



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EMPRESARIOS Y POLÍTICA COMERCIAL. EL CONSEJO COORDINADOR  
EMPRESARIAL Y LA UNITED STATES CHAMBER OF COMMERCE EN LA  
CONFORMACIÓN DEL TRATADO ENTRE MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y  
CANADÁ (T-MEC)

Tesis que presenta:  
**LUIS BRAVO GOVEA**

Para optar por el grado de:  
**Maestro en Estudios Políticos y Sociales**

Tutor principal:  
Dr. Ricardo Tirado Segura  
Instituto de Investigaciones Sociales

Miembros del comité tutor:  
Dra. Alejandra Salas-Porras Soulé  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Dra. Cristina Puga Espinosa  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Dra. Matilde Luna Ledesma  
Instituto de Investigaciones Sociales  
Dr. Manuel Ramírez Mercado  
Facultad de Estudios Superiores Aragón

Coyoacán, Ciudad Universitaria, Octubre de 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



## Agradecimientos

Tras concluir esta etapa de mi vida, quiero agradecer y reconocer todo el apoyo que hubo detrás de este proceso.

Primeramente, quiero agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme de nuevo sus puertas, ahora en la modalidad de posgrado, y que, como siempre, ha sido una casa de estudios generosa con mi formación y mi persona. También al Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales, cuya organización y apoyo facilitaron mi estancia académica.

Del mismo modo, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo en forma de beca para mi manutención durante este periodo. Recibir un apoyo público para la formación personal es una gran responsabilidad que espero haber honrado.

Con respecto al trabajo de tesis, extiendo mi reconocimiento y agradecimiento al Dr. Ricardo Tirado, quien de manera minuciosa y constante me orientó en este trabajo, demostrando con el ejemplo la vocación académica.

Igualmente fueron muy importantes las revisiones por parte de la Dra. Matilde Luna, de la Dra. Alejandra Salas-Porras, del Dr. Manuel Ramírez Mercado y de la Dra. Cristina Puga, a quien reconozco doblemente, porque de manera muy atenta me abrió parte de su acervo bibliográfico para obtener materiales valiosos para este trabajo.

Por su parte, las clases que tomé durante el posgrado han sido muy importantes y agradables, por lo que también quiero mencionar a las y los profesores con los que tomé clase, especialmente al Dr. José Woldenberg, de quien fui alumno toda la maestría y quien sin duda también fue artífice de este trabajo.

Por último, en esta maestría conocí buenos amigos y colegas, quienes ayudaron a hacer más agradables estos dos años, resaltando “Tesisistas F.C.”, con quienes compartí cancha y aula.

## Dedicatorias

Dedico este trabajo a mi familia, quienes son un soporte fundamental para continuar en este camino de la vida. A mis padres, Gustavo y Martha; mis hermanos, Gustavo, Verónica y Esther y mi sobrino Santiago.

Igualmente hago mención a mis tíos, tías, primos y sobrinos, quienes engrosan las filas familiares y con quienes sé que puedo contar. También para quienes ya no están con nosotros, especialmente mi abuelo Evodio y mi tía Marta González.

Por último, para Laura, quien me acompañó todo este trayecto. Ha sido una gran aventura y te agradezco el apoyo y la paciencia.

## Contenido

Introducción .....	7
Capítulo 1. Empresarios y organizaciones empresariales desde las ciencias sociales .....	15
1.1 Introducción conceptual .....	15
1.2 Enfoques de pensamiento sobre las organizaciones empresariales.....	19
1.3 Recursos de las organizaciones empresariales en la sociedad .....	22
Capítulo 2. Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-Mec).....	28
2.1 Antecedentes .....	28
2.2 Composición del tratado T-MEC.....	33
Capítulo 3. Organizaciones empresariales y política comercial en Norteamérica: CCE y USCC .....	45
3.1 Caso mexicano. Política comercial, organizaciones empresariales y CCE .....	45
3.1.1 Empresarios y política comercial en México.....	45
3.1.2 Perfil organizacional del Consejo Coordinador Empresarial.....	60
3.2 Caso estadounidense. Política comercial, organizaciones empresariales y USCC .....	67
3.2.1 Empresarios y política comercial en Estados Unidos.....	67
3.2.2 Perfil organizacional de la United States Chamber of Commerce .....	81
Capítulo 4. Análisis del CCE y la USCC en el T-MEC .....	89
4.1 Preámbulo .....	89
4.2 El CCE y la USCC en distintas etapas del T-MEC.....	94
4.2.1 Las organizaciones empresariales frente al T-MEC.....	95
4.2.2 Las organizaciones empresariales frente a propuestas controvertidas para el tratado.....	122
4.2.3 Las organizaciones empresariales entre la firma y la ratificación del tratado. ....	141
4.3 Contrastes entre la USCC y el CCE en el T-MEC.....	147
Conclusiones .....	156
Fuentes consultadas .....	159

### Índice de tablas

Tabla 1. Balanza comercial en la región norteamericana, 1993..	8
Tabla 2. Balanza comercial en la región norteamericana, 2017..	8
Tabla 3. Balanza comercial China- USA, 1993 y 2017. ....	9
Tabla 3. Estructura lógica de investigación general..	12
Tabla 4. Estructura lógica de investigación específica. ....	13
Tabla 5. Composición del TLCAN. ....	35
Tabla 6. Composición del T-MEC. ....	36
Tabla 7. Estructura del Consejo Coordinador Empresarial. ....	65
Tabla 8. Comparativo entre organizaciones empresariales..	88
Tabla 9. Rondas de negociaciones del T-MEC. ....	92
Tabla 10. Movimientos posteriores al primer acuerdo del tratado. ....	93
Tabla 11. Estructura analítica del análisis del CCE y la USCC distintas etapas del T-MEC .....	94

## Introducción

Esta introducción presenta las bases y los supuestos que guiaron la investigación que concluye en esta tesis. Así que, se exponen: el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, las hipótesis y la estructura de la investigación de esta tesis.

### Planteamiento del problema

El año 2016 fue de suma importancia en Estados Unidos, ya que se llevó a cabo la elección presidencial y en ella resultó ganador un candidato inusual, el magnate Donald Trump, postulado por el Partido Republicano; mismo que en su discurso de campaña hizo explícita la intención de modificar o incluso eliminar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Desde que se propuso para dicha candidatura a la presidencia de Estados Unidos, Donald Trump mostró el estilo abusivo y golpeador que ahora se le reconoce prácticamente en todo el mundo. Dentro de esta retórica agresiva, uno de los principales objetivos del candidato republicano fueron los mexicanos, a cuyos migrantes llamó violadores y delincuentes (Camhaji, 2016), lo cual combatiría con la construcción de un muro a lo largo de toda la frontera sur.

En cuanto al TLCAN, una y otra vez expresó que con ese tratado, México y Canadá “se aprovecharon” de Estados Unidos, llevándose a sus países los empleos que les “robaron” a los trabajadores estadounidenses; lo cual no deja de ser falaz pues, por ejemplo, muchas de las exportaciones de México a Estados Unidos no son el producto final y en ese país se les agrega valor (creando empleos) y muchos de esos bienes son exportados a muchos otros países, de modo que sus exportaciones y empleos crecen también.

Posteriormente, el mismo Trump declararía: “El comercio injusto es la razón principal por la que decidí lanzarme como candidato a la presidencia, los miles de trabajos que perdimos, [y entonces me] dije 'vamos a reemplazar el TLCAN’” (Milenio, 2020). Así que, apenas empezado su mandato, sus negociadores plantearon peticiones draconianas y se sucedieron continuamente los repetidos desplantes del presidente Trump, aduciendo que, si México no se allanaba a lo solicitado, simplemente cancelaría el tratado. Además, por si fuera poco, el propio presidente Trump intervenía haciendo afirmaciones desquiciantes para los negociadores en medio del proceso, bajo una premisa observable en su libro: o es todo o es nada (Trump, 1987). Como ejemplo véase el siguiente Tweet<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Traducción propia basada en <https://twitter.com/realdonaldtrump/status/901802524981817344>. 27 de agosto de 2017.

Estamos en el proceso de renegociación del TLCAN (el peor tratado jamás firmado) con México y Canadá. Los dos se están poniendo muy difíciles. ¿Tendríamos que ponerle fin?

También en el sitio web de la Casa Blanca se afirmaba: “El presidente Trump está comprometido a renegociar el TLC”; y que si los socios del tratado se negaran a una renegociación que asegure un “trato justo” a los trabajadores estadounidenses, entonces “el presidente notificará la intención de EE UU de retirarse” (Ayuso, 2017).

El 20 de enero de 2017 comenzó el periodo presidencial de Donald Trump, quien prosiguió con dicha retórica y así desde el mes de febrero de ese año comenzaron a prepararse nuevas rondas de negociación del tratado comercial. Las intenciones discursivas de Trump apuntaban al electorado que fue afectado por la recolocación de la industria estadounidense en otros países como China y México. En este sentido, la balanza comercial de América del Norte evolucionó de la siguiente manera con el TLCAN. El dato se obtiene al contrastar los datos del país de la primera columna con los del país de la segunda columna:

Balanza comercial en la región 1993 (Millones de Dólares)		
México	Estados Unidos	\$ -2,383.1 <sup>2</sup>
México	Canadá	\$ 387.5 <sup>3</sup>
Estados Unidos	Canadá	\$ -10,772 <sup>4</sup>

Tabla 1. Balanza comercial en la región norteamericana, 1993. Elaboración propia.

Después del TLCAN, se observan los siguientes datos:

Balanza comercial en la región 2017 (Millones de Dólares)		
México	Estados Unidos	\$ 132,313.9 <sup>5</sup>
México	Canadá	\$ 1,571.7 <sup>6</sup>
Estados Unidos	Canadá	\$ -16,291 <sup>7</sup>

Tabla 2. Balanza comercial en la región norteamericana, 2017. Elaboración propia.

Es decir, con el TLCAN, la relación económica entre las partes aumentó sustancialmente las exportaciones e importaciones en la región, especialmente en las maquilas mexicanas, lo cual perjudicó a una fracción de los trabajadores estadounidenses, pues parte de las intenciones del tratado eran

<sup>2</sup> Consultado en [http://www.economia-snci.gob.mx/sic\\_php/pages/estadisticas/](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/estadisticas/).

<sup>3</sup> Consultado en [http://www.economia-snci.gob.mx/sic\\_php/pages/estadisticas/](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/estadisticas/).

<sup>4</sup> Consultado en <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c1220.html>.

<sup>5</sup> Consultado en [http://www.economia-snci.gob.mx/sic\\_php/pages/estadisticas/](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/estadisticas/).

<sup>6</sup> Consultado en [http://www.economia-snci.gob.mx/sic\\_php/pages/estadisticas/](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/estadisticas/).

<sup>7</sup> Consultado en <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c1220.html>.

aprovechar la competitividad laboral mexicana basada en su mano de obra más barata que la de Estados Unidos y Canadá. Esto tuvo la consecuencia de que una parte de la sociedad estadounidense padeciera algunas de las consecuencias negativas del tratado, debido a que se sufrió una pérdida importante de empleos manuales, de manufactura e industriales<sup>8</sup>. Sin embargo, en esta lógica, China, que fue el destino preferido de los inversionistas estadounidenses en el extranjero, fue por tanto el país que “robo” los empleos.

Balanza comercial 1993 (Millones de Dólares)		
Estados Unidos	China	\$ -22,777.0 <sup>9</sup>
Balanza comercial 2017 (Millones de Dólares)		
Estados Unidos	China	\$ -375,167.9 <sup>10</sup>

Tabla 3. Balanza comercial China- USA, 1993 y 2017. Elaboración propia

Lo anterior es consecuencia de la dinámica de tercerización de las cadenas de producción que el capitalismo propició con la globalización económica y en el especial señalamiento a México se vio que, en su retórica política, Trump la emprendía contra el más vulnerable de sus socios comerciales.

Los trabajadores de este sector manufacturero golpeado por la globalización fueron atraídos por el discurso de Trump y se convirtieron en una de sus bases de votantes y una vez ocupando a la presidencia, se dispuso a negociar dicho pacto comercial, el cual es el más importante para México, Canadá y Estados Unidos, y que por el PIB Nominal colectivo, es el de mayor tamaño en el mundo<sup>11</sup>.

En este tenor, el obstinado reclamo de renegociación del tratado comercial, naturalmente tensó a los diferentes actores implicados, entre ellos a los empresarios y sus representaciones en los tres países. Una coyuntura tan importante como la renegociación o posible cancelación del tratado volvió a poner (como cuando se negoció el TLCAN) a las más grandes empresas exportadoras y a las organizaciones empresariales como participantes externos a los gobiernos, pero con influencia y relevancia en la formulación de la política comercial y del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

Este estudio se propone analizar el papel político desempeñado por dos de las organizaciones empresariales más representativas de la región: el Consejo Coordinador Empresarial de México (en

<sup>8</sup> Otro destino de la inversión estadounidense en el extranjero ha sido China, con un balance comercial de -375,167 MDD. Consultado en <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c1220.html>.

<sup>9</sup> <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c1220.html>.

<sup>10</sup> <https://www.census.gov/foreign-trade/balance/c1220.html>.

<sup>11</sup> Con estimaciones del Fondo Monetario Internacional, en suma las tres economías contabilizan poco más de 23 Billones de Dólares. Cabe aclarar que de este total, Estados Unidos aporta la gran mayoría, con 21 BDD, seguido por Canadá con 1.5 BDD y México con 1.1 BDD. Esta cifra es mayor a la estimada para toda la Unión Europea (18 BDD) o para China (14BDD). Información recuperada de <https://www.imf.org/>.

adelante CCE) y la United States Chamber of Commerce de los Estados Unidos (en adelante USCC o la Cámara) en la configuración del T-MEC. Estas organizaciones cuentan con más afiliados, visibilidad, y figuran entre las de mayor relevancia en sus países, y se intenta analizar su participación e influencia en la formulación del T-MEC<sup>12</sup>, que finalmente se firmó el 30 de septiembre de 2018 y luego, con las correcciones que impuso el congreso de Estados Unidos, el 10 de diciembre de 2020.

La investigación propone que las organizaciones empresariales influyeron en el T-MEC según las conveniencias de los capitalistas representados por ellas en cada país, lo que permite observar el entrelazamiento entre estas y sus respectivos gobiernos, para así entender la dinámica y los márgenes de autonomía del Estado en dichos ámbitos. De lo anteriormente mencionado surge la pregunta de investigación: ¿De qué manera fueron y cómo se caracterizaron las influencias del CCE de México y la USCC de Estados Unidos en las negociaciones que concluyeron en la aprobación del T-MEC?

## **Justificación**

El estudio de un grupo social importante permite conocer diversos aspectos de la sociedad y la política en un contexto determinado, ya sea nacional o internacional. Analizarlos desde su capacidad de influencia favorece el conocimiento de la sociedad y las consecuencias de las acciones de éstos en la vida pública, por lo que el estudio de los actores empresariales y su relevancia ayuda a develar aspectos de las sociedades contemporáneas como son los mecanismos de participación política, representatividad, relaciones Estado-actores y procesos de definición de políticas con respecto a actores externos.

Los actores se manifiestan mediante organizaciones, y para el presente caso, a través de organizaciones gremiales empresariales. Analizar la actuación política de éstas auxilia a la comprensión de la dinámica de los actores políticos, los cuales actúan, en este caso, por medio de una relación privilegiada con los gobiernos en la política comercial y la hechura del tratado. Así, se intenta aportar al conocimiento sobre la incidencia de las organizaciones empresariales en la elaboración y las primeras acciones de implementación del T-MEC.

## **Objetivos**

### Objetivo general

Analizar la influencia del CCE de México y la USCC de Estados Unidos en las negociaciones comerciales e implementación del T-MEC, a través de un estudio documental de los objetivos, las

---

<sup>12</sup> Otras muy importantes son, en México, el Consejo Mexicano de Negocios y el Consejo Ejecutivo de Empresas Globales; y en Estados Unidos la American Business Roundtable y muchas otras.

estrategias y las acciones de cada organización empresarial y su impacto en el tratado, con el propósito de comprender y evaluar la importancia que tienen estos actores empresariales en la formulación de la política comercial en la región de Norte América.

#### Objetivos específicos

1. Describir y analizar el contexto de renegociación del TLCAN por medio de revisión hemerográfica y de literatura especializada, con el propósito de identificar los factores más relevantes de la coyuntura.
2. Analizar la acción política e influencia del CCE y la USCC en los puntos controvertidos del tratado por medio de contrastación de fuentes periodísticas y documentos oficiales, con el fin de obtener una visión amplia de las negociaciones en tópicos de acuerdo y de discrepancia entre las partes.
3. Analizar la acción política del CCE y la USCC desde el acuerdo hasta la ratificación del T-MEC a través de revisión hemerográfica y de literatura especializada, con el propósito de identificar el seguimiento de los actores para la ratificación del tratado.
4. Comparar las características organizacionales y de acción política del CCE y la USCC a través del análisis y recapitulación de lo investigado, con el objetivo de contrastar la importancia de las organizaciones y comprender su rol político en cada país en relación a su política comercial.

#### **Hipótesis**

##### Hipótesis General:

Las organizaciones empresariales CCE en México y USCC en Estados Unidos son actores políticos de relevancia en las negociaciones del T-MEC, en donde se muestran como promotores de opinión pública e incidieron en las negociaciones comerciales que dieron luz al nuevo tratado.

##### Hipótesis Específicas:

1. El contexto de renegociación del TLCAN promovido por Donald Trump, favoreció el protagonismo de las organizaciones empresariales en política comercial hacia el T-MEC.
2. Los temas de negociación controvertidos unificaron a las organizaciones empresariales CCE y USCC en posturas a favor del libre comercio.
3. Las organizaciones empresariales CCE y USCC continuaron presionando públicamente a sus gobiernos desde el acuerdo hasta la ratificación del T-MEC.

4. El CCE es un actor político más importante en México que la USCC en Estados Unidos.

De la interrelación entre objetivos e hipótesis se desprende la estructura lógica que deberá reflejarse en los resultados de la investigación de la siguiente manera:

Estructura lógica de investigación general		
Objetivo General	Hipótesis General	Título en sección de resultados
Analizar la influencia del CCE de México y la USCC de Estados Unidos en las negociaciones comerciales e implementación del T-MEC, a través de un estudio documental de los objetivos, las estrategias y las acciones de cada organización empresarial y su impacto en el tratado, con el propósito de comprender y evaluar la importancia que tienen estos actores empresariales en la formulación de la política comercial en la región de Norte América	Los organizaciones empresariales CCE en México y USCC en Estados Unidos son actores políticos de relevancia en las negociaciones del T-MEC, en donde se muestran como promotores de opinión pública e inciden en las negociaciones	4.2.1 Las organizaciones empresariales frente al T-MEC

Tabla 4. Estructura lógica de investigación general. Elaboración propia.

También se muestran los objetivos específicos y su abordaje en el capítulo de resultados:

Estructura lógica de investigación específica		
Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Título en sección de resultados
1. Describir y analizar el contexto de renegociación del TLCAN por medio de revisión hemerográfica y de literatura especializada, con el propósito de identificar los factores más relevantes de la coyuntura.	El contexto de renegociación del TLCAN promovido por Donald Trump, favoreció el protagonismo de las organizaciones empresariales en política comercial hacia el T-MEC.	4.1 Preámbulo
2. Analizar la acción política e influencia del CCE y la USCC en los puntos controvertidos del tratado por medio de contrastación de fuentes periodísticas y documentos oficiales, con el fin de obtener una visión amplia de las negociaciones en tópicos de acuerdo y de discrepancia entre las partes.	Los temas de negociación controvertidos unificaron a las organizaciones empresariales CCE y USCC en posturas a favor del libre comercio.	4.2.2 Las organizaciones empresariales frente a propuestas controvertidas para el tratado
3. Analizar la acción política del CCE y la USCC desde el acuerdo hasta la ratificación del T-MEC a través de revisión hemerográfica y de literatura especializada, con el propósito de identificar el seguimiento de los actores para la ratificación del tratado.	Las organizaciones empresariales CCE y USCC continuaron presionando públicamente a sus gobiernos desde el acuerdo hasta la ratificación del T-MEC	4.2.3 Las organizaciones empresariales entre la firma y la ratificación del tratado.
4. Comparar las características organizacionales y de acción política del CCE y la USCC a través del análisis y recapitulación de lo investigado, con el objetivo de contrastar la importancia de las organizaciones y comprender su rol político en cada país en relación a su política comercial.	El CCE es un actor político más importante en México que la USCC en Estados Unidos	4.3 Contrastes entre el CCE y la USCC en el T-MEC

Tabla 5. Estructura lógica de investigación específica. Elaboración propia

## **Estructura del Documento**

La estructura del trabajo tendrá cuatro grandes secciones que cubren los problemas básicos de la investigación: el teórico, el contextual, la descripción del objeto de estudio y el análisis. A continuación, se describen brevemente.

El capítulo 1 “Empresarios y organizaciones empresariales desde las ciencias sociales” se centra en desarrollar y contrastar diferentes perspectivas teóricas acerca de las organizaciones empresariales y su influencia en esferas político-sociales.

El capítulo 2 “Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá T-MEC” se propone mostrar los antecedentes del actual tratado con base en el anterior TLCAN, exponer a grandes rasgos la composición del nuevo tratado e identificar los puntos en los que la negociación se tornó polémica para los actores empresariales.

El capítulo 3 “Organizaciones empresariales y política comercial en Norteamérica: CCE y USCC”, analiza, caso por caso, el contexto nacional y el perfil organizacional de las organizaciones seleccionadas para la investigación.

El capítulo 4 “Análisis del CCE y la USCC en el T-MEC” desarrolla tres etapas del análisis: las organizaciones empresariales frente al tratado en general; las organizaciones empresariales frente a los temas controvertidos durante la negociación y las organizaciones empresariales después del acuerdo hasta la ratificación del mismo. Posteriormente se realizan unos contrastes con lo observado.

El trabajo finaliza con la presentación de las conclusiones basadas en el resultado de la investigación.

## **Capítulo 1. Empresarios y organizaciones empresariales desde las ciencias sociales**

El estudio de las organizaciones empresariales desde las ciencias políticas y sociales conlleva el reconocimiento de la importancia de las mismas como unidad de análisis, esto debido a que la delimitación de estas no es una cuestión de índole meramente económica, y que tiene consecuencias que requieren una reflexión multidisciplinaria y diversa. Bajo este orden de ideas, el presente capítulo introduce a diferentes problemas y vértices sobre el tema, con la intención de mostrar perspectivas clásicas y contemporáneas que corresponden al ámbito de las organizaciones empresariales. El capítulo se divide en tres apartados, los cuales son 1.1 Introducción conceptual, el 1.2 Enfoques de pensamiento sobre las organizaciones empresariales y 1.3 Recursos de las organizaciones empresariales en la sociedad. La selección se hace con el fin de responder a la pregunta ¿De qué manera se han teorizado los actores empresariales, así como su relación con la sociedad y el sistema político en las ciencias políticas y sociales? Y ¿cómo ayudan estas perspectivas a la presente investigación? Al final del capítulo se desarrollan conclusiones.

### **1.1 Introducción conceptual**

Se propone que es posible introducirse al tema de las organizaciones empresariales, su clasificación y características por medio de exponer la categoría general de grupo, luego, la de organización y posteriormente, desarrollar las especificidades de las organizaciones empresariales.

Francisco Fonseca (2012) dialoga con la noción de grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes, y se reúnen para conseguir objetivos específicos. Dichos grupos pueden ser formales (los que definen una estructura operativa del grupo) o informales (que se reúnen de manera esporádica y según el momento lo requiera). Estos grupos pueden observarse como Grupos de mando, que son un conjunto de individuos que cumplen tareas y reportan a determinado líder sus acciones y Grupos de intereses, que trabajan juntos para alcanzar un objetivo que concierne a todos sus integrantes (que son las que se cristalizan como organizaciones). La utilidad de los grupos y las posteriores organizaciones se explica en los siguientes aspectos:

- A) Seguridad. Rompe con el sentimiento de soledad y dota de unión y visibilidad ante una situación en de interés común.
- B) Estatus. Confiere reconocimiento y posición a los miembros bajo la unificación en una firma.
- C) Autoestima. Sentimiento de valía ante externos por medio de la unión y visibilidad otorgada.

D) Afiliación. Cumple necesidades de interacción, específicamente para reafirmar cualidades en común de manera grupal. Generando identidad y cohesión.

E) Poder. Adquiere cosas que de manera individual no necesariamente se conseguirían.

F) Consecución de metas. Permite la división de tareas, posibilidad de aparato burocrático y administración con fines en común.

Con lo anterior expuesto, es comprensible que en las sociedades modernas las agrupaciones puedan actuar de manera más efectiva que esfuerzos individuales inconexos, especialmente cuando de fines políticos se trata. El mismo Francisco Fonseca (2012) menciona que las fases de una organización son:

1. Formación. Se intenta determinar el propósito, estructura y liderazgo de la nueva agrupación.
2. Conflicto. Se dan conflictos internos debido a su naturaleza de pluralidad de integrantes y para delimitar su constitución como agrupación.
3. Regulación. Se manifiesta en la cohesión de la agrupación para su funcionamiento.
4. Desempeño. La estructura es funcional y cumple con sus objetivos planteados.
5. Desintegración. Como toda creación humana, es finita y tarde o temprano desaparece y los últimos integrantes dirigen las acciones conclusivas.

Estas características orgánicas se relacionan con la complejidad de las sociedades modernas, lo que da como consecuencia que las representaciones de determinados sectores sociales no se dé solamente en grupos reducidos, sino en organizaciones más amplias y con interacciones más específicas con las esferas de poder. En este sentido se desarrolla lo siguiente.

### **Organizaciones y organizaciones empresariales**

Garduño y Zúñiga (2008) afirman que las organizaciones requieren una distinción entre orden y desorden para términos de finalidad (2008, p. 40). Es decir, existen diferentes relaciones operativas hacia adentro y hacia afuera de una organización que le confieren definición, siendo la organización una especie de mediación con respecto a dicha dicotomía, con lo que se entiende su importancia como reguladora, normativa, de conducta e interacción. Por lo tanto, la organización se muestra como plataforma estructurada de valores que genera sentido a su interior y que a partir de este se estructura la misma hacia afuera (2008, p. 41). De esta forma, dichas organizaciones redefinen y

conjuntan intereses individuales en un solo discurso y rumbo de acción, el cual generalmente es por medio de un representante colectivo.

Para el tema de empresarios, Chavarín Rodríguez (2011, p. 211-213) argumenta el enfoque sociológico desde el que se entienden las organizaciones de corte económico, con lo que se encuentran relaciones sociales que clasifica en: A) Relaciones de propiedad; B) Principio de solidaridad al interior de la red de negocios; C) Estructura de autoridad, la cual puede ser por consejo, comité o de manera vertical y D) Economía moral, es decir, los grados de interiorización de la confianza y las normas sociales. Para entender la aplicación de dichas categorías empíricas es necesario entenderlas desde el contexto institucional en que se desarrollan, especialmente en el entorno financiero y con el Estado. Es decir, el estudio de empresarios es multiparadigmático. En este sentido, Haggard et al (1997) reconocen la complejidad de la conceptualización de los sujetos empresariales y proponen una tipología de entendimiento de cinco concepciones básicas:

- 1) Capital. Se centra en el papel económico de los empresarios y la manera en que sus inversiones influyen en la toma de decisiones por medio de la dicotomía Estado-capital y que el segundo constriñe mayormente al primero .
- 2) Sector. Se enfoca en reconocer que los empresarios no tienen preferencias hegemónicas ni una sola lógica de acción, sino que su acción y política económica es resultado de divergencias y en ocasiones conflictos entre intereses empresariales.
- 3) Firma. Se argumenta que la concentración de capital y los procesos de apertura económica han favorecido la emergencia de actores hegemónicos por medio de las grandes firmas, que concentran capital y diversifican sus actividades, lo que multiplica su importancia con respecto a la interacción con el gobierno, especialmente en sociedades en vías de desarrollo.
- 4) Asociación. Es el estudio de los empresarios organizados y sus implicaciones como grupo y con respecto a su mejoramiento y visibilidad como grupo y su relación con el sector público. Generalmente esta tradición tiene como enfoque el pluralismo y entiende que la posición económica dicta interés y propensión a la acción colectiva.
- 5) Red. Muestra que los empresarios se reproducen como grupo por medio de un entramado de contactos e interacciones que les permiten proseguir con su segmentación como élite económica y con búsqueda de influencia política.

Por lo tanto, los empresarios se asocian, y las organizaciones de los mismos cumplen con una función específica que las diferencia de otras, como las de la sociedad civil, de las cuales Ricardo Tirado (2015, p. 472) encuentra divergencias con respecto a las organizaciones empresariales en los siguientes aspectos: A) *Leitmotiv* (la motivación conductora de la acción) siendo en este caso el lucro para sus afiliados; B) La ontología de sus acciones, que buscan incidir en la vida pública a favor de sus agremiados; C) El tipo de bienes que producen, que son bienes colectivos para sus afiliados, como puede ser una legislación, siendo así que, como punto medular, las organizaciones empresariales no buscan lucro por sí mismas como estructura, sino por la mediación a favor de sus representados, ya sea a presente o a futuro.

Se entiende que las organizaciones de empresarios representan a grupos de propietarios que se caracterizan por su diversidad dentro de la misma categoría, por lo que son una herramienta para unificar intereses de propietarios, y así las empresas de diversas características se convierten en voz homogénea. Las organizaciones empresariales, por lo tanto, también cumplen con funciones según la división interna de trabajo de los empresarios, en el que entonces existen sectores de pequeños o medianos empresarios, de diferentes regiones geográficas, sectores productivos y la élite de los empresarios.

Con la misma intención de abordar a dicho tipo de organizaciones, Tirado (2015) propone que los actores empresariales pueden ser explicados por medio de la herramienta conceptual de los gremios, que con los empresarios adquiere dimensiones específicas de actuación. En este sentido, las organizaciones gremiales empresariales surgen con la intención de aglutinar en un solo foco visible a sujetos sociales que comparten características socioeconómicas similares, ya sean laborales, contractuales o de propiedad que les confieran cohesión como grupo.

La consolidación de las organizaciones gremiales requiere la afirmación simbólica de la misma, lo que le otorga legitimidad pública de actuación y representación de los intereses que asume discursivamente. El principal fin de los gremios de empresarios es crear condiciones que posibiliten el intercambio de bienes y servicios y que sus afiliados encuentren ambientes de mercado favorables para obtener ganancias.

Otro eje funcional de las organizaciones gremiales es el de ser un punto de encuentro, colaboración y deliberación entre empresarios que de otra manera se encontrarían alejados. Funge así como organización que hacia afuera promueve un determinado tipo de decisiones públicas que les favorezcan y hacia adentro fortalece y reproduce relaciones sociales y genera acuerdos entre sus

miembros. Esta postura de organizaciones gremiales empresariales es la que se considera más operativa en la presente tesis.

## **1.2 Enfoques de pensamiento sobre las organizaciones empresariales**

A las organizaciones empresariales se les puede encuadrar dentro de corrientes de interpretación política y social, por lo que el siguiente apartado se propone situar el tema con respecto a teorías diversas. El objetivo es mostrar paradigmas de entendimiento del objeto, discutir su vigencia y rescatar lo que puede aportar a la investigación.

### **Teorías de Elites**

Los empresarios como sujeto social se pueden observar desde la perspectiva del elitismo, la cual es una corriente teórica de tradición en el pensamiento social y cuyas perspectivas de interpretación han sido tomadas por autores varios. Por ejemplo, el libro *La élite del poder* (2013) del autor Wright Mills, se menciona que existe un bloque hegemónico que es compuesto por militares, corporativos y el gobierno que domina al resto de la sociedad. La importancia de dicho libro, que ya se considera un imprescindible de la literatura política del siglo XX, es que retoma postulados de división social desde el funcionamiento de una estructura específica que beneficia a un sector mínimo de la población, especialmente a aquellos que ostentan medios de producción como las empresas.

No obstante, la crítica también ha abordado dicha postura y algunos autores han mencionado que los gobernantes y capitalistas no necesariamente se encuentran agrupados en un mismo bloque, como Robert Dahl en *Who Governs?* (2013) quien desde la perspectiva empírica muestra que hay grupos de poder de diferente nivel e influencia, agregando complejidad al análisis. Por lo tanto, surge la postura del Elitismo competitivo, que es la perspectiva de reconocimiento que en la sociedad existen diversos grupos de poder que compiten entre sí por influencia y poder en esferas económicas, políticas y sociales, cuyo proyecto se puede ver en las elecciones o por medio de representaciones organizacionales que se posicionan en la sociedad (Michels, 2010). El elitismo es una corriente de pensamiento que puede distinguir el poder de la élite como una característica positiva o negativa en la sociedad, aunque también se le puede ver más que desde un juicio valorativo, como inherente a la complejización del avance histórico.

Se observa que cuando se menciona el concepto de élite, se puede referir en un sentido de élite política o élite económica, por lo que esta tendencia reconoce la cercanía de los grandes grupos de poder económico con respecto al poder político, aunque para otras perspectivas no necesariamente lo es. Las perspectivas elitistas reconocen una capa superior de la sociedad, aunque en ocasiones les observa de una manera homogénea, agrupando a gobierno, empresarios y

miembros del Estado como militares, quienes no necesariamente se encuentran en la misma dinámica.

### **Perspectiva marxista**

El desarrollo de la economía a lo largo de la historia ha promovido el interés de estudio en uno de los sujetos con mayor capacidad de actuación en el sistema económico del capitalismo: los empresarios. Estos han sido abordados desde los estudios del siglo XIX, especialmente en el marxismo, cuya tradición les conferiría una fuerte connotación con respecto a su papel social hasta nuestros días.

Por lo tanto, si bien Karl Marx y Friedrich Engels no desarrollan una teoría del empresariado en un sentido exclusivo y estricto, sí le definen como parte del aparato conceptual de su interpretación de la historia en el materialismo histórico, por lo que la manera en que se muestran los empresarios no son como sujetos específicos, sino como una clase social, la cual es la burguesía, y que remite a aquellos sujetos quienes son dueños de los medios de producción, con lo que son los sujetos que se benefician de manera directa de la categoría de plusvalía y que se encuentran en un antagonismo con la clase social del proletariado, la cual es compuesta por los sujetos que venden su fuerza de trabajo por un salario.

Bajo este orden de ideas, especialmente en la época del auge de los estudios marxistas, los empresarios fueron analizados a manera de bloque y con una pre-especificación sobre su actuar. No obstante, la apertura teórica de las ciencias sociales desde el siglo XX permitió que los científicos sociales tomaran en cuenta que, si bien el empresariado es una capa de la sociedad que se define como propietaria, es un concepto que se ha mostrado con mayores aristas de análisis hacia su interior, y que su esfera de influencia y acción no se encuentra solamente en la economía. En este orden de ideas, los estudios sobre empresarios analizan nuevos ámbitos como su influencia política, esfera organizacional, subjetividad, cultura, influencia en los medios o su discurso; del mismo modo se les ha encuadrado en nuevos conceptos teóricos, como la complejidad, el pluralismo, la poliarquía o la gobernanza.

### **Sistema complejo**

Una perspectiva que intenta romper con la simplificación y el determinismo del análisis de las organizaciones empresariales es la que menciona la posibilidad de la apertura de análisis para estudiar las empresas y organizaciones empresariales por medio del paradigma del sistema complejo (Garduño & Zúñiga, 2008). Los autores reconocen que cada vez es más común identificar

nuevos enfoques no economicistas para el estudio de las organizaciones económicas, por lo que propone una semiótica organizacional con dimensiones que se implican en a) Administración, es decir, los recursos humanos y los procesos productivos; b) Tecnología, que adquiere sentido y uso según perspectivas sociales de constitución y apropiación de trabajo y c) Los sistemas culturales que interactúan con la organización, que puede ser el mercado, el contexto o las relaciones con el gobierno. Lo anterior se pone en la línea de entender en mayor dimensión a las empresas y su funcionamiento.

Bajo la misma línea de complejidad, Bohórquez (2013) propone que las empresas y organizaciones empresariales se pueden estudiar desde la perspectiva de los Sistemas Adaptativos Complejos, que es una categoría extraída de las ciencias naturales pero que ya adaptada permite identificar el funcionamiento de organizaciones en medio de entornos inestables. Dicha perspectiva estudia a las organizaciones empresariales según la auto-organización espontánea en la dinámica de estabilidad/inestabilidad y emergencia en su orden a partir de lo mismo. Las perspectivas mencionadas arriban a la idea de entender las organizaciones empresariales cada vez en mayores dimensiones y ópticas analíticas, aunque las mismas siguen siendo algo marginales, aportan originalidad a la temática.

También es posible indagar la postura de la complejidad por medio de las redes sociales como conjuntos complejos de relaciones, en las que diversos actores individuales y colectivos se inmiscuyen, y que permite vislumbrar la relevancia de los mismos en determinados entornos sociales específicos. Bajo este orden de ideas, Tirado (2015a) reconoce tres tendencias de estudios de redes aplicadas y aplicables a empresarios: A) Redes de política elitistas y excluyentes, que busca indagar en la relación cuasi secreta entre prominentes elites empresariales y gobierno, de la cual se desprende la perspectiva B) Redes de política plurales y abiertas, que reconoce la relación entre el sector privado y el público que se enfoca en un consenso entre más actores y con una postura menos determinista. C) Redes de gobernanza, que enfoca a los empresarios dentro de las relaciones político-sociales que dicho proceso confiere.

Las categorías de la complejidad aplicadas a los estudios de las organizaciones empresariales son interesantes y con una amplia variedad de aplicación y posibles resultados, pero no encuadra para los objetivos y alcances de este trabajo y solo se le retoma para su contrastación teórica.

### **1.3 Recursos de las organizaciones empresariales en la sociedad**

Las organizaciones empresariales interactúan con demás actores, gobierno e instituciones, por lo que requieren el uso de diversas estrategias que permitan, por un lado, visibilidad que legitime el actuar de estos, así como contacto, acercamiento o hasta presión con respecto a diversas coyunturas a favor de sus intereses. El presente apartado, muestra recursos que las organizaciones empresariales disponen en su repertorio de acción social e influencia.

#### **Acción empresarial organizada**

La acción es uno de los conceptos centrales en Ciencias Sociales, lo cual es producto de la inquietud intelectual de entenderla desde el ámbito individual y colectivo. En este sentido, ya Max Weber (2010) otorgaba un papel central a la acción en su teoría, otorgando herramientas de análisis para la relación sociedad-sujeto como precursor de la acción, así como su posible racionalidad.

Con respecto a las organizaciones empresariales, también su acción se encuentra relacionada con el entorno social y político. Dossi y Lissin (2011) proponen el uso del concepto Acción empresarial organizada, el cual se delimita con respecto a otro tipo de acciones colectivas y permite vislumbrar la naturaleza de la influencia de los empresarios en determinados ámbitos. Por lo tanto, los autores retoman los postulados de Claus Offe, y proponen tres esquemas explicativos de las organizaciones de orden empresarial: A) Desde abajo, que es el conjunto de intereses comunes en la organización, dotándola de una dimensión económica estructurada; B) Desde adentro, que es el esquema orgánico y de funcionamiento, así como su dinámica y marco histórico; C) Desde arriba, que refiere a las relaciones político institucionales, discursivas, ideológicas y personales con respecto al sistema político.

Los autores consideran necesario diferenciar entre acción colectiva y acción empresarial organizada, ya que, si bien ambas son extraestatales, se configuran por lógicas diferentes en su acción. La acción empresarial organizada se caracteriza entonces porque son organizaciones que focalizan la heterogeneidad misma de las empresas, lo cual influye en sus procesos de decisión. El análisis de la acción empresarial organizada que se propone se enfoca en el eje organizativo-institucional y estructural-económico y siempre agregando el componente contextual e histórico, con el fin de entender las interrogantes del cómo, para qué y el por qué, sobre la acción empresarial, lo cual ayuda a inferir la racionalidad de las organizaciones empresariales. En esta tesis se sugiere que la acción empresarial es más compleja que solamente la lógica económica, lo cual la vuelve adaptable a contextos específicos.

## **Sistema político y Poder político empresarial**

Un actor social se refiere a la interacción con base a intereses surgida del contexto social. Es posible estudiarlos según su dimensión subjetiva, de desempeño u asociativa. Así, un sujeto empresarial puede ser visto mediante la diversa gama de expresiones económico-sociales del capitalismo moderno.

Bajo dicho orden de ideas, Underhill (2000) afirma que el análisis social centrado en el estado ha quedado oblicuo ante la emergencia de actores y dinámicas paralelas a este, lo que aunado a la integración de mercados internacionales, ha permitido que disciplinas como la Ciencia política y las Relaciones internacionales aporten la conceptualización del rol de actores no estatales y de organizaciones empresariales en particular. En este contexto, Salas-Porras (2017) propone el análisis por medio de la economía política, entendida como herramienta de análisis para entender la relación entre la esfera del Estado y del Mercado a través tanto de sujetos como de instituciones, las cuales pueden adecuarse a esta interacción dependiendo los intereses económicos en juego, y de lo que se desprenden interacciones entre diversos actores, como las organizaciones empresariales.

Por lo tanto, el concepto de organizaciones empresariales se asocia con la idea de régimen pluralista, que a su vez refiere a una concepción en que la sociedad es vista como un mercado en el que concurre una diversidad de grupos que compiten de manera directa e indirecta por el poder y por la influencia en las políticas de orden público. Es decir, que las sociedades contemporáneas rompen con la división tajante entre gobernantes y gobernados, y que existen complementariedades entre sujetos que se organizan según sus cualidades sociales o económicas, formando un entramado de redes que se cruzan y que promueven intereses en pugna. La construcción del sistema de representación de intereses se asocia con el pluralismo y el reconocimiento de intereses encontrados y la necesidad de desahogar dichas pugnas por vías institucionales.

En este sentido, Robert Dahl habla de la concepción de una Poliarquía (1989), que es una idea del funcionamiento del sistema político que no permite hablar de una democracia en el sentido abstracto convencional, sino de poderes diversos que compiten por medio de condiciones que se deben crear para su funcionamiento correcto. Otro punto de vista de las organizaciones empresariales en relación con el sistema político es el de la dinámica del neocorporativismo propuesto por Philippe Schmitter, que es una interpretación de un mecanismo de intermediación de intereses, los cuales pueden ser funcionales para proporcionar estabilidad a un sistema político o como medio de expresión de tensiones sociales, especialmente entre organizaciones representantes del capital y el trabajo (Aguilar, 1989). El neocorporativismo es una opción que analiza la

necesidad de ordenamiento de la complejidad social, en la que el Estado no se convierte en el ejecutor exclusivo y hegemónico, y que se encuentra con demandas estructuradas en diversos ámbitos, las cuales devienen en ideologías que facilitan o debilitan su accionar, condicionando así los resultados y la negociación de las políticas públicas.

Las consecuencias de la interacción de gobierno con organizaciones empresariales desde el punto de vista institucionalista es desarrollada por Schneider y Maxfield (1997), que identifican elementos que pueden beneficiar a la sociedad mediante dicha relación, siempre desde una perspectiva colaborativa y no de colusión. El primer punto para que se mejore la actuación social de la relación es por medio de una burocracia estatal profesionalizada, designada con base en los méritos y capaz de actuar en dinámicas ajenas al lucro privado y la corrupción. Del mismo modo, el primer condicionante para esta relación es la situación económica, a la que se subordinan factores como la información, la credibilidad, la reciprocidad y la confianza entre el sector de negocios y el gubernamental. Dicha dinámica entonces puede tomar bríos de colaboración con el fin de lograr el crecimiento económico o, por el otro lado, se puede caer en intercambios improductivos de favores y sobornos.

Este modelo en la realidad se encuentra cruzado con factores externos amplios y abiertos pero permite entender a grandes rasgos los factores de la cooperación y la deseabilidad de una burocracia especializada que maximice beneficios sociales de dicha interacción. La cooperación se entiende entonces como una estrategia conjunta entre dos o más actores con una gama de fines en común y que inciden en el mejoramiento del interés público.

Por su parte, Ricardo Tirado (2015a, p. 322-323) aporta concepciones desde las que se entiende el poder empresarial, las cuales son:

- 1) Poder estructural, que es la importancia del funcionamiento y circulación del capital para la estabilidad política de los regímenes políticos, lo que les pone en una situación favorecida ante otros actores.
- 2) Poder de prestigio social, que es la concreción ideológica de reconocimiento y reputación de los sujetos empresariales en el orden social.
- 3) Poder latente, que es el conocimiento y conciencia de la capacidad del actor para poder realizar un despliegue de acciones específicas que le confieren margen de acción social.

La anterior tipología complementa el sentido de acción de las organizaciones empresariales en la sociedad. Así, se observa que existen dimensiones que se reflejan en prácticas de poder, lo que se empata con una concepción social de los empresarios relacionada con el prestigio que tienen y como sujetos de saber, creadores de empleo en la sociedad, y hasta como representantes de la ciudadanía en general, en contraparte con una imagen ineficiente del Estado.

