIII, jul-sep 1987, Núm 2.

Villareal, René

"El FMI y la experiencia latinoamericana" en *Comercio Exterior*, Vol 30, Núm. 8, México, agosto 1980.