Se afirma que el poder político empresarial se concreta en la actuación de las organizaciones empresariales, pero que este se ejerce de manera diversa y condicionada por las circunstancias estructurales de representación en las diferentes sociedades

### **Mecanismos y performance**

Los mecanismos son una manera de ejercer el poder en la que se realiza una cadena no coercitiva que permita cumplir determinadas metas y objetivos. Es decir, los mecanismos sirven para que una persona ajena a una decisión realice una acción decidida por la primera. En esta lógica, Tirado (2015a, p. 324) identifica diversos tipos de mecanismos que los empresarios pueden utilizar en las sociedades contemporáneas.

- 1) Mecanismo de convencimiento. Es una construcción discursiva lógicamente argumentada con el fin de persuadir al interlocutor en cuestión.
- 2) Mecanismo de presión o inducción. Es ejercer determinado tipo de coerción discursiva a consecuencia de determinadas acciones. Las presiones pueden ir dirigidas a un grupo o persona y consisten en presentar un efecto negativo si no se toma determinada decisión. En ciertas circunstancias, incluso las presiones pueden ser los sobornos y las amenazas de diversa índole: revelación de actos de corrupción, de conductas personales cuestionables, etcétera. De otro modo, también se puede incidir con regalos, donaciones, retiro de apoyos económicos y más. El cabildeo también puede servir como presión directa.
- 3) Mecanismo de construcción de sentido. Es la propagación, creación y modificación de sentidos sociales para crear significados con un fin específico, lo cual se logra principalmente con propaganda o en los últimos tiempos con el impacto en las redes sociales.
- 4) Mecanismos de autoridad legal. Es la capacidad para utilizar medidas jurídicas para determinados fines, con lo que se aumenta la posibilidad de una discusión a favor. Bajo este orden de ideas, es posible hablar del emplazamiento empresarial en la sociedad.

Así mismo, Puga (2010, p.1147) menciona la relación entre performance y resultados desde la óptica de la acción colectiva. Se entiende esta relación desde dos perspectivas generales; desde los estudios culturales (como puesta en escena) y en los estudios organizacionales por medio de enfatizar la manera en que las organizaciones estructuran y llevan sus propósitos y estrategias, siendo esta última la más adaptable para el estudio de las organizaciones empresariales.

El performance, desde esta perspectiva, toma en cuenta la estructura organizacional, recursos y objetivos a cumplir, e intenta englobar intereses personales en los de una organización. Otros puntos del performance a destacar son: A) Diversidad de la asociación, porque cohesiona diversos sujetos en uno, B) Efectividad, que es la satisfacción obtenida del desempeño organizacional y el balance obtenido de lo mismo, C) Los stakeholders (interesados) que son los sujetos implicados en el tema y D) Evaluación del performance, cuya elaboración permite proseguir o cancelar determinadas rutas de acción y se permite observar situaciones como el impacto en la sociedad.

Esta expresión performativa se puede enunciar en las organizaciones empresariales en los intentos de influir en la opinión pública por diferentes medios comunicativos, o por la expresión de sus intereses por medio de unidades lingüísticas compartidas como la Patria, la Nación o el interés común.

## **Conclusión de capítulo**

La construcción de las categorías de análisis se basa en los estudios de sociología de las organizaciones y en los análisis políticos de actores. Hay análisis de corte general y también autores que se han dedicado a la especificidad de las organizaciones empresariales en determinados contextos, casi siempre desde el punto de vista de su influencia política. Por ejemplo, la teoría de élites y marxista sirven para comprender la importancia estructural de las organizaciones empresariales en la sociedad, y las posturas de la complejidad y redes permiten un análisis más fino sobre los matices de las relaciones sociales que emanan de la posición social del empresariado. Por su lado, los recursos de las organizaciones empresariales se relacionan directamente con el estado político y social en que se desenvuelven, así como en las plataformas de interacción política que cada sistema otorga a sus ciudadanos organizados.

Se manifiesta que las organizaciones empresariales son relevantes en las sociedades contemporáneas debido a la preeminencia de la importancia del capital, de los empresarios y de sus organizaciones en la ordenación de lo social, por lo que los distintos enfoques para su estudio complementan la óptica de su papel social. La exposición anterior apoya a la investigación con enfoques para el análisis de las organizaciones empresariales y servirán para entenderlas en sus desempeños específicos.

## **Capítulo 2. Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC)**

El tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC en México, USMCA en Estados Unidos y CUSMA Canadá) es un acuerdo económico entre dichos países, que regula el comercio de bienes y servicios entre los mismos según los criterios, reglas y estándares convenidos. Es una reforma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN en México o NAFTA en Estados Unidos y Canadá) que entró en vigor el 1 de enero de 1994, y cuya renovación fue promovida vigorosamente por el presidente estadounidense Donald Trump. Este tratado es resultado de diferentes pujas, debates públicos y rondas de negociación. Para la comprensión de dicho acuerdo, el presente apartado se divide en dos secciones: 2.1 Antecedentes y 2.2 Perfil del T-MEC, lo cual permitirá ahondar en el trasfondo contextual del acuerdo, en los entretelones de la negociación y en la composición jurídica en que se acordó su firma. Así, se pretende hacer un aporte para entender la dinámica en que el tratado fue acordado y facilitar el adentrarse en el objeto de estudio. La pregunta que guía el presente capítulo es ¿Cuáles son los antecedentes del T-MEC? Y ¿cómo resultó el documento final del T-MEC?

### **2.1 Antecedentes**

A continuación, se desarrollan tres secciones analíticas: 1. Conceptos, 2. Política comercial en Norteamérica y 3. El TLCAN/NAFTA; todo con el fin de contextualizar el análisis del contenido del tratado mostrado en el apartado 2.2.

#### **Conceptos**

La introducción para comprender el T-MEC comienza clarificando dos conceptos que auxilian a comprender la racionalidad de los actores en el contexto de dicho tratado: Política comercial y Balanza comercial. La primera es la manera en que un país se desempeña de en el campo del comercio internacional, mientras que la segunda son las relaciones económicas emanadas de esta; y ambas sirven de brújula de orientación para que los gobiernos actúen de una u otra manera.

La política comercial hace referencia a los instrumentos y objetivos aplicables y alcanzables en materia comercial de un país con respecto al resto del mundo, una región económica o un tratado comercial específico (Velasco, 2004, p. 96). Algunos de los objetivos de la política comercial son: 1) Regular el acceso de bienes y servicios al país según los tratados, las políticas o los usos comerciales vigentes; 2) Reducir la brecha entre precios nacionales y extranjeros y 3) Lograr el equilibrio de la balanza comercial; es decir, evitar incurrir en grandes déficits permanentes y lograr superávits. La aplicación de la política comercial se observa por medio de aranceles, subsidios a productos nacionales exportados, restricciones a las importaciones y, en caso de contar con tratados

comerciales internacionales, normas que fijen los mínimos permitidos de contenidos nacionales. La política comercial se guía por medio del proyecto que los países buscan con respecto a la interacción de su mercado e industria interna con el exterior.

Por su parte, la balanza comercial se entiende como la cuenta o el registro económico de un país, en el que se recogen las importaciones y exportaciones de mercancías y servicios que se hacen en un periodo dado; esto con el fin de conocer el estado de la relación comercial entre dos diferentes asociados. En el caso mexicano con respecto a Estados Unidos, desde 1993 el saldo de la balanza ha evolucionado de forma ascendente, pasando de un déficit de \$ -3, 215.5<sup>13</sup> millones de dólares (MDD), a un impresionante superávit de \$ 12, 371.1MDD al siguiente año de 1994, que en un poco más de veinte años, para 2016, en un superávit de \$ 123, 066.7 MDD a favor de México.

Es decir, desde la entrada en vigor del TLCAN, el valor de las exportaciones de México es mayor que el de las importaciones que se hacen desde Estados Unidos y, como se ve, creció muy rápidamente. La importancia de traer a colación a la balanza comercial es debido a que este saldo negativo para los Estados Unidos es uno de los indicadores primarios tomados por Donald Trump y sus partidarios para criticar y amenazar con cancelar el tratado, que en su opinión es injusto con los trabajadores y la economía de su país.

### **Política comercial en Norteamérica**

La liberalización económica fue una tendencia en el mundo occidental que entró en auge con el agotamiento del modelo de bienestar, y se observa desde los años setenta del siglo XX. Coincidió con la crisis del petróleo y la ruptura de los acuerdos de Bretton Woods<sup>14</sup> en 1971, lo que dio pie al libre intercambio de divisas económicas, el flujo de los capitales y permitió la paulatina integración de un sistema financiero global.

Esto se confirmó en la década de los ochenta, durante los gobiernos del presidente Reagan en Estados Unidos y la primera ministra Thatcher en el Reino Unido, en una cruzada a favor del libre mercado basada en el llamado “Consenso de Washington”.

En México, el proceso de liberalización económica comenzó en 1982 con la crisis de la deuda y la presidencia de Miguel De la Madrid, quien asumió la Carta de Intenciones del Fondo

---

<sup>13</sup> Cantidades expresadas en millones de dólares y recuperadas con datos de la Secretaría de Economía en [http://www.economia-snci.gob.mx/sic\\_php/pages/estadisticas/](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/estadisticas/).

<sup>14</sup> Los acuerdos de Bretton Woods fueron una serie de tratados al finalizar la segunda guerra mundial en los que, entre otras cosas, las transacciones económicas internacionales se basaban en una tasa de cambio controlada por el dólar. La ruptura de dichos acuerdos dieron pie a un sistema de tipos de cambio fluctuantes y, entre otros factores, es uno de los antecedentes de la globalización económica.

Monetario Internacional. Los problemas económicos y las caídas de la renta petrolera intensificaron la crisis en el país y se presionó la entrada del país al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en 1986, así que a partir de esta época los enfoques de política comercial exterior fueron orientados a privilegiar la conexión regional, la cual cristalizaría en sendos acuerdos comerciales años después.

Por el lado de Estados Unidos y Canadá, la cooperación económica ha sido más estrecha y se ha formalizado en acuerdos comerciales más antiguos que van desde el American Smoot-Hawley Tariff de 1930, que después fue profundizado con el Canada-US Reciprocal Trade Agreement de 1935 y el Hyde Park Agreement de 1941 (Stewart, 1991).

Posteriormente, el 1 de enero de 1989 entró en vigor un nuevo tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá, lo que hizo que estos países conformaran una de las zonas económicas más grandes del planeta en cuanto a capacidad económica. Los suscriptores de dicho tratado buscaron una ampliación a México, por lo que el 5 de febrero de 1991 se acordó la profundización de los acercamientos entre los tres países. El resultado de esto fue, al cabo de una negociación trilateral que llevó casi tres años, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que entró en vigor el 1 de enero de 1994.

Esta tendencia al libre comercio mundial se aumentó con la creación de la Organización Mundial de Comercio (WTO) de 1995, que sustituyó al GATT y que funge como regulador y mediador global del comercio y políticas comerciales, cuyas recomendaciones son hasta hoy gran parte de la base de los tratados comerciales. Los tres países norteamericanos son miembros de esta organización multilateral.

### **TLCAN/ NAFTA**

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o North American Free Trade Agreement (NAFTA) fue un acuerdo de zona de libre comercio entre Estados Unidos, México y Canadá, que entró en vigor el 1 de enero de 1994 y fue el tratado base sobre el que se negoció el T-MEC. Los antecedentes de este tratado datan desde 1985, cuando México y Estados Unidos firmaron el Entendimiento en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios, con lo que Estados Unidos se comprometía a revisar los posibles daños de las exportaciones mexicanas antes de aplicar impuestos compensatorios. Esto formaría una base de comunicación que en 1987 se profundizó, de modo que México y Estados Unidos firmaron un Acuerdo Marco en materia de consultas sobre comercio e inversión.

Posteriormente, y luego del acuerdo comercial entre Canadá y USA, en 1989, los presidentes George Bush y Carlos Salinas de Gortari iniciaron pláticas con el fin de promover una apertura en materia de comercio, inversión y acceso a los mercados. El 7 de septiembre de 1990, el gobierno de México solicitó formalmente a Estados Unidos iniciar las negociaciones para acordar un tratado de libre comercio.

El 5 de febrero de 1991 se anunció que el nuevo tratado sería Trilateral, al unirse Canadá al nuevo acuerdo, fusionando el tratado previo entre aquellas naciones con el naciente. El 12 de junio de 1992 se dio la primera reunión de negociación con 6 grandes áreas de deliberación: Acceso a mercados, reglas de comercio, servicio, inversión, propiedad intelectual y solución de controversias. Dos años y medio después, el 1 de enero de 1994 entró en vigor el TLCAN, convirtiéndose en el tratado comercial principal para todos sus integrantes en cuanto al monto de la participación económica y su importancia estratégica y geopolítica.

El TLCAN se propuso la integración económica de la región y la creación de condiciones para convertirla en un área exportadora y también como resultado final del acuerdo hubo un mayor acercamiento político entre México y Estados Unidos, sin embargo, esto no incluyó propuestas de integración política o monetaria como en la Unión Europea.

#### Integración económica tras el TLCAN

En la región norteamericana la integración se acentuó con el TLCAN. Si bien desde 1986 México adquirió importantes compromisos comerciales con la entrada al GATT y el gobierno adelantó de manera drástica y unilateral la apertura de la economía mexicana, es este tratado el que enlaza los procesos económicos de manera más profunda. Serra Puche (2015, p. 31) argumenta que de 1994 a 2011 el índice de integración regional en Norteamérica creció más de tres veces su tamaño y que la inversión extranjera en Norteamérica se multiplicó cerca de cinco veces desde 1988 a 2011 (2015, p. 32). Otro punto importante es que desde el año 2002, el índice inflacionario y de las tasas de interés de las tres economías convergen de manera cercana, lo que es distinto a los periodos anteriores al tratado (2015, p. 34-36).

En el caso mexicano (que era el país de menor desarrollo al firmar el tratado), la Inversión Extranjera Directa (IED) ha aumentado de manera muy notable. Como receptor, el país recibe el 55 % de toda la IED de sus contrapartes firmantes del TLCAN (48.9% Estados Unidos y 6.6% Canadá). De esta inversión, el 48.6% fue destinada al sector manufacturero mexicano (CEFP, 2018, p. 13), lo cual ha dado como consecuencia cadenas regionales de producción en sectores como el

automotriz o de manufacturas, constituyendo una zona de libre comercio regional y condiciones para ser plataforma exportadora. Por su lado, la inversión mexicana en Estados Unidos creció 1283% entre 1993 y 2015 (CEFP, 2018: 14) La deslocalización de la industria estadounidense se propició por el aprovechamiento de manufacturas en los nuevos conglomerados industriales mexicanos.

Como se mencionó, la balanza comercial de México con Estados Unidos ha pasado de \$ -3, 215.5 MDD en 1993 a \$ 123, 066.7 MDD en 2016 a favor de México, lo que se explica mayormente debido a la división regional de la producción y la manufactura por parte de empresas transnacionales que se establecieron en México con el fin de aprovechar la competitividad de sus salarios menores con respecto a Estados Unidos y Canadá. Dichos productos, hechos muchas veces con partes importadas de la región, vuelven a los Estados Unidos y Canadá para su terminación, incorporándoles partes, es decir, agregándoles valor, si es el caso, o para su venta, obteniendo los productores ganancias del importante mercado de los tres países del tratado y también los de otras regiones del mundo a las que también se exportan los productos norteamericanos, el cual fue un objetivo del TLCAN.

Del mismo modo, el comercio mexicano con USA y Canadá pasó de \$ 91 MDD en 1993 a \$ 543 MDD, lo cual significó un crecimiento de casi cinco veces, a un ritmo de 7.2% de crecimiento anual (CEFP, 2018, p. 10). La integración económica entre los tres países los ha vuelto socios directos en cuanto a exportaciones e importaciones, siendo el centro de dichos intercambios la economía estadounidense.

A pesar de la ampliación de dicha relación económica, se debe mencionar que el mismo tratado no ha ido de la mano con el crecimiento económico anual en México, ni con el aumento de salario entre trabajadores ni ha disminuido la inmigración mexicana a Estados Unidos. Es notable que la economía mexicana no ha crecido lo esperado con la firma del tratado, pues solo ha alcanzado un promedio de crecimiento anual, entre 1994 y 2017, de 2.5%, lo que se suma a la pérdida de poder adquisitivo colectivo en el país. En el recuento de porcentajes de medición de pobreza, se encuentran similares a los de la fecha anterior al TLCAN (Martin, 2017). Incluso algunos autores (Weisbrot, et al, 2004) afirman que la entrada de México al TLCAN dio como consecuencia que el ingreso per cápita de México se redujera y que el crecimiento de la economía fuera aletargado.

También Audley (2003) menciona que los efectos del tratado han sido heterogéneos, pero que se puede resaltar que la agricultura mexicana ha sido la perdedora del tratado, cuyos empleos se

han perdido con las importaciones estadounidenses. Tampoco el aumento del empleo manufacturero ha sido el esperado. En cuanto a salarios, no hubo un crecimiento acompañado del aumento a la productividad en la región, y el salario mexicano, antes de converger con la remuneración en Estados Unidos, se encuentra en constante proceso de divergencia. De hecho, la desigualdad en México se aumentó desde 1994: el 10% de los hogares con más altos ingresos ha aumentado su proporción del ingreso nacional, mientras 90% no han experimentado ningún cambio (Audley, p.13).

Para Casareal (2019) una consecuencia de este tipo de acuerdos es la desindustrialización y con ello el aumento proporcional del trabajo informal, el cual hasta la actualidad es uno de los principales problemas de México en la actualidad

En suma, el balance sobre el tratado es diverso. Lo que sí es evidente ante esta variedad de posturas, es que desde 1994 la integración económica en la región aumentó, y con ello hubo un reacomodo de la producción regional, especialmente la manufactura y el ensamblaje; sectores que dividieron sus ámbitos productivos en donde más les fuera factible económicamente. Pero es claro que los efectos del tratado no tuvieron el casi milagroso impacto ofrecido por sus impulsores originales, pues nunca se produjo el gran crecimiento, la creación de abundantes empleos y el abatimiento de la pobreza y la desigualdad social.

## **2.2 Composición del tratado T-MEC**

La renegociación del TLCAN entre las tres partes se debió a la promesa de campaña de Donald Trump de mejorar este acuerdo para su país, el cual consideraba injusto y que por lo tanto debía ser modificado o incluso cancelado, si no se llegaba a buenos términos con las otras dos partes. Primeramente, es de resaltar que el carácter personal de Donald Trump se podría considerar como atípico para un jefe de Estado norteamericano, y con lo que su estilo en la negociación del nuevo tratado fue impredecible: es un negociador duro, que rompe esquemas y se auxilia de ocurrencias, que exagera e insulta con estridencia y que usa representaciones sociales, símbolos, y mitos de manera muy eficaz para incidir en la gente, despertando bajas pasiones, aunque también sabe regular cuando las circunstancias lo ameritan.

En su libro *Trump the art of the deal* (1987, p. 47), Trump dice “Yo apunto muy alto, y luego sigo presionando y presionando para conseguir lo que quiero”, [y que] “la capacidad de hacer tratos es una habilidad con la que naces. Está en los genes. [...] Se necesita cierta inteligencia, pero sobre todo se trata de instintos.”<sup>15</sup> Así que esto reafirma la disposición a ir a una confrontación muy

---

<sup>15</sup> Traducción propia.

fuerte guiada por “genes” e “instintos” y la polémica cruda e incluso grosera como tácticas para obtener un objetivo.<sup>16</sup> Y se pudo observar que sus tácticas de negociación impactaron en las interacciones del proceso. Como consecuencia, el proceso de negociación para un nuevo tratado estuvo siempre con la latente amenaza de darlo por terminado por parte del mandatario estadounidense, aunque es más razonable que sólo era una táctica para doblar a las contrapartes.

Un ejemplo de presión por parte de Trump se observó el 31 de mayo de 2018, recién realizada la octava ronda de negociación entre las partes, con la imposición de aranceles al acero proveniente de México y Canadá, lo cual sirvió como presión indirecta a la negociación (Swanson, 2018). Estos impuestos se retiraron hasta casi un año después (Cuevas, 2019).

Por su parte, entre los principales actores económicos y políticos que se oponían a darle fin al tratado, se encontraban los representantes empresariales de los tres países, así como los gobiernos de Canadá y México. Quienes sí querían denunciar el tratado eran los partidarios del proteccionismo en Estados Unidos y sus contrapartes en los otros dos países, aunque estos eran de menor relevancia en los tres países. En consecuencia, los entonces jefes de Estado de México y Canadá se portaron cautelosos y dispuestos a dialogar.

## **T-MEC**

El T-MEC es un tratado comercial que se basa en el preestablecido TLCAN, texto al que se realizaron modificaciones, adecuaciones y actualizaciones por medio de rondas de negociación periódicas. Es de mencionarse que el TLCAN era un documento jurídico que contaba con 22 capítulos divididos en ocho partes, llamadas: 1) Aspectos generales; 2) Comercio de bienes; 3) Barreras técnicas al comercio; 4) Compras del sector público 5) Inversión, servicios y Asuntos relacionados; 6) Propiedad intelectual; 7) Disposiciones administrativas institucionales; 8) Otras disposiciones. A continuación, se resume el contenido de este tratado comercial.

---

<sup>16</sup> Recuérdese que Trump es un corredor de bienes raíces de Nueva York donde dice que se divierte luchando contra poderosos tiburones, quienes son sus pares.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN (1994)	
Parte del tratado	Capítulos y secciones
Preámbulo	Preámbulo
1) Aspectos generales	I Objetivos; II Definiciones generales
2) Comercio de bienes	III Trato Nacional y Acceso de Bienes a Mercado; IV Reglas de origen; V Procedimientos Aduaneros; VI Energía y Petroquímica básica; VII Energía y Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; VIII Medidas de emergencia
3) Barreras técnicas al comercio	IX Medidas relativas a la normalización
4) Compras del sector público	X Compras del sector público
5) Inversión, Servicios y Asuntos relacionados	XI Inversión; XII Comercio transfronterizo de servicios; XIII Telecomunicaciones; XIV Servicios Financieros; XV Política en materia de competencia, monopolios y empresas de Estado; XVI Entrada temporal de personas de negocios
6) Propiedad intelectual	XVII Propiedad Intelectual
7) Disposiciones administrativas Institucionales	XVIII Publicación, Notificación y Administración de leyes; XIX Revisión y Solución de Controversias en Materia de Antidumping y Cuotas Compensatorias; XX Disposiciones Institucionales y de procedimientos para la solución de controversias
8) Otras disposiciones	XXI Excepciones; XXII Disposiciones Finales

Tabla 6. Composición del TLCAN. Elaboración propia basada en el documento “Informe de la Secretaría de Economía a la Cámara de Senadores sobre el resultado final de las negociaciones para la modernización del TLCAN” (2018).

El TLCAN influyó en la relación Comercial México-USA-Canadá de manera profunda y desde el año 2016 el presidente estadounidense Donald Trump se propuso modificarla. Dicha renegociación, empezada en 2017, dio como resultado el T-MEC y la siguiente estructura de capítulos:

Tratado México-Estados Unidos-Canadá (T-MEC) (2018)	
Capítulos	
I Disposiciones Iniciales y Definiciones Generales	XXII Empresas propiedad del Estado y Monopolios Designados
II Trato Nacional y Acceso a Mercados	XXIII Laboral
III Agricultura	XXIV Medio Ambiente
IV Reglas de origen	XXV Pequeñas y Medianas Empresas
V Procedimientos de Origen	XXVI Competitividad
VI Mercancías Textiles y del Vestido	XVII Anticorrupción
VII Administración Aduanera y Facilitación del Comercio	XVIII Buenas Prácticas Regulatorias
VIII Reconocimiento de la propiedad directa, inalienable e imprescriptible del Estado Mexicano sobre Hidrocarburos	XXIX Publicación y Administración
IX Medidas Sanitarias y Fitosanitarias	XXX Disposiciones Administrativas e Institucionales
X Remedios Comerciales	XXXI Solución de Controversias
XI Obstáculos Técnicos al Comercio	XXXII Excepciones y Disposiciones Generales
XII Anexos Sectoriales	XXXIII Temas de Política Macroeconómica y Tipo de Cambio
XIII Contratación Pública	XXXIV Disposiciones Finales
XIV Inversión	
XV Comercio Transfronterizo de Servicios	
XVI Entrada Temporal de Personas de Negocios	
XVII Servicios Financieros	
XVIII Telecomunicaciones	
XIX Comercio Digital	
XX Derechos de Propiedad Intelectual	

Tabla 7. Composición del T-MEC. Elaboración propia basada en el documento “Informe de la Secretaría de Economía a la Cámara de Senadores sobre el resultado final de las negociaciones para la modernización del TLCAN” (2018).

Entre el T-MEC y el TLCAN hay más de veinte años de separación y también diferencias constitutivas que se reflejan en su capitulado. La primera discrepancia se encuentra en que el primer tratado sólo contiene 22 capítulos y el segundo 34. Por otro lado, hay tres capítulos del TLCAN que no se repiten en el T-MEC: Energía y Petroquímica básica; Medidas de emergencia y Medidas relativas a la normalización. Destaca que las mencionadas son medidas tanto de normalización como de emergencia, lo que permite inferir que en el primer tratado aún se encontraban delimitando escenarios de contingencia que no fueron vistos en la relación comercial y que por tanto son prescindibles.

Por su parte, el T-MEC cuenta con apartados nuevos que se refieren a las temáticas de Agricultura; Procedimientos de origen; Mercancías textiles y del vestido; Reconocimiento de la propiedad directa, inalienable e imprescriptible del Estado Mexicano sobre sus hidrocarburos; Remedios Comerciales; Obstáculos técnicos al comercio; Anexos sectoriales; Comercio Transfronterizo de Servicios; Laboral; Medio Ambiente; Pequeñas y medianas empresas; Competitividad; Anticorrupción; Buenas prácticas regulatorias; Disposiciones administrativas e

institucionales; y Temas de política macroeconómica y tipo de cambio. Dichas añadiduras de contenidos son acordes con temáticas y problemas de la actualidad, o que quizá en 1993 fueron soslayadas o no tenían la relevancia de ahora. Entre estas podrían estar las políticas anticorrupción, las pequeñas y medianas empresas, y el ámbito medioambiental. Otras secciones como Obstáculos técnicos al comercio y remedios comerciales parecen adelantarse a una eventual emergencia y librar predecibles conflictos futuros. Igual destaca un capítulo dedicado a los Anexos sectoriales, en el que se especifican las peculiaridades técnicas de los productos comercializables en el tratado y el porcentaje de contenido regional mínimo solicitado.

Es observable que el segundo tratado contiene tanto mayor contenido como más elementos delimitados y detallados en su capitulado, lo que se interpreta como la posibilidad de que había temas que el TLCAN dejó de lado y quedaron en la ambigüedad o su formulación jurídica era problemática, ya que si bien la base del T-MEC es el TLCAN, también es evidente que el tratado se actualizó en muchos rubros que no estaban en el anterior.

El T-MEC entró en vigor el 1 de Julio de 2020. Este tratado consta de 1594 páginas y se compone de artículos técnicos y jurídicos bastante amplios, así como de anexos y cartas de operación, de los cuales unos son más importantes que otros para esta investigación. En una revisión realizada sobre el proceso de negociación, se identificaron cinco partes del tratado comercial que generaron fricción entre los países y representantes internos. Su descripción permite comprender la dinámica de negociación que las organizaciones empresariales del estudio emprendieron. Las temáticas que serán descritas son: Reglas de origen, Clausula de salida, Laboral, Solución de controversias y Acceso a mercado agrícola.<sup>17</sup> En el apartado 4.2.2 se analiza el desempeño del CCE y la USCC en cada uno de estos cinco puntos.

### **Reglas de origen**

Las Reglas de origen refieren a cómo y dónde se fabrican las manufacturas y ensamblajes industriales en la región, así como las reglas para transportarlos y comerciarlos con preferencia fiscal entre las partes. En este caso, la temática adquiere aún más importancia debido al abierto rechazo del presidente estadounidense Donald Trump con la industria automotriz localizada fuera de su país, por lo que en este capítulo se define gran parte de dicha problemática.

En relación a las reglas de origen, las novedades del T-MEC pueden agruparse en las siguientes categorías: 1. Valor del contenido regional (VCR); 2. Regla de origen para productos

---

<sup>17</sup> Los apartados citados del T-MEC fueron retomados de la versión del tratado encontrada en Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques (2019).

específicos; 3. Adquisición de acero y aluminio y 4. Valor del contenido laboral (VCL) (Okabe, 2018). En seguida se describen brevemente dichas regulaciones.

#### 1. Valor del contenido regional (VCR)

Para ser susceptibles de beneficio fiscal al momento de exportar mercancía, los productos automotrices deben de tener un porcentaje de contenido regional norteamericano específico, que en caso del T-MEC aumentará progresivamente hasta un 75% para 2024, a diferencia del 62.5% que permitía el TLCAN. La manera de calcular el contenido regional es por medio de dos fórmulas que se desarrollan de la siguiente manera:

*Método de costo neto.*  $VCR = [(CN - VMNO) / (CN)] \times (100)$  Donde el VCR es expresado en porcentaje; CN se refiere al costo neto de la mercancía, y VMNO al valor de los materiales no originarios, incluyendo materiales de origen indeterminado utilizados por el productor en la producción de la mercancía.

##### Ejemplo automóvil 1

CN: \$35,000 VMNO: \$10,000

$$VCR = [(35,000 - 10,000) / (35,000)] \times (100)$$

$$VCR = 71.42\%$$

*Método de valor de transacción*  $VCR = [(VT - VMNO) / (VT)] \times (100)$  Donde el VCR es expresado en porcentaje; VT corresponde al valor de transacción de la mercancía, ajustado para excluir cualquier costo incurrido en el envío internacional de la mercancía, y VMNO al valor de los materiales no originarios, incluyendo materiales de origen indeterminado utilizados por el productor en la producción de la mercancía.

##### Ejemplo automóvil 2

VT: \$35,000 VMNO: \$10,000

$$VCR = [(35,000 - 10,000) / (35,000)] \times (100)$$

$$VCR = 71.42\%$$

#### 2. Regla de origen para productos específicos

El T-MEC contiene la regla de origen de productos específicos para el cálculo del Valor de Contenido Regional. En lo que respecta al sector automotor, se ha creado la regla de origen según autopartes (Art. 4-B. 3-2, 4 y 5). Lo importante es que algunas de las partes esenciales de los vehículos, como ejes y carrocerías, deberán ser fabricadas en la región en mayores proporciones para que sean consideradas como originarias de la zona. Estas reglas se dividen de la siguiente manera (Okabe, 2018).

A. Autopartes esenciales. Tendrán que alcanzar un mínimo de 75% de Valor de Contenido Regional (costo neto).<sup>18</sup>

B. Autopartes principales. Tendrán que alcanzar un mínimo de 70% de Valor de Contenido Regional (costo neto).<sup>19</sup> Como se ve; este valor es diferente a la regla general y favorece a las grandes firmas productoras de la región.

C. Autopartes complementarias. Tendrán que alcanzar un mínimo de 65% de Valor de Contenido Regional (costo neto).<sup>20</sup> Aquí también opera una regla diferente que también favorece a la gran industria establecida.

Los plazos para el cumplimiento de estas reglas de origen se muestran de manera progresiva hasta alcanzarlos en el cuarto año desde la entrada en vigor del T-MEC, es decir que tentativamente en 2024. Si los vehículos no cumplen con estas disposiciones, no podrán ser considerados como productos de la región.

No obstante, hay una medida de salvaguardia. El cálculo requerido para las partes esenciales puede promediarse como si se tratara de un producto singular; por ejemplo, cuando el porcentaje del motor no alcance 75%, podrá compensarse con otras partes esenciales como ejes, sistemas de suspensión, etcétera. (Okabe, 2018). Esta regla de aplicará de manera paralela a las políticas de contenido regional de vehículos completos.

### 3. Adquisición de acero y aluminio

Dentro de las nuevas disposiciones del tratado, se establece una regla de adquisición de acero y aluminio específica, la cual afecta a las ensambladoras automotrices y que deberán garantizar que 70% del acero y el aluminio que comprenden, provenga de la región. Por lo tanto, para que un vehículo

---

<sup>18</sup> Consultar Tabla A.2 del Apéndice al Anexo 4.B del T-MEC.

<sup>19</sup> Consultar Tabla B del Apéndice al Anexo 4.B del T-MEC.

<sup>20</sup> Consultar Tabla C del Apéndice al Anexo 4.B del T-MEC.

completo se considere originario, 70% o más del acero y aluminio comprado el año anterior deberá producirse en la región norteamericana (Okabe, 2018).

#### 4. Valor del contenido laboral (VCL):

El acuerdo del T-MEC acuerda la obligación de generar valor en zonas de alto salario, así que se establece que para el año 2024, 40% del valor agregado a los vehículos ligeros y 45% del de los camiones deberán provenir de zonas de Norteamérica donde se paguen salarios superiores a los 16 dólares por hora (Art. 4-B.7-1). Este porcentaje se repartirá en 25% o más en el apartado Materiales y fabricación, menos del 10% en Tecnología y 5% en Ensamblaje. Cabe señalar que la obligatoriedad de pagar 16 dólares por hora a los trabajadores del sector automotor se limita a las ensambladoras, no a las empresas autopartistas (Okabe, 2018).

El objetivo de estas reglas de origen en su conjunto es intentar equilibrar las condiciones de inversión entre los países y que en un futuro, Estados Unidos pueda recibir nuevas plantas ensambladoras.

#### **Cláusula de salida**

La cláusula de salida o Cláusula *sunset* se refiere a la propuesta realizada por el gobierno de Estados Unidos para que cada cinco años el acuerdo terminara su vigencia automáticamente, por lo que debía ser ratificado de nuevo por las tres partes o se le cancelaría. Esta fue una temática muy convulsa debido a que, si se aprobara esta sección, la corta duración del tratado y su posible disolución debilitaría la confianza de los inversionistas en el acceso futuro a los mercados y, por tanto, en la realización de nuevas inversiones. De hecho, la evidente insensatez de poner un plazo de revisión tan corto, la hace sospechosa de ser otro bluf de Trump y sus negociadores. Al final, dicha propuesta quedó sin efecto y la cláusula de salida resultó de la siguiente manera (Art. 34.7):

1. El acuerdo terminará en 16 años después de su entrada en vigor, a menos que cada parte mencione que desea proseguir con el acuerdo otros 16 años.
2. A más tardar al sexto año de entrada en vigor se llevará a cabo una “revisión conjunta” para valorar el tratado.
3. Cada parte determinará por escrito si se quiere seguir con el trato por otros 16 años.
4. Cada seis años se hará una revisión del tratado.

4. Si, como parte de una revisión de seis años, una Parte no confirma su deseo de prorrogar el término del Acuerdo por otro periodo de 16 años, la Comisión se reunirá para realizar una revisión conjunta todos los años durante el resto del periodo de vigencia del Acuerdo. Pero esta revisión anual no tendrá efectos vinculantes.

La revisión realizada cada seis años no se vuelve terminante para el tratado y si un país no quisiera proseguir con una renovación, se dará seguimiento anual entre las partes hasta su finalización en el periodo ya establecido de 16 años. Estas modificaciones finales se dieron con el fin de dotar de certeza a las inversiones y no se terminen las exenciones de impuestos de manera abrupta para cualquiera de las partes.

### **Capítulo Laboral**

Estados Unidos y Canadá consideraron como desleales las condiciones de materia laboral en México, basada en salarios de mano de obra muy bajos en comparación con lo que se paga en dichos países, con lo que las negociaciones se enfocaron en gran parte en las condiciones laborales mexicanas y en la manera de intentar equilibrar dicho rubro.

El capítulo laboral se compone de 17 apartados y el anexo, 23-A, el cual se refiere a la representación de los trabajadores en los procesos de negociación laboral colectiva en México. En el tratado las tres partes se comprometen a adherirse a sus obligaciones como miembros de la Organización Internacional del Trabajo, especialmente en la Declaración sobre Derechos en el trabajo y la Declaración sobre la Justicia Social para una Globalización Equitativa, y se reconoce el papel de estas organizaciones (Art. 22.2) con lo que también se aboga por eliminar toda forma de trabajo forzoso y obligatorio, del trabajo infantil y de la discriminación laboral (Art. 23.3). Del mismo modo se compromete a no derogar las partes del tratado afectando a los firmantes y a sus trabajadores (Art. 23.4). El cumplimiento de medidas laborales se hará por cada parte nombrando y capacitando instructores, y vigilantes del cumplimiento de las leyes.

También, se reconoce vulnerabilidad de migrantes y necesidad de protegerles (Art. 23.8), promueve la conciencia pública de sus leyes laborales y condiciones para que los procesos legales en materia laboral sean justos, equitativos y transparentes (Art. 23.10). Se promueve la cooperación en el ámbito laboral, desarrollo de capital humano, aplicación de tecnología y combate a trabajo forzado e infantil (Art. 23.12). Igualmente se crea un consejo laboral integrado por las tres partes a fin de tener reuniones cuando las partes lo requieran (Art. 23.14) y un punto de encuentro físico y

personal entre los firmantes para lo que fuere necesario aclarar con respecto al tema laboral (Art. 23.15).

Por su parte, el anexo 23-A reconoce la adaptación de las leyes laborales a lo que exige la constitución política mexicana y el respeto y promoción de la legalidad en la organización colectiva laboral.

La importancia del tema laboral es que se intenta homologar las condiciones de trabajo para las tres partes, especialmente en la parte de representación laboral y de derechos humanos, aunque, con la excepción del Valor del Contenido Laboral para el sector automotriz, no se tocó de manera vinculante el tema salarial de México. Es decir, el gobierno mexicano no se comprometió a elevar una cantidad específica de las remuneraciones salariales, de acuerdo a la política de salarios mínimos que rige el país.

### **Solución de controversias**

La Solución de controversias se refiere a la manera de desahogar posibles desacuerdos comerciales entre las partes, entre empresas privadas y las partes o entre los privados acerca de violaciones al tratado, o posibles prácticas desleales de comercio, especialmente dumping o subsidios no estipulados. Esto ya se encontraba establecido en el capítulo 19 del TLCAN.

En las rondas de negociación, Estados Unidos propuso modificar este artículo con el fin de crear paneles nacionales de resolución de conflictos en su país, lo que en la óptica de México y Canadá pondría en riesgo la imparcialidad de la justicia del comercio y podría inclinar las decisiones en favor de Estados Unidos, pues se resolverían en su zona de mayor comodidad: conforme a su marco jurídico y sus propios tribunales, diferente a si fuera en los paneles internacionales. Al final, el tratado no se adhirió a la propuesta estadounidense y se ajustó de la siguiente manera.

El capítulo de solución de controversias es el número 31 y en él se menciona que las partes deberán tener la mejor disposición para tratar de solucionar los conflictos por medio de la cooperación y el mecanismo de las consultas (Art. 31.1). Uno de estos mecanismos son las consultas detalladas en el Artículo 31.4, y se establece como base para acuerdos de posibles actos comerciales que se encuentren prohibidos por el tratado (como subvenciones o dumping). Si dicho asunto no se resuelve con las consultas, se solicitará un panel de arbitraje (Art. 31.6) para desahogar pruebas por medio de un procedimiento específico descrito en dicho artículo. Este arbitraje supone la neutralidad nacional para la solución de discrepancias comerciales.

### **Acceso a mercado agrícola**

El acceso a mercados se refiere a aquellos productos que se acepta que un país reciba con o sin aranceles, tomando en cuenta las condiciones internas de los países. En el caso agrícola, al principio de las negociaciones, el gobierno de Estados Unidos propuso que la exportación de hortalizas, frutas y verduras mexicanas hacia ese país se realizara solamente cuando los productores estadounidenses no se encontraban en época de cosechas, lo cual fue muy polémico pues contraviene principios importantes de los tratados de libre comercio convencionales, mismos que estipulan que no se debe de limitar la exportación o importación de un producto para favorecer al mercado interno. Finalmente la propuesta fue rechazada y no tuvo mayores implicaciones.

De esta forma, en el T-MEC el Capítulo 3. (Agricultura) menciona la adhesión del tratado a los principios de la Organización Mundial de Comercio (Art. 3.2) y se especifica que no se deben permitir subvenciones a productos por las partes (Art. 3.4). También en caso de aclaraciones por parte de algunas de las partes se puede pedir una sesión de desahogo de pruebas por medio de consultas (Art. 3.10).

## **Conclusiones de capítulo**

La evidencia y los indicadores muestran que desde que el TLCAN entró en vigor, las conexiones comerciales, macroeconómicas y de inversión han aumentado entre México, los Estados Unidos y Canadá. No obstante, este proceso también trajo consigo reacciones diversas que en su campaña presidencial enarbó el candidato y luego presidente estadounidense Donald Trump, lo que obligó a una nueva negociación.

La mayoría de las propuestas polémicas propuestas por Donald Trump fueron desechadas del tratado o a lo mucho pasaron pero atenuadas, en gran parte debido a que en un inicio fueron planteadas de un modo demasiado agresivo e incompatible con la continuación del libre comercio. Así, la mayoría de las negociaciones se centraron en aportar evidencia y contrapropuestas hacia las intenciones proteccionistas norteamericanas, de modo que los negociadores oficiales de Estados Unidos se confrontaban con sus contrapartes de los otros dos países y, además, con los empresarios organizados de los tres.

El T-MEC, es un tratado que profundiza las relaciones comerciales entre las tres partes y a grandes rasgos continúa dotando de certeza a la inversión, pero ahora se orienta más a fortalecer la producción de la región, especialmente en el ámbito automotriz con las nuevas reglas de origen y a aumentar la producción e inversión en Estados Unidos con el intento de equilibrar la cuestión laboral entre los países. Las consecuencias para México son diversas. Por un lado debe adaptar su sector productivo automotriz a nuevas dinámicas y de no hacerlo la pérdida de inversión es un riesgo real. Un punto que posiblemente es positivo podría entenderse como el compromiso de democracia sindical adquirida en el capítulo laboral y la entrada de nuevas medidas de cumplimiento de medidas de trabajo

### **Capítulo 3. Organizaciones empresariales y política comercial en Norteamérica: CCE y USCC**

Los empresarios están situados en una estructura que les otorga un lugar privilegiado en la sociedad, y como consecuencia de esto, las relaciones, y el poder de las organizaciones empresariales se encuentra condicionada por factores que les otorgan capacidad de acción y agencia. Para observar la influencia de las organizaciones empresariales es conveniente revisar el contexto en el que se desarrollan las relaciones políticas, así como analizar y caracterizar las acciones que aquellas despliegan, a fin de hallar cuáles son las divergencias y las similitudes entre las organizaciones seleccionadas a lo largo de su historia. Para este fin, se dedica el apartado 3.1 al caso mexicano y posteriormente, la sección 3.2 desarrolla el caso estadounidense. Esta sección auxilia al objetivo principal de la investigación, que es analizarlas en la coyuntura del surgimiento del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

En este capítulo se desarrollarán las siguientes preguntas: ¿Cómo se conforma, estructura y actúa el CCE y la USCC para tener incidencia política? Y ¿Cuál es la relación de las organizaciones empresariales con la política comercial de cada país?

#### **3.1 Caso mexicano. Política comercial, organizaciones empresariales y CCE**

Este segmento se divide en las secciones 3.1.1 Empresarios y política comercial en México, y 3.1.2 Perfil organizacional del Consejo Coordinador Empresarial. La razón de presentar el apartado en estas dos partes es debido a que el primero sirve para comprender el contexto relacional de la dicotomía entre Organizaciones empresariales y Gobierno mexicano; mientras que el segundo es con el fin de describir a la organización CCE por sí misma.

##### **3.1.1 Empresarios y política comercial en México**

Para la comprensión del desarrollo histórico entre empresarios y política comercial en México, se desarrollan tres temporalidades: Contexto post-revolucionario (1917-1970); Crisis económica (1970-1982), y Cambio de modelo económico (1982-2018). Posteriormente, se realiza una muestra de las organizaciones empresariales de comercio exterior en México y la relación del CCE con estas.

Contexto post-revolucionario (1917-1970)

La relación entre el sistema político mexicano y los actores empresariales es compleja; depende de factores externos e internos, y se tratará de encontrar qué elementos han configurado esta

interacción, especialmente en el enfoque de la política comercial. En el México del siglo XX, Collado (1996) destaca que el nuevo orden social surgido de la revolución propició que los empresarios actuaran con pragmatismo con base a su heterogénea base social y su debilidad política, (salvo notables excepciones como las empresas petroleras y mineras extranjeros), reagrupándose en gran parte bajo la sombra y apoyo de los nuevos gobernantes, no sin dar concesiones sociales a lo que el gobierno dictara, aceptando a regañadientes a los sindicatos y los repartos de tierra que fueron dando cuerpo a la revolución social.

Así, se entiende fundacionalmente por un lado la cercanía de algunas voces empresariales con el gobierno, y por el otro la incomodidad de sectores empresariales renuentes a la retórica revolucionaria de la época, aunque no fue estructuralmente posible que existieran grandes voces empresariales disidentes hasta pasadas varias décadas. La política exterior de comercio se centró en esta dinámica de pactos, entendimientos y algunos conflictos entre gobierno y los empresarios, pero como éste era un tema contrario al proteccionismo promovido por el régimen post-revolucionario, y también porque la industria manufacturera mexicana también era proteccionista, el tema no fue relevante y quedó saldado.

La subordinación del sector productivo a los gobiernos emanados de la revolución se observó por medio de las cámaras. Las cámaras nacionales de comercio surgieron con el fin de distinguirse de otros sectores productivos según su procedencia y fungieron como contacto directo entre dirigentes empresariales y gobernantes. El contexto mexicano se observa en 1917 con el I Congreso Nacional de Comerciantes, convocado por la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo e inaugurado por el presidente de la época Venustiano Carranza, en el que se formaliza la creación de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO)<sup>21</sup>. Al siguiente año surge la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN). Desde la Ley de Cámaras de 1936 y según la vigente Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (cuya última actualización fue en 2005) las cámaras son “instituciones de interés público, autónomas, con personalidad jurídica y patrimonio propio”, y “órganos de consulta y colaboración del Estado”.

La Concamin y la Concanaco se caracterizaron por ser de índole nacional, con cercanía al régimen en turno y por adoptar la posterior práctica corporativa de los años treinta en adelante. Es de resaltar que es en la Concamin en donde se agremiaban las empresas mineras y petroleras, las cuales eran poderes facticos muy considerables en la época anterior al cardenismo, con importante

---

<sup>21</sup> Se efectuó el I Congreso Nacional de Comerciantes. Recuperado de <http://www.memoriapoliticademexico.org/Efemerides/7/12071917.html>.

presencia en el Maximato y se oponían a la vigencia del artículo 27 constitucional. Por su parte, los otros empresarios extranjeros se organizaron en la Cámara Americana de Comercio (Camco), que representó los intereses del ámbito empresarial estadounidense pero que no tuvo mucha relevancia política, antes de la década de los setenta.

Otra organización clave en el panorama empresarial mexicano fue creada en el año de 1929, la Confederación Patronal Mexicana COPARMEX, que se fundó como respuesta ante la nueva Ley Federal del Trabajo, la cual se percibía como una amenaza para el empresariado mexicano. Dicha organización se centró en el capital nacional y fue hasta finales del siglo XX que obtuvo representatividad e influencia en la política comercial mexicana.

En el periodo del presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940) la expropiación petrolera, el sindicalismo, el reparto de la tierra y proyectos educativos favorecieron el desencuentro entre sector público y privado. También resaltó la expedición de la Ley de Cámaras Comerciales e Industriales como organismos de interés público y afiliación obligatoria, cuya tradición corporativa es observable hasta la actualidad. Es en este periodo que consolidó el sistema político mexicano que sería vigente durante décadas, de un marcado presidencialismo y con sectores sociales mediados por las instituciones corporativas. No obstante, no todas las áreas económicas se encontraron constreñidas por dicho Estado de cosas, Hamilton (1983) resalta la bonanza de la actividad financiera en el cardenismo.

Posteriormente, el periodo de contexto de guerra mundial durante la presidencia de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) favoreció una política conciliadora que permitió limar asperezas con los empresarios, y desde entonces los empresarios serían “consultados” en materia de política económica (Alcázar, 1970, p. 73). Por su parte, en 1941 se creó la Confederación Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) que, coincidiendo con el gobierno, fijó entre sus objetivos el proteger y fomentar al capital nacional ante el extranjero en las actividades industriales, lo que fue el comienzo de la institucionalización de un sistema de barreras comerciales que volvían muy complicado exportar mercancía hacia México, favoreciendo la industria nacional.

A finales de la década de 1960, el periodo conocido como Desarrollo Estabilizador comenzó un desgaste y las fórmulas económicas que durante décadas funcionaron empezaron a fallar, dando paso al debilitamiento económico y a un crecimiento del descontento social que dio lugar a la gran represión del autoritarismo: la matanza estudiantil de 1968. Esta crisis del modelo también implicó a los empresarios, quienes para las siguientes décadas comenzarían a exigir

paulatinamente los espacios ocupados por el Estado en la economía y a posicionarse en contra del autoritarismo que caracterizaba al sistema político mexicano.

#### Crisis económica (1970- 1982)

En los años de la década de 1970, surgieron las bases para la emergencia posterior de los actores de la sociedad civil, lo que aunado a la crisis económica de los precios del petróleo de 1973, resquebrajó la ya frágil estabilidad. Así, las principales organizaciones de empresarios se agruparon en una sola organización representativa a través de la creación del Consejo Coordinador Empresarial el 7 de mayo de 1975, la cual se ostentaba como la cúpula de las cúpulas empresariales y la representatividad de este sector. Esta organización surge con el objetivo proclamado de contener la excesiva participación del Estado en la economía y poner límites a la economía mixta. Se manifestaba por medio de comunicados de alcance nacional. Se jactaba de agrupar en una sola voz al empresariado mexicano y tuvo una intención política, no explícita, pero suficientemente clara: influir en la sucesión presidencial de 1976 vetando a un candidato del PRI que continuase la política económica del presidente Luis Echeverría (Luna, 1992).

En este contexto de surgimiento del CCE, para Schneider (2000) los procesos de institucionalización de las organizaciones empresariales y los esfuerzos económicos y de tiempos invertidos en estos, son un fenómeno que ocurre en México de manera peculiar y que no tienen comparación paralela con los demás países latinoamericanos. Las élites políticas en México excluyeron sistemáticamente a las grandes empresarios de las posiciones formales del poder político, y han estado involucradas alternadamente en períodos de conflicto o cooperación, por lo que así se formalizó una relación de claroscuros entre los sectores, que se tradujo en que la élite política garantizaba prosperidad a la élite económica a cambio de su abstención política.

La relación empresarios y gobierno se ejerció con tres ámbitos de interacción posibles: 1. Exclusión por medio del control político durante décadas; 2. Conflicto en cuanto a la representatividad empresarial y 3. Cooperación amplia siempre y cuando se respetaran esas reglas. De hecho, se institucionalizó una relación típica de “capitalismo de amigos” en la que los políticos y funcionarios dieron concesiones, permisos, apoyos, condonaciones, discrecionales que fueron acercándolos en la medida en que los empresarios embarneaban y el régimen autoritario se debilitaba. Los intentos por fortalecer la legitimidad del estado era la causa de los periódicos conflictos que se sucedían entre esos actores, y que fortalecieron al empresariado mexicano hasta la consecución de una organización cumbre como el CCE.

El CCE una organización que se ostenta como la única representante del empresariado nacional y estando compuesto por las semi-corporativas Concamin y la Concanaco, dos de las organizaciones pilares del CCE, es una organización que tiene rasgos de grupo de presión pluralista y, al mismo tiempo, del viejo corporativismo; es por tanto una organización híbrida.

En cuanto a política comercial, el modelo económico mexicano de sustitución de importaciones y de fomento a la industria nacional dio como consecuencia que la política comercial exterior en general no fuera de importancia, con un porcentaje de actividad exportadora muy menor. El hecho de que reducir barreras arancelarias no era prioritario para el régimen, la economía nacional y para el mismo empresariado mexicano, hizo que este ámbito fuera marginal hasta que la crisis económica tronó al sistema proteccionista y la crisis encontró salida en un modelo económico enfocado en la búsqueda de conexión económica con el exterior por medio de la apertura comercial.

La configuración proteccionista de la economía mexicana le dio características de intercambio comercial cerrado con el exterior y de consumo interno de productos de industria nacional, los cuales podían ser de precios altos y de mala calidad. En un principio dicho modelo sirvió para la expansión industrial y diversificación productiva nacional, pero que con el paso de los años se desgastó por ineficiencia y falta de profundización tecnológica.

En este contexto, en el año de 1976, México se encontró inmerso en una devaluación monetaria importante y el gobierno estaba en medio de tensiones con el sector empresarial. Una vez comenzado el periodo presidencial de José López Portillo (1976-1982), este mostró en sus primeros dos años acercamientos con el sector privado y un grado de sensatez mayor que el de su antecesor en el manejo de las finanzas públicas, pero el auge petrolero de finales de la década de los setenta y la adquisición de nueva deuda hizo que el gasto gubernamental aumentara exponencialmente y en muchas ocasiones irresponsablemente.

El principal problema financiero de México de la época es que con la llamada “petrolización de la economía”, todo el entramado económico se sostenía en que los precios del barril de petróleo se mantuvieran altos, lo que ante una eventual caída de dichos precios pondría en jaque el pago de las cuantiosas deudas adquiridas, tanto en el sector privado como en el público.

En cuanto a política exterior, José López Portillo realizó una serie de consultas en 1980 para conocer diversas opiniones de sectores sociales acerca de entrada a la organización de comercio General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). Entre los opositores a dicho proceso se encontraba el Congreso Nacional de Economistas y la Canacinfra, quienes propugnaban por

proseguir con el modelo proteccionista como manera de cuidar a la industria nacional ante competencia extranjera (Helms, 1985, p. 185). Dentro del empoderamiento de López Portillo por los excedentes petroleros, México reafirmó su negativa a abrir su mercado a importaciones extranjeras.

Los argumentos contra el GATT se nutrían de discursos remanentes del nacionalismo revolucionario mexicano, a contraparte de los argumentos técnicos de los actores favorables al ingreso a esta organización de comercio. Así, el 18 de marzo de 1980, el presidente declinó de entrar en este acuerdo, el cual contenía cláusulas que eran favorables hacia México (Helms, 1985). También en esa época no se cristalizó un acuerdo con Ronald Reagan para una zona de comercio regional, lo que confirmó que México proseguiría con políticas proteccionistas a pesar de que la ola neoliberal ya se vislumbraba en el mundo, así como también el desgaste del modelo de sustitución de importaciones. Del lado empresarial, la negación a la apertura económica se mostraba especialmente la organización Canacina, que argumentaba que el fin del proteccionismo trastocaría los intereses de sus agremiados (Helms, 1985).

Casi inmediatamente, de 1981 a 1982, se formalizó el fin de auge petrolero para México. Los precios del petróleo cayeron a escala mundial y en los reajustes financieros se volvió imposible cumplir con los compromisos de deuda, lo cual afectó a la economía nacional en su conjunto. La salida provisional a esto fueron los créditos con el Fondo Monetario Internacional, los cuales en esta ocasión forzaban a México a emprender políticas de apertura económica.

El presidente José López Portillo asumió como responsables de la economía nacional a la fuga de capitales (Helms, 1985) y de manera súbita nacionalizó la banca en 1982, lo que acarrearía más problemas con el sector privado nacional, desconfianza para los mercados internacionales y agravamiento de la deuda. Con respecto al problema de la banca en México, se dedica el siguiente apartado:

-La banca mexicana.

Un aspecto importante para comprender la relación entre organizaciones empresariales y gobierno mexicano en cuanto a política comercial es el papel de la banca. El sistema bancario mexicano, fincado en capital nacional, comenzó a tener relación directa con el ejecutivo desde los años 70 “Las finanzas se manejarán desde Los Pinos” declaró en su momento Luis Echeverría (Ibarra, 2016). Las problemáticas fiscales de México eran graves pero pudieron olvidarse con los excedentes petroleros del final de la década, lo cual se tradujo en aún más deuda.

El 1 de septiembre de 1982, en el último informe de gobierno de José López Portillo, este anunció la nacionalización de la banca, argumentando que estos habían sido causantes de la crisis financiera. Ibarra (2016) menciona que los bancos se encontraban endeudados y con la expropiación esta deuda pasaba a ser pública. Los bancos fueron utilizados para financiar al gobierno y la infraestructura financiera que existía en el país se deterioró.

El próximo presidente, Miguel de la Madrid (1982-1988), no estaba de acuerdo con la decisión y ni siquiera fue consultada su opinión sobre esta expropiación, y apenas entró al poder volvió mixto el modelo, con 30% de participación privada y 70% gubernamental (Ibarra, 2016), lo cual sirvió de base para que el siguiente presidente entrante, Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), terminara el proceso de reprivatización, en un contexto de apertura financiera mayor, a diferencia de 1982. En 1993 se otorgó autonomía al Banco de México y desde el año de 1990 se había restituido al sector privado los bancos.

Apenas pasada dicha situación, en 1994 el nuevo presidente, Ernesto Zedillo (1994-2000) heredó finanzas inestables que dieron como consecuencia una nueva crisis económica, “el error de diciembre” que devaluó el peso, aumentó las tasas de interés y desfalcó a los bancos por medio de fugas de capital, la cual fue paliada por medio del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), que fue la inyección de liquidez y manejo de deuda bancaria por parte de dicho fondo con recursos públicos.

La privatización de la banca no dio como consecuencia un sistema financiero eficiente y su posterior venta a la banca extranjera no redujo los costos para los usuarios, aunque sí trajo pérdidas económicas para el país durante todo el proceso de nacionalización-reprivatización y rescate (Ibarra, 2016).

#### Cambio de modelo económico (1982-2018)

En dicho contexto económico insostenible, el sucesor del presidente José López Portillo, Miguel De la Madrid, marcó un viraje importante: quedó confirmado el fin del discurso del nacionalismo revolucionario y emergieron los políticos de perfil “tecnócrata”, los cuales fueron educados en las mejores universidades del mundo, con experiencia en organismos internacionales y con la generalidad de abogar por las desregularizaciones económicas.

No obstante, la recuperación de la bancarrota nacional no fue sencilla. Para 1985 el FMI suspendía un financiamiento al no cumplirse objetivos financieros (Tirado, 2012, p. 57) y ante la economía petrolizada, el precio del barril no volvía a los niveles antes de la crisis. Frente a este sombrío

panorama se confirmó el término del modelo proteccionista en México, lo cual se dio con una abrupta apertura. Entre esas medidas Tirado (2012, p. 58) menciona que fueron:

- 1) El decreto del 15 de julio de 1985 que incrementó de 16.4% a 64.1% las importaciones libres de permiso previo.
- 2) La negociación y firma del ingreso al GATT el 24 de agosto de 1986.
- 3) La profundización de la apertura que adelantó de manera unilateral los tiempos pactados.

Para el año de 1989 México ya era un país con una economía muy abierta, lo cual a su vez se tradujo en la quiebra de un número alto de empresas manufactureras nacionales, las cuales no pudieron soportar los abruptos cambios de competencia en las mercancías disponibles en territorio nacional. Esta apertura drástica se hizo desde un contacto directo con los nuevos tecnócratas y la élite empresarial mexicana, quienes debieron impulsar al amplio sector empresarial mexicano aún renuente a la apertura, esto por medio de la oferta de beneficios de reestructuración de deuda, venta de empresas públicas a precios módicos y programas de fomento a la exportación. (Tirado, 2012, p. 60).

En la oposición a la apertura económica, resaltaba la Canacindra y la Concamin, organizaciones que una vez presionadas por la élite empresarial y el gobierno mexicano aceptaron dicha decisión a pesar de su militancia. Otros sectores empresariales se encontraban consientes del ya importante grado de apertura comercial mexicana, así que el nuevo tratado solo equilibraría la situación.

El TLCAN fue impulsado por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari y sus ideas fueron abrazadas por las élites empresariales mexicanas, quienes mostraron su acuerdo al nuevo bloque comercial por medio del CMHN y el CCE, los cuales tenían el control de sus miembros y no hubo conflictos internos ni escisiones para tan importante tratado. Las únicas organizaciones empresariales que se pronunciaron contra la entrada al TLCAN no estaban afiliadas a la élite por medio del CCE y fueron la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT) y la Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industrias (CONAMIN), las cuales no influyeron de manera importante (Tirado, 2012, p. 65)

Este cambio de modelo propició la cooperación entre algunos sectores del ámbito de representación empresarial y gobierno, lo cual se desarrolla en la sección posterior:

-Los pactos y negociaciones entre organizaciones empresariales y gobierno mexicano en el contexto de apertura económica

La economía mexicana no era exportadora, y si lo hacía era de productos primarios, por lo que la industria en el tema era prácticamente nula hasta los procesos de apertura de finales del siglo XX. En este tenor de cambio de modelo económico en México, fue necesaria la conformación de pactos tripartitas para facilitar consensos en reformas y acuerdos mediante mecanismos de control y negociación corporativa (Ortega, 2006). Estos primeros “pactos” estaban conformados por representantes gubernamentales, del empresariado y de los trabajadores, todo con el fin de agilizar reformas económicas que dieran fin a la crisis inflacionaria que sufría el país y permitieran integrarse a la dinámica de apertura comercial presionada por organismos internacionales financieros desde hacía ya unos años.

Este acuerdo fue llamado “Pacto de Solidaridad Económica” en el año de 1987, propuesto de Pedro Aspe, secretario de Programación y Presupuesto de Miguel de la Madrid, y con apoyo del entonces candidato presidencial del PRI, Carlos Salinas de Gortari. La principal tarea del pacto era incentivar fuerzas sociales para mermar la crisis inflacionaria y financiera comenzada en el periodo presidencial de Miguel de la Madrid (1982-1988).

Con el objetivo de promover que las organizaciones empresariales se unieran al pacto económico, el gobierno dio señales de profundizar programas de estabilización monetaria, aunados a la liberalización y privatización de la economía. En este proceso, el CCE sirvió como mecanismo coordinador en las negociaciones y como receptor de las preocupaciones del sector empresarial para su discusión. El pacto, en mayor medida contribuyó a contrarrestar dicho proceso inflacionario y se insertó en la dinámica de apertura económica que México atravesaba en la época.

Posteriormente, durante la crisis financiera del año de 1994-1995, el gobierno mexicano trató de repetir la fórmula de pacto tripartita por medio del Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (AUSEE), pero con resultados menos armoniosos y más renuencia empresarial ante una posible subida de precios. Por lo tanto, se creó en octubre de 1995 la Alianza para la Recuperación Económica (ARE) que también equilibraba el crecimiento de los salarios y proponía que los empresarios invirtieran mayormente su capital. El ARE se ratificó el 22 de marzo de 1996 y el 26 de octubre del mismo año se firmó un nuevo acuerdo bajo el nombre de Alianza para el Crecimiento (APC), el cual sostenía los compromisos del primero, pero dejó de funcionar en diciembre de 1997. Ortega (2006) reconoce que a partir de la del cambio democrático en México del año 2000, este tipo de pactos tripartitos han sido más complicados de realizar y su papel fundamental se observa con mayor nitidez en la década de los ochenta y noventa.

### **Organizaciones empresariales de comercio exterior en México**

Los empresarios y su relación con las políticas públicas en México se observa con mayor énfasis desde la década de los años ochenta, y para el caso del comercio exterior, las organizaciones empresariales han abordado los temas desde ámbitos específicos con las organizaciones que se describen brevemente a continuación: ANIERM, CEMAI, CONACEX, COECE, COMCE, Red CCENI y "cuarto de junto".

#### ANIERM (1944-actual)

La Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana ANIERM se fundó en el año de 1944, bajo el contexto de la segunda guerra mundial por un grupo de 5 empresas exportadoras y 12 empresas importadoras, todo con el fin de defender sus intereses de manera colectiva ante una escalada mayor de conflicto (Puga, 1992). Dicha organización se caracterizó por un perfil discreto debido al sistema económico mexicano que privilegiaba el proteccionismo y su principal momento exportador fue en la coyuntura de la segunda guerra mundial, en el que por la economía de guerra estadounidense, la industria mexicana complementó los procesos productivos del país vecino.

Una vez terminado el conflicto, en la normalización de relaciones comerciales, México dejó de enviar productos. No obstante, esta organización en 1958 publicó el "Seminario de fomento a las exportaciones" en que se observaba su perspectiva a favor directamente de la apertura económica. Posteriormente, la organización adquirió afiliación de importadores y exportadores no petrolíferos en México y consta de comités internacionales de negocios con el fin de crear comisiones de entendimiento y áreas de oportunidad con respecto a negocios, con lo que actualmente ha diversificado los servicios que ofrece también hacia la asesoría comercial.

Esta organización no tiene relación formal con el CCE, aunque constantemente se encuentran y cooperan en temas empresariales comunes. No obstante, para las negociaciones del T-MEC, la prensa reveló que la ANIERM pidió vigilancia y fiscalización para negociadores del tratado para evitar soborno o tráfico de influencias. También solicitó que se tomaran en cuenta las voces empresariales no afiliadas al CCE y que sus propuestas fueran tomadas en cuenta (Hernández, 2017).

#### CEMAI (1951-1999)

El Consejo Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI) fue fundado en el año de 1951 bajo el nombre de Comité México-norteamericano de hombres de negocios, con influencia de la CONCAMIN y la American Chamber de México. En el año de 1977 se le concedió el papel de

órgano auxiliar del Consejo Coordinador Empresarial (Puga, 1992) y trabajaba a través de comités binacionales de negocios, casi siempre con el objetivo de alentar la inversión extranjera en México y conseguir socios para hacer coinversiones manufactureras en México, ya que la actividad exportadora era muy limitada para las empresas nacionales.

Se caracterizó por la apología del libre mercado desde tiempos de la polémica entrada de México al General Agreement on Tariffs and Trade GATT en 1986. A este grupo se le atribuye influencia en el grupo negociador empresarial del TLCAN, con la presencia de Juan Gallardo Thurlow como negociador principal y quien al mismo tiempo desempeñaba como presidente del comité bilateral entre México y Estados Unidos del CEMAI. En 1999 esta organización fue absorbida por el COMCE, relacionado con el CCE.

#### CONACEX (1950-1999)

El Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX) fue fundado en Monterrey en la década de los años cincuenta (Puga, 1992) y se centraba en aglutinar a empresas exportadoras, generalmente provenientes de estados externos a la Ciudad de México y que adquirió un peso específico entre la comunidad empresarial de Nuevo León (Puga, 1992). Su importancia se debió al alto peso que históricamente ha tenido la industria del norte de México, y a la cercanía con física con el mercado estadounidense, aunque realmente la exportación de productos mexicanos a los Estados Unidos comenzó hasta finales de los años ochenta. En 1999 esta organización fue absorbida por el COMCE, relacionado con el CCE.

#### COECE (1990-1993)

La Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE) surgió en junio de 1990 y se relacionó directamente con las intenciones de cooperación económica por medio del libre comercio. Fue ideado por la SECOFI y ejecutado por empresarios. El principal rol de la organización COECE se basaba en evaluar los efectos de la posible liberalización en cada sector de la economía mexicana, establecer una posible capacidad de respuesta a la apertura y la posibilidad de tiempos hasta establecer normativas de competitividad internacional. También, con el apoyo del Centro de Estudios Económicos del CCE se realizó un cuestionario para empresarios en el que se indagaba 1) Qué se quería obtener del tratado; 2) Qué no se debía ceder; 3) Qué sí se podía ceder y 4) Cuales son los aspectos esenciales de cada sector (Puga, 1992). Cabe resaltar que el negociador Juan Gallardo Thurlow, era yerno del empresario Jorge Larrea, quien al momento se encontraba

negociando la compra de la empresa pública Minera de Cananea, una de las mayores productoras de cobre en el mundo.

La rápida creación de la COECE se entiende por: 1) La existencia de la organización CCE y su legitimación por parte del gobierno y su interés de que se avalara el tratado expeditamente. 2) El secretario Jaime Serra Puche tenía la experiencia positiva de “los pactos” 3) los empresarios tenían como modelo la asociación que los empresarios canadienses organizaron para acompañar a su gobierno en las negociaciones con Estados Unidos para su tratado de libre comercio y 4) la existencia de pequeñas organizaciones voluntarias sobre comercio internacional, por lo que el CCE conocía donde ya había experticia en esos ámbitos en México (Schneider, 2002). Al mismo tiempo se debe destacar que el presidente Carlos Salinas buscaba interlocución con un representante del sector empresarial que fuese dócil a sus instrucciones, lo que se creaba en esta creación.

En el tratado del TLCAN, la importancia de la COECE se desarrolló de manera decreciente, lo que dio ventaja a los empresarios de élite, quienes se encontraban más experimentados y con alto desarrollo técnico, lo que propició la negociación por sectores productivos.

La relevancia de este periodo de cooperación se debe a que es el primer caso en México en el que entre gobierno y empresarios actuaban como un ente ante una negociación comercial, y eso cuando apenas 10 años antes, el ambiente era de confrontación y desentendimiento. Para su creación, la COECE estudió las organizaciones empresariales similares en Estados Unidos (Private Sector Advisory System) y Canadá (International Trade Advisory Comitee) (Alba, 1997, p.152). Las principales diferencias es que las organizaciones de Estados Unidos y Canadá son oficiales, mientras que en el caso mexicano la COECE era casi formalmente privada, pero en realidad estaba controlada por el gobierno y el presidente Salinas.

Este paso requirió una base de apoyo empresarial que fue abanderada principalmente por el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios CMHN, el CCE y empresarios prominentes y con capacidades exportadoras, mientras la disidencia empresarial a la entrada intempestiva al libre mercado fueron la Canacintre y la Concamin, las cuales opusieron resistencia, pero sus líderes fueron presionados y cooptados, muchos años antes, cuando cedieron a la imposición del nuevo modelo a mediados de los ochenta luego de que bajo fuertes presiones aceptaron el ingreso al GATT. (Tirado, 2012, p. 61). Del mismo modo, para la élite empresarial había la oferta de que si apoyaban las políticas neoliberales, podrían adquirir algunas de las mejores empresas estatales a precios “de remate”, como Teléfonos de México, Mexicana de Aviación, la minera Cananea, Altos Hornos de México, los bancos y canales de televisión, entre otras más.

Apenas terminaron las negociaciones, la COECE comenzó a perder protagonismo una vez terminadas las negociaciones. En una entrevista de la Dra. Cristina Puga con Guillermo Güemez, director general de la COECE, se menciona:

**CP: ¿Qué va a pasar con la COECE cuando acabe la negociación?**

GG: Quiero subrayar que la COECE no se propuso ser una organización permanente ni tener poder político, es decir, se creó con un fin muy preciso (negociaciones del TLCAN) y una vez concluido este ciclo puede desaparecer. No obstante, una vez que se eche a andar el TLC se necesitará una forma de organización que dé seguimiento y apoyo a los empresarios.

**COMCE (1999-actual)**

El Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, (COMCE), surgió en 1999 de la fusión de CONACEX y CEMAI, y en su página se web<sup>22</sup> se asumen como resultado de la iniciativa de los organismos cúpulas del sector privado para crear una organización dedicada a la promoción del comercio exterior, la inversión extranjera y el desarrollo de tecnología en el país.

Esta organización cuenta con secciones internacionales de relaciones comerciales en cinco regiones globales: América del Norte, América Latina y el Caribe, Europa, Asia y Oceanía, así como África y Medio Oriente. También ofrece servicios de asesoría comercial y de logística, capacitación para negocios, estudios de mercado, servicio de librería y producción de artículos y revistas especializadas en comercio exterior. El COMCE ha consolidado como visible y operativa en cuestiones de política comercial internacional e intenta diversificar las inversiones y oportunidades de negocios para inversiones mexicanas de manera global.

El COMCE funge como invitado permanente del CCE, lo que le otorga un papel de relación directa con la cúpula empresarial, por lo que cuando las negociaciones del T-MEC comenzaron, sus miembros se coordinaron para organizar la representación mexicana liderados por Eugenio Salinas, quien tuvo activa participación en el llamado “cuarto de junto” y en temas de comercio exterior trilateral.

**Red CCENI (Actual)**

El Consejo Consultivo de Negociaciones Internacionales (CCENI) es un ejercicio de coordinación empresarial para intervenir en las negociaciones internacionales para el T-MEC, dependiente del CCE; tiene a su cargo la operación del “cuarto de junto”. Muy importante señalar que el CCENI no

---

<sup>22</sup> Ver: <http://www.comce.org.mx/>.

es una institución formal, sino una red de representaciones empresariales en coyunturas de concertación comercial. El coordinador del consejo durante la fase de negociaciones del T-MEC fue el empresario textil Moisés Kalach, quien fue designado por el presidente del CCE Juan Pablo Castañón. El CCENI no cuenta con una página web oficial, no se sabe cuál es su organigrama y no se da detalles de él en los sectores noticiarios. Por todo esto, parece otro brazo del CCE y su presidente Castañón para la negociación del nuevo tratado.

El “cuarto de junto” (1993; 2017-2018)

El llamado “cuarto de junto” es un mecanismo de consulta entre los representantes del sector empresarial y los del gobierno mexicano en negociaciones internacionales. Se utilizó por primera vez durante las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1993. Dicho mecanismo favorecía la comunicación entre los sectores y se creó con el fin de dilucidar las consecuencias positivas o negativas con respecto a las propuestas de negociación que se encontraban en deliberación. Este mecanismo de concertación es único en América del Norte y busca el respaldo técnico del sector privado en las negociaciones comerciales con fines colaborativos de obtener resultados comerciales para el país y las empresas. Esto es de importancia debido a que en el contexto del TLCAN, México aún no tenía muy desarrollado el ámbito de negociación comercial internacional. .

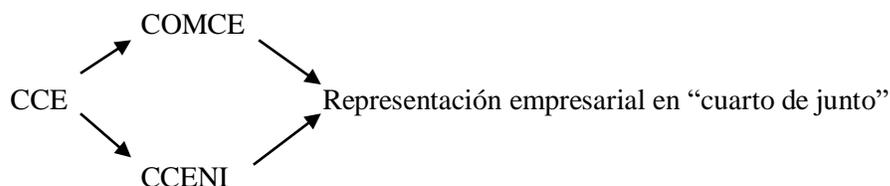
El nombre del “cuarto de junto” o “cuarto de al lado” hace referencia a la cercanía de negociadores del gobierno y empresarios en la negociación. El Consejo Coordinador Empresarial responde por su logística, operación y dispone de los representantes que se encontrarán en las negociaciones. También esta organización cubre los gastos de su personal en todo el trayecto.

Este mecanismo fue parte de una estrategia que se retomó en las negociaciones comerciales o posteriores al TLCAN, incluyendo la del T-MEC, la cual se realizó por medio de 23 mesas de trabajo que incluyeron temáticas de comercio abarcadoras de todo el país y con representantes e informes técnicos sobre la actividad económica mexicana. También, es de destacar que para asesorarse en este proceso negociador, los empresarios mexicanos contrataron tres despachos de consultoría comercial: Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP, basado en Washington DC; White & Case, con sede en Nueva York, e Iqom, establecido en la Ciudad de México (Morales, 2017). Estas asesorías y cercanías del sector privado mexicano con la asesoría estadounidense permiten observar una muy probable influencia de las perspectivas de negocio imperantes en los Estados Unidos hacia el sector privado mexicano.

El “cuarto de junto” es un mecanismo operativo y no cuenta con página web, organigrama público o representación permanente, por lo que lo referente a este se relaciona directamente con la organización CCE. Es decir, como la red CCENI, el “cuarto de junto” es aparentemente un instrumento del CCE.

### **El CCE como eje rector en negociaciones comerciales**

Al ser una organización aglutinadora de la representatividad empresarial, la política comercial en el consejo se observa por su relación directa con la especializada COMCE (que aglutina a la gran empresa exportadora), y para momentos operativos de negociación, por medio de la ejecución del CCENI.



La coordinación entre ambos brazos comerciales del CCE solamente se da en contextos específicos de la importancia del T-MEC o de otro tratado comercial de envergadura. Cuando la coyuntura no requiere esfuerzos significativos por parte del sector empresarial, el COMCE goza de autonomía operativa, mientras que la red CCENI no se activa como instrumento de coordinación.

### 3.1.2 Perfil organizacional del Consejo Coordinador Empresarial

En el análisis de la organización CCE se desarrollará el ámbito de su historia y estructura, para así observar su surgimiento, consolidación y composición, así como su actuación en la coyuntura seleccionada.

#### **Historia**

La década de los años setenta del siglo XX en México se caracterizó por el agotamiento del modelo económico nacido desde los años cuarenta y por el surgimiento de actores políticos ajenos al sistema de partidos. Así, el 7 de mayo de 1975 se hace pública la organización del CCE y al siguiente día se publicó un desplegado en la prensa nacional sobre la conformación del Consejo Coordinador Empresarial junto con su declaración de principios como organización (Excélsior, 1975).

Bajo su naturaleza de cúpula de cúpulas, es decir, de organización aglutinadora y paraguas que cobija a prácticamente todo el sector empresarial, el CCE se compone de seis organizaciones fundadoras: la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), el Consejo Mexicano de Negocios (CMN, antes CMHN), la Asociación de Bancos de México (ABM) y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Las organizaciones fundacionales son de las más antiguas y representativas de sus sectores. Concamin y Concanaco, bajo el amparo de la ley de cámaras, reúnen a empresarios de comercio e industriales de naturaleza pequeña y mediana y grande. La Coparmex también de tradición desde 1929, con los patrones afiliados en un solo grupo. El CMN se compone por pocos elementos numéricamente, pero afilia a los empresarios más relevantes y de peso político. La ABM representa al sector bancario y sus intereses en la economía y la AMIS con respecto a las empresas de seguros.

La historia del CCE se muestra en tres momentos que a grandes rasgos resumen su papel político en México desde su fundación en relación a la coyuntura nacional específica, que son Beligerancia, Transición y Cooperación.

#### **A) Beligerancia**

El CCE surge como unificador a la voz empresarial ante lo que esta consideraba participación excesiva el Estado en la economía y por constantes reproches del presidente Echeverría a los

empresarios. El descontento se mostraba como una constante en los discursos y presentaciones de la organización. Dicha perspectiva adquirió mayor relevancia con la nacionalización de la banca de 1982 por parte del presidente José López Portillo, lo cual fue interpretado como un ataque a las libertades económicas, por el hecho que en el CCE se encontraba la Asociación de Bancos de México, cuyos fondos fueron expropiados, yendo avasalladoramente el Estado más allá de los límites que el propio CCE exigió se respetaran cuando se creó en 1975, y especialmente por la sensación de incertidumbre de que la política de expropiaciones pudiera extenderse a otros sectores y empresas.

De esta manera, el CCE se concentraba discursivamente en la deslegitimación del intervencionismo estatal en la economía. En cuanto a la apertura económica y el fin del proteccionismo el tema se encontraba dividido, Concamín y Canacintra abogaban por no abrir la economía al exterior. Al final estos cedieron con presiones del gobierno y de la élite empresarial, así que la política comercial de la organización fue a favor del libre comercio.

Otro punto de crítica del CCE fue hacia el sistema electoral mexicano, el cual era señalado como de partido hegemónico y se decía que la competencia electoral solamente servía para justificar al partido en el poder debido a que la posibilidad de ganar era prácticamente nula. A partir de entonces proliferaron los empresarios políticos provenientes de los centros patronales y las cámaras de comercio que se candidatearon por el PAN. No sorprendió mucho que en 1988 se postuló por el PAN a la presidencia el candidato Manuel Clouthier, ex presidente del CCE, de la Coparmex y de una asociación de agricultores de Sinaloa.

Lo resaltante de este periodo es el posicionamiento que el CCE adquiere como vocero del empresariado nacional, dado que no existía una organización aglutinante, sino varias y diversas con enfoques sectoriales. Así, los líderes de esta organización fungieron como actores políticos relevantes de la época y adquirieron capacidad discursiva legítima sobre temas de interés público.

## **B) Transición**

El cambio de modelo económico en México, del enfoque estatista y proteccionista al neoliberal y globalizador, comenzó con la crisis económica profunda de la primera mitad de los años ochenta, y abrió la puerta para un CCE menos combativo en política económica, aunque siempre comentarista a la ejecución de dicho proceso.

El primer momento de cambio en la integración económica mexicana fue la entrada de México al GATT en 1986, que se hizo contra la voluntad que habían externado hasta entonces las

organizaciones de los industriales: la Canacindra y la Concamin. Por otra parte, el gobierno hizo una apertura drástica (unilateral, a fondo y rápida) adelantándose a los plazos pactados en el acuerdo de ingreso al GATT en 1986 (Tirado, 2004). Para animar a los empresarios a que lo siguieran, hizo una promesa de venta de las empresas estatales, de rescate la deuda privada de varios grandes grupos privados y lanzó un programa oficial de apoyo a los exportadores. Todo lo fue cumpliendo. Así, las organizaciones empresariales se alinearon con el gobierno mexicano en las negociaciones del TLCAN en la coordinación del llamado “cuarto de junto” y el intento de competir de mejor manera con Estados Unidos y Canadá ha sido un esfuerzo permanente desde dicha fecha. (Puga, 2004).

A partir de este momento, el mando político del país orientó procesos que asimilaban parte de las posturas que ya planteaba el CCE, especialmente en el hecho de adelgazar la intervención estatal mediante la venta de empresas gubernamentales a los capitalistas nacionales y el rechazo a la política de expropiaciones.

La apertura drástica de los ochentas fue el gran punto de inflexión, pues puso fin al modelo de crecimiento por sustitución de importaciones, y eliminó su sostén fundamental: el proteccionismo. Así que, cuando se hizo el TLCAN poco había que abrir pues ya la economía era una de las economías más abiertas del mundo. Lo que los negociadores mexicanos querían era que Estados Unidos se abriera y, sobre todo, que alentara las inversiones de capitalistas estadounidenses en México y así se hizo: se dieron grandes garantías a las inversiones que se radicaran en México. Fue, en ese sentido, un tratado de inversiones (Tirado, 2012).

No obstante, la entrada a la competitividad global con economías de talla global como la pretendida en el TLCAN fue un proceso muy difícil para las empresas, para las organizaciones empresariales y el CCE, pues muchas empresas desaparecieron por la quiebra, esto debido a que el capital nacional debía competir con empresas extranjeras en igualdad de condiciones, situación poco favorable pues mucho del aparato productivo mexicano era arcaico en comparación con el estadounidense y canadiense.

Se afirma que la transición de modelo político y económico también sirvió como base para volver más cercanos los canales comunicativos entre las organizaciones empresariales y la clase política, y también agregó condiciones político-sociales más propicias para el desenvolvimiento empresarial.

### **C) Cooperación**

Bien puede llamarse así la tercera etapa histórica del CCE. Esta cooperación entre organizaciones empresariales y el gobierno mexicano se convertiría en una fórmula constante, aún con los cambios en el ejecutivo. La alternancia del año 2000 fue recibida con gran entusiasmo por las voces empresariales, quienes con respecto a política comercial se encontraban ya en sintonía con la apertura de los diferentes ejecutivos durante el periodo, y así, temas emergentes comenzaron a ocupar la agenda del CCE, como la seguridad pública, la corrupción y el desarrollo de las elecciones.

Los próximos acuerdos de libre comercio que México celebraría con diversos países del mundo adoptaron la política de cooperación del “cuarto de junto” y se fortalecieron los vínculos institucionales para la interacción entre sectores gubernamental y privado. Así mismo, y desde hace muchos años, las principales reuniones del CCE suelen tener como invitado principal al jefe del ejecutivo y sus dirigentes son voceros de opinión en medios principales de debate y deliberación.

No obstante la existencia de dichos canales de cooperación, el CCE se posiciona abiertamente si determinada situación pública no le parece conveniente para los intereses de sus agremiados y hasta se atreve a hablar en nombre de toda la sociedad mexicana.

Posteriormente, en el año 2006 el CCE declaró e hizo propaganda contra el candidato presidencial, Andrés Manuel López Obrador; más tarde, se posicionaron por una disminución de la violencia tras el comienzo de la guerra contra el narcotráfico; aprobaron las reformas laboral y energética y han sido colaboradores activos en procesos como el paso de Procuraduría General de la República a Fiscalía General de la República y en la puesta en funcionamiento del Sistema Nacional Anticorrupción.

Como era de esperarse, la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte promovida por Donald Trump, implicó que las principales voces empresariales se unificaran desde el 16 de agosto de 2017, lo cual sucedió de manera abierta y tomando como base los esfuerzos realizados en el año de 1993 con el TLCAN.

## **Estructura**

Desde una perspectiva numérica, el CCE aglutina a la mayoría de empresarios mexicanos, esto debido a que agrupa tanto a empresarios de primer nivel como a organismos de pequeño y mediano calado, los cuales son más numerosos que los principales de cada sector. En un principio, la afiliación a la Concanaco y a la Concamin era de forma obligatoria por medio de la Ley de cámaras, que los instaba a adherirse a dichas organizaciones. Hasta el sexenio de Ernesto Zedillo, en el año

de 1997, dicha ley se modifica en su artículo 17 (Ley de Cámaras Empresariales y sus confederaciones, 2019) donde se menciona que la afiliación de comerciantes e industriales será voluntaria, aunque sí obliga a afiliarse al Sistema de Información Empresarial Mexicano que administran las cámaras, así como a pagar una cuota que se quedan las cámaras. El corporativismo no ha sido eliminado por completo de las prácticas políticas del sistema mexicano porque, además de lo anterior, las cámaras están obligadas, lo quieran o no, a afiliarse a las respectivas confederaciones.

En la actualidad, la composición del Consejo Coordinador Empresarial es la siguiente: tiene siete organizaciones asociadas y cinco invitados permanentes. También cuenta con cuatro organismos especializados. (Ver tabla 6)

### **Asociados**

Los asociados son las organizaciones con más peso y responsabilidad en el consejo y cuentan con voz y voto en la toma de decisiones del consejo. Estas siete organizaciones son las que votan y cada una tiene 1/7 de voto. Para que algo se apruebe deben aprobarlo al menos cuatro de las siete organizaciones, las cuales son:

Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)

Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVITUR)

Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

Asociación de Bancos de México (ABM)

Consejo Mexicano de Negocios (CMN)

Consejo Nacional Agropecuario (CNA)

Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)

### **Invitados permanentes**

Los invitados permanentes tienen voz, pero no voto en el CCE, y se enlistan enseguida:

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México

Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)

Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB)

Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnologías (COMCE)

Asociación Nacional de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)

### Organismos Especializados

Los organismos especializados del CCE se encargan de elaborar trabajos de conocimiento técnico de temáticas de interés para la organización, así como para colaborar con determinados sujetos e instituciones, y son los siguientes:

Centro de Estudios Económicos del Sector Privado CEESP

Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable CESPEDES

Fundación del Empresariado Mexicano FUNDEMEX

Consejo Coordinador Empresarial		
Asociados	Invitados Permanentes	Organismos Especializados
CONCAMIN	CNCSTCM	CEESP
ABM	CANACINTRA	CESPEDES
AMIS	AMIB	FUNDEMEX
CNA	COMCE	
CMN	ANTAD	
CONCANACO SERVITUR		
COPARMEX		

Tabla 8. Estructura del Consejo Coordinador Empresarial. Elaboración propia

Por otra parte, en el CCE existen quince comisiones y comités de trabajo, quienes tienen como objetivo generar evaluaciones, consensos y propuestas de política pública, los cuales son: Comisión de Educación; Comisión de Energía; Comisión de Enlace Legislativo; Comisión de Estado de Derecho; Comisión Fiscal; Comisión de formación Dual; Comisión de Infraestructura; Comisión de Innovación y Desarrollo; Comisión de Integridad y Ética empresarial; Comisión Laboral; Comisión de Salud; Comisión de Seguridad; Comisión de Seguridad Social y Pensiones; Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo; Comité Por una sola economía.

Estas comisiones abarcan los temas que al CCE como organización le interesan. Cada grupo tiene su propio equipo de trabajo y puede tener o no relación con el sector público, dependiendo del ámbito que se atiende.

El CCE se rige internamente por medio de la Asamblea General, el Consejo Nacional y la Comisión Ejecutiva, de los cuales deriva el presidente, tesorero y la dirección general, en la que se

desprenden cuatro direcciones específicas: Dirección general de políticas públicas, Dirección general de medios, Dirección general de planeación y Dirección de administración. En el año 2020, el presidente del Consejo Coordinador Empresarial es Carlos Salazar Lomelín<sup>23</sup>, el tesorero general es Juan de la Luz y el director general es Luis Miguel Pando Leyva<sup>24</sup>.

### **Control interno de la organización**

Para comprender el control interno que debe tener una organización conformada por organizaciones gremiales empresariales diversas es necesario observar sus mecanismos de representación y toma de decisiones. Para el caso del CCE, este se integra por siete organizaciones con capacidad de voto bajo la fórmula de 1 voto por organización, obteniendo 1/7 de representación sin importar el tamaño de su filiación ni orientación productiva. De este modo, en el CCE las organizaciones representantes del “gran capital” (CMN, ABM, y AMIS) pueden favorecer entre ellas mismas decisiones a su favor; con la posibilidad de pasar sobre las representantes con mayor número de afiliados pero de menor peso como CONCANACO, CONCAMIN, CNA y COPARMEX.

También Se observa que en momentos de tranquilidad, las organizaciones menores mencionadas obtienen más protagonismo, pero que en momentos de tensión política y económica, los representantes de mayor peso e importancia asumen la dirección del CCE, volviéndole una organización aglutinadora pero de tendencia a la representación elitista de los empresarios mexicanos.

---

<sup>23</sup> Ex presidente de Coca-Cola FEMSA.

<sup>24</sup> Ex presidente de Canacintra y Concamin.

### **3.2 Caso estadounidense. Política comercial, organizaciones empresariales y USCC**

A continuación, se desarrollan las secciones 3.2.1 Empresarios y política comercial en Estados Unidos y 3.2.2 Perfil organizacional de la USCC, con el objetivo de comprender a esta organización estadounidense en su desarrollo histórico y constitutivo<sup>25</sup>.

#### **3.2.1 Empresarios y política comercial en Estados Unidos**

El presente apartado se muestra el desarrollo de tres fases históricas de la política comercial norteamericana en el siglo XX en relación con las organizaciones empresariales: Liberalización de la Segunda Guerra Mundial a la Postguerra (1941-1967); Transición de política comercial (1967-1989) y Proliferación de acuerdos de libre comercio (1989-2016).

##### **Liberalización de la Segunda Mundial Guerra a la Postguerra (1941-1967)**

Los Estados Unidos de América se consolidaron como país a consecuencia de una revolución, y su concepción ideológica se expresa en la constitución emanada de ésta. Para Lipset (1995) los principales factores de entendimiento ideológico de Estados Unidos son antiestatismo, individualismo, liberalismo, democracia, populismo e igualitarismo, y estos influirán constantemente en la vida pública de dicho país, incluyendo la economía.

El sistema estadounidense creció económicamente de manera exponencial como consecuencia del liberalismo económico y un *laissez-faire* sin precedentes en una nación reciente, además de muchas otras circunstancias. No obstante, los Estados Unidos y su política económica se caracterizaron como proteccionistas alrededor de 150 años, desde su constitución como país hasta finales de la segunda guerra mundial, esto debido a que la función económica de los aranceles era para proteger a la industria nacional y al mismo tiempo ser fuente de ingresos para el gobierno.

Se parte de la idea de que el término de la Segunda Guerra Mundial dejó a los Estados Unidos como la nación más favorecida, tanto en economía como en poder e influencia global. Esto se vio en la llamada Conferencia de Potsdam, donde participó y se benefició de la repartición de las áreas de influencia de los vencidos en la guerra; y en el ámbito económico por los Acuerdos de Bretton Woods, que fueron una serie de reuniones realizadas en Estados Unidos que dieron como consecuencia acuerdos financieros y monetarios que delinearían la política económica global y la creación de muy importantes organismos reguladores como el Banco Mundial y el Fondo

---

<sup>25</sup> Todos los documentos y citas de las USCC mencionadas en este trabajo aparecerán traducidas al español para comodidad del lector. El autor se hace responsable del contenido de estas traducciones.

Monetario Internacional, así como la designación de la moneda estadounidense: el dólar, como referencia monetaria global (Reyes, 2010).

Así, los Estados Unidos garantizaron la expansión de los mercados a casi todos los territorios del mundo que no estuvieran bajo la influencia soviética, así como un sistema de crédito internacional a cambio de adecuaciones a condiciones de comercio, por lo que se entiende que fue después de finalizar la segunda guerra mundial que dicho país se asumió como promotor del libre mercado.

En este contexto, el gobierno estadounidense, ahora presidido por Harry S. Truman (1945-1953) estaba dispuesto a ampliar el sistema liberal de comercio por medio de los postulados de la llamada Carta del Atlántico, que sirvió como base para un sistema económico liberal e influencia para la creación del Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1947, que firmaron 23 países que se comprometían a nivelar las condiciones del comercio internacional. No obstante, el control de la economía por parte del Estado para mediar tensiones sociales también era algo que muchos países veían como algo tentador, por lo que el ingreso al GATT no fue un proceso homogéneo ni automático.

Otro de los factores para promover el mercado exterior fue el anti-comunismo. En 1954 el presidente Dwight Eisenhower (1953-1961) mencionaba: "...para nuestro crecimiento económico, necesitamos una expansión continua de mercados mundiales; para nuestra seguridad, necesitamos que nuestros aliados se hagan económicamente fuertes. La expansión del comercio es la única solución adecuada para estos dos problemas urgentes que enfrenta nuestro país"<sup>26</sup> Por lo tanto el comercio serviría como plataforma de influencia política y como compromiso de país aliado ante la constante amenaza de la influencia soviética.

En consecuencia, las décadas de los años cincuenta y parte de los sesenta en los Estados Unidos se caracterizaron por grandes números de crecimiento macro-económico, aumento de la industrialización y de la ocupación de mano de obra a niveles no vistos, y permitió el posicionamiento global del modelo económico estadounidense como eje rector del llamado "mundo libre".

Por su parte, la ley de expansión comercial de 1962 propuesta por John F. Kennedy fue una propuesta para intentar aumentar las relaciones comerciales con el exterior, con la aceptación de principios del libre comercio en el país como no se había dado antes y daba poder al presidente para

---

<sup>26</sup> "Recommendations Concerning Foreign Economic Policy. Tomado de Lipset, 1995, p. 607.

reducir e incluso eliminar las barreras arancelarias, por ejemplo el nivel de aranceles se redujo entre un 8 a 9% (Lipset, 1995.)

Con respecto a las organizaciones empresariales, Estados Unidos se identifica por ser un sistema político de características pluralistas que dan cabida a la formación de múltiples intereses representados en organizaciones de presión que compiten entre sí por influenciar según sus intereses (Tirado 2012). Esta pluralidad política permite clasificar a los Estados Unidos como un sistema político muy diferente al corporativismo (Wilson, 1982.). De esta forma, el panorama de representación empresarial es más bien disperso, aunque destacan la United States Chamber of Commerce como aglutinadora de pequeñas y medianas empresas, así como la Business Roundtable como representante de la élite empresarial ante el gobierno.

La acción empresarial estadounidense se suele dar por medio del cabildeo o lobbyng. El sistema político estadounidense ha reglamentado dicho sistema de interacción, en el que los representantes del sector empresarial se relacionan y negocian directamente con tomadores de decisiones con el fin de favorecer sus intereses. Entre las principales organizaciones empresariales actuales se encuentran: la National Association of Manufacturers de 1895; la American Council of Engineering Companies de 1905; el American Iron and Steel Institute de 1908, la United States Chamber of Commerce de 1912; la U.S. Council for International Business de 1945; la Business Roundtable 1972. Dichas organizaciones surgieron con el objetivo de aglutinar intereses empresariales, aunque se encontraban limitadas a los espacios locales.

Por el ámbito de la política económica, no obstante los procesos económicos mencionados anteriormente, desde la segunda mitad de la década de los sesenta comenzaba a menguar el dominio mundial estadounidense del orden de la post-guerra y su papel predominante en el sistema financiero tambaleaba. La temática de libre comercio se politizó en el debate público estadounidense y permitió que los responsables de la política comercial pudieran limitar las importaciones y a la vez jurar su lealtad a la idea de comercio sin impedimentos, es decir, se creó un doble juego entre discurso y práctica en Estados Unidos con respecto a la apertura comercial, lo que traería consecuencias a mediano plazo, especialmente en las relaciones comerciales con otros países (Lipset, 1995, p. 610).

El crecimiento macroeconómico norteamericano exigía la apertura de nuevos mercados, y por lo tanto profundizar la política comercial aperturista, aunque siempre con la tensión de sectores internos renuentes a competir en mercados que afectarían su papel hegemónico, lo que también cambiaría la relación empresarios con política comercial.

### **Transición de política comercial (1967-1989)**

El sistema económico emanado de la post-guerra perdió estabilidad en sus equilibrios y en 1973 cayó en recesión, la cual se hizo muy patente con la crisis del petróleo y cuyos efectos en la economía global se observarían hasta la siguiente década.

Se dio una pérdida de dinamismo de la economía estadounidense que se reflejó en debates que principalmente criticaban las prácticas del Estado de bienestar y la participación de los gobiernos en temas económicos. Por eso en 1974, en el segundo periodo de Richard Nixon, se aprobó la liberalizadora Ley Comercial (Trade Act), que daba aún más facultades para reducir o eliminar barreras comerciales. Posteriormente, el triunfo de Ronald Reagan (1981-1989) dejaba expectativas altas por su abierta adherencia al libre comercio y el discurso reformador entusiasmó al *establishment* que pujaba por la expansión comercial. También, la ronda Uruguay de 1986 del GATT tomaba en cuenta estos postulados y empataba con un espíritu de época de liberación económica y distanciamiento con estatismos (Lipset, 1995, p. 612).

Los déficits comerciales de los Estados Unidos con otros países se hicieron cada vez más visibles, y su gobierno arguyó que esta situación se daba por las barreras comerciales que muchos mercados ponían a los productos americanos (Tirado, 2012, p. 36), por lo que se decía que era necesario modificar las reglas del juego, para que tanto las economías emergentes como las consolidadas equilibraran sus balanzas de pagos y la expansión capitalista se diera de manera global y armónica.

No obstante, mientras Estados Unidos promovía dichas reformas, en su mercado imponía medidas proteccionistas a muchos productos foráneos que eran competitivos (Lipset, 1995, p. 613). En la década de los 70 y los 80, la pugna entre intereses domésticos y el marco de liberalización conllevó a que el proteccionismo norteamericano se auxiliara de barreras no arancelarias, que son obstáculos diversos al comercio como procedimientos aduaneros complicados, estándares arbitrarios de calidad, tamaño, etc. o cobros de cuotas fuera de norma, lo que no le impidió promover y exigir políticas de apertura en el exterior.

Con respecto a México y Canadá, Estados Unidos los veía como objeto especial de comercio debido a su importancia geo-comercial estratégica, entre otras cosas porque ambos países poseían grandes yacimientos petroleros, así que desde la presidencia de Ronald Reagan se sugirieron pactos de preferencia comercial entre estas naciones, que en su momento fueron rechazados pero que de determinada manera invitaban y presionaban a los países a la integración.

En consecuencia, en 1979 se modificó la Ley de Acuerdos Comerciales, que promovía que los socios de Estados Unidos se relacionaran con más apertura de intercambio de mercancías y reforzaba los acuerdos comerciales. También establecía que la resolución de controversias comerciales entre países fuera por medio del GATT, lo que servía de presión a los países que, como México, aún no se afiliaban a dicho organismo. De acuerdo a dicha tendencia, a finales de los ochentas surgieron elementos legales que permitían represalias comerciales a otros países por medio de la United States Trade Representative (USTR) (Tirado, 2012, p. 42).

Por lo tanto, los cambios en política macroeconómica generaron condiciones para movilizar y activar grupos de interés, especialmente los de corte empresarial (Durand, 1997, p. 22). Una constante de las organizaciones empresariales norteamericanas es su postura a favor de aumentar sus posibilidades de acceso a mercado a escalas internacionales; por lo tanto en este periodo se observa una mayor politización del sector privado. El auge organizativo de las empresas en la década de 1970 fue rápido y exponencial. El número de corporaciones con oficinas de asuntos públicos en Washington aumentó de 100 en 1968 a más de 500 en 1978 (Moyers, 2012). En 1971, solo 175 firmas tenían cabilderos registrados en Washington, mientras para 1982 ya eran casi 2,500.

En cada ámbito de la acción política empresarial, las cifras revelan una movilización amplia de recursos financieros a mediados de los años setenta, entre ellas la USCC y demás organizaciones empresariales. La Cámara duplicó su membresía entre 1974 y 1980 y también su presupuesto se triplicó. Dicha expansión señaló un aumento en la capacidad de acción de las empresas y también una forma más determinada de dicha movilización, especialmente por el rechazo a las regulaciones gubernamentales, que a las empresas pequeñas y medianas les resultaba más difícil absorber que a las grandes, con lo que las organizaciones empresariales basadas en la cohesión de pequeñas empresas demostraron ser sujetos de movilización de indignación colectiva, otorgando importancia política a estas (Moyers, 2012).

Por parte de las grandes empresas, en 1972 tres organizaciones empresariales se fusionaron para formar Business Roundtable, la primera asociación gremial cuya membresía fue solamente para los principales CEO's corporativos de los Estados Unidos, por lo que fue diseñada para movilizar y aglutinar a los miembros de alto nivel gerencial y sus intereses ante diferentes contextos (Moyers, 2012).

Dentro de este nuevo contexto, las organizaciones empresariales se expandieron y también innovaron sus métodos de incidencia política por medio del marketing y los alcances de las telecomunicaciones, creando la capacidad de generación de campañas masivas y presiones políticas

por medio de herramientas de presión política aún no utilizadas como las cartas y llamadas telefónicas masivas (Moyers, 2012).

Las organizaciones empresariales también desarrollaron listas de ejecutivos prominentes capaces de hacer contactos personales con figuras legislativas clave. En reuniones privadas organizadas, los CEO's compararon notas y discutieron cómo aprender y superar a la mano de obra organizada, que era otra de sus preocupaciones como organizaciones. En palabras de un ejecutivo, "Si no conoce a sus senadores por su nombre, no está haciendo un trabajo adecuado para sus accionistas" (Moyers, 2012).

También, las organizaciones empresariales identificaron un método de acercamiento político tanto con demócratas como republicanos: por medio del dinero en los llamados Comités de Acción Política (PAC), que son contribuciones a campañas electorales y que desde esta época aumentaron en frecuencia y cantidad. Estas dinámicas influyeron especialmente en los demócratas, quienes en ocasiones debían mantener buenas relaciones con los lados empresariales y posibles financiaciones a futuro (Moyers, 2012).

En esta época se encuentra el memorándum Powell o Memo Powell (1971) que fue escrito el 23 de agosto de 1971 por Lewis Powell, un abogado corporativo y miembro de las juntas directivas de 11 corporaciones (y que dos meses después fue designado juez de la Corte Suprema de los EE. UU.), para el presidente de la US Chamber, cuyo propósito era comunicar a los afiliados del organismo sobre un supuesto asalto al sistema de libre empresa en los Estados Unidos. En este documento se describía dicho proceso y se recomendaban acciones para los empresarios y creyentes del sistema capitalista norteamericano, para hacer frente a la supuesta agresión e intentaba funcionar como guía para dirigentes del sector privado. Dicho Documento fue de índole confidencial durante varios años y salió a la luz filtrado al periodista liberal Jack Anderson.

Por lo tanto, en esta coyuntura se conjuntaron dos factores para los intereses de la investigación: por un lado el cambio de modelo macroeconómico global hacia la apertura económica, y una intención visible en búsqueda de empoderamiento por parte de las organizaciones empresariales, quienes se sentían agraviadas por la situación.

La época cierra con el Consenso de Washington de 1989, que serviría como guía de política comercial global para la estabilización económica, mitigar efectos inflacionarios y conectar comercios. El otorgamiento de créditos y financiamiento a los países, ahora dependería de

condicionarlos a que emprendieran reformas emanadas de ese consenso, todas orientadas a la maximización del libre comercio.

### **Proliferación de acuerdos de libre comercio (1989-2016)**

Los cambios sistémicos y contextuales en la economía global de las décadas ya descritas permitieron un ambiente reformista en los Estados Unidos a favor del libre comercio con zonas comerciales específicas, lo que propició relaciones comerciales como la globalización y regiones económicas emanadas de esta.

La globalización como proceso económico ha diversificado actividades de producción bajo el orden de ideas de maximizar ganancias, y es en este sentido que existe una tendencia de los países a conglomerarse en redes de colaboración recíproca, es decir, regionalizar sus capacidades económicas ante un mundo dinámico y en constante cambio (Pipitone, 1994). Con respecto a Norteamérica, hablar de una región económica es factible desde finales de la década de 1980 y principios de 1990, en la que la expansión económica estadounidense se volcó en los mercados de sus vecinos de norte y sur, y se apoyó en ellos para concurrir a los más importantes mercados del mundo.

Para entender un tratado trilateral entre estos tres países es necesario reconocer la asimetría y diferencias estructurales entre los miembros, debido a un constante crecimiento económico sostenido de Canadá, una hegemonía económica mundial de Estados Unidos (desacelerada para finales del siglo XX) y el cambio de modelo económico en México, del estatismo a la liberalización (Pipitone, 1994, p. 56).

El mismo autor argumenta que las principales razones de Estados Unidos para fomentar la regionalización económica eran 3: A) Establecer un área de relaciones comerciales privilegiadas ante una posible incertidumbre internacional; B) Debido al mercado importante de exportaciones que tiene este país para con sus vecinos del norte y sur y C) Por la posibilidad de alimentar grandes flujos de capitales estadounidenses hacia una zona de bajos salarios, como es el caso mexicano, así como acceso a materias primas canadienses, pudiendo crear cadenas de producción en la región que favorezcan a sus capitales (Pipitone, 1994, p. 57).

Por su parte, México se interesó en el posible tratado también por tres razones principalmente: A) Asegurar la exportación de mercancías mexicanas a Estados Unidos ante un posible proteccionismo; B) Aumentar el financiamiento de los Estados Unidos (y Canadá) al país

como consecuencia de crear condiciones de estabilidad económica entre las partes y C) orientar el proyecto económico mexicano a la apertura, evitando así una posible vuelta al proteccionismo.

Estados Unidos se ostentaba como el centro del tratado, ya que las economías de México y Canadá eran muy inferiores a la estadounidense, le servían como mercado y en conjunto se podría competir con las regiones de Europa y el sudeste asiático, tanto como fabricante exportador como economías en conjunto. Esta plataforma exportadora norteamericana se auxiliaría de la inversión estadounidense en México, beneficiando a los inversores con la contratación de mano de obra más barata, así como a México por la creación de más empleos.

#### - La consolidación del TLCAN

Desde inicios de los años 80's, los comités de negocios de México y Estados Unidos comenzaron a pujar por un tratado de cooperación y liberación económica similar al "Canadian-American Free Trade Agreement". Dicho ímpetu quedó plasmado por el lado estadounidense con la creación de la Office of the United States Trade Representative (USTR) dependiente del presidente en marzo de 1985, y en la que dicha agencia firmó un acuerdo de colaboración con la Secretaría de comercio de México con el fin del mejoramiento y la clarificación de las reglas de inversión y comercio en ambos países (Jacek, 2000, p. 43).

Para el año de 1987, una comisión México-Estados Unidos estaba trabajando en cooperación. A partir de este momento, la Business Roundtable comenzó a trabajar con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari para la movilización de la opinión pública a favor del tratado comercial (Jacek, 2000, p. 43). Se observó que las organizaciones (especialmente las representantes del "gran capital") eran grandes impulsoras de la integración.

Es decir, los capitalistas estadounidenses se mostraban alertas al avance industrial de Asia y Europa, por lo que buscaron idear una estrategia que les permitiera promover un proceso productivo que se beneficiara las condiciones de los mercados cercanos, por medio del aprovechamiento de condiciones mexicanas en cuanto a salarios, materias primas y facilidad de inversión, así como por el amplio mercado canadiense; todo con vistas a competir como región con todo el mundo.

A diferencia de México, históricamente el gobierno de los Estados Unidos se ha relacionado con su sector empresarial de manera fluida, y en este país no hubo una ruptura visible entre sectores (como la mexicana de 1982), lo que ha dado niveles de estabilidad en dicha interacción, aunque específicamente en el contexto de apertura, la cooperación fue visible. Los comités especializados en materia de comercio del sector empresarial estadounidense operan ante el congreso y también

ante la “Office of the United States Trade Representative” del ejecutivo. Igualmente, existen redes de relaciones políticas directas y de financiamiento público de las campañas políticas.

Por su lado, la colocación en la opinión pública del tratado como algo positivo en Estados Unidos fue abordada con la creación y promoción la red llamada “USA NAFTA Alliance”, la cual contaba con más de 2300 compañías afiliadas y 46 asociaciones empresariales, con poder de influencia en medios de comunicación (Jacek, 2000, p. 45). Las organizaciones empresariales prominentes en la formulación del TLCAN, fueron la Business Roundtable (BRT) la Canadian Business Council on National Issues (BCNI), y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN).

No obstante, no todos los sectores estadounidenses se encontraban a favor del la promulgación del TLCAN, especialmente por los sindicatos, quienes argumentaban la posible pérdida de empleos debido a la fragmentación productiva que el tratado probablemente traería. Dicha premisa tuvo cierta relevancia y motivó una movilización contra el tratado que a la postre fue derrotada. Cabe mencionar que el magnate David Rockefeller representó la visión de una amplia coalición de grandes empresarios de los tres países a favor del tratado.

El TLCAN se puede entender como un tratado de las élites de los tres países pese a la oposición de determinados actores en tres niveles de participación: las relaciones internacionales de los países, la hechura de la política comercial interna y la acción política de actores no gubernamentales sobre los legisladores. Del mismo modo hay que resaltar que México y Canadá consideraron disminuir el énfasis de sus economías al petróleo debido a la caída del precio del barril en los años ochenta, lo que indirectamente les sugería una diversificación comercial para hacer frente a dicho desajuste de entrada de capital (Jacek, 2000).

Por su parte, hay que agregar que los tratados comerciales que ratificaron los Estados Unidos no solo fueron en Norteamérica. Resalta la adhesión al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) de 1989<sup>27</sup>, el tratado de libre comercio con Singapur de 2003, el tratado de libre comercio con Australia (AUSFTA) de 2005, y el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (DR-CAFTA).

En total los Estados Unidos cuentan con trece acuerdos de libre comercio, los cuales son con Corea, Panamá, Colombia, Perú, Omán, Bahrein, Centroamérica y República Dominicana, Marruecos, Australia, Chile, Singapur, Jordania, Israel y Norteamérica. Cabe mencionar que dichos

---

<sup>27</sup> Si bien el APEC no es un tratado comercial en sí mismo, la adhesión a este sí demuestra postura de política económica liberalizadora.

acuerdos, aparte de Corea, Australia, Singapur y Canadá, son efectuados con países con economías mucho más pequeñas que la estadounidense.

La apertura económica estadounidense y la retórica emanada de esta, encontraron un freno con el arribo a la presidencia del republicano Donald Trump en 2016, quien en su discurso se mostró crítico y renuente a los tratados de comercio como el TLCAN y el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica TPP. Incluso, en cuanto tomó posesión de su cargo, el presidente Trump retiró a su país de este último tratado.

### **La USCC en negociaciones comerciales**

Las asociaciones de intereses en Estados Unidos tienen una larga experiencia trabajando con el sistema federal del país. Los arreglos de asociaciones de representación empresarial reflejan la influencia de dos variables: la membrecía que les compone y el marco institucional sobre el que intentan influir. Por lo tanto el marco jurídico, las tradiciones políticas y funcionamiento institucional determinan de manera indirecta la organización de grupos de intereses (Coleman & Monpetit, 2000).

Cabe destacar que las organizaciones empresariales estadounidenses se rigen por un sistema pluralista, operan de manera dispersa y no existe una organización que agrupe a todas las del país en conjunto, aunque sí existen agrupaciones empresariales de tamaño muy considerable, como la USCC, que es la mayor de todas.

La USCC trabaja dividiendo sus acciones por campos temáticos, y la rama correspondiente al comercio internacional se llama “International Trade and Investment”, en la que resalta que vender más bienes y servicios estadounidenses en todo el mundo es crucial para crear trabajo y ayudar a las pequeñas empresas. La Cámara menciona que quiere negociar acuerdos comerciales que sean justos y que beneficien a las familias y trabajadores estadounidenses. De esta sección se desprenden las siguientes selecciones analíticas del programa comercial de esta organización: 1. Campañas; 2. División de asuntos Internacionales (DAI); 3. Prioridades de la División de Asuntos Internacionales, y 4. Informes y experticia.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> La mayoría de la información obtenida en este apartado proviene del enlace de la US Chamber: <https://www.uschamber.com/international-trade-and-investment>. Consultado el 12 de febrero de 2020.

## 1. Campañas

Con el objetivo de posicionarse e influir en la opinión pública, la Cámara ha desarrollado una serie de campañas digitales y de interacción que buscan incidir en el ámbito de la política comercial internacional, las cuales son:

-NAFTA works, #USMCAnow.<sup>29</sup>

Campaña que la USCC dedicó para posicionarse en defensa del NAFTA y con el fin de la ratificación del nuevo United States- Mexico- Canada Agreement (USMCA). También muestra un informe sobre las actividades que ha realizado la Cámara con relación al tratado, donde destacan su papel activo de la siguiente manera:

...¿que hemos hecho para hacer pasar el USMCA? Más de mil encuentros con miembros del Congreso [de Estados Unidos] o de su *staff*. 504 reuniones o eventos realizados con miembros del Congreso o su personal en sus estados / distritos. 484 sesiones informativas a las cámaras de comercio y asociaciones estatales y locales.

En esta campaña se observan los mecanismos de acción política directa que la Cámara tiene, los cuales se centran en gran parte en relacionarse con la clase política por medio de sus redes de colaboración. Sobre estas actividades también se mencionan los siguientes resultados:

615 organizaciones empresariales apoyan al nuevo tratado USMCA

1066 menciones en la prensa

1 millardo (*mil millones*) de audiencia con el hashtag #USMCAnow en Twitter

-Faces of Trade.<sup>30</sup>

Es una sección de la página de internet de la USCC, que cuenta con un apartado que intenta ayudar a identificar y poner rostro humano al comercio internacional de Estados Unidos por medio de la presencia gráfica y entrevistas a ciudadanos comunes dedicados a dicha rama de mercado. El objetivo es sensibilizar sobre el problema de que el viraje económico afectaría a estas personas, intentando crear empatía con sus relatos.

-Trade woks for us<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Consultado en <https://www.uschamber.com/usmca>.

<sup>30</sup> Consultado en <https://www.uschamber.com/faces-of-trade>.

<sup>31</sup> Consultado en <https://www.uschamber.com/tradeworksforus>.

Es una sección de la página de internet de la USCC, que muestra un mapa interactivo de los Estados Unidos en el que es posible seleccionar cada uno de los cincuenta estados y consultar de manera sencilla sus beneficios con respecto al comercio internacional en indicadores como trabajos creados, exportaciones, importaciones, y los países a los que más se exporta mercancía. Intenta disminuir la narrativa de que el comercio internacional es negativo para la economía de los Estados Unidos.

-Tariffs are the wrong approach<sup>32</sup>.

Es una sección de la página de internet de la USCC, en donde se muestra un mapa interactivo de los Estados Unidos en el que es posible seleccionar uno a uno los cincuenta estados y consultar de manera sencilla los efectos y repercusiones de los conflictos comerciales con China, México y demás países, mostrando pérdidas económicas y de empleos emanadas de este proceso. Al final, se ofrece un link para enviar un mensaje al congreso para que termine dichos conflictos.

-Comités de Acción Política (PAC's)

Las organizaciones de interés en los Estados Unidos en ocasiones crean Comités de Acción Política (PAC por sus siglas en inglés) que sirven para recaudar fondos y apoyo para determinados partidos o candidatos políticos. Con respecto a la USCC, el portal del Center for Responsive Politics (CRP)<sup>33</sup> menciona que este grupo cuenta con la “Chamber of Commerce of the United States of America PAC” y que en el año 2018 contribuyó con 340,998 dólares a candidatos políticos, con un porcentaje de 80% a republicanos y 19% a demócratas.

Con respecto a gastos de cabildeo, el mismo Center for Responsive Politics calculó que en 2018 la Cámara tuvo un gasto cercano a los 95 millones de dólares, convirtiéndola en la agrupación que más invierte en esta actividad en todo el país; esto por medio de la contratación de empresas profesionales en cabildeo. Para 2020 el mismo CRP reportó que el gasto de la US Chamber en esta materia disminuyó a poco más de 77 millones de dólares, aunque la Cámara siguió ocupando el primer lugar nacional en dicha actividad. Se observa que existe un mucho menor presupuesto asignado a las campañas políticas que al cabildeo (280 veces mayor), lo cual permite inferir que esta es la actividad de mayor interés para la Cámara y que es en esta negociación política donde se pone en juego la acción política más allá de filiaciones partidistas demócratas o republicanas.

Este tipo de financiamientos son la base de la principal acción política de la Cámara, porque se puede traducir en apoyo electoral y en una relación importante con el sector político

<sup>32</sup> Consultado en <https://www.uschamber.com/tariffs>.

<sup>33</sup> Consultado en <https://www.opensecrets.org/orgs/summary?all=2020&id=D000019798>.

estadounidense a través de contactos directos y poder de negociación; aunque esto se puede llevar a cabo tanto por cabilderos profesionales como personalmente por los CEO's de las empresas y los presidentes de la US Chamber en relaciones directas con miembros del Congreso y hasta el mismo presidente de la república en turno.

## **2. División de Asuntos Internacionales (DAI)**

Es la sección operativa de la US Chamber que se encarga de liderar a la comunidad empresarial que aglutina en temas de importancia comercial global. La sede se encuentra en Washington D.C. y cuenta con representación internacional.

Con un acceso importante a los tomadores de decisiones clave en los Estados Unidos y en el extranjero, trabaja para expandir el acceso de las empresas estadounidenses al 95% de la población mundial que vive más allá de las fronteras. La División de Asuntos Internacionales de la USCC cuenta con 100 expertos en políticas con sede Washington, así como en Bélgica, Brasil, China, Ghana, India y Corea.

Según la Cámara, las ventajas del Departamento son:

Incidencia incomparable en asuntos de miembros en Washington y en el extranjero

Desarrollo de negocio personalizado y soporte de relaciones gubernamentales de alto nivel.

Acceso a jefes de estado y de gobierno y otros altos funcionarios extranjeros y estadounidenses.

Actualizaciones periódicas sobre desarrollos comerciales y de inversión a nivel mundial

También existe relación de esta División con las Cámaras de Comercio Estadounidenses en el Extranjero, las cuales incluyen 118 cámaras de comercio americanas en 105 países de todo el mundo, pero todas ellas son independientes de la USCC en todos los ámbitos.

Por su parte, los 17 consejos empresariales bilaterales de la Cámara trabajan para promover las relaciones comerciales entre los Estados Unidos y mercados clave de todo el mundo, incluidos Argentina, Bahrein, Brasil, China, Colombia, Costa de Marfil, Cuba, Egipto, India, Irak, Japón, Corea, Kuwait, Pakistán, Sudáfrica, Turquía y el Reino Unido.

La Cámara también cuenta con el Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE), una filial independiente que auxilia a las naciones emergentes a desarrollar las prácticas de libre mercado. Igualmente, la US Chamber cuenta con el Comité de Política Internacional (IPC), que

desarrolla las posiciones políticas de la organización relacionadas con el comercio internacional y la inversión y hace recomendaciones a la junta directiva de la Cámara.

### 3. Prioridades de la División de Asuntos Internacionales (DAI)

Las principales prioridades de política comercial que la DAI enunciaba en enero de 2020 eran las siguientes:

-Aprobación segura del acuerdo comercial entre Estados Unidos, Canadá y México para conservar los beneficios del libre comercio en la región de América del Norte.

-Abogar por la terminación de los aranceles de los Estados Unidos sobre las importaciones de acero, aluminio y una amplia gama de productos de China, lo que, en su óptica, amenaza con socavar la competitividad de las empresas estadounidenses que usan esos productos, con la posible repercusión de esos impuestos sobre las familias y aumentar las importaciones de automóviles y autopartes.

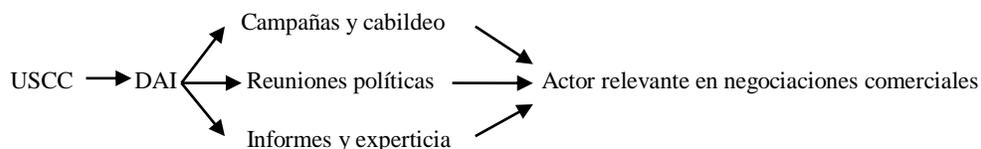
-Representar los intereses comerciales de Estados Unidos en las negociaciones del Brexit y en las negociaciones del Reino Unido para asegurar un nuevo acuerdo comercial con la Unión Europea que garantice lazos comerciales continuos y fuertes.

### 4. Informes y experticia

La cámara cuenta con expertos de política comercial con todas las regiones del mundo y constantemente emite informes y artículos de opinión sobre la temática, los cuales son avalados por empresarios y académicos de alta trayectoria, lo que les da más poder y alcance a los mensajes emitidos.

-

Con lo visto se puede afirmar que la manera en que la US Chamber se emplaza en la política comercial se da en gran parte por la siguiente mecánica:



Se confirma la importancia de la USCC como actor político de importancia en las negociaciones internacionales y política comercial de su país.

### 3.2.2 Perfil organizacional de la United States Chamber of Commerce

Para la comprensión organizacional de la Cámara, se procede a abarcar dos ámbitos fundamentales de entendimiento: la historia y la estructura, aportando al entendimiento hacia dicho objeto de estudio.

#### Historia de la USCC

El desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos se traduce en una sociedad vasta y compleja con grupos de interés y representación variados. Por el lado del sector privado nacional estadounidense, resalta la United States Chamber of Commerce. En su auto presentación histórica, este grupo empresarial se asume como el de mayor número de empresas afiliadas en el mundo, con tres millones (cuya cifra se discute en el siguiente apartado), y sus orígenes se remontan al año de 1912.

Al considerar su contexto fundacional, se observa un país dinámico y próspero, con crecimiento industrial y de servicios a niveles no vistos hasta ese momento para un país emergente y que no contaba con una voz unificada del ámbito privado en Washington. Así, se dilucida que la USCC no necesariamente surge bajo una dinámica de confrontación entre empresarios y gobierno, sino como grupo para coordinar los intereses privados de muchas cámaras de comercio locales en un periodo de bonanza económica para determinados sectores y ante los posibles conflictos entre y con grupos económicos nacionales muy poderosos, como ya era claro desde principios del siglo veinte y aún antes (USCC, 2012).

Los antecedentes de un grupo aglutinador del interés privado estadounidense han sido diversos. Las primeras cámaras de comercio en el país norteamericano fueron fundadas en 1773: The Charleston Chamber of Commerce y la Boston Chamber of Commerce. Y en el año de 1912 en el que se funda la USCC, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos contabilizaba 1968 organizaciones de representación empresarial (business groups) con unos 348,000 miembros en su totalidad, pero generalmente de alcance meramente local (USCC, 2012).

Los intentos de unificar la voz empresarial en un organismo nacional no eran nuevos, pues, por ejemplo, ya desde 1860 existió la National Board of Trade, de 1895 es la National Association of Manufacturers, y en 1905 y 1909 surgieron la American Association of Commerce Executives y la Central Association of Commercial Secretaries. La mayoría de las veces el problema se encontraba en que el poder de convocatoria de estas organizaciones no alcanzaba a unificar voces heterogéneas

y de características geográficas diversas en un país de tan gran territorio y sin mayores problemas con su gobierno, como Estados Unidos (USCC, 2012a).

Así, en 1911 se volvió a intentar la creación de una cámara de comercio de envergadura nacional. Se reunieron en St Louis representantes del país por medio de la American Association of commerce executives (de corte nacional), Central Association of commercial secretaries y Southern Commercial Secretaries Association (ambas de características regionales y compuesta de ejecutivos), esto con el fin de encontrarse con el jefe del Departamento de Comercio Charles Nagel y plantearle la posibilidad de dicho nuevo intento, con el objetivo central de relacionar intereses estadounidenses con temas comerciales (USCC, 2012).

Comenzaba a gestarse una organización mediada por una cercana relación entre los tres organizaciones empresariales existentes (American, Central y Southern) con el departamento de comercio, especialmente impulsado por dirigentes que vieron en esta oportunidad una manera de solventar las relaciones entre gobierno y sector empresarial desde una perspectiva nacional. Finalmente, se realizaron juntas en Pennsylvania que reunieron a 700 delegados empresariales de 44 estados, representando alrededor de 324 organizaciones (USCC, 2012). Estas reuniones dieron lugar a la creación de la United States Chamber of Commerce y el Presidente William Taft (1909-1913) reiteró el papel consultor de este grupo para el gobierno estadounidense y refrendó su autonomía sin interferencia gubernamental (USCC, 2012).

Así, la US Chamber comenzó a organizarse con la designación de Harry A. Wheeler un secretario, y se establecen los estatutos para regular, entre otras cosas, la membrecía a la cámara. Ese mismo 1912 la organización lanzó su publicación llamada “Nation’s Business”, impresa con formato de periódico. Los principios de la publicación fueron: informar sobre el contexto de los negocios pero sin tomar posiciones controversiales ni de partidos políticos, lo que permite observar la postura principal de apoliticismo público empresarial en esta época (USCC, 2012).

Desde su fundación, la USCC se centró en aumentar su capacidad de asesoramiento consultivo, asumiendo la importancia de crecer en afiliados y permanecer en la calidad de consultores del gobierno en temas económicos y de abogacía sobre los mismos. Por lo tanto, se crearon las bases para la toma de decisiones internas por medio de referéndums que se resolvían con los votos de cada organización afiliada.

Un acontecimiento que influyó en el posicionamiento de la USCC fue la Primera Guerra Mundial. En ese contexto la Cámara produjo recomendaciones y propuestas del sector privado

sobre la participación de los Estados Unidos en el conflicto. En 1917 Estados Unidos entró de lleno a la guerra, y por primera vez el Gobierno Federal se hizo cargo de ferrocarriles, rutas de transporte y producción de alimentos. Por su parte, la Cámara estableció el War Service Executive, con el que los directivos de la organización se alinearon a la economía de guerra y la apoyaron mediante consultoría. Este comité realizó 24 reuniones entre mayo y junio de 1917 y también se editaron una serie de *War Boletines*. (USCC, 2012).

Cuando terminó la guerra, la Cámara llamó a sus afiliados a una Conferencia de Reconstrucción, la cual recomendó la eliminación de las restricciones comerciales de tiempos de guerra, el regreso de los sistemas ferroviarios y de comunicaciones a la industria privada, así como el ajuste equitativo de los contratos de guerra cancelados (USCC, 2012).

Del mismo modo, en 1921 comenzó el funcionamiento del U.S. Chamber's Institute for Organization Management, que es un programa de capacitación para adultos en el ámbito empresarial. Y en 1924 se cambió su sede a un lugar más adecuado para los alcances e intereses de la cámara: una mansión frente a la Casa Blanca en Lafayette Square, en la que sigue residiendo.

Posteriormente, la crisis económica de 1929 impactó muy fuertemente a toda la economía norteamericana y disminuyó la actividad financiera de casi todos los sectores económicos. En este periodo la Cámara se opuso a un mayor control estatal de la economía, bajo la idea que la relación entre gobierno y negocios solo debe ser para que las condiciones de competencia sean justas. Del mismo modo, el presidente Herbert Hoover (1929-1933) apeló a la cámara para la posterior reconstrucción económica del país.

El periodo de recuperación se dio y posteriormente la Segunda Guerra Mundial trastocó a las diversas esferas del país, por lo que la coordinación entre gobierno y organizaciones empresariales se estableció de manera parecida a lo sucedido en la llamada Gran Guerra, así que la dinámica de la economía de guerra primó y de nuevo amplios sectores tradicionalmente privados quedaron sujetos al mando gubernamental, especialmente las comunicaciones y los transportes (USCC, 2012).

Una vez terminado el conflicto bélico, dentro del plan de expansión de la Cámara, en 1947 se creó una red de American Chambers locales y de representación en diversos países en los que los estadounidenses tenían intereses económicos. Con el anterior hecho, se atacaban dos frentes de influencia, el primero por medio de ámbitos locales y de importancia para las pequeñas y medianas empresas principalmente; y el segundo también como representación empresarial gremial en países

en los cuales hubiera intereses vinculados a la organización, y aunque estas cámaras en el extranjero no estaban subordinadas a la USCC, si el contexto lo requiriera, representaban importantes aliados.

Otro punto importante es que en 1967 se creó la American Chamber Foundation, la cual en su momento fue de importancia porque extendía el papel social de la organización, y al mismo tiempo sirvió de centro de capacitación para formar cuadros y militantes según los estándares que la organización promovía, aumentando la capacidad organizativa de la cámara.

Para 1971, la organización circularía el llamado Memorandum Powell, el cual sirvió como base ideológica de una parte del empresariado estadounidense en los tiempos que a su juicio eran hostiles con la libre empresa, el cual influyó en mayor o menor medida para la politización y el empoderamiento y de las organizaciones empresariales en la movilización de apología y defensa de la libre empresa en Estados Unidos y el mundo.

Posteriormente, durante la crisis de los precios del petróleo de 1973, la Cámara presionó por una mayor producción nacional, incluida la exploración de petróleo y gas, la minería del carbón y el oleoducto Trans-Alaska, todo con el fin de que las fluctuaciones internacionales del precio y el suministro no afectaran al país, promoviendo un incremento de la industria de extracción de hidrocarburos y demanda interna de estos productos. Internamente, en 1977 se creó el American Chamber Litigation Center como organismo interno de respaldo legal para los intereses de la organización.

En 1981, la USCC apoyó al presidente Ronald Reagan (1981-1989) y lanzó la campaña “Let’s Rebuild America” para promover las propuestas de Reagan y también generar apoyo para su Ley de Recuperación Económica e Impuestos (Economic Recovery and Tax Act). Por su parte, en 1983 ocurrió la creación del Centro de Empresa Privada Internacional, para promover reformas orientadas al mercado en las nuevas democracias de los países en desarrollo (USCC, 2012a).

Después, en los años 90 la organización se centró en el aprovechamiento de oportunidades de la globalización con la expansión de oportunidades para la exportación de bienes y servicios estadounidenses, apoyando la implementación y vigencia del TLCAN. Para este acuerdo comercial, la Cámara realizó una campaña de cabildeo y comunicación sin precedentes hasta ese momento y en 1994 publicó el documento “A guide to the North American Free Trade Agreement” (Una guía para el Tratado de Libre Comercio de América del Norte), en el que se hacía un análisis riguroso del acuerdo (USCC, 2012a) y lo apoyaba. Dicha postura de respaldo al tratado se mantuvo hasta la finalización del NAFTA para las nuevas negociaciones del tratado.

En el siglo XXI, con respecto a la crisis financiera de 2008 ocurrida en Estados Unidos, la Cámara trabajó para favorecer el crecimiento económico y el empleo, por lo que la cooperación con los sectores públicos y privados también fue amplia. Los demás temas que la cámara ha agregado a su repertorio son la reforma legal, la protección de la propiedad intelectual, los mercados de capitales y la energía, así como proteger el accionar empresarial ante diversos retos para dichos fines.

### **Estructura USCC**

La United States Chamber of Commerce es una organización empresarial de libre afiliación (representa por igual a empresas que a cámaras empresariales) que se organiza por medio de una Junta de directores (The Board of Directors), la cual se compone tanto de líderes corporativos como de representantes de pequeñas empresas y Cámaras, con una repartición que busca representar a la mayor parte de regiones geográficas de Estados Unidos. La Cámara no deja claro el método de elección de esta junta de directores y se infiere que sería por decisión entre la misma cúpula. En esta junta se deciden los representantes de la siguiente estructura:

Junta de directores (118 miembros y son quienes deciden a los dirigentes)<sup>36</sup>

Director ejecutivo

Presidente de Junta de directores

Vicepresidentes de Junta de directores

Tesorero

Vicepresidentes regionales (Este, Grandes lagos, Medio oeste, Noroeste, Sudeste, Sudoeste, y Oeste)

Con respecto a su membrecía, la cámara afirma representar a más de 3 millones de empresas, pero no revela los nombres de sus afiliados ni la exactitud de la misma, y sobre dicho tema existe polémica debido a un reportaje de 2010 hecho por el sitio web Mother Jones (Harkinson, 2009) en el que menciona que en febrero de 1997, extrañamente la cámara saltó de 200,000 afiliados a tres millones, número que ha mantenido hasta ahora.

Según el reportaje, la organización cuenta a miembros de cámaras gremiales y locales sin que estos tengan representación en la Junta de directores, por lo que estos no se sienten

---

<sup>36</sup> Consultado en <https://www.uschamber.com/about/board-of-directors>.

representados. Posteriormente, el diario The Huffington Post (Delaney, 2011) reportó que la USCC respondió que la cámara sí representa a 3 millones de empresas como voz de los mismos, aunque según otros conteos solo tenga 300,000 afiliados, con lo que se ostentarían con un número menor de afiliados pero sí como representantes (advocacy) de tres millones de distintas empresas. Dicho acotamiento sucedió en 2010 y para el año 2020 la cámara de nuevo se ostenta como representante de esas 3 millones de empresas<sup>39</sup>. A pesar de dichas aseveraciones, factualmente la US Chamber representa a 300,000 afiliados por medio de sus cámaras afiliadas y se muestra como “advocante” por 2.7 millones de empresas que no están formalmente afiliadas a la organización y que asumen indiscriminadamente en su cifra.

### **Control interno de la organización**

El análisis del control interno de la US Chamber remite a su forma de gobierno, que se conforma con una lista de 118 directores,<sup>40</sup> que son quienes eligen dentro de su diversidad territorial a los principales dirigentes de la organización. El procedimiento de elección de representación es por medio de la dinámica de comité, es decir, decisiones colectivas tomadas al interior del grupo sin explicaciones del proceso de llegada a esta decisión.

Se propone identificar la dimensión geográfica del control de los representantes y así ver alguna prevalencia de una región sobre otra. Al hacer un análisis cuantitativo, se observó que sí hay más representantes de un estado que de otro. En orden descendente los principales son 13 representantes de Washington D.C., 10 de Illinois, 10 de Texas, 5 de New York, 4 de Florida y 2 de California. Estas cifras permiten analizar que esta mayoría de representantes en la US Chamber son los directores con centralidad política en la capital de Estados Unidos, sobrepasando a estados con poder económico superior como California o Texas, preponderando las representaciones geográficas políticas a las productivas y de estados comerciales antes que manufactureros.

---

<sup>39</sup> Consultado en: <https://www.uschamber.com/about/about-the-us-chamber-of-commerce>.

<sup>40</sup> Consultado en <https://www.uschamber.com/about/board-of-directors>.

## Conclusiones de capítulo

Las herencias coloniales dispares de los dos países, las muy distintas trayectorias de desarrollo económico, una errática, lenta y raquítica frente a la otra centrada, dinámica y poderosa, y los diferentes tipos de Estados y de proyectos de nación, influyeron en la configuración de los sistemas políticos mexicano y estadounidense enormemente contrastantes, lo cual impactó directamente en las relaciones políticas de los Estados y gobiernos con las organizaciones empresariales de cada país. Los cambios de modelo en México y Estados Unidos empoderaron a sus sectores empresariales, aunque la centralidad de las organizaciones en cada país cambia.

Por el lado mexicano es posible observar que los empresarios han estado influidos de manera directa por los contextos políticos del país, y su papel se volvió protagónico conforme fue avanzando la liberalización del régimen surgido de la revolución, y ya para las últimas décadas se convirtieron en un actor importante en México. También es evidente que las organizaciones de representación empresarial mexicanas importantes en cuanto a número de representación se reducen a unas pocas (CCE, COPARMEX, CONCAMIN, CONCANACO) y todas se encuentran relacionados directamente, lo cual habla de una cohesión gremial de tintes corporativos (en el sentido de Schmitter) ante la debilidad de los actores empresariales frente a los gobiernos en turno y la propia acción del gobierno que trata de intervenir en la organización de la estructura de representación empresarial.

Por su parte, Estados Unidos mostró que por su temprano y amplio desarrollo económico ha creado condiciones en las que los empresarios son actores económicos, sociales y políticos importantes en su proyecto de nación, lo que aunado a la diversidad productiva dio como consecuencia una gran variedad de organizaciones en ramos muy diversos y que evolucionan según la economía lo requiere. Del mismo modo, es evidente que no existe demasiada centralización de estas organizaciones, las cuales funcionan como una red compleja antes que una focalizada en unos cuantos grupos. Cabe mencionar, por ejemplo, que en Estados Unidos el lobbyng y el apoyo a candidatos también se puede dar desde una empresa única pero poderosa, ya que, desde luego, no es obligatorio actuar por medio de organizaciones empresariales; pero en general, todos los grandes y gigantes están también afiliados y son muy influyentes en los procesos de toma de decisiones internos.

La historia y estructura de ambas organizaciones se contrasta brevemente en la siguiente tabla:

Tópico	Organización empresarial	
	CCE	USCC
Historia	Surge de un conflicto entre el sector privado y el gobierno mexicano oponiéndose como “representante de todo el empresariado” al intervencionismo en la economía, pero posteriormente, al cambiar el modelo económico, la tónica de su relación es de cooperación entre ambos	Surge con la intención de unificar al sector privado norteamericano, y que actúa en estrecha cooperación con el gobierno; actuación que ha sido constante desde su fundación hasta la actualidad.
Estructura	Se compone de una junta de gobierno electa por los representantes de las siete organizaciones que lo integran. Esa junta nombra al presidente.	Se compone de una junta de gobierno con voz de 118 representantes que nombra al presidente de la organización.
	Representa a organismos gremiales de diferentes ramas productivas, que a su vez afilian a empresas de muy diversos tamaños, desde pequeñas hasta grandes corporativos	Representa estrictamente a las cámaras de comercio locales, regionales y organizaciones gremiales de todos los puntos del país e indirectamente a sus afiliados y aboga indirectamente también por los empresarios que comparten la misma situación, aunque no estén afiliados a ninguna organización.

Tabla 9. Comparativo entre organizaciones empresariales. Elaboración propia.

## Capítulo 4. Análisis del CCE y la USCC en el T-MEC

En este capítulo se analizará al CCE y a la USCC en el T-MEC por medio de la selección de tres contextos temporales que permitirán el estudio de la acción de estas organizaciones. El primer apartado es el 4.1 Preámbulo, en el que se mostrarán las características coyunturales del momento de la negociación. La segunda sección es la 4.2 Análisis del CCE y la USCC en el T-MEC, en la que se desarrollan las posturas discursivas, políticas y acciones de las organizaciones empresariales del estudio durante las diez rondas de negociación, en puntos polémicos de la misma y en el post-acuerdo. El apartado 4.3 es una sección analítica que contrasta diferentes elementos recabados.

### 4.1 Preámbulo

El año 2016 marcó un punto de inflexión en la política comercial estadounidense, con la victoria del candidato republicano Donald Trump a la presidencia de ese país, debido a que su discurso de campaña rompería con la inercia de fomento al libre mercado y de cooperación económica con diversos sectores del mundo, según se practicaba en ese país desde la década de los años ochenta del siglo XX.

Para tratar de comprender dicho viraje, es necesario mencionar que los efectos de los tratados comerciales siempre son de consecuencias múltiples, y una de ellas en Estados Unidos ha sido que parte de la localización industrial ha ido dispersándose hacia otras partes del mundo, como China México, especialmente porque algunas compañías manufactureras y de ensamble que buscaron aprovechar el beneficio de la mano de obra más barata que la estadounidense, y en el caso mexicano, esto con las ventajas de tránsito entre un país y otro debido al mismo TLCAN.

Por lo tanto, es un hecho que en Estados Unidos existe una parte de la población que se siente agraviada con las cadenas productivas que el libre comercio ha propiciado, lo que aunado a los remanentes de la crisis económica de 2008 y un constante desencanto con el *establishment* dieron el caldo de cultivo para la victoria de dicho candidato presidencial, quien en un principio era visto por los analistas políticos como una simple anécdota del proceso electoral, pero que a lo largo de la campaña se fue fortaleciendo hasta ganar las elecciones.

Con respecto a su victoria en 2016, el diario El País afirmaba que en Estados Unidos se hablaba de la siguiente manera: “La administración Trump revertirá décadas de políticas comerciales conciliatorias. Los nuevos acuerdos comerciales serán negociados para que pongan por delante los intereses de los trabajadores y las empresas estadounidenses” (Pereda, 2016). Así, Donald Trump argumentó su derecho a invocar el artículo 2205 del TLCAN para su posible salida y

amenazó con imponer aranceles a los bienes importados de otros países que, desde su punto de vista, se “aprovechaban” de Estados Unidos (Dussel, 2018).

En ese país se realizaron una serie de consultas y propuestas para conocer la importancia del tratado y en el documento “Resumen de objetivos para la renegociación del TLCAN” se plantearon los objetivos del gobierno de Estados Unidos en la nueva negociación (USTR, 2017). En este se menciona que el principal problema para Estados Unidos es que, con el TLCAN, México (sin mencionar a China, el ganador en la época) generó un déficit comercial a su favor, por lo que miles de empresas habían cerrado y millones de empleos estadounidenses se perdieron (sin dar datos precisos) (p. 2).

Por lo tanto, se planteaba reforzar las reglas de origen para garantizar que los beneficios del TLCAN fueran hacia Estados Unidos, todo por medio de una implementación diferente de la certificación y la verificación de estas reglas para beneficio de ese país. (p. 6). También se proponía mejorar en el tratado las condiciones laborales y equilibrar las condiciones para la inversión. Así mismo, se planteaba la eliminación del capítulo 19 del TLCAN (solución de controversias) y que las disputas entre las partes se resolvieran bajo la legislación y los tribunales estadounidenses o entre los involucrados (p. 14).

En el año de 2017, en el sitio web de la Casa Blanca se afirmaba: “El presidente Trump está comprometido a renegociar el TLC”, y que si los socios del tratado se negaran a una renegociación que asegure un “trato justo” a los trabajadores estadounidenses, entonces “el presidente notificará la intención de EE UU de retirarse” (El País, 2017).

Por su parte, el gobierno mexicano, por medio del documento “10 Objetivos del Gobierno de la República en la negociación con EUA” (2017a) destacaba la intención de que los protocolos y acuerdos alcanzados se preservaran y se mejoraran, y que era intención continuar el libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. También en el documento “Prioridades de México en las negociaciones para la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte” (2017) se retomaba la intención de favorecer la competitividad económica regional entre las partes firmantes, con el fin de promover certidumbre para la inversión.

Así, el 20 de enero de 2017 comenzaba el periodo presidencial de Donald Trump, que ya había abanderado de manera abierta la postura de que el TLCAN era el peor tratado comercial en la historia de los Estados Unidos, y que se le debía de terminar o a lo sumo renegociarse, por lo que ya

desde el mes de febrero de ese año comenzaron a prepararse nuevas rondas de negociación, (Tabla 8).

Estas nuevas rondas de negociación favorecieron la cohesión de las organizaciones empresariales debido a que en el tratado se encontraban en juego miles de millones de dólares en comercio e inversiones por parte de capitalistas de las tres partes, así que se convirtieron en actores políticos relevantes en las nuevas deliberaciones sobre el tratado.

Por el lado mexicano, apenas quedó confirmada la victoria de Donald Trump, el presidente del CCE, Juan Pablo Castañón (JCP), llamó por teléfono a Ildefonso Guajardo, Secretario de Economía, con el fin de dialogar sobre las implicaciones para México del mencionado triunfo (Navarro, 2017).

Poco después se creó un consejo consultivo de negocios y especialistas en asuntos comerciales (CCENI), cuya misión era acompañar a las autoridades mexicanas en las negociaciones estratégicas venideras. También se propuso el establecimiento de la llamada “oficina de datos” en la que se concentrara toda la información clave de la relación comercial entre México y Estados Unidos, y que sirviera como evidencia de la conveniencia de la existencia del tratado.

Por su parte, el 8 de marzo de 2017 la US Chamber publicó el informe “Los hechos sobre el TLCAN: evaluación de dos décadas de ganancias en comercio, crecimiento y empleos” (2017) en el que revelaban datos y posturas que sostenían que el TLCAN era conveniente para los Estados Unidos. Destacaba que el tratado soportaba cerca de 5 millones de empleo en su país y mencionaba que existía mucha desinformación sobre los efectos del tratado en el país, por lo que intentaba desmontar lo que llaman “mitos” sobre el acuerdo, mostrando el contraste de la perspectiva empresarial con la postura del gobierno estadounidense mostrada en el documento “Resumen de objetivos para la renegociación del TLCAN”.

Así es como se conformó un nuevo contexto político específico en el que se redefinirían los papeles de los países con sus empresarios, industriales y comerciales en relación con la política regional establecida veintitrés años antes. Esto suponía nuevos escenarios de acuerdo, confrontación y disenso, ya que cada nación intentaría maximizar sus beneficios en el tratado venidero, aunque desde el principio fue claro que entre los empresarios de los tres países no había muchas diferencias.

Para la constitución del T-MEC se desarrollaron rondas de negociación en las que los representantes de cada país deliberaron los posibles nuevos contenidos del acuerdo. Cada ronda se

celebró en una ciudad de los tres países y se iría rotando la sede entre estas. De la ronda 1 a la 7 se desarrollaron encuentros de 5 a 6 días entre las partes, pero al no haber avances sustanciales en temas difíciles, la ronda 8 se celebró solo entre Estados Unidos y México bajo el calificativo de permanente (es decir, no tan cortas como las rondas hasta el momento sino una negociación sin límite de tiempo, la cual duró 1 mes y seis días). Dicha dinámica proseguiría en la siguiente reunión bilateral México-Estados Unidos (ronda 9) que duró un mes dos días, en la que se desahogaron varios temas polémicos y a la que Canadá se sumó al final para así firmar el acuerdo trilateral (ronda 10). A continuación, se describen los diez eventos claves de la negociación desde los que se analiza al CCE y a la USCC.

Avances en las negociaciones del T-MEC			
Ronda	Ciudad	Fecha	Avances
1	Washington D.C.	16-20 de agosto de 2017	No hay modificaciones
2	Ciudad de México	1-5 de septiembre de 2017	No hay modificaciones
3	Ottawa	23-27 de septiembre de 2017	Capítulo 25. Pequeñas y medianas empresas
4	Arlington, Texas	11-17 de octubre de 2017	Capítulo 21. Política de competencia
5	Ciudad de México	17-21 de noviembre 2017	No hay modificaciones
6	Montreal	23-29 de enero de 2018	Capítulo 27. Anticorrupción
7	Ciudad de México	25 de febrero- 5 de marzo de 2018	Capítulo 28. Buenas prácticas regulatorias, 9. Medidas sanitarias, 29. Transparencia
8	Washington	4 de abril-11 de mayo de 2018	Capítulo 26. Competitividad, 18. Telecomunicaciones
9	Washington/Ciudad de México	25 de julio- 27 de agosto de 2018	Entendimiento final
10	Washington	30 de septiembre de 2018	Firma pública del T-MEC

Tabla 10. Rondas de negociaciones del T-MEC. Elaboración propia

Una vez firmado el acuerdo, cada país debió aprobarlo según sus leyes internas, es decir, ratificarlo. Este asunto puede tardar meses y es posible que cada país proponga aún más reformas en este antes de aprobarlo. En dicho proceso hubo, como se dijo antes, una serie de importantes desacuerdos por la parte estadounidense que dieron como consecuencia, algunas modificaciones relevantes al tratado que se resumen en la siguiente tabla:

Movimientos posteriores al primer acuerdo del tratado	
Hecho	Descripción
Primer Acuerdo	30 de septiembre de 2018. firma entre las tres partes
Desacuerdo demócrata sobre el tema laboral en México	Marzo de 2019. El partido Demócrata, con mayoría en la Cámara de Representantes de Estados Unidos, anunció desde un inicio que haría modificaciones al pacto comercial porque, señalaron, las condiciones de este eran negativas para los intereses laborales y económicos de su país.  La preocupación de los legisladores se centró en un tema: la aplicación de la reforma laboral en México
Firma de reforma laboral en México	19 de abril de 2019. Firma del acuerdo laboral por la parte mexicana
Legisladores estadounidenses visitan México	9 de octubre de 2019. La Cámara de Representantes envió una delegación a México, encabezada por Richard Neal, presidente del Comité de Procedimientos. Este grupo se reunió con el presidente Andrés Manuel López Obrador en Palacio Nacional. Esta visita se realizó con el fin de dialogar sobre las condiciones laborales en México.
Carta AMLO-Pelosi	15 de octubre de 2019. Andrés Manuel López Obrador envió una carta a Nancy Pelosi, líder de la Cámara de Representantes, en la que aseguraba que México se comprometía a aumentar el salario mínimo en 2 puntos porcentuales por arriba de la inflación durante lo que restaba de su sexenio y a destinar 69 millones 336 mil dólares para implementar la reforma laboral.
Anuncio de demócratas de nuevo acuerdo	10 de diciembre de 2020. Nancy Pelosi dio una conferencia de prensa en la que finalmente anunció que los demócratas habían conseguido un mejor acuerdo que el TLCAN.
“Nueva” Firma en Palacio Nacional	10 de diciembre de 2020. Los jefes negociadores del acuerdo (Chrystia Freeland, de Canadá; Robert Lighthizer, de EU, y Jesús Seade de México) firmaron el protocolo modificadorio en el Salón Tesorería de Palacio Nacional, con el presidente Andrés Manuel López Obrador como testigo.
Ratificaciones del acuerdo	México 12 de diciembre de 2019 Estados Unidos: 29 de enero de 2020 Canadá: 13 de marzo de 2020 Entrada en vigor del T-MEC: 1 de julio de 2020

Tabla 11. Movimientos posteriores al primer acuerdo del tratado. Elaboración propia basada en El Financiero (2020)

Como se puede observar, estos cambios fueron promovidos principalmente por los demócratas en Estados Unidos y fueron en relación directa con el gobierno mexicano, por lo que las organizaciones empresariales se encontraron al margen en este contexto y solamente se sumaron al beneplácito del acuerdo final.

## 4.2 El CCE y la USCC en distintas etapas del T-MEC

Se desarrollarán aquí tres dimensiones de análisis sobre las organizaciones CCE y USCC en diferentes momentos del tratado. La estructura de análisis está resumida en la siguiente tabla:

Estructura analítica	
Dimensión	Tema
4.2.1 Las organizaciones empresariales frente al T-MEC	Tratado en general
4.2.2 Las organizaciones empresariales frente a propuestas controvertidas para el tratado	Reglas de origen
	Cláusula de salida
	Laboral
	Solución de controversias
4.2.3 Las organizaciones empresariales entre la firma y la ratificación del tratado.	Agrícola
	Periodo entre la firma y la ratificación

Tabla 12. Estructura analítica del análisis del CCE y la USCC distintas etapas del T-MEC. Elaboración propia.

Esta división temporal se realizó debido a que se identificaron diferentes aristas de análisis: la del tratado en su conjunto y las de los temas específicos y polémicos. En la parte relativa al post-tratado, se intenta analizar el seguimiento de las organizaciones hasta la ratificación, para así comprender todo el proceso de manera integral.

Los cabecillas visibles de la negociación por parte de las organizaciones empresariales de este estudio fueron:

Juan Pablo Castañón, presidente del CCE

Alejandro Ramírez, director de Cinépolis y presidente del Consejo Mexicano de Negocios, aunque no fue tan visible, si representaba formalmente la voz de la élite empresarial mexicana.

Eugenio Salinas que fue nombrado por COMCE que agrupa a grandes empresas nacionales y extranjeras con énfasis en el comercio exterior y participó destacadamente en el “cuarto de junto”.

Moisés Kalach Mizrahi, coordinador del “cuarto de junto” del CCE que fue designado por Juan Pablo Castañón, presidente del CCE

Bosco de la Vega, presidente del Consejo Nacional Agropecuario

Tom J. Donohue, Presidente de la United States Chamber of Commerce USCC

### 4.2.1 Las organizaciones empresariales frente al T-MEC

En este apartado se muestra la postura, acción e influencia de las organizaciones empresariales respecto del Tratado en su conjunto. Para la comprensión temporal de los sucesos, se abordan por orden cronológico las rondas de negociación, hasta la firma final del tratado. Se presentan seguimientos documentales por medio de notas de prensa, documentos gubernamentales y documentos oficiales por parte de las organizaciones estudiadas.

#### Consejo Coordinador Empresarial frente al T-MEC

Ronda1. Washington D.C. 16-20 de agosto de 2017.

Un día antes del comienzo de las negociaciones del nuevo TLCAN, las organizaciones empresariales mexicanas ya se encontraban preparadas para acompañar al gobierno mexicano en las negociaciones. Juan Pablo Castañón (Castañeda, 2017) reconocía la necesidad de agilizar el comercio de mercancías y de procesos comerciales para la región en su conjunto, aunque admitió que no sería un trabajo fácil negociar con el gobierno de Donald Trump, sobre todo por el peso que tendría el mismo presidente norteamericano en las negociaciones; pero que aun así se sentían confiados y con “un tercio de ases bajo la manga”: el apoyo de sus contrapartes empresariales en EU y Canadá.

Tenemos un acuerdo con los empresarios norteamericanos y canadienses para ir juntos en esta renegociación; sabemos que cada país tiene sus intereses particulares y que habrá temas en los que vayamos juntos y otros donde tengamos opiniones y visiones diferentes, pero existe la triple voluntad de mantener el TLCAN.

Postura similar a la de Moisés Kalach, coordinador del “cuarto de junto”, quien comentó a los medios que sería una negociación difícil, pero con factores a favor como los siguientes:

México tiene muchos aliados en el vecino del norte, como la Cámara de Comercio de Estados Unidos [USCC], que representa los intereses de numerosos negocios y asociaciones profesionales; la Asociación Nacional de Manufacturas [NAM], un grupo de defensa con sede en Washington D.C.; así como un número importante de empresarios, algunos de los cuales forman parte del grupo de asesores del presidente Trump; y líderes de diferentes sectores industriales en Estados Unidos. Todos ellos tienen inversiones e intereses en el país, y hemos trabajado con ellos para defender y mejorar el TLCAN.

De esta manera el objetivo principal era garantizar que no se subieran los aranceles e intentar mantener el sentido trilateral de la negociación. Moisés Kalach cerró su declaración resaltando que, si se perdiera el tratado, perdería vigencia el modelo de país de las últimas décadas:

Para mí eso sería un momento crítico, perder una piedra angular de tu estrategia política, económica y comercial, y de ahí perder la identidad de hacia dónde vamos; hace 25 años le apostamos al libre comercio, hoy tenemos tratados con 46 países y somos un jugador muy importante en el comercio internacional. Entonces, no es solo perder el TLCAN, sino perder esa visión de país.

Con lo anterior se observa la tendencia de pensamiento de los empresarios que operan en México - nacionales y extranjeros- y del negociador mexicano, de dar continuidad al modelo de apertura económica iniciado en México a finales del siglo XX y profundizar dichas relaciones comerciales, al contrario de la postura del ejecutivo estadounidense, quien tiende al proteccionismo, aceptando abiertamente la amenaza que la postura estadounidense implicaba, y mostrando vulnerabilidad a las peticiones de Donald Trump.

Destaca la respuesta de los empresarios mexicanos en el contexto, ya que Juan Pablo Castañón complementó pidiendo que se hiciera un balance justo del tratado, pues en su opinión era inevitable admitir que trajo inversión económica y reprochó que “ellos pidieron que nos sentáramos a la mesa después de amenazar con que se querían salir”, aunque resaltó que siempre estaba la disposición de los empresarios para generar acuerdos (Ferreiro, 2017).

El día del comienzo de negociaciones (16 de agosto) el CCE emitió un comunicado haciendo oficial su papel de coordinador del “cuarto de junto” y la red CCNEI:

Desde inicio del año, el CCE reforzó la estructura del Consejo Consultivo Estratégico de Negociaciones Internacionales (CCENI) en el que participan los organismos cúpula del sector empresarial, empresarios destacados y expertos en materia de negociaciones internacionales, y del cual dependen el Cuarto de Inteligencia y el Cuarto de Junto. A lo largo de ocho meses, a través de esta estructura se analizaron escenarios posibles con más de 300 organizaciones sectoriales de la economía. A partir del inicio de las rondas, el CCENI y su Cuarto de Junto actuarán como mecanismo de consulta para el equipo negociador en la toma de decisiones.

Se hizo patente la reafirmación del protagonismo del CCE en el venidero tratado y del “cuarto de junto”, que ahora vendría a complementarlo el llamado “Cuarto de inteligencia”, que se conformaba por las cúpulas de cada sector, quienes tenían la tarea de llevar la información sobre el proceso de negociación a cada una de las mesas y dotar de herramientas y mediciones para fortalecer la discusión mexicana.

Sobre el “cuarto de junto, Moisés Kalach mencionaba que generalmente los integrantes de este se hospedaban en un hotel distinto del equipo negociador, “procuramos mantener discreción para facilitar la tarea de los negociadores” (Sin Embargo, 2017). También dijo que cada organización, asociación o cámara empresarial es responsable de los gastos de su representante en el “cuarto de junto”. En sus palabras, la ventaja de este mecanismo es que:

... como su nombre lo indica, tan cercano como el cuarto de al lado, así de cercanos a donde se está negociando. Adquiere relevancia conforme se están acercando posiciones, es rapidez, eficiencia y precisión en la coordinación

Para profundizar el papel del empresariado mexicano, se puede retomar parte de una entrevista a Alejandro Ramírez, director de Cinépolis y presidente del Consejo Mexicano de Negocios, perteneciente al CCE. En esta se menciona cómo se desarrolló todo el trabajo de cabildeo que permitió llegar a la primera ronda de negociación con algo más de certidumbre ante un panorama complejo (García, 2017).

**En los últimos meses, ¿qué estrategias ha hecho el sector empresarial para defender la importancia del tratado comercial?**

Más de la mitad de las empresas del Consejo Mexicano de Negocios tenemos inversiones en Estados Unidos, y todas comerciamos de manera importante con ese país, ya sea exportando o importando. En nuestro caso de Cinépolis, importamos el 85% o el 90% de las películas, y también todo el maíz palomero, porque en México no se produce y lo compramos en Kansas, Iowa y Missouri. Entonces hablamos con nuestros proveedores para que movilicen a sus congresistas y les digan que México es un mercado muy importante para ellos.

Además, México es el mayor consumidor de queso para nachos a nivel mundial, y en Cinépolis importamos todo el queso para nachos de una compañía texana que lo produce en Wisconsin. Y también por supuesto hablamos con ellos y les dijimos: 'Hablen con sus congresistas y explíquenles que su mayor consumidor o cliente no está en Estados Unidos, sino en México, y la cantidad de empleos que esto representa'.

Estos ejemplos que digo a nivel Cinépolis, lo hicieron todas las empresas del Consejo Mexicano de Negocios, y también en Concamin o en el Consejo Nacional Agropecuario.

Este extracto permite por un lado observar la integración productiva regional en parte de las empresas mexicanas, y por el otro, la posible relación con empresarios estadounidenses consecuencia de dicho proceso. Del mismo modo se menciona:

### ¿También se han reunido con políticos?

Sí. A principios de junio tuvimos una reunión con el gobernador de Texas, Greg Abbott, pues es el estado que más se beneficia con el comercio con México y es republicano. Él está preocupado por temas de migración, y no entramos a hablar de eso porque ya conocemos su postura, pero en lo comercial fue totalmente receptivo. Y fuimos acompañados de empresarios texanos, y así el mensaje llegó más fácil.

A pesar de las discrepancias migratorias, las organizaciones se encuentran dentro de la lógica capitalista que diluye diferencias nacionales en cambio de las económicas, y con los valores productivos agregados desde el TLCAN, es posible observar los entramados de colaboración emanadas por el comercio internacional.

Ese mismo día, a propósito de la insistencia estadounidense sobre el déficit comercial de Estados Unidos con México, Juan Pablo Castañón apuntó que éste "responde a las diferencias de las economías: si elevamos las cadenas de valor, disminuirá el déficit", por lo que instó "a mejorar las condiciones de inversión en los tres países" (La Silla Rota, 2017).

Al día siguiente, 17 de agosto, fue evidente la intención de mostrar a la opinión pública, así como a los empresarios y negociadores extranjeros, que la negociación no sería subordinada. "Desde el sector empresarial estamos firmes en que queremos un tratado, pero no a cualquier costo; queremos continuar con el libre comercio, pero esto no será a cualquier costo", por lo que existía una posibilidad de salirse del acuerdo, señaló Juan Pablo Castañón en entrevista televisiva con Carlos Loret de Mola (Eje Central, 2017). Por lo tanto, una de las cartas del CCE en la negociación sería la amenaza mutua de salirse del tratado, buscando empoderarles en la relación.

Ronda 2. Ciudad de México. 1-5 de septiembre de 2017.

Como se esperaba, la primera sesión de negociaciones no tuvo avances, pues las negociaciones comerciales se desarrollan por rondas en las que los negociadores van mostrando sus cartas y suelen decidirse en gran parte hasta el final. No obstante, es en las primeras rondas que se van configurando relaciones de poder que influyen en lo que se negocia. Por ejemplo, el 27 de agosto, 4 días antes del inicio de la segunda ronda, Donald Trump publicaba el siguiente Tweet<sup>41</sup> que de hecho lo colocaba como el negociador directo del acuerdo:

Estamos en el proceso de renegociación del TLCAN (el peor tratado jamás firmado) con México y Canadá. Los dos se están poniendo muy difíciles. ¿Tendríamos que ponerle fin?

<sup>41</sup> Traducción propia basada en <https://twitter.com/realdonaldtrump/status/901802524981817344>.

De esta manera el presidente norteamericano intervino directamente en la negociación y presionó en varias ocasiones públicamente a las otras dos partes para que cedan en sus intenciones comerciales; y usó la misma táctica para presionar a adversarios y mercados bursátiles<sup>42</sup> por medio de declaraciones y tweets.

En este sentido, el 31 de agosto Moisés Kalach, coordinador del “cuarto de junto” declaraba a la revista Expansión (García, 2017a) que los representantes empresariales intentaron anticipar un posible cambio al TLCAN y esto se afrontó por medio de la organización, retomando la estructura que ya existía con motivo de las negociaciones del TPP (Tratado de Asociación Transpacífico), que fueron desarrolladas entre 2012 y 2015, siempre con el objetivo de coordinar intereses de las organizaciones empresariales mexicanos en las conversaciones comerciales. Sobre la coordinación empresarial, Moisés Kalach mencionaba:

**¿Cómo fue el proceso de creación del Consejo Consultivo de Negociaciones Internacionales?**

Lo que pretendía el CCNI era hacer que reviviéramos la visión del sector privado para todas las negociaciones comerciales, y que esa trinchera sirviera para decir qué negociaciones queríamos y cuáles no, y decirle al gobierno mexicano qué países queríamos y cuáles no. (...) También tenemos en el sector privado nuestras complicaciones, no todo es tan sencillo, ni es tan lineal. En enero ya estábamos listos con lo que queríamos lograr, y empezamos a trabajar sobre esa estructura, con mucha unión en el sector privado.

Por lo tanto, la reestructuración del sector empresarial se apoyó en organismos utilizados en negociaciones anteriores, lo cual fue sumado a la metodología de “cuarto de junto” utilizada en la negociación del TLCAN. Así se observa el grado de vinculación entre gobierno, organizaciones empresariales y la experticia que estos mismos han adquirido en esas coyunturas. La entrevista continúa:

**¿Qué acciones realizaron después de la creación del CCNI?**

Empezamos a ver cuál iba a ser la estrategia de cabildeo, y nos dimos cuenta de que no teníamos suficiente información como para poder generar una estrategia, porque no sabíamos a quién le teníamos que tirar. Y así nació el cuarto de inteligencia, como un concepto de generar una matriz de información.

Empezamos por decir: '¿Quiénes son los importadores, los inversionistas de México en Estados Unidos, los de Estados Unidos en México?' Y así fue como se alineó la estrategia del sector privado

---

<sup>42</sup> Por ejemplo, el 28 de abril de 2017, luego de mostrar los indicios de una posible renegociación del TLCAN, el peso mexicano se devaluó casi 2%, mostrando las repercusiones. Recuperado de <https://lattform.ca/2017/04/28/trump-y-el-tlcan-la-estrategia-del-palo-y-la-zanahoria/>.

mexicano para ganar aliados americanos. Una de las cosas que dijimos fue no hablar bien de nosotros mismos, sino que nuestros aliados hablen por nosotros. Definimos inicialmente entre 40 y 50 'targets', y al paso del tiempo lo fuimos ampliando un poco más, y los dividimos por gobernadores, gente de la administración, congresistas, senadores y gente del sector privado.

Por ejemplo, dijimos: '¿Quiénes son los grandes empresarios americanos que le dan consejos al presidente Trump?' Y empezamos con esa lista, a buscarlos hasta que los encontremos. Y los encontramos.

Todo el sector privado llamó a sus proveedores en Estados Unidos, por ejemplo, para decirles que ellos también podían salir afectados. También fuimos a ver al gobernador de Texas, con 15 empresarios mexicanos muy importantes con inversiones en ese estado. Es un ejemplo perfecto de lo que significa el TLCAN, de cómo es la relación bilateral.

En el anterior pasaje se vislumbran varias cuestiones analíticas. La primera es la importancia de los datos e información concisa para el momento preciso y aún más en las negociaciones internacionales en las que se requieren enfoques cuantitativos para determinar la conveniencia o no de una estrategia u otra. Del mismo modo es observable la estrategia política que dividimos en dos ámbitos. El primero es la táctica de identificar objetivos cercanos a los tomadores de decisiones (muy probablemente miembros de la US Chamber), y lo segundo es delegar la tarea de defender el tratado en los similares del lado estadounidense. Por lo tanto se buscó una vinculación entre empresarios estadounidenses y actores clave de ese país por medio de la estrategia de la red CCENI. Moisés Kalach prosigue:

#### **¿Qué resultados dio esta estrategia?**

Hay muchos datos que no tenían muy claros. Nosotros nos hemos dado cuenta, en las juntas que hemos tenido, que el 95% de las veces no quieren salirse del TLCAN, y están de acuerdo en que quieren modernizarlo. Hemos venido avanzando de forma muy estable. Pero va a ser una negociación difícil, con un calendario apretado, y va a haber crisis, drama y posiciones muy complicadas. No hemos salvado el tema, simplemente hemos hecho un trabajo, que ha ido muy bien.

A partir de entonces se observa la manera en que se entrelaza la cooperación sectorial entre organizaciones empresariales mexicanas con empresarios y organizaciones empresariales estadounidenses no mencionadas pero con lo que se podría formar un bloque binacional en defensa del tratado, lo cual en voz de los empresarios sería justificable pues se vislumbra una negociación compleja y difícil. Para finalizar se preguntó lo siguiente a Moisés Kalach:

#### **¿Existe el riesgo de que finalmente Trump se salga del tratado, como ha venido amenazando?**

Si nos van a poner una pistola en la mesa, si le quieren jalar, que le jalen, pero no vamos a estar jugando. Somos un país, un buen socio comercial, y aquí hay una filosofía de respeto a nuestro país y nuestro futuro. Si él quiere salirse, tampoco vamos a arrastrarnos rogándole que no se salga. Pero vamos a hacer todo lo posible porque no se salga, porque creemos que no nos conviene, y en especial a él. Si lo ves hoy, al gobierno estadounidense no le conviene salirse del tratado. El riesgo de que Trump se salga existe, y es real, y nosotros no vamos a bajar la guardia hasta que esa negociación no esté cerrada. Sin embargo, no podemos vivir con ese miedo de tener una pistola en la sien.

Respuesta que muestra a los empresarios y los negociadores concededores de que Trump fanfarronea para debilitar al opositor, por lo que se exhibe una actitud fuerte, en el sentido de que no desfallecerá el sector privado mexicano aunque el presidente Trump decidiera terminar el tratado; con ello se intenta mostrar una respuesta firme a los ataques y amenazas comerciales.

Al siguiente día, el 1 de septiembre de 2017, el presidente del CCE Juan Pablo Castañón declaró nuevamente algunas de las ventajas del “cuarto de junto” en la negociación (CCE, 2017a)

El cuarto de Junto es una buena práctica a nivel internacional, y una ventaja comparativa que tiene México frente a sus contrapartes. El sector privado está unido y organizado, lo que permite procesar mucho más rápido cualquier tema con el equipo negociador, y que México como país reaccione con firmeza y celeridad.

Así, es palpable la centralidad del sector empresarial mexicano en el CCE y el inminente protagonismo que adquirieron en las negociaciones, a veces compartiendo con organizaciones influyentes como el CMN, como lo dijo su presidente en declaración antes citada. También se mencionaba la colaboración con el sector privado norteamericano en su conjunto para el nuevo tratado.

El sector privado mexicano recibirá a las delegaciones de empresarios estadounidenses y canadienses que acompañan la segunda ronda. Esta presencia confirma la buena disposición e interlocución de la iniciativa privada de las tres naciones. Los empresarios de los tres países coincidimos en la necesidad de seguir consolidando una región de Norteamérica fuerte e integrada, basada en el libre comercio y la profunda relación entre nuestras naciones.

Se reafirma la interacción entre los sectores privados norteamericanos para la negociación y la voluntad común de impedir la ruptura del tratado, lo que permite inferir que los sectores afectados y contra el TLCAN no fueron los empresarios de los países, sino el presidente Trump alentando una base electoral de corte laboral y tal vez sindical, así como también ciudadanos contrarios al proceso de globalización económica por razones de preferencias políticas.

Al siguiente día, 2 de septiembre, prosiguieron las entrevistas. Juan Pablo Castañón, aseguró al periodista Carlos Loret de Mola (La Silla Rota, 2017a), en contraste con lo dicho por Kalach, que en caso de ruptura del tratado, México podría salir adelante en tres meses por medio de medidas de reorientación comercial y recuperación. El “plan B” de los empresarios consistiría en diversificar el mercado con los otros 45 países con quienes se tiene intercambio comercial, profundizando la socialización de la idea que si se finaliza el tratado hay opciones a futuro:

También relacionarnos con Sudamérica para traer los granos que nos hacen falta, sobre todo maíz amarillo, canola y soya. Invertir en nuestros puertos nacionales para recibirlos en nuestros puertos e incentivar pequeñas y medianas empresas para que se sumen a las exportaciones.

Sin embargo, el representante se dijo optimista con que empresarios y funcionarios estadounidenses estén abiertos a continuar con las rondas de negociación a pesar de las fricciones con el ejecutivo norteamericano.

Aquí se observa un doble juego político del CCE. Por un lado aireaba planes y posturas para el caso de que se acabara el TLCAN y llamaba a no tener miedo si ese proceso se diera; pero de manera, permanente hacían notar su disposición a que no se finalice el tratado y al diálogo, buscado orientar la correlación de fuerzas a su favor en la iniciada negociación. Era claro que la táctica se rectificó y se asumió la de no mostrar miedo ante las amenazas de cancelarlo.

Ronda 4. Arlington, Texas. 11-17 de octubre de 2017.

El 11 de octubre, el CCE confirmó la reunión “US Mexico CEO Dialogue”, el cual es un mecanismo de cooperación entre líderes empresariales mexicanos y estadounidenses con temas en común. Dicho encuentro trató principalmente en las negociaciones del TLCAN. Entre los asistentes se encontraban Juan Pablo Castañón, Presidente del CCE y Thomas Donohue, presidente de la USCC. En el reporte oficial de la reunión se mencionaba (CCE, 2017b):

...el grupo acordó cuatro principios para guiar el futuro de la relación Estados Unidos-México: No impactar el ambiente de negocios de forma negativa, mantener la certidumbre jurídica y el Estado de Derecho, operar bajo reglas de mercado e incrementar la competitividad regional y de cada país.

Compartimos la visión del libre comercio como un instrumento para generar prosperidad a través de la inversión. Celebramos que, independientemente de las coyunturas políticas, la comunidad empresarial de Estados Unidos y México mantenemos una agenda de prioridades y coincidencias para incrementar nuestra competitividad

Así como se buscó cooperación entre el CCE y los inversores estadounidenses individuales, ahora es posible observar la colaboración con la organización más similar en Estados Unidos: la USCC. Por lo tanto, se confirma una vez más que la posición política de ambos con respecto al tratado es similar. De los cuatro principios mencionados se observa que no entra en sus planes la ruptura de tratado y resaltan que deben de mantenerse las condiciones para los negocios. Thomas Donohue, por su parte, afirmó:

A pesar de los importantes desafíos que en los que nos encontramos, hoy más que nunca es importante que las comunidades empresariales de Estados Unidos y México trabajen de manera conjunta para continuar avanzando en nuestra agenda bilateral hacia una relación más fuerte y vibrante. En conclusión, no podemos permitir que el debate sobre el tratado ponga en riesgo la relación comercial de Estados Unidos con México, ni podemos dejar que opaque otras áreas de oportunidad

Es notorio un paralelismo discursivo entre ambos representantes, por lo que era de esperarse que esta alianza manifestara las negociaciones del tratado de manera directa o indirecta.

Seis días después, el 17 de octubre, las presiones del gobierno estadounidense sobre las partes mexicanas eran evidentes. "Estoy sorprendido y decepcionado por la resistencia al cambio de nuestros aliados de negociación en ambas partes", declaró el representante comercial estadounidense, Robert Lighthizer (Martínez, 2017)

Entiendo que después de años de ventaja, sus economías dependen de esto. A los países les cuesta ceder estas ventajas, pero el presidente Trump ha sido clave en que si vamos a tener un acuerdo tiene que ser justo para empresas y trabajadores de y en Estados Unidos

La visión según la cual México se aprovecha con el tratado de Estados Unidos era una narrativa vigente para los negociadores estadounidenses y la usaban como arma discursiva de presión para hacer pasar sus propuestas. También resalta la decepción hacia sus aliados de ambas partes, es decir, también de las empresas estadounidenses, reafirmando que la voluntad política de éstas no era terminar el tratado. Por su parte, los representantes de México y Canadá respondieron que las propuestas estadounidenses eran inaceptables, aunque no se abandonaría la negociación. Moisés Kalach calificó las demandas como "ridículamente extremas" y dijo que el gobierno estadounidense sabía que no podría ganarlas. "Hay que mantener calma y hay que ver si el gobierno estadounidense está decidido a negociar o esta es una postura previa a poderse salir del tratado".

Al día siguiente, 18 de octubre, (Patiño, 2017), corrigiendo a Kalach, los empresarios mexicanos decían:

La estrategia de Estados Unidos ha sido fijar propuestas agresivas, que rebasan los límites para ampliar los rangos de negociación; no para romper, sino para obtener el mayor beneficio posible

Por lo tanto, el reto que quedaba para México y Canadá ante demandas difíciles de aceptar era llegar a la siguiente ronda con contrapropuestas de lo que se podía hacer y así intentar aminorar los efectos negativos de la estrategia golpearora de Trump en el tratado. En este sentido, Juan Pablo Castañón (del CCE) señaló que las propuestas eran analizadas en tres grandes grupos:

Las necesarias para la modernización del tratado; lo platicado en el TPP [Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica], que tenemos que volver a acordar, y el último grupo, que son las propuestas difíciles que ha hecho Estados Unidos

Así, se observa la capacidad operativa del Consejo y la atención puesta a los puntos álgidos del tratado. Posteriormente, el 25 de octubre (Villamil, 2017) destacó la noticia de que los negociadores del nuevo TLCAN decidieron extender las negociaciones hasta el entonces próximo 2018, misma que fue bien recibida por la iniciativa privada, ya que se necesitaba más tiempo para presentar nuevas propuestas de solución sobre temas controversiales. Del mismo modo se resalta que, aunque la cuarta ronda de negociaciones para modernizar el TLCAN fue catalogada como la más dura, sobre todo por la crítica abierta de Estados Unidos a México y Canadá, para Juan Pablo Castañón fue una jornada que trajo alivio:

Para mí en lo particular, la cuarta ronda significó una mayor tranquilidad, podrían decir: ¿cómo?, pero sí, yo tenía la convicción de que existía un gran riesgo de rompimiento.

Así que se sentaron las bases para que las negociaciones del tratado duraran hasta ocho o nueve rondas y se extendiera a 2018, lo cual fue visto con beneplácito, pues se comenta que el riesgo de ruptura entre los países firmantes fue alto en toda la ronda y así era más probable que prevaleciera un acuerdo.

Ronda 5. Ciudad de México. 17-21 de noviembre 2017.

El 19 de noviembre, Moisés Kalach declaraba “Espero que Estados Unidos entienda que hay cosas que México no aceptará y espero que el proceso de negociación se vuelva más racional”. Este tramo de negociación se muestra como una correlación de fuerzas en la que ambas partes se anulan mutuamente en convencerse para cambiar su postura.

Posteriormente, el 23 de noviembre y ya por finalizar la ronda se hace saber que el sector empresarial mexicano no estaba decepcionado con los resultados de la quinta ronda de negociaciones (Esquivel, 2017). De acuerdo con el reporte, el equipo técnico negociador expuso

al “cuarto de junto” que los capítulos que estaban cerca de cerrar representaban 25 por ciento de los textos que se discutían para modernizar el TLCAN. Por su parte, se agregó que la iniciativa privada pediría a los candidatos a la presidencia de México su plan para modernizar el TLCAN, con el objetivo de proteger los resultados de las negociaciones que se habían llevado a cabo hasta el momento. La ronda finalizó y hasta el siguiente 2018 se retomarían las negociaciones desde el punto en que quedaron.

Ronda 6. Montreal. 23-29 de enero de 2018.

El 22 de enero se retomaron las intenciones del sector privado mexicano de cabildear con representantes del sector privado estadounidense y canadiense, con el fin de llevar el mensaje de su interés común por continuar con el tratado a los gobernadores del país vecino del norte, principalmente a fin de defender el libre comercio (El Sol de México, 2018). Se destacó que el comercio en Norteamérica no se detendría, aunque se acabara el tratado (Uno TV, 2018). En representación del CCE, Juan Pablo Castañón dijo:

Los términos del intercambio comercial con Estados Unidos y Canadá van más allá del Tratado, es nuestra historia, somos vecinos. El comercio no se detendrá sin el TLC. El flujo de bienes, servicios e inversiones responde a una lógica económica y no sólo al régimen arancelario; y las ventajas competitivas de México son atractivas por sí mismas

El líder empresarial quiso resaltar que la integración económica superaba al tratado y su posible salida, alegando un escenario alternativo que, incluso sin tratado, conserve dichas relaciones comerciales y la unión del sector privado regional.

Ese mismo 22 de enero, se expuso otra consideración del mismo Juan Pablo Castañón sobre el proceso de negociación hasta ese momento (Global Media, 2018). Entre lo más destacado se encontraron estas palabras:

En el sector privado apostamos por una mayor integración regional, siempre y cuando logremos un equilibrio positivo para los tres países. Es cierto que el TLCAN no ha beneficiado a todos de la misma forma, y hay sectores de la economía que han quedado rezagados del crecimiento del comercio

Se reconoce que el mismo tratado no ha beneficiado por igual a diversos sectores y que hubo sectores y regiones en las que no hizo diferencia el tratado, que en su momento éste se vendió como la llave para la modernidad en México. Por último, destacó que la inversión extranjera directa creció más de siete veces y la productividad de los trabajadores de la industria manufacturera

también aumento con el tratado, coincidiendo con Trump en que la inversión y empleo en México creció.

Después, el 26 de enero, el CCE, la Cámara de Comercio de Estados Unidos (USCC) y de Canadá (Cancham) destacaron la necesidad de un acuerdo comercial por medio de la llamada Alianza Económica de América del Norte (North American Economic Alliance), que demandó a las partes negociadoras preservar y modernizar el TLCAN. Dicha alianza adquirió relevancia mediática esporádicamente y no queda claro su desempeño e importancia posterior. La Alianza Económica de América del Norte no tiene sitio web en español. En inglés es manejada por la USCC, pero no incluye al CCE como miembro prioritario de la misma. En este sitio solamente se encuentran artículos de opinión y firmas a favor del libre comercio<sup>43</sup>.

El último día de negociación de la ronda, en la perspectiva de Juan Pablo Castañón, comenzó a haber un cambio de actitud por parte de Estados Unidos (González, 2018).

Además de los avances, hay interés por parte de Estados Unidos de continuar y de reconocer que el tratado es un instrumento muy importante. Hay todavía muchos retos que seguir, parece que tenemos una esperanza y visión de que sí podemos cerrar estas conversaciones. La conclusión de la conferencia ha sido interesante porque genera ya una tendencia optimista, positiva, no concluyente, no podemos decir que ya vamos a terminar, pero es un cambio de sentido bastante positivo. Para la próxima ronda se esperan cerrar 10 capítulos del tratado

La sexta ronda fue un punto importante de primeros visos de entendimiento y apertura por parte de Estados Unidos para las partes controvertidas del tratado, aunque este paso apenas sería el comienzo de negociaciones más sensatas, por lo que aún faltaría desarrollar propuestas y contrapropuestas en varios ámbitos.

Ronda 7. Ciudad de México. 25 de febrero- 5 de marzo de 2018.

El 26 de febrero Juan Pablo Castañón mencionaba que con esta ronda el proceso de negociación llevaba 50-60% de avance, por lo que se debía apresurar el proceso (Patiño, 2018):

Todavía tenemos dificultades y obstáculos a vencer, pero la mayor parte de los temas va avanzando, hemos trabajado fuertemente para el acercamiento de las posiciones que estaban distantes, hoy parece haber un ambiente positivo para vislumbrar la conclusión en próximos meses

---

<sup>43</sup> Ver <https://www.naeconomicalliance.com/>.

Luego, el 6 de marzo y en medio de tensiones sobre amenazas de aranceles por el presidente Donald Trump, Moisés Kalach aseguró que los empresarios mexicanos esperarían que se apliquen los aranceles al acero y aluminio para actuar. Aseveró que dichas cuotas no deben preocupar a México porque Estados Unidos saldrá igual de afectado; “la clave es llegar al detalle de qué le va a afectar a Michigan, a Wisconsin, a Ohio, cómo van a reaccionar Iowa o Nebraska” (Plano Informativo, 2018) y aseguró que los aranceles más que decisiones económicas, son medidas políticas para visualizar alianzas y fuerzas.

Con respecto al avance del Tratado, el líder empresarial mencionó que se verá al final la manera en que se configura el tratado “es normal que las fichas caigan cuando se acaben de acomodar los temas más complejos, hemos acertado en la parte de los aliados, nos van a tratar de ayudar en la parte de aluminio y acero, nos van a tratar de ayudar en la parte de TLCAN”. Dichas declaraciones se toman como preámbulo a las reuniones México-Estados Unidos de los próximos meses realizadas con el fin de agilizar las relaciones comerciales entre ambos países superando los temas difíciles.

Ronda 8. Washington. 4 de abril-11 de mayo de 2018.

El 7 de mayo, Moisés Kalach era entrevistado (El Sol de México, 2018a) y declaraba:

En el sector privado estamos muy cohesionados, cerrando filas, no vamos a aceptar un tratado que no sea bueno y menos sin tener la calidad y el futuro que nosotros necesitamos. No estamos dispuestos a apoyarlo

Por lo tanto, había habido avances desde que comenzaron las negociaciones, aunque con las problemáticas ya mencionadas, por lo que, según declaró el empresario, se encontraban esperando que en los próximos diez días se abra una ventana de oportunidad para finiquitar los detalles espinosos del tratado.

Ronda 9. Washington/Ciudad de México. 25 de julio- 27 de agosto de 2018.

Esta ronda se realizó entre México y Estados Unidos con el fin de descargar las tensiones de propuestas contradictorias entre ambos y una vez terminado ese proceso, unir a Canadá. El 24 de agosto surgió un comunicado oficial (CCE, 2018) afirmando que continuaba la negociación con la firmeza de los empresarios, con avances que se podrían ver en las próximas semanas, a la espera que Canadá se uniera a que lo que se acordara entre estos dos países.

Para el 27 de agosto, el sector empresarial mexicano celebró que después de amplias negociaciones se llegó a un acuerdo alcanzado con Estados Unidos y lo calificó tempranamente como una negociación histórica, aunque aún a la espera que Canadá se agregue, ya que la principal intención era que el tratado sea trilateral (González, 2018b). Se informó que se acordó un tratado “balanceado” con la nación vecina y las plantas productivas ya asentadas en el país no tendrían que retirar su inversión.

Ronda 10. Firma pública del T-MEC. 30 de septiembre de 2018

El 1 de octubre el CCE (2018a) lanzó un comunicado llamado “Acuerdo trilateral fortalece la posición comercial de México frente al mundo” en el cual se congratulaban de la firma, felicitaban a los actores involucrados y mencionaban:

La cercana comunicación entre el equipo negociador mexicano y el sector productivo, a través del cuarto de Junto y la red CCENI, fue un factor clave de éxito. El cuarto de Junto funcionó durante todo el proceso como órgano de consulta para el gobierno federal, expresando posiciones, así como cabildeo y análisis de más de 300 especialistas de todas las áreas del sector privado. Asimismo, el CCE agradece al sector privado de Estados Unidos y Canadá su colaboración y compromiso durante las negociaciones.

Se exaltó al “cuarto de junto” como parte importante de lo que llamaron “una negociación exitosa”. Así mismo, Juan Pablo Castañón declaró que la modernización del Tratado permitirá un crecimiento del 50% en las exportaciones mexicanas y la generación de empleos con valor, aunque aún se encontraba pendiente su ratificación en los tres países. (González, 2018c)

Tenemos un TLC robusto, moderno y ágil, que multiplicará el comercio entre los tres países. Los sectores con gran potencial de expansión son: agroindustrial, automotriz, aeroespacial, energético, telecomunicaciones y con grandes beneficios para las pequeñas y medianas mexicanas. “El tratado constituye una herramienta fundamental para fortalecer la posición de México frente al mundo: traerá más oportunidades y disciplinas de inversión, así como fomentará el empleo para nuestro país, y consolidará a la región de América del Norte como la más competitiva del mundo”

## **United States Chamber of Commerce frente al T-MEC**

Ronda 1. Washington D.C. 16-20 de agosto de 2017.

Desde el 8 de mayo de 2017, Tom Donohue, presidente de la US Chamber, publicó el comunicado “Llevar al TLCAN al siglo XXI” (USCC, 2017b) en el que definía la posición de la organización con respecto al TLCAN en cinco pasos: 1. No hacer daño, es decir no interrumpir el ya alto comercio entre los países. 2. Enmendar el tratado, no terminarlo. 3. Mantener el tratado trilateral. 4. Consultar al Congreso, usando la Trade Promotion Authority law (TPA) (que la USCC ayudó a aprobar en 2015), con el fin de obtener apoyo para un acuerdo de modernización. 5. Moverse rápidamente para evitar la incertidumbre económica.

Una rápida renegociación siguiendo los objetivos que he mencionado podría generar beneficios y limitar los riesgos. La Cámara se dedica a promover negociaciones pragmáticas y productivas. No cederemos hasta que logremos un TLCAN aún más fuerte, que refuerce nuestras relaciones comerciales cruciales con Canadá y México y reafirme la competitividad de América del Norte en la economía global.

Con el apartado anterior se aprecia que, desde antes de que comenzaran las negociaciones para el nuevo tratado, se buscaba mandar un mensaje de respaldo a una posible modernización, pero siempre tomando como base lo firmado hasta el momento en el TLCAN.

El 15 de agosto se publicó un documento de la USCC llamado “Logros de la política de la US Chamber” (USCC, 2017c), en el que se exponían una serie de acciones que se proponía realizar la organización durante los próximos meses en diferentes ejes. En la sección “Comercio internacional, inversión y política regulatoria” (P. 10) contenía el apartado “Canadá y México: Modernizar el TLCAN”, en el cual se expresaba la intención de actuar juntos los sectores privados de los tres países, de “liderar los esfuerzos de la comunidad empresarial para enmarcar las negociaciones para modernizar el acuerdo en torno a varios principios básicos, presionando a los tres gobiernos para que primero, no hagan daño, ya que todos buscan una transición sin problemas a un acuerdo trilateral modernizado.” También se mencionaba que:

A través de un ambicioso programa de comunicaciones estratégicas, de base y del Congreso, se abogará por prioridades comerciales específicas en comercio digital, propiedad intelectual, agricultura, aduanas, empresas estatales, barreras regulatorias y técnicas para el comercio, la inversión, la energía, las adquisiciones y las normas de origen, entre otros.

Se confirma el protagonismo de la Cámara en la pugna por un nuevo tratado. Resalta que la figura de apoyo directo sería en el Congreso y además habría una interacción directa con el gobierno estadounidense, aunque no con una figura permanente como el “cuarto de junto” de México.

El día siguiente, 16 de agosto, la US Chamber publicaba otro texto llamado “El TLCAN ayuda a los fabricantes de pequeñas empresas a crecer” (USCC, 2017d), documento que exponía los efectos económicos del TLCAN en la gente y los empresarios comunes norteamericanos. Mencionaba el caso de Drew Greenblatt, un empresario agrícola que con la apertura comercial había multiplicado el tamaño de su empresa y los empleos que ofrece. En el ejemplo menciona:

Desde una perspectiva comercial, el objetivo principal de la política comercial de Estados Unidos debe ser derribar las barreras para que empresas como la mía puedan comenzar a exportar a nuevos mercados. Los acuerdos de libre comercio nos han ayudado a lograr esto en el pasado y ayudarán a que nuestro negocio crezca en el futuro. Ningún acuerdo comercial, ha sido más crítico para el éxito de la compañía que el TLCAN.

Se mencionaba que el TLCAN eliminó las barreras comerciales entre Canadá, México y Estados Unidos, lo que simplificó mucho la tarea de las empresas estadounidenses para vender productos a través de las fronteras norte y sur. Con respecto a los trabajos creados en Estados Unidos por efecto del NAFTA, se dice:

...son el tipo de trabajos que sacan a las personas de la pobreza, que pueden llevar a las personas a la clase media, que pueden pagar a sus hijos para la universidad. Este es el tipo de trabajos que nuestra comunidad necesita. El TLCAN es algo bueno para nuestro país, agregó nuevos mercados que queremos, y ahora es pan comido hacer negocios con Canadá y México.

Se aprecia la postura de liberalismo económico que la Cámara promueve por medio de ejemplos fáciles para crear empatía, tal como es la de un gerente de una empresa pequeña que ha sido beneficiario del tratado, buscando dar visibilidad a esa parte de la población e intentar contrarrestar la pésima imagen de los empleos perdidos por el tratado. Eso al mismo tiempo que se abordaba el tema de la creación de trabajos bien remunerados, lo que es un tema muy sensible para la opinión pública estadounidense. Posteriormente prosigue:

Hoy en día, el comercio con México y Canadá respalda a casi 14 millones de empleos estadounidenses distribuidos en los 50 estados, con aproximadamente 5 millones de esos empleos directamente atribuibles al auge del comercio que resultó del TLCAN. Hoy, Canadá y México compran aproximadamente un tercio de todos los productos manufacturados de los Estados Unidos, más que los siguientes 10 mercados más grandes combinados.

Así lo muestran los datos que sostienen las posturas de la Cámara sobre los beneficios del tratado y su impacto en la economía de esa nación. Con base en ello se mencionaba lo siguiente sobre las rondas de negociación venideras:

Esta semana, los negociadores comenzarán a reunirse en Washington para modernizar este importante acuerdo, que se promulgó hace más de 20 años, mucho antes de la existencia del comercio electrónico y el surgimiento de la economía digital. Con eso en mente, es razonable buscar formas de llevar el acuerdo al siglo XXI, pero también es importante recordar el impulso que el TLCAN sigue dando a las empresas grandes y pequeñas en todo Estados Unidos.

Posteriormente, el 17 de agosto de 2017 en la agenda internacional de la Cámara se desplegó el comunicado “Hacer cumplir los acuerdos comerciales” (USCC, 2017e) en el cual se resaltó la importancia de todos los acuerdos económicos para la economía y los empleos estadounidenses.

Los acuerdos comerciales tienen poco valor para las empresas estadounidenses si no se hacen cumplir. La USCC ha presionado durante mucho tiempo para que se apliquen de manera consistente y vigorosa los acuerdos comerciales suscritos por Estados Unidos. Estados Unidos tiene el derecho y la responsabilidad de presionar a otros gobiernos para que cumplan con sus compromisos en virtud de los acuerdos comerciales. Cuando los gobiernos no lo hacen, el primer recurso debería ser involucrarlos en conversaciones directas. Si las consultas no logran el pleno cumplimiento, los procedimientos de solución de controversias establecidos en virtud de la OMC y otros acuerdos ofrecen vías para garantizar la aplicación adecuada de los acuerdos comerciales.

La US Chamber resaltó el deber de hacer cumplir los acuerdos comerciales ya firmados para favorecer a los empresarios de los Estados Unidos, instando a que se cumplieran dichos compromisos tanto por el gobierno estadounidense como por demás firmantes, siempre con la posibilidad de solicitar controversias comerciales si fuera necesario. Continuaba con la motivación para que los estadounidenses mejoraran sus condiciones económicas por medio del comercio.

...la retirada precipitada de los acuerdos comerciales podría poner en peligro a millones de empleos estadounidenses. Como se describe en la sección anterior, millones de empleos estadounidenses dependen del aumento en el comercio introducido por los acuerdos comerciales de los EE. UU.

Aunado a lo anterior, se siguieron respaldando los beneficios del comercio internacional ya mencionado marcando una narrativa dividida en la defensa del tratado y la muestra de evidencia por medio de datos económicos.

Ronda 2. Ciudad de México. 1-5 de septiembre de 2017.

El día 2 de septiembre hubo una nota de la prensa titulada “Grupos comerciales avalan el TLCAN a medida que se reanudan las renegociaciones” (Intrade, 2017), en la que se argumentaba que la preocupación del sector privado por una posible retirada de Estados Unidos del TLCAN se ceñía sobre la reunión del viernes, realizada en la Ciudad de México, entre representantes comerciales estadounidenses, canadienses y mexicanos para discutir posibles caminos a seguir para reestructurar el acuerdo de casi tres décadas de antigüedad. Se retomaron unas palabras de J.D. Foster, vicepresidente de la US Chamber durante una conferencia de prensa del jueves 30 de agosto.

El presidente Trump siguió políticas comerciales que preocupaban profundamente a la comunidad empresarial. Desde entonces, su administración ha estado trabajando en cómo manifestar esos puntos de vista en una política real y hasta ahora, han sido cosas bastante benignas con las que podemos trabajar.

Es de resaltar que se matiza la retórica agresiva del presidente americano con los acercamientos que ha habido entre éste y la US Chamber, lo que sugiere que la estrategia política de dividir la retórica agresiva contra el tratado y el actuar de manera más mesurada, especialmente en contacto con representantes del sector privado, lo que fue afianzando la posición de la Cámara como un importante actor indirecto de las negociaciones del tratado. Sobre la importancia del tratado se menciona:

...una posible salida sería de un carácter completamente diferente y sugeriría que la dirección de la política comercial es exactamente hacia el camino equivocado para la economía estadounidense. Si te retiras del TLCAN, ya sea rápida o lentamente, con el tiempo te estás moviendo en la dirección equivocada.

Ronda 3. Ottawa. (23-27 de septiembre 2017).

La US Chamber anunció la reafirmación del grupo “USMXECO CEO Dialogue” (USCC, 2017f) con el objetivo de unificar posturas para defender el tratado.

El diálogo de CEO’s de Estados Unidos y México fue creado en 2013 por la USCC y el CCE para fortalecer los lazos económicos y comerciales entre los dos países. El Diálogo de CEO’s reúne a líderes del sector privado de Estados Unidos y México para proporcionar recomendaciones conjuntas a los gobiernos sobre las prioridades en la relación bilateral de comercio e inversión y ha servido como el principal vehículo del sector privado para participar en el diálogo económico de alto nivel entre Estados Unidos y México.

Para el día 24 de septiembre, Tom Donohue (2017) escribió un artículo de opinión en el periódico *The Wall Street Journal* llamado “Una salida del TLCAN sería un trato funesto” en el que

argumentaba las repercusiones de una posible fragmentación en la región económica. En este artículo, el líder empresarial estadounidense mencionaba que dejar el tratado sería un error costoso y grave que dañaría a millones de estadounidenses, con un desastre económico, político y seguridad en todo el país.

Continuar jugando con la idea de retirarse del acuerdo de 23 años, que rige más de \$ 1.2 trillones de comercio anual, constituye \$ 584 mil millones en exportaciones estadounidenses y respalda a 14 millones de empleos estadounidenses, ha puesto a la comunidad empresarial al límite. Socavar el TLCAN sería un error grave y costoso que dañaría a los mismos agricultores, fabricantes, trabajadores y familias que esta Casa Blanca pretende proteger.

También mencionó que, si se alzaran aranceles a los países vecinos, los granos que Estados Unidos manda a México se sustituirían por los de países sudamericanos, perdiendo la oportunidad de crear empleos en esa área, por lo que aún existirían riesgos que podrían fulminar el acuerdo. Del mismo modo se agregó que con respecto a los socios mexicanos, hay características en las que había que modificar porque podrían ser contraproducentes "años de dura retórica ha dejado a los mexicanos furiosos y dispuestos a pagar más para enviar un mensaje".

El presidente de la Cámara enumeró algunas consecuencias económicas de no seguir con el TLCAN como el alza de aranceles:

Después de retirarse del acuerdo, los aranceles para todos los productos volverían a un promedio de 3.5% para Estados Unidos, 4.2% para Canadá y 7.5% para México, un trato terrible para los tres países.

Así, volver a la dinámica de los impuestos era percibido como un retroceso para todos los integrantes del tratado. Acerca del trasfondo electoral que podría tener dicha salida del acuerdo, se hizo mención:

Los estados que votaron por el presidente Trump serían los más afectados, y los votantes enojados sabrían exactamente a quién culpar.

El comunicado cumplía con el objetivo de visibilizar la opinión política de la Cámara, respaldada con datos y además, achacaba una posible pérdida económica al lado republicano, lo cual electoralmente sería riesgoso en las urnas para los impulsores de dichas reformas. La importancia de este comunicado es que guiaría la postura de la USCC en la negociación y fue también el que tuvo más repercusión mediática, ya que este se publicó dentro del contexto de mayor tensión política de todas las rondas.

Ronda 4. Arlington, Texas. 11-17 de octubre de 2017.

El 10 de octubre se lanzó el comunicado oficial “Las cámaras de comercio de los 50 estados instan a la administración Trump a modernizar el TLCAN” (USCC, 2017g), en el que se aludía a una carta enviada al presidente Donald Trump, que fue firmada por más de 300 cámaras de comercio estatales y locales y representantes de empresas de los 50 estados, en la que expresaban su apoyo al TLCAN y se decía que había que buscar su modernización sin dañar lo ya construido. La carta fue enviada antes de un discurso del presidente de la US Chamber, Thomas Donohue en una reunión de líderes empresariales en la Ciudad de México y emitió una severa advertencia sobre varias propuestas "innecesarias e inaceptables" para el comercio en la región. El discurso cerró afirmando "La comunidad empresarial de Estados Unidos defenderá un acuerdo importante que hará que Norteamérica sea más fuerte y más próspera"

Donohue también aseguró a los líderes empresariales mexicanos el compromiso del sector privado de Estados Unidos con la asociación económica entre los dos países.

Pase lo que pase, la comunidad empresarial de Estados Unidos no irá a ningún lado [no saldrá del Tratado]. La relación comercial entre Estados Unidos y México es demasiado valiosa para las empresas estadounidenses, los trabajadores y el crecimiento económico para que podamos retirarnos o volvernos hacia adentro.

Además, el mismo Donohue describió una agenda compartida con la comunidad empresarial mexicana que avanzaría durante el noveno Diálogo de CEO de Estados Unidos y México del día siguiente, que buscaba fortalecer los lazos comerciales y profundizar la cooperación empresarial bilateral.

Tomados en conjunto, el mensaje de Donohue y el mensaje transmitido en la carta demuestran una comunidad empresarial estadounidense unida en apoyo de un proceso constructivo de renegociación y un TLCAN modernizado, y contra las continuas amenazas de retirada del acuerdo.

Por otra parte, ese mismo 10 de octubre se publicó el artículo “Las empresas estadounidenses temen que el TLCAN esté condenado; México advierte de consecuencias” (Lawder, 2017), en el que se describían las consecuencias del discurso proteccionista en las reacciones del gobierno mexicano, lo que ponía en peligro el tratado. Sobre la importancia que Donald Trump había dado al déficit comercial estadounidense se mencionó: “Es el enfoque equivocado y es imposible de lograr sin paralizar la economía”, restando importancia a las cifras de mayor importación a exportación con México

Bajo la misma línea, el 11 de octubre el periódico The New York Times (Swanson, 2017) publicó la nota titulada “La dura conversación de Trump sobre el TLCAN aumenta las perspectivas de la desaparición del Pacto” y se mencionaba que en la ronda mexicana, el presidente de la US Chamber, Thomas J. Donohue, dijo que las negociaciones habían llegado a un momento crítico, así que la Cámara no había tenido más remedio que hacer sonar las alarmas: "Déjame ser contundente y directo. Todavía hay varias propuestas de píldoras venenosas sobre la mesa que podrían condenar todo el trato".

Posteriormente, el 16 de octubre la US Chamber publicó el comunicado llamado “¿América al último? Cuatro ejemplos de cómo las locuras sobre el TLCAN lastiman a los exportadores estadounidenses” (USCC, 2017h), en el que argumentaba que la política comercial actual estaría dañando la economía del país.

El mundo está observando y respondiendo, cerrando nuevos acuerdos que redirigen los flujos comerciales para eludir a los Estados Unidos. (...) al adoptar un enfoque comercial casi totalmente defensivo, Estados Unidos ya no está a la ofensiva.

En este tenor el documento ejemplifica que Europa, Japón, Canadá y México se encontraban inmiscuidos en dinámicas distintas de negociación de comercio, y que si Estados Unidos proseguía con la actitud proteccionista se quedaría rezagado ante dicha ola de cooperación comercial. Finalizaba con la opción de un link para enviar un correo electrónico a Washington pidiendo proteger el comercio, esto como una forma de hacer presión.

Ronda 5. Ciudad de México. 17-21 de noviembre 2017.

El 17 de noviembre la USCC emitió el comunicado llamado ¿Qué estados serían los más afectados al retirarse del TLCAN? (USCC, 2017i), con resonancia en prensa tan importante como el New York Times y que enumeraba los posibles perjuicios de dejar el tratado TLCAN desde la óptica de los estados, citando doce casos específicos, con ejemplos como Michigan, Wisconsin y Dakota del Norte.

Imagina la escena: la tasa de desempleo en Estados Unidos está subiendo. Los cultivos se están pudriendo. Los fabricantes se mudan al extranjero. Los precios al consumidor están subiendo.

Con dicho escenario catastrófico para los Estados Unidos comienza el discurso y da paso al juicio sobre lo hecho hasta el momento sobre el TLCAN:

Las renegociaciones con Canadá y México se iniciaron en agosto, pero la Casa Blanca continúa insinuando que puede retirar a los Estados Unidos del acuerdo comercial por completo. Estas amenazas deben ser tomadas en serio. Renunciar al TLCAN sería un desastre económico, político y de seguridad nacional.

Dicho daño se puede observar desde la postura estatal y así comprender de manera más palpable dichas anunciaciones en caso de dejar el tratado.

...retirarse del acuerdo sería un duro golpe para Estados Unidos, uno que afectaría particularmente a algunos estados. Irónicamente, los que probablemente sufrirían más serían los estados industriales del medio oeste, los estados agrícolas del corazón y los estados fronterizos como Texas y Arizona, casi todos los cuales votaron para elegir al presidente Trump.

De nuevo se observa el ámbito electoral en el discurso y sus repercusiones. El documento finalizaba con una tabla demostrando la importancia de las exportaciones estadounidenses hacia Canadá y México, medidas en dólares y cantidad de trabajos que dependían de ellas.

Posteriormente, el 18 de noviembre resaltó el artículo “La industria estadounidense se preparaba para salvar el TLCAN” (Touitou, 2017). Se menciona que la US Chamber había creado una campaña publicitaria para el tratado:

Con anuncios televisados que proclaman "el TLCAN funciona para Estados Unidos" y estudio tras estudio enumerando los peligros de retirarse del tratado, la USCC y los defensores del comercio de ideas afines han llevado su mensaje al Capitolio.

También un portavoz de la Cámara mencionó que:

El 24 de octubre, el grupo [de los representantes de la USCC] habló sobre el TLCAN con las 100 oficinas del Senado. Salir del TLCAN sería un grave error que podría, entre muchos otros resultados dolorosos, devastar la agricultura estadounidense, incluidos los productores de trigo

De nuevo se observa la acción política directa de la Cámara por medio de cabildeo directo con el Senado y sus representantes, reforzando la percepción de que la cámara realiza un cabildeo cercano con dirigentes en ámbitos locales y federales.

Ronda 6. Montreal. 23-29 de enero de 2018.

El 24 de enero se publicó otro comunicado oficial de la Cámara, esta vez titulado “Destripar las Reglas de Adquisiciones del TLCAN podría costar miles de millones a los estadounidenses” (USCC, 2018) en el que se dice:

Las negociaciones del TLCAN han dejado a algunos líderes empresariales estadounidenses sacudiendo la cabeza con incredulidad. Como parte del trabajo de la administración Trump para modernizar el TLCAN, los negociadores de Estados Unidos han propuesto reducir drásticamente el acceso de las empresas canadienses y mexicanas a los mercados de adquisiciones del gobierno de EE. UU. No está claro por qué los negociadores estadounidenses están impulsando una propuesta que promete ningún beneficio y un daño considerable para las empresas y los trabajadores estadounidenses.

Menciona que ni México ni Canadá competían en el lado norteamericano de compras gubernamentales, mientras los estadounidenses sí lo hacían en sus dos vecinos, argumentando que la medida entonces era insensata y nociva.

Eso sería un desastre para las empresas estadounidenses, que ganan miles de millones de dólares en contratos en México y Canadá. Las empresas estadounidenses grandes y pequeñas, que operan en sectores desde infraestructura de agua y aguas residuales hasta seguros y el suministro de productos, obtienen miles de millones de dólares en ventas de adquisiciones en Canadá y México.

Ronda 8. Washington. 4 de abril-11 de mayo de 2018.

El 12 de abril, se dio el comunicado oficial de la Cámara “Cooperación hemisférica para un mayor crecimiento, competitividad y prosperidad en las Américas” (USCC, 2018b) en el contexto de la cumbre de los CEOs de América, realizada en Lima, Perú, y en el que se dijo que una de las prioridades de la Cámara estaba en el TLCAN y que en ese momento se encontraban en la fase crítica de negociación que definiría todo, aún con las propuestas problemáticas por parte de Estados Unidos.

Nuestros socios regionales ven al TLCAN como un referente para el destino de otros acuerdos. No olvidemos que todos los TLC de USA están programados para ser revisados, presumiblemente una vez que se complete el TLCAN 2.0.

Sobre la concepción social del comercio para la Cámara se dijo lo siguiente

...al final del día, en su nivel más fundamental, los acuerdos comerciales son más que acuerdos comerciales y economías. Ayudan a promover la paz y la estabilidad, mejoran la seguridad nacional, incluida la nuestra, y proporcionan un entorno para una mayor cooperación entre los gobiernos en áreas como la lucha contra la delincuencia transnacional, el terrorismo internacional y una serie de otras amenazas a la economía.

Posteriormente, la USCC lanzó en su sitio web la sección llamada Trade Works For Us (El Comercio Funciona para Nosotros)<sup>44</sup>, en la que mencionaba que durante demasiado tiempo había sido difícil identificar a los trabajadores, agricultores y empresarios cotidianos cuyos medios de vida dependían del comercio, por lo que se lanzó dicha página, que desplegaba un mapa de los Estados Unidos y en el que se podía seleccionar cada uno de los cincuenta estados y al pulsar en uno, mostraba cifras sobre trabajos, exportaciones, bienes, pequeños y medianos empresarios y trabajadores empleados debido al comercio internacional. También se incluían los principales cuatro países socios de dicho estado seleccionado y las fuentes desde las que se sacaban los datos. En la misma página web, se encontraba la sección “Caras del tratado” en el que mostraban a ciudadanos comunes que dependían del comercio del acuerdo. Por su parte, la última sección se identificaba con el Hashtag #UMSCANow y agregaba información de apoyo al nuevo tratado para su ratificación.

El 1 de Mayo, Robert Lighthizer, secretario de comercio de Estados Unidos, tuvo un almuerzo auspiciado por la USCC en Washington y les comentó que había una o dos semanas para llegar a un acuerdo (Johnson, 2018).

Si no sucede, probablemente se postergará hasta después de las elecciones de mitad de período de Estados Unidos, y un nuevo Congreso podría tener diferentes prioridades sobre lo que quiere en un acuerdo.

Dicho almuerzo es significativo porque reafirma la red comunicacional cercana entre la organización y el gobierno estadounidense, aunque al parecer más para lidiar fricciones que con fines festivos, ya que aún se encontraba en tensión la decisión de proseguir o no.

Ronda. 9 Washington/Ciudad de México. 25 de julio- 27 de agosto de 2018.

El 31 de Julio, por medio del sitio de la Alianza Económica Norteamericana, se publicaba la sección Trade Rumors<sup>45</sup>, misma que intentaba aclarar supuestos rumores que habían surgido en los medios sobre el TLCAN. En esta página se afirmaba que el acuerdo aún no estaba cerrado, que no habría tratado bilateral México-USA y que Canadá no era el problema en la negociación, por lo que su inclusión aún se podía dar.

Posteriormente, el 13 de agosto se publicaba el artículo de opinión de Eichard Holwill, co-presidente de la US Chamber, llamado “La política comercial de Trump aísla a EE. UU, a medida

---

<sup>44</sup> Consultado en: <https://www.uschamber.com/tradeworksforus>.

<sup>45</sup> Consultado en: <https://www.naeconomicalliance.com/trade-rumors-nafta-edition/>.

que el mundo avanza sin ella” (Holwill, 2018) en el que criticaba de nuevo las posturas proteccionistas en el país, defendía el comercio internacional e incluso avalaba que se firmaran más tratados:

Desafortunadamente, los nuevos aranceles del presidente Trump, combinados con la amenaza de aranceles adicionales, han provocado un aumento de nuevos acuerdos comerciales que excluyen a los Estados Unidos.

Para solucionar la problemática se proponía:

Para aliviar nuestro déficit comercial, debemos celebrar nuevos acuerdos comerciales bilaterales y regionales que aborden los aranceles que enfrentan nuestros exportadores y mejoren nuestro acceso a los mercados extranjeros.

Luego, el día 20 de agosto la USCC publicaba el documento “Cómo evaluaremos un nuevo TLCAN” (USCC, 2017c) en el que se mencionaba que sus compañías miembro, asociaciones y cámaras de comercio revisarían el acuerdo cuando se haga público y compartirán sus puntos de vista con ellos, con la intención primaria de preguntar ¿este nuevo TLCAN eliminará las barreras comerciales de una manera que estimule el crecimiento económico de Estados Unidos y cree empleos en los Estados Unidos? ¿Deja a la comunidad empresarial de Estados Unidos peor que el acuerdo original? Del mismo modo demuestran su ecuación relevante hacia la evaluación del acuerdo en las secciones: 1) No hacer daño al comercio ya establecido; 2) restaurar la certeza para la inversión y 3) Mantener el acuerdo trilateral. El documento finaliza con esto:

La comunidad empresarial de Estados Unidos evaluará un nuevo TLCAN en estos puntos, y eso debería ser importante para los responsables políticos. Los debates sobre los acuerdos comerciales son siempre feroces, y es poco probable que el acuerdo pueda obtener la aprobación del Congreso sin un fuerte apoyo del sector privado. Un nuevo TLCAN que sea inferior al acuerdo actual, uno que levante las barreras al comercio, el crecimiento y la creación de empleo no llegará a ningún lado.

El anterior párrafo demostraba la consciencia del sector empresarial como parte importante del funcionamiento del Congreso estadounidense y hacía pública su renuencia a apoyar algo que afectara sus intereses comerciales.

El 31 de agosto, el presidente y CEO de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, Thomas Donohue, (USCC, 2018d) emitió la siguiente declaración con respecto a las negociaciones finalizadas del TLCAN:

Nos complace que las negociaciones para modernizar el TLCAN continúen con el objetivo de llegar a un acuerdo con Canadá y México, nuestros dos mercados de exportación más grandes.

Así, se observaba que se respaldaban las negociaciones y se afirmaba lo fundamental que era que el tratado incluya tanto a México como a Canadá, es decir, que fuera un acuerdo trilateral:

Cualquier otra cosa que no sea un acuerdo trilateral no ganará la aprobación del Congreso y perdería el apoyo comercial. Apreciamos el arduo trabajo de los negociadores de los tres países, y les instamos a que permanezcan en la mesa y se mantengan enfocados en concluir un acuerdo que incluya a Estados Unidos, México y Canadá.

Ronda10. Firma pública del T-MEC. 30 de septiembre de 2018.

El 1 de octubre la USCC realizó un comunicado de congratulación por el tratado (USCC. 2018e), el presidente de la Cámara de los Estados Unidos, Thomas J. Donohue, mencionó:

Agradecemos el anuncio de que los negociadores han llegado a un acuerdo para modernizar el TLCAN. Esperamos revisar los detalles con nuestros miembros para determinar los próximos pasos, y felicitamos a los negociadores por su compromiso de encontrar un camino a seguir que incluya a Estados Unidos, México y Canadá

En el documento “Un nuevo NAFTA” (USCC, 2018, f), del 8 de octubre de 2018 se realizaba un recuento de 13 meses de conversaciones con altibajos, pero se resaltaba que al final se había llegado a un acuerdo y se destacaba que se haya mantenido trilateral ante la alta posibilidad de que Canadá se hubiera retirado. Con respecto al tratado mencionan:

Los primeros indicadores también muestran numerosas victorias para las empresas estadounidenses, incluido el comercio digital, la propiedad intelectual, los servicios financieros y el comercio agrícola. Sin embargo, el acuerdo parece marcar un revés en la protección de la inversión y el acceso a las oportunidades de contratación pública, temas en los que continuaremos trabajando.

Sobre el contexto de ese momento igualmente se agregó:

Estamos muy decepcionados de que los aranceles de acero y aluminio en Canadá y México sigan vigentes. La imposición de estas tarifas a nuestros vecinos hace poco para abordar el problema real del exceso de capacidad de China. En cambio, solo alienan a nuestros mejores clientes y aliados más cercanos. Nuestro mensaje es claro: el comercio funciona; las tarifas no. Estaremos trabajando horas extras para eliminar estas tarifas.

El 10 de octubre de 2018, se dio a conocer el comunicado “CEO’s de EE. UU. y México discuten el USMCA, miran hacia adelante para fortalecer la asociación bilateral” (USCC, 2018g) que

mencionaba que los líderes empresariales de Estados Unidos y México concluyeron la décima reunión del Diálogo de CEOs de ambos países, después de una serie de reuniones y debates que se centraron en gran medida en analizar el Acuerdo EE. UU.-México-Canadá y establecer prioridades políticas compartidas, adelantándose a la toma de posesión del nuevo gobierno de México.

## **4.2.2 Las organizaciones empresariales frente a propuestas controvertidas para el tratado**

En la siguiente sección se recabará la postura y acción política de las organizaciones empresariales a estudiar en los que han sido seleccionados como los puntos más álgidos de la negociación comercial, esto con el fin de contrastar el desempeño de cada organización ante estas situaciones e indagar los intereses y las posturas más específicas. Se desarrollan las secciones correspondientes a estos problemas: Reglas de origen, Cláusula de salida, Régimen laboral, Solución de controversias y Exportaciones Agrícolas<sup>46</sup>.

### **Reglas de origen**

Para muchos analistas, el corazón de las negociaciones se encontraba en las Reglas de origen, las cuales deciden qué cantidad de los vehículos producidos en Norteamérica debe ser producida en la misma región, es decir, mercancía no importada. El agravio de algunos sectores estadounidenses se debe a que parte de la industria automotriz se deslocalizó de Estados Unidos hacia México buscando mano de obra más barata, y en un intento por reindustrializar el país, el presidente Donald Trump propuso aumentar el valor de contenido regional y también propuso una cantidad de contenido nacional estadounidense, situación que para la industria automotriz parecía complicado cumplir, con la posibilidad de regresar parte de la inversión y empleos a Estados Unidos. A continuación se revisan los roles del CCE y la USCC en este punto.

### **El Consejo Coordinador Empresarial y la propuesta de Reglas de origen**

Ronda 2. Ciudad de México. 1-5 de septiembre de 2017.

El 4 de septiembre, el líder empresarial Juan Pablo Castañón resaltó que, entre todas las mesas de negociación, se había privilegiado intentar avanzar en la mesa de Reglas de origen, lo cual era un buen indicio para la negociación (García, 2017).

No obstante, la revista Forbes (2017) destacó que los sectores de Estados Unidos y Canadá encontraban el tema de Reglas de Origen como complicado, complementando con palabras de Castañón: “Reglas de origen es un tema difícil que hay que tratarlo con paciencia y encontrar soluciones, de la misma forma el tema laboral; son temas que hay que tratarlos con cuidado”. A

---

<sup>46</sup> Estos puntos del tratado ya han sido explicados en el apartado 2.2 de esta tesis.

partir de este momento las Reglas de origen fueron lo central en la negociación, pero al mismo tiempo se convirtió en la cuestión de avance más lento.

Ronda 4. Arlington, Texas. 11-17 de octubre de 2017.

El 25 de octubre salió a la luz el hecho de que los negociadores del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) decidieron extender las negociaciones hasta 2018, lo cual fue bien recibido por la iniciativa privada, ya que se necesitaba más tiempo para presentar propuestas sobre temas como el incremento en las reglas de origen del sector automotriz (El Financiero, 2017). Lo anterior abría espacio de descanso para los negociadores y para la planeación de mejores estrategias negociadoras por todas las partes.

Ronda 6. Montreal. 23-29 de enero de 2018.

El 22 de enero se reportó que la industria automotriz presentó una propuesta conjunta en la renegociación del TLCAN (Ferreiro, 2018). En palabras de Juan Pablo Castañón, se trabajaba para definir en qué medida y en qué tiempo se podía aumentar el contenido de origen, siempre que se tratara de contenido regional y no nacional estadounidense:

Hoy la regla de origen especifica un 62.5% de suplementos de la región y si hay acuerdo, la fórmula tendría que adaptarse para que no se transforme en algo disruptivo. Nosotros les hemos dicho qué temas pueden ir y cuáles son difíciles.

Por lo tanto, ya se observa una contrapropuesta de reglas de origen por parte del sector privado mexicano: se aceptaba subir gradualmente el contenido regional, a cambio de evitar el contenido nacional estadounidense en la producción automovilística, impidiendo así la ruptura de las cadenas productivas ya instaladas en México.

Ronda 7. Ciudad de México. 25 de febrero- 5 de marzo de 2018.

El 26 de febrero, Fernando Ruiz, miembro del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior (Comce 2018) afirmaba que en los temas difíciles como Reglas de origen apenas tenían un avance del 20-30%, por lo que se esperaba más flexibilidad por parte de Estados Unidos y contrapropuestas de México y Canadá.

El 4 de marzo se destacó que la negociación del tema de las Reglas de origen se detuvo debido a la ausencia de los negociadores estadounidenses, lo que en opinión de Moisés Kalach se debió a que habían sido requeridos en Washington para tratar la cuestión de que los aranceles que pretendía aplicar Estados Unidos a las importaciones de acero que, entre otros temas, afectarían el contenido

y el precio de los autos que se fabrican en los países de la región del TLCAN. Se esperaba que se volviera a programar la reunión (Notimex, 2018).

...trascendió que el jefe negociador de la regla de origen automotriz de Estados Unidos, Jason Berstain, regresó a su país el lunes pasado a petición del representante Comercial de Estados Unidos, Robert Lighthizer, y para realizar una serie de consultas con los tres grandes fabricantes de autos Ford, Chrysler y General Motors.

Esta afirmación conlleva a la posibilidad de que las tres grandes firmas automotrices del sector privado norteamericano, posiblemente no se sentían tan beneficiadas económicamente con un alza del contenido regional para su producción, uniéndose a las voces que encontraban esta subida de porcentaje como algo insensato para la producción automotriz.

Ronda 8. Washington. 4 de abril-11 de mayo de 2018.

El 10 de abril en un comunicado oficial, el líder empresarial Juan Pablo Castañón confirmó que desde el lunes los negociadores y representantes empresariales se encontraban en sesión permanente para alcanzar un acuerdo (CCE, 2019b).

Entre los temas que continúan en discusión están los temas espinosos, entre ellos Reglas de origen. También no coincidimos con las voces de que se detenga la negociación para esperar un nuevo gobierno y un nuevo congreso de Estados Unidos, debemos aprovechar los tiempos y cerrar el tratado, pero no a cualquier costo.

Así que hasta el momento no se habían desahogado las controversias sobre este tema y los demás que se encontraban detenidos, pero las elecciones estadounidenses venideras comenzaban a meter presión para sacar adelante un tratado que no se encontrara influenciado por un nuevo mapa político. También mencionó:

En materia automotriz ha variado la propuesta de los Estados Unidos eliminando su solicitud de que el 50% de los componentes de la cadena sea fabricada en Estados Unidos, aunque sí persiste la propuesta de que haya una mayor integración regional, también incluye la propuesta de que una parte reconozca zonas en donde se hace investigación y desarrollo de la cadena automotriz y en donde se paguen salarios de 15 o 16 dólares [por hora], eso está en el análisis.

Con respecto a la Reglas de origen, parece ser que la relajación de las medidas de contenido regional venía de los mismos Estados Unidos, quitando peso principal a la propuesta original de meter obligatoriamente cierto contenido nacional a la producción industrial regional. Ahora la discusión se centraría en cuál sería el porcentaje regional en el nuevo acuerdo. Hasta este momento

era constante que los actores mencionaran que el tratado iba en progreso, pero que faltaban los temas más polémicos y por ende se necesitaba voluntad política para avanzar.

El 20 de abril Moisés Kalach confirmaba la anterior aseveración con la siguiente declaración (Impacto, 2018):

Sobre el sector automotriz, que siempre fue el centro de la negociación, se han seguido cambiando las propuestas, parece que se bajó uno de los requerimientos de la parte de reglas de origen, pero todavía no tenemos el reporte de la industria completo.

Ronda 9. Washington/Ciudad de México. 25 de julio- 27 de agosto de 2018.

El 30 de julio, a la voz de Juan Pablo Castañón se mencionaba una salida a la problemática central de las reglas de origen (González, 2018d)

Se empieza a vislumbrar una solución en reglas de origen del sector automotriz y va ligada con la no terminación periódica del TLCAN, para poder generar confianza en las inversiones que tendría que hacer la industria automotriz. Se trabaja en una fórmula que pueda ser factible, que no dañe los empleos generados en México y no ponga en riesgo las nuevas inversiones que puedan llegar al país. Han venido avanzado en un acuerdo que pueda ser suficiente para los tres países, pero todavía no lo concretan.

El 27 de agosto el sector empresarial mexicano celebraba el acuerdo alcanzado con Estados Unidos y lo calificó como una negociación histórica, aunque faltaba aún que Canadá se agregara, ya que una intención importante de Estados Unidos era que el tratado fuera trilateral (González, 2018e). Se informó que en reglas de origen se acordó un tratado “balanceado” con el país vecino y las plantas ya asentadas en el país no deberán retirar su inversión. Del mismo modo, se afirmaba que México supo ceder en la petición de producir en una zona de 16 dólares la hora pagada, aunque será de manera progresiva. En palabras de Juan Pablo Castañón:

A la industria manufacturera, a la automotriz, y distintos sectores de la industria y del campo: tenemos un muy buen acuerdo para doblar lo que hemos hecho en los últimos 25 años y hacerlo en los próximos 20

Ronda10. Firma pública del T-MEC. 30 de septiembre de 2018.

En general el CCE se mostraba convencido de que el acuerdo logrado había sido un buen trato para el país y también para el sector empresarial; no obstante, otra fuente mencionaba que Juan Pablo Castañón lamentaba algunos de los puntos del acuerdo comercial, mencionando que Canadá

restringirá a la mitad a la industria automotriz instalada en México debido a los requerimientos para cumplir con los porcentajes de autopartes elaboradas en zonas de altos salarios (La Jornada, 2018). Con el nuevo tratado un vehículo producido en el país debe contener 25 por ciento de autopartes fabricadas en zonas en las que los salarios sean de 16 dólares la hora y de 15 por ciento en diseño e innovación. Si no se alcanzan estas tasas, se deberá pagar un 2.5 por ciento de arancel, así que, en opinión del líder empresarial estos requerimientos:

...restringen a la mitad la industria establecida en México y obligará al sector privado a buscar políticas industriales que permitan absorber, de manera competitiva, ese 2.5 por ciento que pagaría la industria en caso de no cumplir con las reglas de origen.

Calculó que solamente 7 de cada 10 autos sí cumplirían la medida, pero que espera no se deban pagar aranceles y se pueda resolver. Llaman la atención estas declaraciones, pues en los demás medios y entrevistas la visión de lo acordado por parte del lado empresarial era positiva y no se mencionaban dichos daños colaterales. Por su parte, el 25 de octubre Moisés Kalach (Expansión, 2018) mencionaba que no todo lo del tratado favorece a México, ya que incluir salarios altos en la regla de fabricación de autos no convencía a los empresarios, pero que salvar al tratado y modernizar algunas de sus partes daba certidumbre a inversiones que deberían impulsar a la economía.

## **La United States Chamber of Commerce y la propuesta de Reglas de origen**

Ronda 4. Arlington, Texas. 11-17 de octubre de 2017.

El 6 de octubre (Lawder, 2017), John Murphy, vicepresidente de política internacional de la US Chamber, dijo que el mayor lobby empresarial de Estados Unidos [USCC] estaba instando a la administración americana a abandonar algunas de sus propuestas más controvertidas del TLCAN, incluido el aumento de los umbrales de las reglas de origen “Estamos cada vez más preocupados por el estado de las negociaciones”.

Forzar reglas de origen poco realistas para las empresas dejaría a los Estados Unidos incapaces de competir, aumentando el costo de fabricación y elevando los precios para los consumidores.

Se constata que incluso para el sector productivo norteamericano los porcentajes propuestos para reglas de origen por parte de Estados Unidos eran excesivos y poco aplicables por la manera en que se planteaban.

El 13 de octubre se publicitaba otro comunicado oficial de la USCC llamado “¿Deslocalización de empleos estadounidenses? El riesgo que plantean las normas de origen más estrictas en el TLCAN” (USCC, 2017j) en el que se sostenía que elevar de manera agresiva el contenido de origen a Norteamérica en el sector automotriz podría dar un resultado contrario al esperado:

Si bien la comunidad estadounidense de negocios y la agricultura apoya ampliamente las medidas para modernizar el pacto, la administración Trump está impulsando una serie de propuestas que rompen su promesa de "no hacer daño" en las negociaciones. Una de estas propuestas es particularmente arriesgada: el plan de la administración para endurecer dramáticamente las estrictas "reglas de origen" del acuerdo.

Esta crítica a las elevadas reglas de origen propuestas para el tratado muestra que si estas se aprobaran, no necesariamente sería una modernización exitosa, pues podría tener resultados perniciosos para los mismos productores norteamericanos.

La regla de origen del TLCAN para automóviles ya es la más alta en cualquier acuerdo comercial en el mundo, pero la administración, según los informes, desea elevarla al 85%. Sin embargo, los requisitos más altos para el contenido de América del Norte en realidad incentivarían a los fabricantes a dejar de comerciar en virtud del acuerdo y, en su lugar, simplemente pagarían el arancel nacional más favorecido de los EE. UU. ¿Por qué? Hacerlo permitiría a los fabricantes de automóviles evitar los costos administrativos asociados con las reglas de origen, que incluyen el

papeleo y la carga de "rastrear" el origen del contenido. También incentivaría al sector automotor a obtener más insumos de Asia, y por lo tanto, conduciría a la pérdida de empleos estadounidenses.

Se observa la eventual imposibilidad para la industria de cumplir una regla de origen tan elevada, así como los complicados trámites burocráticos que esto implicaría, con lo que incluso podría ser más factible pagar el arancel requerido y evitar dichas trabas para cruzar fronteras con mercancía automotriz. Continúa la crítica:

Además de endurecer las reglas origen, la administración propone agregar un requisito de 50% de "contenido americano". Las inquietudes mencionadas anteriormente también se aplican en esta área, pero una regla de contenido interno en un acuerdo comercial se dictaminó anteriormente como una violación de las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en una disputa resuelta hace casi dos décadas. Como tal, los gobiernos de Canadá y México ya han indicado que no hay forma de que puedan aceptar dicha propuesta.

¿Cuál es exactamente el problema que la administración está tratando de resolver? No está del todo claro. El sector automotriz de Estados Unidos y América del Norte se ha expandido ampliamente y hoy es uno de los más competitivos del mundo. Los fabricantes de automóviles y sus proveedores son el sector manufacturero más grande de Estados Unidos, y la producción automotriz de Estados Unidos se ha más que duplicado de 5.6 millones de vehículos en 2009 a 12.2 millones de vehículos en 2016, según un informe del American Automotive Policy Council. La creación de empleo ha sido sólida, agrega el informe: "El empleo de fabricantes de automóviles y proveedores de automóviles en los Estados Unidos aumentó en casi la mitad de 2011 a 2016, agregando casi 130,000 empleos en los Estados Unidos". Esta es una imagen de un sector que está prosperando, no uno que deba cargar con nuevos costos.

El anterior apartado es importante porque sirve de respuesta a la idea generalizada de que el sector automotriz había sido ampliamente dañado con el tratado, pero estos datos contrarrestaban dicha visión y permite inferir que el tratado sirvió para la transformación de la industria a beneficio de productores, aunque no necesariamente para los obreros manufactureros, transformando las relaciones de producción en ambos países, con sus respectivos ganadores y perdedores desde el punto de vista económico.

Con la oposición de la industria unida a esta propuesta, es imperativo que la administración recalibre su enfoque antes de que, sin darse cuenta, socave al sector manufacturero más grande de nuestra nación. No podemos darnos el lujo de equivocarnos.

Dicho llamamiento iba enfocado a las posturas estadounidenses e intentaba suavizar su postura de alto contenido regional y nacional, las cuales según el punto de vista de la cámara serían opuestas a sus objetivos planeados.

Ronda 6. Montreal. 23-29 de enero de 2018.

El 23 de enero surgió el comunicado oficial “¿La reunión más importante para la industria automotriz de Estados Unidos? Está en Montreal, no en Detroit” (USCC, 2018h) en el cual intentaban dimensionar la importancia de las negociaciones del TLCAN para la industria automotriz:

Para la industria automotriz de Estados Unidos, la reunión más importante que tendrá lugar esta semana puede ser en Montreal, no en Motor City. El domingo, los negociadores de los Estados Unidos, Canadá y México comenzaron la ronda de negociaciones más reciente y posiblemente más crítica sobre el TLCAN. Con el destino de uno de los acuerdos comerciales más importantes de nuestra nación en juego, pocas industrias estadounidenses tienen más en juego que el famoso sector automotriz estadounidense.

De este modo la preponderancia de la ronda de negociación era importante en la óptica de la Cámara debido a que de ésta se desprenderán las políticas arancelarias que podrían beneficiar o perjudicar a todo el sector.

Cualquier movimiento de Estados Unidos para retirarse del TLCAN o restringir el comercio de vehículos, piezas y componentes automotrices dentro de América del Norte resultará en mayores costos para los productores, menores retornos para los inversores, menos opciones para los consumidores. China se convertiría en un jugador más dominante en piezas automotrices, componentes y bienes intermedios, si Estados Unidos se retira del TLCAN.

Se reafirma la postura de posible daño a la industria nacional ahora con la novedad de mencionar que hay otro posible ganador ante esta disyuntiva: la industria de China. La declaración prosigue:

Los líderes de la industria también vigilan de cerca los últimos desarrollos comerciales, porque un retiro del TLCAN haría más que simplemente eliminar la energía y la emoción que brota de Detroit esta semana. Perforaría los neumáticos del sector automotriz de Estados Unidos, agotaría la recuperación de la fabricación del país directamente fuera del camino y detendría uno de los motores de creación de empleo más importantes de nuestra nación.

Se caracteriza el mensaje de atenta observación del sector empresarial a lo que podría ocurrir en la ronda de negociación y la pugna por no romper con lo ya avanzado y los procesos económicos consolidados.

Ronda 10. Firma pública del T-MEC. 30 de septiembre de 2018.

Para la firma del tratado se conjetura que la US Chamber se sintió satisfecha con el contenido de las reglas de origen, ya que no realizaron más observaciones negativas, lo cual coincidió con la caída de la propuesta de eliminar contenido nacional forzoso, y con que el resultado para contenido regional fuera menos duro al planteado originalmente. Además, la aplicación de estas reglas se hará de forma gradual, lo que supone que la industria tenga el tiempo de prepararse para cumplir dichos requerimientos.

## **Cláusula de salida**

La Cláusula de salida o Cláusula sunset fue otra de las grandes trabas para el avance de la negociación. Esta era la propuesta para que el tratado terminara su vigencia cada cinco años de manera súbita; a menos que los tres integrantes decidieran continuarlo. Esta se volvió polémica debido a que la inversión de capital requiere procesos de largo plazo para encontrar dividendos positivos y ante la posibilidad de una ruptura instantánea del tratado, no se encontrarían incentivos para invertir en la región norteamericana.

### **El Consejo Coordinador Empresarial y la propuesta de Cláusula de salida**

Ronda 4. Arlington, Texas. 11-17 de octubre de 2017.

El 25 de octubre el CCE celebraba que las negociaciones para el nuevo tratado se extendieran hasta el siguiente 2018, para así intentar resolver temas difíciles como el de la Cláusula de salida (Villamil, 2017).

Ronda 5. Ciudad de México. 17-21 de noviembre 2017.

El 21 noviembre, se reportó el llamado del presidente de CCE, Juan Pablo Castañón a cerrar los capítulos que más avance llevaban en la discusión técnica y dejar para las últimas rondas los temas más controvertidos. “Si queremos ser socios tenemos que concretar acuerdos y tenemos que ir avanzando tema por tema. Es la postura de nosotros ante nuestro gobierno, esperemos que se pueda avanzar y convencer a los Estados Unidos” (Milenio, 2017).

Lo anterior confirmaba que las tensiones del lado estadounidense seguirían durante toda la ronda. También resaltó sobre la Cláusula de salida propuesta por Estados Unidos que estas no era viable, pues se buscaba “Una revisión para su actualización, no una revisión para su culminación o reactivación del tratado, para darle certeza jurídica a las inversiones y tranquilidad y confianza”.

Por lo tanto, el tema de la cláusula se dejó hasta avanzadas las conversaciones y la postura empresarial de la parte mexicana era clara sobre la manera que debía darse a una posible salida en el nuevo tratado.

Ronda 8. Washington. 4 de abril-11 de mayo de 2018.

El 6 de abril Juan Pablo Castañón mencionaba en los medios (Alto Nivel, 2018):

En el sector privado estamos cerrando filas y poniendo claras nuestras posiciones porque la cláusula sunset con muerte súbita es un tema en el que seguirán firmes de no aceptar para México. Si no tenemos un buen resultado pues no tendríamos un tratado balanceado y, por ende, sería un tratado que no llegaría a nuestros estándares

Así, para dicha fecha aún se encontraba detenido el avance. Posteriormente el 20 de abril, Moisés Kalach (Revista Impacto, 2018) reiteró que el sector privado no podía vivir con la cláusula de muerte súbita en un acuerdo comercial, por lo que era una de las temáticas a las que no se hacían contrapropuestas, sino que era rechazada tajantemente.

Ronda 9. Washington/Ciudad de México. 25 de julio- 27 de agosto de 2018.

El 30 de julio, Juan Pablo Castañón mencionaba (González, 2018d):

Entre México y Estados Unidos se vislumbra una [convergencia] encaminada a quitar de la negociación la propuesta estadounidense de poner caducidad al TLCAN, lo que da confianza y certidumbre a las inversiones de la industria automotriz, factor clave que conllevaría a alcanzar un acuerdo en principio en agosto.

Con lo anterior, las tensiones comerciales comenzaban a atenuarse debido a la final flexibilidad norteamericana en el tema, empatando con la apertura en otros sectores y así a finales de agosto se llegaba a un acuerdo del tratado en su conjunto.

Ronda 10. Firma pública del T-MEC. 30 de septiembre de 2018.

El CCE se mostró satisfecho con la firma del tratado final que incluía la redacción definitiva de la cláusula de conclusión. Así, la polémica cláusula de salida quedó sin efecto en el tratado, todo orientado al objetivo de que la inversión que se desarrolle en la región tuviera certeza para establecerse en los territorios de América del Norte, quedando desplazada otra de las posturas más radicales en la negociación por parte del presidente Trump.

### **La United States Chamber of Commerce y la propuesta de Cláusula de salida**

Ronda 4. Arlington, Texas. 11-17 de octubre de 2017.

La US Chamber no se había posicionado sobre el tema de cláusula de salida hasta que en la cuarta ronda se manifestó (Sputnik, 2017):

Este es el tipo de cosas que a la comunidad empresarial no le gustan. Quieren estabilidad, quieren confiabilidad; si hay tiempos inciertos por delante y se ven mal, eso perjudicará su rentabilidad y perjudicará su inversión.

Con lo anterior, la US Chamber se unía con las demás voces críticas de la cláusula de extinción propuesta en las rondas de negociación.

Ronda 8. Washington. 4 de abril-11 de mayo de 2018.

El 12 de abril se promulgó el comunicado oficial llamado “Cooperación hemisférica para un mayor crecimiento, competitividad y prosperidad en las Américas” (USCC, 2018b) en el que se acusaba que la Cláusula de salida era negativa para el comercio regional norteamericano.

Como muchos de ustedes saben, hay varias propuestas problemáticas de Estados Unidos que han estancado el progreso hacia un acuerdo. Una se conoce como la "cláusula de salida", y lo primero que deben hacer es cambiar el nombre. En el formulario actual de la propuesta, exige una fecha de finalización automática después de cinco años, a menos que las tres partes acuerden continuarla. No necesito decirles a ninguno de ustedes como inversionistas que esto es insostenible para cualquiera que tenga la intención de lograr el retorno de su inversión; la conversación debe comenzar a los 20 años para proporcionar la certeza que todos necesitamos. Pero ciertamente hay mérito en el concepto de revisión periódica de nuestros acuerdos comerciales, y fue un mecanismo que ayudó a los Estados Unidos y Corea del Sur a negociar un acuerdo: es una idea que debe explorarse como una zona de aterrizaje para el TLCAN.

Se reafirmaron las propuestas contra dicha cláusula y también matizan una posible importancia de revisar los acuerdos comerciales según pasen los años, aunque no con la idea vinculante de terminarlos de tajo y luego negociar. Con esto, la US Chamber no tocó el tema de nuevo y con la extinción de la cláusula, ésta no volvió a ser foco de atención discursiva en comunicados oficiales ni por parte de los voceros oficiales.

## Capítulo Laboral

Otro punto nodal en la negociación fue la cuestión laboral, esto debido a que gran parte de la deslocalización industrial de Estados Unidos y Canadá se explica por el cambio geográfico de las empresas a México para beneficiarse de los sueldos más bajos que en las otras dos partes del tratado, por lo que era un tema obligadamente puesto sobre la mesa, pero que tanto gobierno como empresarios mexicanos notaban incómoda. La conversación era diversa, porque se sabía de otras características laborales en las que México se encontraba rezagado: los derechos laborales, la capacidad organizacional de los sindicatos y en general todo lo relacionado al campo de trabajo, cuyo deterioro en beneficio de las compañías había sido interpretado como una forma de competencia desleal.

### El Consejo Coordinador Empresarial y la propuesta Capítulo Laboral

Ronda 3. Ottawa. (23-27 de septiembre 2017).

El 27 de septiembre el líder empresarial Juan Pablo Castañón (García-León, 2017) mostró desacuerdo en el tema del alza salarial propuesto por Canadá, calificándolo como más radical que el planteado en el Tratado de Asociación TransPacífico (TPP). “No estamos de acuerdo. No vamos a aceptar una imposición en salarios o aumentos, ni que quieran fijar reglas”, advirtió y agregó que cada país debe respetar sus particularidades salariales. Por lo tanto, el tema de los pagos salariales se entendió rechazado desde el comienzo por la patronal mexicana y se intentaría dejarlo fuera de la parte vinculante del tratado.

Ronda 9. Washington/Ciudad de México. 25 de julio- 27 de agosto de 2018.

El día 9 de agosto, en esa misma tónica, Moisés Kalach mencionaba en una entrevista (González, 2018f).

Entendemos que, si México quiere seguir avanzando, debe hacer un esfuerzo para tener los mejores estándares, en lo laboral y en otros temas. Pero al mismo tiempo, no podemos aceptar que la política laboral mexicana se defina en otro país.

En este apartado hay una aceptación de la evidente disparidad tanto salarial como en condiciones de trabajo entre México y sus dos contrapartes, pero subir salarios seguía sin ser una propuesta bien vista por el sector privado en México.

Ronda10. Firma pública del T-MEC. 30 de septiembre de 2018.

Para la firma del tratado, el CCE celebraba que el tema salarial no fuera incluido como tal en el tratado, pero sí fue un requisito para aprobar reglas de origen. Al respecto, Juan Pablo Castañón (La Jornada, 2018) mencionaba que con respecto a los salarios, aceptó la diferencia que existe entre Canadá y Estados Unidos con México pero mencionó que esa brecha sería reducida cuando mejoren las habilidades laborales y el desarrollo tecnológico en el país, aunque el dirigente empresarial no mencionó que México es de los países con uno de los salarios mínimos más bajos entre los miembros de la OCDE y que durante años el salario mínimo en el país fue detenido para mejorar la competitividad manufacturera del país para la inversión extranjera.

### **La United States Chamber of Commerce y la propuesta Capítulo Laboral**

En el desarrollo de las rondas no se encontró pronunciamiento público directo o indirecto de la USCC hacia el capítulo laboral, lo que permite conjeturar que no es un tema que se encontrara dentro de sus intereses, ya que esta Cámara representa a empresarios que se basan mayormente en el intercambio de mercancías y no en el empleo manufacturero (el cual es abordado por la National Manufacturing Association), así que no era una problemática que le influyera directamente.

## **Solución de controversias**

La propuesta de Solución de controversias se refería a la intención estadounidense de que, en caso de algún desacuerdo comercial entre las partes, ya no fuera un panel tripartita del tratado o una parte exterior quien decida qué nación tenía la razón sobre alguna diferencia comercial, sino que fuera la justicia interna estadounidense la que llevara este proceso, lo cual fue rechazado por México y Canadá por el peligro de parcialidad que esto implicaba.

### **El Consejo Coordinador Empresarial y la propuesta de Solución de controversias**

La propuesta de solución de controversias fue rechazada en su totalidad y ni siquiera fue considerada para una respuesta alternativa, así que no fue debatida sino hasta el final de la negociación.

Ronda 8. Washington. 4 de abril-11 de mayo de 2018.

Para el día 6 de abril, Juan Pablo Castañón, presidente del CCE, reconocía que el tema aún no se solucionaba y se encontraba detenido pues no había acuerdo y la única salida posible era que Estados Unidos cambiara sus pretensiones en este aspecto (Alto Nivel, 2018).

Ronda 9. Washington/Ciudad de México. 25 de julio- 27 de agosto de 2018.

Posteriormente, el 27 de agosto, el sector empresarial mexicano celebraba que en el tratado se salvó la arbitrariedad de establecer un tribunal de una parte, ya que la propuesta de solución de controversias estadounidense fue retirada y se aprobó que se conformara un panel o tribunal neutral, como se hacía en el TLCAN. (González, 2018e).

## **La United States Chamber of Commerce y la propuesta de Solución de controversias**

Ronda 8. Washington. 4 de abril-11 de mayo de 2018.

El 7 de mayo se publicó la nota “Las conversaciones del TLCAN entran en una semana crítica con Estados Unidos todavía presionando por la línea dura” (Gómez, 2018) en la que destacaba las cartas mandadas por la USCC, así como por la American Petroleum Institute, Business Roundtable y la National Association of Manufacturers pidiendo a Donald Trump terminar con propuestas como la solución de controversias:

En una carta del 2 de mayo, la Cámara de Comercio, Business Roundtable y otros grupos de fabricantes instaron a Trump y Lighthizer a "mantener la solución de controversias entre inversionistas y estados en el TLCAN".

Dicha carta se sumó al rechazo comercial a dicha medida y, con la aprobación del tratado sin el cambio de sede de Solución de controversias, esta organización empresarial no volvió a ahondar en dicha temática.

### **Acceso a mercado agrícola**

La cuestión agrícola se refería a la propuesta de que cuando los sectores agrarios estadounidenses se encontraran en temporada de cosecha, los productores mexicanos no podían exportar su producto a ese país, lo cual se volvía polémico pues limitaba el proceso de intercambio comercial entre las dos naciones y favorecía el mercado interno estadounidense en detrimento del mexicano.

#### **El Consejo Coordinador Empresarial y la propuesta de Acceso a mercado agrícola**

Ronda 3. Ottawa. (23-27 de septiembre 2017).

El 27 de septiembre se reportó que las propuestas sobre el acceso a los mercados de ambos países ponían en alerta al sector privado mexicano, ya que una de ellas pretendía limitar las exportaciones agrícolas mexicanas según la estacionalidad de Estados Unidos. Se tomaron palabras de Bosco de la Vega, presidente del Consejo Nacional Agropecuario, perteneciente al CCE, y encargado de los temas de acceso a mercados en el “cuarto de junto”, quien aseveró que la propuesta de la delegación estadounidense provenía de las presiones de los productores de fresa de Florida y de blueberries de Georgia, quienes pedían que el acceso de los productos mexicanos a ese mercado fuera en ciertas temporadas del año para que no coincidieran con sus cosechas (García-León, 2017).

Varios días después, el 5 de octubre Juan Pablo Castañón declaró que era inaceptable que Estados Unidos quisiera imponer barreras a la exportación de frutas y hortalizas, ya que impedía la competencia comercial y que si proseguían ese tipo de medidas proteccionistas, existía la posibilidad de que México abandonara la mesa de negociaciones y se apegara a los estándares de la Organización Mundial de Comercio, que contempla aranceles promedio de 4.5 por ciento.

Mencionó que el agroalimentario era uno de los sectores económicos en los que se sentían más seguros en el proceso de negociación porque es complementario del mercado estadounidense y mencionó “mandamos hortalizas, nos mandan granos, pero acabamos de recibir la embestida más grande en la ronda de Ottawa” (Pérez-Cañedo, 2017), y mencionó que había la posibilidad de buscar nuevos socios comerciales si es que el tratado se cae.

Así fue como en esta ronda de negociación, de manera inesperada, se agregaba la temática agrícola como otra de las propuestas que mostraban fuertes discrepancias entre los representantes de las partes. Esto era previsible, por cómo estaba planteada la propuesta estadounidense, pues en opinión del CCE ésta contravenía principios básicos del libre comercio al limitar temporalmente las exportaciones para favorecer a productores internos.

Ronda 5. Ciudad de México. 17-21 de noviembre 2017.

El 20 de noviembre, el equipo mexicano de nuevo mostró rechazo la propuesta de temporalidad realizada por Estados Unidos para el capítulo de acceso a mercados del TLCAN (Xeu, 2017).

El tema que impide exportar productos agroalimentarios en temporada de cosecha local, fue puesto este lunes sobre las mesas de discusión y la respuesta fue que no la vamos aceptar. En este ámbito ni siquiera hay contrapropuesta pues simplemente no la hay dentro de la cabida de un acuerdo comercial.

Dicha temática quedó detenida hasta las próximas conversaciones del año 2018, pues era de los puntos complicados que se dejaron al final de la negociación.

Ronda 6. Montreal. 23-29 de enero de 2018.

El 22 de enero, Juan Pablo Castañón declaraba (Ferreiro, 2018).

Nosotros les hemos dicho qué temas pueden ir y cuáles son difíciles. Por ejemplo, la estacionalidad de productos agrícolas que piden ellos, porque tenemos una planta productiva que trabaja todo el año y no puede interrumpirse para cumplir con eso que piden, por eso, los empresarios trabajan con sus gobiernos para flexibilizar posiciones.

La coordinación con el gobierno mexicano con el CCE para cambiar la propuesta continuaría hasta que se empezaron a suavizar las propuestas en esta temática por parte de los Estados Unidos.

Ronda 8. Washington. 4 de abril-11 de mayo de 2018.

El 20 de abril, el coordinador del CCNI del CCE, Moisés Kalach hizo algunas observaciones sobre los avances de la ronda permanente que se llevaba a cabo (Impacto, 2018).

Con respecto al tema de estacionalidad de productos perecederos mexicanos, existe el rumor no confirmado de que se “está cayendo”.

Con esto se vislumbra el cambio hacia una postura norteamericana más flexible impulsada por sus propios cabilderos y organizaciones empresariales. No obstante, aún el 7 de mayo, Bosco de la Vega, (El sol de México, 2018a) presidente del Consejo Nacional Agropecuario (CNA) reveló que el tema de estacionalidad agrícola seguía sobre la mesa de negociación desde la cuarta ronda y hasta ese momento continuaba sin ser discutida porque el rechazo es absoluto por la parte mexicana. “Para México representa una línea roja y no estamos dispuestos a ceder ni un solo centímetro”.

Ronda 9. Washington/Ciudad de México. 25 de julio- 27 de agosto de 2018.

Para la ronda siguiente ya se afirmaba que el acceso a mercados era un tema que se resolvería a favor de México. El 28 de agosto, Moisés Kalach mencionaba (Zócalo, 2018).

Yo diría que el sector agropecuario, entre otros, salieron con un acuerdo muy modernizado y con muy buenas oportunidades en el mercado y de crecimiento. Me parece que en el tema agropecuario se logró una negociación muy exitosa para México y mantenemos el acceso sin cuotas y aranceles.

Por lo tanto, para el empresariado mexicano el resultado de la negociación fortaleció al sector agrícola nacional y se evitaron restricciones comerciales para la planta productiva, que incluso hubieran podido detener la firma del nuevo tratado.

### **La United States Chamber of Commerce y la propuesta de Acceso a mercado agrícola**

En el desarrollo de las rondas la Cámara apenas abordó la cuestión de agricultura defendiendo el tratado, pero no se posicionó nunca sobre la propuesta de estacionalidad realizada por la parte estadounidense.

Ronda 7. Ciudad de México. 25 de febrero- 5 de marzo de 2018.

El 2 de marzo surgió la noticia titulada “Grupo agrícola estadounidense presiona a Trump sobre el TLCAN” (Arnason, 2018) y mencionaba que una larga lista de organizaciones empresariales estadounidenses, incluida la USCC y la mayoría de las organizaciones de la industria del cultivo, habían desafiado la noción de que el comercio es un juego de suma cero. En este sentido destacaba la creación de Farmers for Free Trade, una organización que se convirtió en una de las voces más fuertes a favor del TLCAN, y que invitó a aclarar que el TLCAN ha sido mutuamente beneficioso.

“No ganamos cuando tú pierdes... Ganamos cuando trabajamos juntos... Cuando Estados Unidos, México y Canadá trabajan juntos, como lo hemos hecho bajo el TLCAN, construimos un bloque comercial muy fuerte que beneficia a todos nuestros países”.

En realidad, el tema de acceso a los mercados agrícolas según la estacionalidad, que se había enarbolado al principio, no fue un tema que movilizara a los agricultores estadounidenses y, por tanto, tampoco fue una temática que se tocara después.

### **4.2.3 Las organizaciones empresariales entre la firma y la ratificación del tratado**

Después de la firma del acuerdo por los poderes ejecutivos de las tres naciones, comenzaron los procesos paralelos internos en los que cada legislativo nacional, con acuerdo a su propio andamiaje jurídico-político, debía considerar el tratado para, en su caso, ratificarlo; proceso en el cual se podría negar su aceptación. Es por eso que los empresarios y sus organizaciones gremiales estaban interesados en agilizar y promover que esos procesos lleguen a buen fin, pero cada una lo hizo de una manera peculiar que a continuación se contrasta.

#### **El Consejo Coordinador Empresarial y la post-firma del tratado**

El 30 de octubre de 2018, apenas anunciado el acuerdo, el CCE solicitaba de manera pronta la ratificación del tratado recién firmado y afirmaba que acompañaría en dicho proceso a los legisladores mexicanos, ofreciendo ayuda técnica si fuese necesaria (De la rosa, 2018).

El 9 de enero de 2019, Juan Pablo Castañón afirmaba que la ratificación del T-MEC se daría hasta el mes de enero de 2020, debido a diversos factores políticos que retardarían su aprobación (Becerra, 2019).

Hay retos políticos muy importantes en Estados Unidos y que nosotros seguiremos trabajando en unidad con los empresarios estadounidenses para que busquemos la ratificación del Tratado y su entrada en vigor en enero de 2020. Los escenarios políticos han cambiado, por los balances y contrapesos en Estados Unidos.

Luego, el 30 de mayo de 2019, el presidente mexicano Andrés Manuel López Obrador anunció que enviaría ese día al Senado el documento para impulsar la ratificación del T-MEC, lo cual fue celebrado por la cúpula empresarial. Juan Pablo Castañón mencionaba (De la rosa, 2019).

Esperamos que el mismo proceso se inicie en Estados Unidos pronto también. El tratado traerá más oportunidades y disciplinas de inversión, fomentará la creación de empleo en nuestro país, y tiene el potencial de consolidar a Norteamérica como la región más competitiva del mundo.

Ese mismo día, el “cuarto de junto” del CCE ofrecía su ayuda y apoyo al senado mexicano para la ratificación del T-MEC, poniendo su experticia obtenida en la negociación para los análisis legislativos necesarios y así conseguir su ratificación y dar mayor certidumbre a la inversión para el futuro próximo (Forbes, 2019).

Posteriormente, el 19 de junio de 2019, el CCE reconoció la labor de la Cámara de Senadores en México por la ratificación del tratado (CCE, 2019).

La ratificación por amplia mayoría en la Cámara de Senadores del Tratado México- Estados Unidos- Canadá (T-MEC) representa un paso importante para generar certidumbre a la inversión, mayores oportunidades para los trabajadores y consumidores, y condiciones para potenciar el desarrollo de nuestro país.

El sector privado mexicano continuará trabajando en conjunto con sus contrapartes de Estados Unidos y Canadá, para impulsar la ratificación del Tratado en esos países, a través de nuestra oficina en Washington D.C., así como del cuarto de Junto y cuarto de Inteligencia. Durante todo el proceso de negociación y aprobación, los empresarios hemos llevado adelante una puntual estrategia de cabildeo e impulso en nuestros países vecinos, con resultados muy positivos.

Con esto se cerró el proceso en el país para la ratificación del T-MEC, a la espera de lo que sucediera en las otras dos contrapartes norteamericanas. Ya el 10 de diciembre de 2019, el CCE celebraba la ratificación de T-MEC en la Cámara Baja de los Estados Unidos (Martínez, 2019).

La aprobación del T-MEC en la Cámara de Representantes de EU es un gran avance en el objetivo de integrar las cadenas productivas de México, Canadá y la Unión Americana. El sector industrial del país ve con beneplácito este logro.

De esta manera, el CCE fue un actor activo en el proceso de T-MEC, desde el anuncio de la victoria presidencial de Donald Trump hasta su ratificación, consolidándose como interlocutor destacado de la política comercial mexicana.

### **La United States Chamber of Commerce y la post-firma del tratado**

El 10 diciembre de 2018 se publicaba el artículo “Próximos pasos para el comercio de América del Norte” (USCC, 2018i) por Tom Donohue, presidente de la USCC, en el que desarrollaba las perspectivas a futuro del sector empresarial norteamericano sobre el T-MEC:

Después de evaluar cuidadosamente el nuevo acuerdo y su impacto en nuestros miembros, la USCC ha respaldado el USMCA, que es fundamental para mantener un fuerte crecimiento económico en los Estados Unidos, Trabajaremos con la administración y otras partes interesadas para abordar un puñado de asuntos pendientes y la aprobación segura del USMCA en el Congreso.

Se confirmó el papel próximo de la cámara de evaluación y de seguimiento sobre el acuerdo y se afirmaba:

También debemos generar apoyo en el Congreso sobre los méritos del acuerdo. Poco después de firmar el USMCA, el presidente Trump anunció que estaría "terminando el TLCAN rápidamente" para presentar al Congreso entrante una opción entre el nuevo acuerdo y ningún acuerdo. [Nosotros] No estamos conformes con esta estrategia. El representante comercial de Estados Unidos, Robert Lighthizer, ha insistido en que el USMCA se negoció de tal manera que atraiga el apoyo bipartidista. Esencialmente, emitir esta amenaza contra una rama del gobierno no es ni necesario ni productivo y en realidad podría costar votos.

Esta es una táctica arriesgada cuando considera que retirarse del TLCAN sin un acuerdo sucesor podría poner en peligro 1.8 millones de empleos estadounidenses. Instamos a la administración a que elimine esta amenaza. El USMCA es un buen acuerdo, y la comunidad empresarial ayudará a presentar ese caso ante el Congreso.

Ahora la táctica política se delimitaría en el Congreso estadounidense y en intentar eliminar la amenaza de salirse del tratado como estrategia política. Posteriormente, el 10 de enero de 2019 el presidente de la USCC, Tom Donohue, declaró que su organización se aseguraría de que el TLCAN se aprobara por las autoridades, calificándolo de máxima prioridad para todo el año (Higgins, 2019).

El 26 de febrero de 2019, la Cámara publicó el comunicado “5 razones por las que apoyamos el T-MEC” (USCC, 2019b) que apuntaba a comprender la concepción del tratado para la parte norteamericana y se estructuraba de la siguiente manera:

No es ningún secreto que la Cámara ha apoyado durante mucho tiempo los beneficios del comercio libre y abierto. Es por eso que apoyamos acuerdos comerciales como el USMCA, y es por eso que

hoy, junto con más de 200 empresas y asociaciones de todos los sectores de la economía de Estados Unidos, la Cámara y sus socios están lanzando la Coalición USMCA para abogar por que el Congreso apruebe el acuerdo.

El 26 de febrero de 2019 la Cámara anunció la adhesión con empresas y sectores del país a la Coalición USMCA<sup>47</sup>, la cual era una unión muy amplia de interesados para dar seguimiento a la ratificación y puesta en marcha de lo ya acordado (USCC, 2018h):

...nosotros y nuestros socios de toda la comunidad empresarial y agrícola estamos arremangándonos las mangas para asegurarnos de que este acuerdo obtenga el sello de aprobación del Congreso, y pronto.

Luego, el 18 de octubre de 2019, Myron Brilliant, Jefe de Asuntos Internacionales de la US Chamber escribía la nota “Por qué la Cámara de los EE. UU. Apoya el USMCA (Acuerdo EE. UU.-México-Canadá)” (Brilliant, 2018) en el que se refería a parte de las conclusiones de lo aprobado, comparando las negociaciones del tratado como una renovación de votos nupciales “dada la estrecha integración de las tres economías, este nuevo acuerdo trata más de renovar y mejorar los lazos de décadas que de comenzar una nueva vida juntos”.

El nuevo acuerdo mantiene muchos elementos positivos del TLCAN original, que eliminó prácticamente todos los aranceles entre las tres naciones de América del Norte. Nuestro apoyo al USMCA se basa en gran parte en esta continuidad, que vemos como un reflejo del simple consejo que ofrecimos durante las negociaciones: "Primero, no hacer daño".

Así, se resaltaba la continuidad entre los proyectos económicos planteados en ambos tratados y que a los ojos de la Cámara no se aprobaron la mayoría de las propuestas problemáticas, lo cual fue benéfico para el comercio regional. Sobre la elaboración del tratado continúa:

En varias áreas, el USMCA tomó prestado generosamente de la Asociación Transpacífica (TPP), el pacto comercial entre Asia y el Pacífico negociado por la administración Obama.

Resaltó que en secciones de la negociación se tomó una parte de la manera en que se había negociado el TPP y esto es un antecedente de comprensión de la parte estadounidense en el nuevo USMCA. De los capítulos componentes se mencionaba:

Los capítulos laborales y ambientales del acuerdo abren nuevos caminos. A diferencia de los del TLCAN, las obligaciones laborales y medioambientales de USMCA son totalmente aplicables según

---

<sup>47</sup> En la página web de la Coalición USMCA no se especifica quienes son los miembros de dicha organización y solamente se describen como “un grupo de empresas y asociaciones estadounidenses que trabajan para asegurar la aprobación del USMCA”. Ver <https://www.usmcoalition.org/about/>.

los procedimientos de solución de controversias del acuerdo. En particular, México se ha comprometido en USMCA a "acciones legislativas específicas para proporcionar el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva".

Y hay una cosa más: es hora de poner fin a las amenazas de retirarse del TLCAN. Dejar el TLCAN sin un acuerdo sucesor pondría en peligro 1.8 millones de empleos estadounidenses. Una mejor estrategia es que la administración se ponga a trabajar para generar apoyo en el Congreso sobre los méritos del acuerdo. La comunidad empresarial está lista para ayudar a hacer el caso. (...) Instamos al Congreso a aprobarlo lo antes posible en el Año Nuevo.

La US Chamber entendía que en este tratado serán aplicables postulados medioambientales y laborales, especialmente por el compromiso mexicano de mejorar sus condiciones de trabajo en su conjunto. Finaliza instando a terminar con las amenazas de salir del tratado y urgía poner en marcha el T-MEC de una vez.

-

Con lo recopilado durante el desarrollo del Capítulo 4, a continuación se muestra un resumen de lo ocurrido con ambas organizaciones en las tres dimensiones de análisis establecidas:

Sobre el tratado en general, ambas organizaciones se pronunciaron a favor de continuar y actualizar el acuerdo comercial, con la diferencia que el CCE acompañaba al gobierno mexicano en una relación muy fluida que además tenía un medio directo que fue el “cuarto de junto”, mientras la US Chamber no estaba directamente en la negociación, pero actuó de manera constante haciendo contactos directos por el cabildeo, especialmente con el poder legislativo. Es decir, ambas concordaban en el fin, pero sus acciones políticas diferían en las formas de efectuarse. El CCE era más mediático y protagonista y la US Chamber algo más discreta, pero realizaba acciones concretas sobre los tomadores de decisiones legislativas y dimensionando las consecuencias de corte electoral que tendría una salida del tratado. Igual destaca que ambas organizaciones cooperan y trabajan entre sí debido a su afinidad sobre la política comercial en los dos países.

El CCE hace declaraciones a la prensa para que las leyera a su gobierno y endurezca más su posición; la USCC paga anuncios en la TV para que el público la apoye y al mismo tiempo presiona al gobierno, pero por qué vía: donaciones económicas a los partidos y candidatos o cabildeo ante legisladores o cabildeo a miembros del ejecutivo.

Acerca de los cinco puntos controversiales, es claro que el CCE se inmiscuyó de manera más directa en la discusión, aportando propuestas y discursos en la misma, así como estrategias

retóricas de contra-amenazas de dejar el tratado si dichas propuestas se seguían poniendo en la mesa de negociación. Por su parte, para la US Chamber estas temáticas no fueron causa de gran revuelo, a excepción de las Reglas de origen, por lo que en ocasiones solo les mencionaba de manera secundaria y no muy reiterativa. Esto se explicaría por medio de que las organizaciones empresariales actúan diferente debido a las distintas características productivas entre ambos países, por lo que lo que propuestas que afectarían a México (como el tema Laboral o Agrícola) podrían tener sin cuidado a su contraparte, lo que entonces no requeriría esfuerzos políticos de su parte.

Con respecto al proceso de post-firma, ambas organizaciones coincidieron en acompañar la ratificación desde el momento en que se acordó la firma, y del mismo modo ambas se ofrecieron como soporte a sus gobiernos para apoyar dicho proceso legislativo. Cuando se cumplió la ratificación, ambas se congratularon públicamente del hecho, por lo que ésta fue la fase en la que hubo más afinidades entre el CCE y la US Chamber.

### **4.3 Contrastes entre el CCE y la USCC en el T-MEC**

Para complementar la comprensión constitutiva y de desenvolvimiento de las organizaciones estudiadas, en seguida se muestran tres categorías de contraste entre estas, tomando como base conclusiones parciales de los capítulos anteriores y otras inferencias y apreciaciones observadas. Los ejes de análisis son 1. Características de la organización, 2. Presencia en los Medios y 3. Estrategias políticas, los cuales permiten ver el plano organizacional, el de la de repercusión mediática y, finalmente, el de la interacción con su sistema político. Dichos apartados se presentan divididos en secciones para matizar de mejor manera las características de cada una.

#### **1. Características de la organización**

Para Garduño y Zúñiga (2008, p. 41) la organización se muestra como plataforma estructurada de valores que genera sentido a su interior y que a partir de este se estructura la misma hacia el mundo externo. Por lo tanto, existen diferencias de expresiones organizacionales que para el presente caso se describen desde cuatro puntos de observación: Origen de la organización, Tipo de organización, Relación de la organización con su gobierno e Importancia social.

#### **Origen de la organización**

##### **Consejo Coordinador Empresarial**

El CCE surgió en 1975 y su origen se relaciona con el descontento del sector privado con el gobierno mexicano por su alta intervención en la economía y el temor a que el sucesor presidencial continuara esa línea, lo que marcará las relaciones entre el sector privado y el sistema político en los años siguientes a su fundación, creando fricciones y desencuentros que no serían saldados hasta que fueron sometidas las organizaciones corporativas que no se avenían y se avanzó al cambio de modelo económico.

##### **United States Chamber of Commerce**

La USCC surgió como intento coordinador de las fuerzas productivas estadounidenses ante un contexto de crecimiento industrial y comercial, por lo que no existió algún componente beligerante en su génesis, sino la intención de unificar intereses y otorgar una sola voz del sector privado como representación ante el gobierno estadounidense y demás actores sociales.

## **Tipo de organización**

### Consejo Coordinador Empresarial

El CCE es una organización compuesta de organizaciones empresariales heterogéneas, compuestas por pequeñas, medianas, grandes y gigantescas empresas; las cuales abarcan y se organizan desde la élite empresarial mexicana (Consejo Mexicano de Negocios, Asociación de Bancos de México y Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros) las aglutinadoras de pequeñas y medianas empresas (Concamín y Concanaco), así como empresas agropecuarias (CNA) y otras. Esta naturaleza de cúpula de cúpulas hace que convivan organizaciones empresariales de corte diverso. No obstante, no puede negarse el fuerte peso de las organizaciones de la élite en sus procesos internos de toma de decisiones, situación que incluso ha llegado a crear problemas de representación al interior del mismo.

### United States Chamber of Commerce

La USCC es una organización de empresarios, cámaras empresariales estatales y regionales que abarca en su mayoría a afiliados de empresas medianas y pequeñas. No es una organización que se considere que representa al gran capital de ese país, el cual se agrupa en el independiente Business Roundtable, por lo que es una organización a grandes rasgos homogénea y su mayor legitimidad se encuentra en su número de afiliados.

## **Relación con de la organización con su gobierno**

### Consejo Coordinador Empresarial

La relación del CCE con el gobierno mexicano ha sido cambiante a lo largo de los años. Surgió como una organización combativa a las políticas gubernamentales y evolucionó a ser aliado estratégico durante la liberalización de la economía, la entrada de México al mundo globalizado y durante la negociación del TLC a principios de los noventa y del T-MEC en esta época. No obstante, la victoria presidencial en el año 2018, por parte de Andrés Manuel López Obrador ha vuelto a tensar dicha relación, aunque hasta el momento no a los niveles de ruptura que hubo a fines de los años setenta y principio de los ochenta del siglo pasado.

### United States Chamber of Commerce

La USCC surge con una estrecha colaboración entre los representantes empresariales y el gobierno estadounidense, lo que, aunado a la aceptación y promoción del capitalismo en dicho país, desde su

misma génesis se crearon condiciones de cooperación entre ambos sectores, sin crear discordancias sistémicas sino de fenómenos contextuales y coyunturas específicas.

### **Importancia social de la organización**

#### Consejo Coordinador Empresarial

El CCE es una organización empresarial que tiene centralidad como representante del sector privado mexicano y es interlocutor en ámbitos como opinión pública, negociaciones comerciales (especialmente en la figura del “cuarto de junto”), relaciones gubernamentales de alto nivel, realización de propuestas de política económica con los tomadores de decisiones y posicionamientos políticos más o menos explícitos en momentos clave y coyunturas difíciles.

#### United States Chamber of Commerce

La US Chamber es importante en Estados Unidos por ser la cámara empresarial con más afiliados, pero hay que mencionar que también existen otras organizaciones empresariales con protagonismo en el país, como son las cámaras de comercio sectoriales, también las cámaras de comercio internacionales<sup>48</sup> y las organizaciones de la élite más concentrada, por lo que la USCC no es específicamente central en el debate público estadounidense sino que comparte como representante empresarial con otras organizaciones y empresas, lo cual se puede explicar en parte debido al pluralismo político en Estados Unidos y a la diversificación capitalista en la economía más grande del mundo

---

<sup>48</sup> Las Cámaras de comercio internacionales son representantes del capital estadounidense en casi todos los países del mundo (por ejemplo, la American Chamber of Commerce in China) pero que no necesariamente tienen relación con la USCC y se ostentan con autonomía de mando.

## **2. Presencia en los medios de comunicación**

La relevancia de las organizaciones empresariales se debe a su capacidad de procesar los intereses y preferencias de sus miembros y transformarlos en poder para intentar influir en las decisiones públicas. En este sentido, el papel de la organización con los medios es un punto de análisis importante porque esto les posiciona como legítimas representantes e intenta delimitar la opinión pública e intentar presionar al gobierno para que se cumplan sus demandas. El apartado se divide en el desarrollo de ambas organizaciones en la Relación con medios de comunicación y Estrategias comunicativas.

### **Relación de la organización con medios de comunicación**

#### Consejo Coordinador Empresarial

El CCE es una organización que suele ser abierta a los medios de comunicación, y si bien en muchas ocasiones no profundiza en sus acciones y relaciones, parece ser que le es importante emplazarse como organización activa ante la opinión pública, por lo mismo que periódicamente publican comunicados y sus dirigentes ofrecen entrevistas a medios nacionales e incluso internacionales.

#### United States Chamber of Commerce

Aunque la USCC no es una organización que se puede considerar hermética, su papel en los medios de comunicación no es muy activo. Su interlocución con el gobierno estadounidense no es muy cubierta en los medios y tampoco es ventilada por ellos mismos. También el acceso a entrevistas por parte de sus dirigentes es menor. Incluso en su sitio web se observa que los dirigentes e integrantes no dan entrevistas a un medio de comunicación sin antes haber pasado por la sección de relaciones con la prensa, y ellos autorizan si se da o no la entrevista.<sup>49</sup> También hay una menor cobertura a las acciones de sus líderes y comunicados, a excepción de los momentos de tensión, como en la ronda 4 de negociación, cuando un artículo de su presidente, Tom Donohue, que se publicó en el New York Times, acaparó notas periodísticas de diversa índole.

---

<sup>49</sup> Cabe mencionar que se buscó realizar una entrevista con algún representante de la Cámara para dialogar acerca de la postura de la organización ante el T-MEC y el órgano de prensa de la USCC hizo caso omiso del mismo y ni siquiera respondió a la petición.

## **Estrategias comunicativas de la organización**

### Consejo Coordinador Empresarial

La principal herramienta comunicativa del CCE son los comunicados, en los que suelen relatar sus intenciones públicas y sus actividades en determinado contexto, y los cuales continuamente son reproducidos por los medios de comunicación. Estos se fortalecen por la continua cobertura de los medios por medio de entrevistas, especialmente al Presidente del Consejo en turno, con lo que la organización obtiene repercusión mediática tanto escrita como discursiva.

### United States Chamber of Commerce

La USCC utiliza los comunicados para dar a conocer la opinión de la organización ante determinados temas públicos, pero son retomados en menor medida por la prensa. Con respecto al uso de internet, se observó la tendencia a la recolección de firmas (por ejemplo, el caso de Farmers For Trade), la creación de sitios de internet con temáticas específicas (Coalition USMCA) y la búsqueda de posicionamiento de tendencias digitales por medio de hashtags (#FreeTradeNow).

### **3. Estrategias políticas.**

Dossi y Lissin (2011) desarrollan el concepto de acción empresarial organizada, el cual permite vislumbrar la naturaleza de la influencia de los empresarios en determinados ámbitos políticos y que se refleja en estrategias, las cuales se analizarán en el ámbito político por medio de la relación de la organización con su sistema político y las redes de colaboración de la organización

#### **Relación de la organización con su sistema político**

##### Consejo Coordinador Empresarial

El CCE tiene un canal de comunicación privilegiado con el gobierno mexicano, a través del cual se encuentran en constante comunicación. La negociación es ejercida todo por medio de la red CCENI (responsable del “cuarto de junto”) caracterizada por flexible, informal, sin nomina de socios, sin líderes electos. La cercanía con el presidente y el gabinete en turno se observa en eventos como el aniversario de la organización o en cumbres empresariales nacionales o internacionales, a las que frecuentemente asisten el presidente de la república y otros altos funcionarios y figuras políticas relevantes. Dicha relación política es pública y ventilada, y aunque no se detalla el contenido de la relación, si se airea la interacción, por lo que se propone que el CCE ejerce un “cabildo expuesto”, a través del cual, paralelamente, los medios y la misma organización dan seguimiento público a las relaciones políticas efectuadas por la Cámara y las refuerzan insistiendo en sus puntos de vista.

##### United States Chamber of Commerce

La USCC también tiene canales de comunicación privilegiados al gobierno nacional y gobiernos estatales de Estados Unidos. Su fuerza política se observa mayormente en el apoyo monetario a las campañas políticas de candidatos que apoyen sus ideas (por medio de los Comités de Acción Política: PAC) y en reuniones directas con miembros del Congreso. Estas actividades no suelen ser cubiertas y detalladas por los medios de comunicación, ni por la Cámara, por lo que también se propone que la US Chamber ejerce un “cabildo discreto” el cual no es seguido por la gran masa espectadora de los Estados Unidos y cuyos participantes no ventilan de manera continua.

#### **Redes de colaboración de la organización**

##### Consejo Coordinador Empresarial

Las redes de colaboración del Consejo se encuentran con gran parte del sector privado nacional, en las que abarcan a las principales organizaciones sectoriales, y tiene colaboración con empresas y

empresarios prominentes de todo el territorio. En el plano internacional, ha fortalecido su relación y alianzas con el empresariado de América del Norte, especialmente con las cámaras de comercio de Estados Unidos y Canadá, apoyándose en su organización aliada: COMCE.

#### United States Chamber of Commerce

La USCC se encuentra en constante comunicación con algunas de las otras representaciones del sector productivo estadounidense, y en contextos como el del T-MEC suelen asociarse con estas para aumentar su impacto político y mediático. Igualmente destaca la relación con las organizaciones empresariales de México, especialmente con el CCE y en Canadá con la Canadian Chamber of Commerce.

### **Los demás actores empresariales “invisibles” en el periodo estudiado**

Para complementar la investigación realizada, se menciona que debido a la propia delimitación inherente a un trabajo de tesis, existen procesos y actores que quedan fuera del escrito pero que también participan e influyen en la coyuntura. También se reconoce que existen actores e intereses políticos y económicos cuya nitidez no es tan observable como con los actores analizados, reconociendo la aún más compleja realidad social. A continuación se muestra una breve recopilación de actores empresariales paralelos al proceso investigativo:

#### **Grupo Carso (Principal conglomerado empresarial mexicano)**

La participación política de Grupo Carso y de su presidente Carlos Slim en el proceso fue discreta en comparación con el CCE pero aún así se pudo observar que el 16 de abril de 2018 Carlos Slim declaró la importancia de que el gobierno mexicano defendiera el acuerdo y que “no aflojara” ante los embates de Trump en la negociación, afirmando que las ventajas del tratado para el país eran amplias (Castañares, 2018). Esto permite ver la adherencia a las posturas de defensa del TLCAN y sus ventajas para los empresarios mexicanos

#### **National Manufacturing Association (NMA)**

Esta organización representa 14,000 compañías alrededor de Estados Unidos que se dedican a los procesos de manufactura en sus diversas etapas. Dentro del contexto de renegociación se pudo observar que desde el 24 de agosto de 2017 esta organización abogó públicamente por respetar los arbitrajes internacionales en solución de controversias del TLCAN, apegándose entonces a la defensa de los acuerdos legales de este tratado (Davis, 2017).

Estas participaciones y declaraciones fueron esporádicas. El 2 de mayo de 2018 se adhirieron a la “Carta para Lighthizer para proteger inversión” (Esposito, 2018), dando a entender que sus agremiados se veían afectados por la incertidumbre que provocaba la renegociación del acuerdo de libre comercio.

Posteriormente, el 31 de mayo de 2019, la NAM (2019) se pronunció con el documento “NAM sobre aranceles estadounidenses anunciados sobre México”, en el que se afirmaban contra los obstáculos al comercio hacia el lado mexicano, aseverando que estos impactaban en los dos millones de empleos manufactureros americanos beneficiados por el comercio regional.

### Business Roundtable (BR)

Es la organización representante del gran capital estadounidense. En su página web se ostenta como la conjunción de 224 miembros representantes de grandes empresas (por ejemplo, Apple, Exxon, Wal-Mart), argumentando emplear a más de 15 millones de estadounidenses y producir cerca de 296 millardos (miles de millones) de dólares<sup>50</sup>.

Esta organización se unió a la misma misiva de respeto a arbitrajes internacionales del TLCAN (Davis, 2017) y a la “Carta para Lighthizer para proteger inversión” (Esposito, 2018), concordando con los postulados de la NMA.

Luego, el 2 de agosto de 2018 se publicó un comunicado de Tom Linebarger (2018), Presidente del Comité de Compromiso Internacional de la Business Roundtable, titulado “Es hora de centrarse en propuestas para expandir, no restringir, el comercio en el marco del TLCAN” con abierta apología al intercambio internacional de mercancías y libre mercado del tratado.

### Alliance of Automobile Manufacturers

Es la organización de asociados de las doce principales empresas de manufactura de autos en el mercado y se les retoma pues el tema automotriz fue medular. De este modo, el 13 de agosto de 2017, esta alianza se unió con demás representantes de la industria y mandaron una carta hacia el representante de comercio de Estados Unidos, Robert Lighthizer, posicionándose contra la posibilidad de reglas de origen impositivas hacia Estados Unidos y mencionando que México “ofrece una ubicación esencial para la producción de vehículos y piezas automotrices de bajo costo” (Snaveley, 2017).

-

Sin ser un estudio exhaustivo, permite observar que más organizaciones empresariales se encontraban en concordancia con las posturas del CCE y de la US Chamber de mantener la inversión y rechazo a medidas proteccionistas, concertando con la idea de que la renegociación del tratado fue promovida por Trump con el objetivo de atender a sus votantes. Del mismo modo, surge la interrogante de indagar e investigar si hubo otros sectores sociales afectados por el TLCAN y sus posicionamientos o incidencias (que desde ahora se infieren marginales en comparación de las empresariales), pero que complementarían la visión desde los actores políticos en el tratado.

---

<sup>50</sup> Consultado en <https://www.businessroundtable.org/about-us>.

## Conclusiones

Para cerrar la presente investigación, se presentan una serie de reflexiones generales y específicas que son producto de lo estudiado durante el proceso de elaboración de esta tesis.

Primeramente, se apunta que para el estudio de las organizaciones empresariales como sujetos existen perspectivas teóricas clásicas y contemporáneas que aportan a la comprensión de estas. La utilidad de estos cuerpos teóricos radica en el aporte reflexivo ante condiciones sociales complejas.

Por su parte, el análisis del nuevo tratado llamado Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), permite observar que éste conserva muchos de los elementos del TLCAN, aunque se le añadieron temáticas que no estaban vigentes en el momento de su firma en 1993 y que actualmente son de importancia económica. También destaca que en este nuevo tratado se logró evitar que se plasmaran gran parte de las propuestas “radicales” promovidas por el candidato y luego presidente Donald Trump y su gobierno, resaltando solamente un cambio importante en las Reglas de origen, el cuál será de aplicación gradual en un periodo de tres a cinco años una vez entrado en vigor el tratado y sin mayor extensión de las mismas.

El T-MEC, es un tratado que profundiza las relaciones comerciales entre las tres partes y a grandes rasgos continúa dotando de certeza a la inversión, pero ahora se orienta más a fortalecer la producción de la región, especialmente en el ámbito automotriz con las nuevas reglas de origen y a aumentar la producción e inversión en Estados Unidos con el intento de equilibrar la cuestión laboral entre los países. Las consecuencias para México son diversas. Por un lado debe adaptar su sector productivo automotriz a nuevas dinámicas y de no hacerlo la pérdida de inversión es un riesgo real. No obstante, un punto positivo podría entenderse como el compromiso de democracia sindical adquirida en el capítulo laboral y la entrada de nuevas medidas de cumplimiento de medidas de trabajo en el país.

Así mismo, se observó que las dos organizaciones empresariales seleccionadas para la presente investigación conllevan una trayectoria histórica y configuracional, que en cada caso está muy relacionada con los contextos y los desarrollos sociopolíticos de sus respectivos países. Esto origina diferencias entre el CCE y la USCC en aspectos orgánicos y de estrategia política.

Sobre la actuación de las organizaciones consideradas, se proponen aquí cinco grandes reflexiones que recapitulan el análisis de la acción del CCE y la USCC en el proceso de la factura del T-MEC.

1. Las organizaciones empresariales CCE y USCC fueron actores políticos de relevancia en las negociaciones e implementación del T-MEC, utilizando una serie de estrategias políticas y discursivas que les posicionaron como representantes e interlocutores del sector privado junto con otros actores. Esta conclusión no ignora que la élite empresarial siempre tuvo un acceso privilegiado a la alta dirección política de sus gobiernos y fue influyente, de manera individual, o actuando en forma de red o a través de sus organizaciones gremiales elitistas como el Consejo Mexicano de Negocios y la Business Roundtable, entre otras. Sin embargo, como se dijo al principio de esta tesis, este trabajo sólo se circunscribe a las dos organizaciones tratadas, que no son las de la élite y que, no obstante, se encontró que sí desempeñaron un rol importante en las negociaciones.

2. El contexto de renegociación de política comercial promovida por el gobierno estadounidense a partir del año 2016, favoreció la cohesión y emplazamiento de las organizaciones empresariales en Norteamérica, entre ellos el CCE mexicano y la USCC estadounidense. Estas organizaciones actuaron en contacto directo con sus gobiernos durante las rondas de negociaciones y, al mismo tiempo, promovieron una opinión pública favorable a sus preferencias.

3. Fue fundamental que durante el proceso de negociación para el nuevo T-MEC hubo una serie de propuestas controvertidas que unificaron a las organizaciones empresariales CCE y USCC en favor del libre comercio, pero cuya intensidad e incidencia en el proceso fue desigual, con un CCE volcado en las negociaciones y una USCC utilizando una retórica más general, abierta y confrontadora de su propio gobierno. También se observa que el centro de las negociaciones fueron las reglas de origen en la industria automotriz.

4. En cuanto se firmaron los acuerdos para el tratado, las organizaciones empresariales CCE y USCC presionaron públicamente para que los órganos legislativos nacionales ratificaran el T-MEC. Resalta que ambos actuaron como auxiliares técnicos, legislativos y coincidieron en emitir un discurso encaminado a agilizar el proceso de ratificación, con lo que se confirma que el interés empresarial de la región en la temática del T-MEC es en mucho coincidente y punto central de su actuación política coincidente en que se ponga en marcha el acuerdo comercial trilateral.

5. El CCE mexicano y la USCC estadounidense concuerdan en concepciones respecto a las relaciones comerciales entre los dos países pero su accionar político difiere en cuanto a representación performativa. El CCE es más visible y central en la vida pública mexicana que la USCC en la de su país, aunque sigue siendo un actor relevante por sus redes de cooperación

política, de cabildeo, el despliegue de publicidad en medios televisivos e impresos, y por el poder financiero que usa para dar apoyo económico a los políticos en campañas políticas.

Ambas organizaciones coincidieron en su postura sobre el T-MEC, tendieron redes de cooperación y comunicación mutua, y su estudio aporta a la comprensión de la configuración de un tratado económico tan central para Norteamérica como es el T-MEC. También se propone que con base a las diferencias encontradas entre una organización y otra es posible continuar la investigación y hacer análisis más complejos sobre los contrastes entre las estructuras de representación de intereses empresariales en Norteamérica.

Como comentario final, se confirma que el estudio de los actores políticos contribuye al entendimiento de dinámicas políticas y sociales, y que en específico, las organizaciones empresariales son una figura de análisis que se desarrolla e incide en los procesos políticos, por lo que su estudio aporta a la comprensión integral de las dinámicas de las grandes decisiones públicas de los países.

## Referencias

### Bibliografía

- Aguilar Fernández, S. (1989). Neocorporativismo: origen del debate y principales tendencias. *Política y sociedad*, 57-62. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO8989230057A/30656>.
- Alba Vega, Carlos. (1997). La COECE: un caso de cooperación entre los sectores público y privado en México. *Comercio Exterior*. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/332/7/RCE7.pdf>.
- Alcázar, Marco. (1970). Las agrupaciones patronales en México. *Jornadas de investigación*, 66.
- Audley, J.; Polaski, S.; Papademetriou, G.; Vaughan, S. (2003). *Nafta's Promise and Reality: Lessons from Mexico for the Hemisphere*. Carnegie Endowment for Peace. Recuperado de <https://carnegieendowment.org/files/nafta1.pdf>.
- Bohórquez Arévalo, L. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 258-265. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229175015.pdf>.
- J. Casarreal & M. Cruz. Empleo informal. Una explicación desde la demanda. *Contaduría y Administración*, 66 (1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2595>.
- Chavarín Rodríguez, Rubén. (2011). Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos. Una revisión de sus explicaciones teóricas. *El trimestre económico*, 78(309), 193-234. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ete/v78n309/2448-718X-ete-78-309-00193.pdf>.
- Coleman & Montpetit. (2000). Multitired systems and the organization of business interests. En Justin Greenwood & Henry Jacek, (Coords.), *Organized Business and the New Global Order* (pp. 160-176). Londres: Macmillan.
- Collado, Carmen. (1996). *Empresarios y políticos, entre la restauración y la revolución, 1920-1924*. México: Instituto de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, 329-338.
- Dahl, Robert. (2010). *¿Quién gobierna? Democracia y poder en una ciudad estadounidense*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Dahl, Robert. (1989). *La poliarquía*. Madrid: Tecnos.
- Dossi, Marina & Lissin, Lautaro. (2011). La acción empresarial organizada: propuesta de abordaje para el estudio del empresariado. *Revista mexicana de sociología*, 73 (3): 415-443. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-25032011000300002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032011000300002).
- Durand, Francisco. (1997). *El tratado de libre comercio y las organizaciones empresariales hispanas*.
- Dussel Peters, Enrique et al. (2018). La renegociación del TLCAN. Efectos arancelarios y el caso de la cadena del calzado. *Investigación económica*, 77 (303), 3-78.
- Fonseca, Francisco. (2012). Reflexiones en torno a los grupos de poder. En Ayala Blanco, Fernando (coomp.) *Tendencias de los grupos de poder en México*. México: UNAM.
- Galindo, José. (2012). Terratenientes e industriales frente a La revolución. Una aproximación historiográfica. *Revista Estudios*, 10 (101).

- Garduño Oropeza, G., & Zúñiga Roca, M. (2008). Organizaciones complejas, semiótica y cultura. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 15 (47), 39-71. Recuperado de <http://awwww.scielo.org.mx/pdf/conver/v15n47/v15n47a2.pdf>.
- Haggard; Maxfield & Schneider. (1997). *Business and the state in developing countries*. New York: Cornell University Press.
- Hamilton, Nora. (1983). *México: los límites de la autonomía del Estado*. México: Era.
- Helms, B. (1985). Pluralismo limitado en México. Estudio de un caso de consulta pública sobre la membresía del GATT. *Foro internacional*, 26 (102).
- Ibarra, Vidal. (2016). La banca comercial mexicana. Acciones y reacciones de 1982 a 2014. *Análisis Económico*, XXXI, (77). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41345703007.pdf>.
- Jacek, Henry. (2000). The role of organized business in the formation and implementation of regional trade agreements in North America. En Justin Greenwood & Henry Jacek, (Coords.). *Organized Business and the New Global Order*. Londres: Macmillan.
- Lipset & Haynes. (1995). Las raíces sociales del proteccionismo en los Estados Unidos. *La liberalización del comercio en el hemisferio occidental*. BID, CEPAL.
- Luna, Matilde & Tirado, Ricardo. (1992). *El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía*. Cuaderno 1 del Proyecto Organizaciones Empresariales en México, México: UNAM.
- Michels, Robert. (2010). *Los partidos políticos*. Madrid: Amorrortu editores.
- Mills, Wright. (2013). *La élite del poder*. México: FCE.
- Moyers, Bill. (2012). *The Powell Memo: A Call-to-Arms for Corporations*. Recuperado de <https://billmoyers.com/content/the-powell-memo-a-call-to-arms-for-corporations/>.
- Okabe, Taku. (2018). Nueva regla de origen en el T-MEC. *Comercio exterior BANCOMEXT*. México. Recuperado de <https://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=862&t=nueva-regla-de-origen-en-el-t-mec>.
- Ortega, Juan. (2006). Acuerdos tripartitas y gobernanza económica en el México de fin de siglo. *Foro Internacional*, 46 (184).
- Pipitone, Ugo. (1994). “América del norte: una región económica en formación”. En Morales y Dávila (coords) *La Nueva relación de México con América del Norte*. México: UNAM.
- Powell, L. (1971). *Memo Powell*. Recuperado de [http://reclaimdemocracy.org/powell\\_memo\\_lewis/](http://reclaimdemocracy.org/powell_memo_lewis/).
- Puga, Cristina. (1992). Las organizaciones empresariales mexicanas de comercio exterior. En Puga, Cristina & Luna, Matilde. *Organizaciones Empresariales y Tratado de Libre Comercio*. México: UNAM.
- Puga, Cristina (Coord.). (1993), *Organizaciones empresariales y Tratado de Libre Comercio*, Cuaderno 7 del Proyecto Organizaciones Empresariales en México, México: UNAM.
- Puga, Cristina. (2004). *Los empresarios organizados y el tratado de libre comercio de América del Norte*. México: UNAM/Porrúa.
- Puga, Cristina. (2010). Performance and impact. En Anheier & Toepler (coords.) *International Encyclopedia of civil society*. Springer.
- Quintana, Elvia. (1997). Cámaras y confederaciones de industria y comercio. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*. UNAM IIJ. Recuperado de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/3514/4180>.

- Reyes, Luis. (2010). La conferencia de Bretton Woods. Estados Unidos y el dólar como centro de la economía mundial. *Procesos históricos*, 18. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/200/20016326007.pdf>.
- Salas-Porras, Alejandra. (2017). *La economía política neoliberal en México*. México: Editorial Akal.
- Salas-Porras, Alejandra & Luna, Matilde (coords). (2012). *¿Quién gobierna América del Norte?*, México: UNAM.
- Schneider, Ben Ross. (2002). Why is Mexican business so organized?. *Latin American Research Review*, 37(1), 77-118.
- Schneider, Ben Ross; Maxfield, Sylvia. (1997). *Business and the State in Developing Countries*. Cornell University Press.
- Serra Puche, Jaime. (2015). *El TLC y la formación de una región: Un ensayo desde la perspectiva mexicana*. México: FCE.
- Stewart, G. (1991). Three lessons for Mexico from Canadian-American relations. *Frontera Norte*. COLEF.
- Tirado, Ricardo. (1993). Panorama de la estructura de representación empresarial en Estados Unidos. En Puga, Cristina (Coord.), *Organizaciones empresariales y Tratado de Libre Comercio*, Cuaderno 7 del Proyecto Organizaciones Empresariales en México, México: UNAM.
- Tirado, Ricardo. (2012). Las élites de América del Norte en la génesis del TLC. En Salas-Porras, Alejandra & Luna, Matilde (coords). *¿Quién gobierna América del Norte?*. México: UNAM.
- Tirado, Ricardo. (2015a). Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60 (225), 311-339. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42141200012>.
- Tirado, Ricardo. (2015). Teorías y conceptos para analizar las organizaciones gremiales de empresarios. *Revista mexicana de sociología*, 77 (3), 467-495.
- Trump, Donald. (1987). *The art of the deal*. Ballantine Books.
- Underhill, Geoffrey. (2000). From ships passing in the night to a dialogue of the Deaf: the contribution of International Relations Theory to understanding organized business. En Greenwood & Jacek (Eds). *Organized business and the new global order*. McMillan.
- Velasco, M. (2004). La política comercial en México. *Revista Aportes*, 93-118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/376/37602605.pdf>.
- Weber, M. (2010). *Economía y sociedad*. México: FCE.
- Weisbrot, Mark; Rosnick, David; Baker, Dean. (2004). NAFTA at ten: The recount. *Center for Economic and Policy research*. Recuperado de [https://www.cepr.net/documents/publications/nafta\\_2004\\_03.pdf](https://www.cepr.net/documents/publications/nafta_2004_03.pdf).
- Wilson, Graham. (1982). Why is there no corporatism in the United States?. En Lembruch y Schmitter *Patterns of comparatist policy making*.

### Notas periodísticas

- Alto Nivel. (6 de abril de 2018). México se enfila hacia la pelea final en la renegociación del TLCAN. *Alto Nivel*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/economia/mexico-pelea-final-renegociacion-tlcan/>.

- Arnason, R. (2 de marzo de 2018). U.S. farm group pressing Trump on NAFTA. *The Western Producer*. Recuperado de <https://www.producer.com/2018/03/u-s-farm-group-pressing-trump-nafta/>.
- Ayuso, S. (21 de enero de 2017). El muro con México y renegociar el TLC, prioridades del presidente. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2017/01/20/estados\\_unidos/1484941876\\_684672.html](https://elpais.com/internacional/2017/01/20/estados_unidos/1484941876_684672.html).
- Becerra, B. (8 de enero de 2019). T-MEC entrará en vigor hasta 2020 debido a retos políticos en EU: Castañón. *El sol de México*. Recuperado de <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/t-mec-en-vigor-hasta-2020-retos-politicos-en-eu-juan-pablo-castanon-cce-reunion-embajadores-consules-2895696.html>.
- Brilliant, M. (21 de diciembre de 2018). Why the U.S. Chamber supports USMCA (U.S.-Mexico-Canada Agreement). *Fox Business*. Recuperado de <https://www.foxbusiness.com/economy/why-the-u-s-chamber-supports-usmca-u-s-mexico-canada-agreement?sf206532574=1>.
- Camhaji, E. (8 de noviembre de 2016). Los diez insultos de Donald Trump a México. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2016/11/08/mexico/1478629803\\_395711.html](https://elpais.com/internacional/2016/11/08/mexico/1478629803_395711.html).
- Castañares, I. (16 de abril de 2018). México tiene todas las ventajas en el TLCAN frente a EU y Canadá: Slim. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-tiene-todas-las-ventajas-en-el-tlcan-frente-a-eu-y-canada-slim/>.
- Castañeda, S. (15 de agosto de 2017). Los empresarios tienen un plan B para renegociar el TLCAN. *Alto Nivel*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/los-empresarios-plan-b-renegociar-tlcan/>.
- Cuevas, S. (17 de mayo de 2019). Gobierno de Trump elimina aranceles al acero y aluminio de México y Canadá. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/gobierno-de-trump-listo-para-levantar-aranceles-al-acero-de-mexico-y-canada/>.
- Davis, B. (24 de agosto de 2017). Big Business Groups Affirm Support for Nafta Arbitration Panels. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/big-business-groups-affirm-support-for-nafta-arbitration-panels-1503591518>.
- De la rosa, E. (30 de mayo de 2019). IP celebra inicio del proceso de ratificación del T-MEC. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/tmec-cce-celebra-inicio-proceso-ratificacion>.
- De la rosa, E. (30 de noviembre de 2018). Tras firma, CCE pide al Senado ratificar el T-MEC. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/firma-tmec-cce-llama-senado-ratificar>.
- Delaney, A. (25 de mayo de 2011). U.S. Chamber Of Commerce Does Not Have Three Million Members. *The Huffington Post*. Recuperado de [https://www.huffpost.com/entry/us-chamber-of-commerce-do\\_n\\_335157](https://www.huffpost.com/entry/us-chamber-of-commerce-do_n_335157).
- Donohue, T. The Wall Street Journal. (24 de septiembre de 2017). A Nafta Exit Would Be a Rotten Deal. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/a-nafta-exit-would-be-a-rotten-deal-1506289039>.
- Eje central. (16 de agosto de 2017). Queremos un TLCAN pero no a cualquier costo: CCE. *Eje central*. Recuperado de <https://www.ejecentral.com.mx/queremos-un-tlcan-pero-no-cualquier-costo-cce/>.
- El Financiero. (16 de enero de 2020). 9 momentos clave de la negociación del T-MEC con Estados Unidos. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/que-momentos-pusieron-en-peligro-la-aprobacion-del-t-mec-en-el-congreso-de-eu>.

- El Sol de México (a). (7 de mayo de 2018). *TPP-11, posible escenario para solucionar temas álgidos del TLCAN*. Recuperado de <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/tpp-11-posible-escenario-para-solucionar-temas-algidos-del-tlcan-1667564.html>.
- El Sol de México. (22 de enero de 2018). Sector privado mexicano intensificará el cabildeo en el TLCAN. *El Sol de México*. Recuperado de <https://www.elsoldemexico.com.mx/finanzas/sector-privado-mexicano-intensificara-el-cabildeo-en-el-tlcan-686175.html>.
- Esposito, A. (7 de mayo de 2018). NAFTA talks enter critical week with U.S. still pushing hard line. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/trade-nafta/nafta-talks-enter-critical-week-with-u-s-still-pushing-hard-line-idUSL1N1SD08M>.
- Esquivel, L. (23 de noviembre de 2017). Así se sienten los empresarios con la renegociación del TLCAN. *Dinero en Imagen*. Recuperado de <https://www.dineroenimagen.com/2017-11-23/93291>.
- Excelsior. (8 de mayo de 1975). Declaración de principios del Consejo Coordinador Empresarial. *Excelsior*. Recuperado de <https://www.memoriapoliticademexico.org/Textos/6Revolucion/1975-DP-CCE.html>.
- Expansión. (25 de octubre de 2018). El T-MEC no es 100% beneficioso para México: Moisés Kalach. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2018/10/25/el-t-mec-no-es-100-beneficioso-para-mexico-mois-es-kalach>.
- Ferreiro, M. (15 de agosto de 2017). Empresarios queremos fortalecer la región con el TLCAN: CCE. *Noticieros Televisa*. Recuperado de <https://noticieros.televisa.com/ultimas-noticias/empresarios-queremos-fortalecer-region-tlcan-cce/>.
- Ferreiro, M. (22 de enero de 2018). Industria automotriz presentará propuesta conjunta en la renegociación del TLCAN, adelanta Castañón. *Noticieros Televisa*. Recuperado de <https://noticieros.televisa.com/ultimas-noticias/industria-automotriz-presentara-propuesta-conjunta-renegociacion-tlcan-adelanta-castanon/>.
- Forbes. (30 de mayo de 2019). El Cuarto de Junto del CCE ofrece su ayuda para la ratificación del T-MEC. *Forbes*. Recuperado de [forbes.com.mx/el-cuarto-de-junto-del-cce-ofrece-su-ayuda-en-la-ratificacion-del-t-mec/](https://forbes.com.mx/el-cuarto-de-junto-del-cce-ofrece-su-ayuda-en-la-ratificacion-del-t-mec/).
- Forbes. (5 de septiembre de 2017). Estos temas han avanzado en la ronda 2 del TLCAN. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/temas-avanzado-ronda-2-tlcan/>.
- García, G. (16 de agosto de 2017). Qué ocurrió tras bambalinas antes de la renegociación del TLCAN. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2017/08/16/que-ocurrio-tras-bambalinas-antes-de-la-renegociacion-del-tlcan>.
- García, G. (a). (31 de agosto de 2017). Moisés Kalach: "No vamos a rogar a Trump". *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/empresas/2017/08/30/mois-es-kalach-si-trump-quiere-salirse-del-tlcan-no-vamos-a-estar-rogandole>.
- García-León, V. (27 de septiembre de 2017). EU y Canadá arremeten contra México en la tercera ronda del TLCAN. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2017/09/27/eu-y-canada-arremeten-contra-mexico-en-la-tercera-ronda-del-tlcan>.
- Global Media. (22 de enero de 2018). Advierte sector empresarial que comercio no se detendrá por TLCAN. *Global Media*. Recuperado de <https://www.globalmedia.mx/articles/Advierte-sector-empresarial-que-comercio-no-se-detendr%C3%A1-por-TLCAN>.
- Gomez, V. (7 de mayo de 2018). NAFTA talks enter critical week with U.S. still pushing hard line. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/trade-nafta/nafta-talks-enter-critical-week-with-u-s-still-pushing-hard-line-idUSL1N1SD08M>.

- González, L. (30 de enero de 2018). Mensaje de EU alimenta optimismo de IP. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mensaje-de-EU-alimenta-optimismo-de-IP-20180130-0002.html>.
- González, L. (b). (27 de agosto de 2018). Hay un buen acuerdo comercial con EU, pero lo ideal es sumar a Canadá: CCE. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Hay-un-buen-acuerdo-comercial-con-EU-pero-lo-ideal-es-sumar-a-Canada-CCE-20180827-0062.html>.
- González, L. (c). (1 de octubre de 2018). USMCA permitirá a las exportaciones mexicanas crecer 50%: CCE. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/USMCA-permitira-a-las-exportaciones-mexicanas-crecer-50-CCE-20181001-0075.html>.
- González, L. (d). (30 de julio de 2018). Se atisba solución en reglas de origen y cláusula sunset: CCE. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Se-atisba-solucion-en-reglas-de-origen-y-clausula-sunset-CCE-20180730-0007.html>.
- González, L. (e). (27 de agosto de 2018). Hay un buen acuerdo comercial con EU, pero lo ideal es sumar a Canadá: CCE. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Hay-un-buen-acuerdo-comercial-con-EU-pero-lo-ideal-es-sumar-a-Canada-CCE-20180827-0062.html>.
- González, L. (f). (9 de agosto de 2018). Negociación del TLCAN, en su mejor momento: CCE. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Negociacion-del-TLCAN-en-su-mejor-momento-CCE-20180809-0014.html>.
- Harkinson, J. (13 de octubre de 2009). The Chamber's Numbers Game. *Mother Jones*. Recuperado de: <https://www.motherjones.com/environment/2009/10/chamber-commerce-smaller-it-appears/>.
- Hernández, E. (22 de agosto de 2017). La ANIERM demanda que la renegociación del TLCAN sea abierta y no secreta. *El Heraldo*. Recuperado de <https://heraldodemexico.com.mx/mer-k-2/piden-fiscalizar-negociadores-del-tlcan/>.
- Higgins, S. (10 de enero 2019). Chamber of Commerce vows to push USMCA trade deal through Congress. *Washington Examiner*. Recuperado de <https://www.washingtonexaminer.com/policy/economy/chamber-of-commerce-vows-to-push-usmca-trade-deal-through-congress>.
- Holwill, R. (13 de agosto de 2018). Trump trade policy isolates US as world moves on without it. *The Hill*. Recuperado de <https://thehill.com/opinion/finance/401559-trump-trade-policy-leaves-us-isolated-as-world-moves-on-without-it>.
- Impacto. (20 de abril de 2018). Hay avances en las negociaciones del TLC en Washington: Moisés Kalach. *Impacto*. Recuperado de <http://impacto.mx/dinero/hay-avances-en-las-negociaciones-del-tlc-en-washington-moises-kalach/>.
- Intrade. (2 de septiembre de 2017). Trade Groups Vouch for NAFTA as Renegotiations Resume. *Intrade*. Recuperado de <http://intradelink.us/2017/09/02/competition-in-modular-clusters/>.
- Johnson, K. (1 de mayo de 2018). U.S. steel tariff exemption a 'step forward': Freeland. *IPolitics*. Recuperado de <https://ipolitics.ca/2018/05/01/u-s-steel-tariff-exemption-a-step-forward-freeland/>.
- La Jornada. (1 de octubre de 2018). El USMCA restringirá a La industria automotriz en México: CCE. *La Jornada*. Recuperado de <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2018/10/01/el-usmca-restringira-a-la-industria-automotriz-en-mexico-cce-8906.html>.
- La Silla Rota (a). (2 de septiembre de 2017). México saldría adelante en 3 meses, si se acaba el TLCAN. *La Silla Rota*. Recuperado de <https://lasillarota.com/mexico-saldria-adelante-en-3-meses-si-se-acaba-el-tlcan-tlcan-mexico-estados-unidos-canada/174024>.

- La Silla Rota. (16 de agosto de 2017). Agresivo inicio de EU en negociaciones de TLCAN. *La Silla Rota* Recuperado de <https://lasillarota.com/agresivo-inicio-de-eu-en-negociaciones-de-tlcan-tlcan-mexico-estados-unidos-canada/170538>.
- Lawder, D. (10 de octubre de 2017). U.S. businesses fear NAFTA doomed; Mexico warns of consequences. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/us-trade-nafta/u-s-businesses-fear-nafta-doomed-mexico-warns-of-consequences-idUSKBN1CF0WV>.
- Lawder, D. (6 de octubre de 2017). U.S. Chamber warns against Trump's 'highly dangerous' NAFTA demands. *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/us-trade-nafta-chamber/u-s-chamber-warns-against-trumps-highly-dangerous-nafta-demands-idUSKBN1CB2IR>.
- Linebarger, T. (2018). Time to Focus on Proposals to Expand, Not Restrict, Trade Under NAFTA. *Business Roundtable*. Recuperado de <https://www.businessroundtable.org/time-to-focus-on-proposals-to-expand-not-restrict-trade-under-nafta>.
- Martin, E. (28 de noviembre de 2017). La economía mexicana no despega pese a 23 años de TLCAN. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/la-economia-mexicana-no-despega-pese-a-23-anos-de-tlcan>.
- Martínez, C. (17 de octubre de 2017). EU está decepcionado por postura de México y Canadá en el round 4 del TLCAN. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2017/10/17/eu-se-dice-decepcionado-y-sorprendido-por-postura-de-mexico-y-canada>.
- Martínez, E. (19 de diciembre de 2019). Celebra IP ratificación de T-MEC en cámara baja de EU. *El Heraldo*. Recuperado de <https://heraldodemexico.com.mx/mer-k-2/cce-consejo-coordinador-empresarial-ip-tmec/>.
- Milenio. (21 de noviembre de 2017). IP urge a cerrar acuerdos en quinta ronda del TLCAN. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/ip-urge-cerrar-acuerdos-quinta-ronda-tlcan>.
- Milenio. (4 de febrero de 2020). TLCAN motivó a Trump a lanzarse por presidencia de EU. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/internacional/estados-unidos/donald-trump-por-que-decidio-postularse-a-la-presidencia>.
- Morales, R. (8 de agosto de 2017). Articulan cuarto de junto con 23 mesas de trabajo. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Articulan-cuarto-de-junto-con-23-mesas-de-trabajo-20170809-0123.html>.
- Navarro, M. (27 de junio de 2017). Industria mexicana afina estrategia rumbo a renegociación del TLCAN. *Forbes* Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/industria-mexicana-afina-estrategia-rumbo-renegociacion-del-tlcan/>.
- Notimex. (4 de marzo de 2018). Ministros del TLCAN llegarán a la Ciudad de México. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Ministros-del-TLCAN-llegaran-a-la-Ciudad-de-Mexico-20180304-0007.html>.
- Patiño, D. (17 de octubre de 2017). México saldrá al quite en la ronda 5 del TLCAN. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2017/10/18/mexico-saldra-al-quite-en-la-ronda-5-del-tlcan>.
- Patiño, D. (26 de febrero de 2018). La renegociación del TLCAN lleva un 60% de avance. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2018/02/26/la-renegociacion-del-tlcan-lleva-un-60-de-avance>.
- Pereda, C. (16 de noviembre de 2016). Trump abordará el Tratado de Libre Comercio el primer día de su presidencia. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2016/11/15/estados\\_unidos/1479243334\\_645767.html](https://elpais.com/internacional/2016/11/15/estados_unidos/1479243334_645767.html).

- Pérez-Cañedo, A. (5 de octubre de 2017). Inaceptables propuestas presentadas en tercera ronda del TLCAN, dice Castañón. *Enfoque Noticias*. Recuperado de: <https://enfoquenoticias.com.mx/emisiones/inaceptables-propuestas-presentadas-en-tercera-ronda-del-tlcan-dice-casta>.
- Plano Informativo. (6 de marzo de 2018). Empresarios esperarán aplicación de aranceles para actuar: Moisés Kalach. *Plano Informativo*. Recuperado de <https://planoinformativo.com/577699/empresarios-esperaran-aplicacion-de-aranceles-para-actuar-moisés-kalach-nacionales>.
- Sin Embargo. (16 de agosto de 2017). EU llega convencido de que el TLCAN no sirvió a sus obreros; México no quiere ni hacer olas. *Sin Embargo*. Recuperado de <https://www.sinembargo.mx/16-08-2017/3285924>.
- Snavely, B. (13 de agosto de 2017). Auto industry fights for influence on NAFTA talks. *Detroit Free Press*. Recuperado de <https://www.freep.com/story/money/cars/2017/08/13/nafta-talks-auto-industry/477827001/>.
- Sputnik. (13 de octubre de 2017). Trump Clashes With Chamber of Commerce, Businesses Over Proposed NAFTA Changes. *Sputnik*. Recuperado de <https://sputniknews.com/business/201710131058187559-chamber-commerce-nafta-clash/>.
- Swanson, A. (11 de octubre de 2017). Trump's Tough Talk on Nafta Raises Prospects of Pact's Demise. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/10/11/business/economy/nafta-trump.html>.
- Swanson, A. (31 de mayo de 2018). EE. UU. impone aranceles al aluminio y al acero para México, Canadá y Europa. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2018/05/31/espanol/aranceles-aluminio-acero-mexico-trump.html>.
- Toutou, D. (18 de noviembre de 2017). US industry gears up to save NAFTA. *Yahoo news*. Recuperado de <https://www.yahoo.com/news/us-industry-gears-save-nafta-025913377.html>.
- Uno TV. (22 de enero de 2018). El comercio no se detendrá si acaba el TLCAN: CCE. *Uno TV*. Recuperado de <https://www.unotv.com/noticias/portal/negocios/detalle/el-comercio-no-se-detendra-si-acaba-el-tlcan-cce-480239/>.
- Villamil, V. (25 de octubre de 2017). Es bueno que las negociaciones del TLCAN se extiendan: Castañón. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/es-bueno-que-las-negociaciones-del-tlcan-se-extiendan-castanon>.
- Xeu Noticias. (20 de noviembre de 2017). México rechaza propuesta de temporalidad en TLCAN *Xeu Noticias*. Recuperado de <https://www.xeu.mx/nota.cfm?id=936553>.
- Zócalo. (28 de agosto de 2018). Preven cierre de 11 capítulos del TLC. *Zócalo*. Recuperado de [http://www.zocalo.com.mx/new\\_site/articulo/preven-cierre-de-11-capitulos-del-tlc](http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/preven-cierre-de-11-capitulos-del-tlc).

### Documentos oficiales

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (12 de abril de 2019). *Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones*. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCEC\\_120419.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCEC_120419.pdf).
- Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión. (Julio de 2017). *Informe sobre el inicio de negociaciones para la modernización del TLCAN*. Recuperado de [https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo\\_rural/docs/tlcan/InformeAlSenado.pdf](https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_rural/docs/tlcan/InformeAlSenado.pdf).

- Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión. (7 de noviembre de 2018). *Informe de la Secretaría de Economía a la Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión sobre el resultado final de las negociaciones para la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Recuperado de [https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/1/2018-11-13-1/assets/documentos/Inf.\\_Sria\\_Econo\\_Moder\\_TLCAN.pdf](https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/1/2018-11-13-1/assets/documentos/Inf._Sria_Econo_Moder_TLCAN.pdf).
- Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques (2019). *Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá T-MEC*. Recuperado de <https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/T-MEC.pdf>.
- Consejo Coordinador Empresarial. (16 de agosto de 2017). *Se instala cuarto de junto de la IP en Washington*. Recuperado de <https://www.cce.org.mx/se-instala-cuarto-de-junto-de-la-ip-en-washington/>.
- Consejo Coordinador Empresarial (a). (1 de septiembre de 2017). *El cuarto de junto acompañará la segunda ronda de negociaciones del TLCAN*. Recuperado de <http://www.cce.org.mx/el-cuarto-de-junto-acompanara-la-segunda-ronda-de-negociaciones-del-tlcan/>.
- Consejo Coordinador Empresarial (b). (11 de octubre de 2017). *CEO's de Estados Unidos y México acuerdan principios para el fortalecimiento de la relación bilateral*. Recuperado de <https://www.cce.org.mx/ceos-de-estados-unidos-y-mexico-acuerdan-principios-para-el-fortalecimiento-de-la-relacion-bilateral/>.
- Consejo Coordinador Empresarial. (24 de agosto de 2018). *La iniciativa privada con posiciones firmes por alcanzar un acuerdo benéfico para México*. Recuperado de <https://www.cce.org.mx/la-iniciativa-privada-con-posiciones-firmes-por-alcanzar-un-acuerdo-benefico-para-mexico/>.
- Consejo Coordinador Empresarial (a). (30 de septiembre de 2018). *Acuerdo trilateral fortalece la posición comercial de México frente al mundo*. Recuperado de <https://www.cce.org.mx/acuerdo-trilateral-fortalece-la-posicion-comercial-de-mexico-frente-al-mundo/>.
- Consejo Coordinador Empresarial (b). (10 de abril de 2018). *La renegociación del TLCAN está por concluir: CCE*. Recuperado de <http://www.cce.org.mx/la-renegociacion-del-tlcan-esta-por-concluir-cce/>.
- Consejo Coordinador Empresarial. (19 de julio de 2019). *El T-MEC generará condiciones de certidumbre para la inversión: CCE*. Recuperado de <https://www.cce.org.mx/el-t-mec-generara-condiciones-de-certidumbre-para-la-inversion-cce/>.
- Gobierno de México. (2 de agosto de 2017.) *Prioridades de México en las negociaciones para la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/prioridades-de-mexico-en-las-negociaciones-para-la-modernizacion-del-tratado-de-libre-comercio-de-america-del-norte?idiom=es>.
- Gobierno de México (a). (23 de enero de 2017.) *10 Objetivos del Gobierno de la República en la negociación con EUA*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/10-objetivos-del-gobierno-de-la-republica-en-la-negociacion-con-eua-91974?idiom=es>.
- National Association of Manufacturers. (31 de mayo de 2019). *NAM on Announced U.S. Tariffs on Mexico*. Recuperado de <https://www.nam.org/nam-on-announced-u-s-tariffs-on-mexico-5071/?stream=series-press-releases>.
- Office of the United States Trade Representative. (2017). *Summary of objectives for the NAFTA renegotiation*. Recuperado de <https://ustr.gov/sites/default/files/files/Press/Releases/NAFTAObjectives.pdf>.
- United States Chamber of Commerce. (2012). *The early years*. Recuperado de [https://www.uschamber.com/sites/default/files/uscc\\_HistoryBook.pdf](https://www.uschamber.com/sites/default/files/uscc_HistoryBook.pdf).
- United States Chamber of Commerce (a). (2012) *100 years standing up for American enterprise*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/timeline/index.html>

- United States Chamber of Commerce. (8 de marzo de 2017). *The Facts on NAFTA: Assessing Two Decades of Gains in Trade, Growth, and Jobs*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/report/the-facts-nafta-assessing-two-decades-gains-trade-growth-and-jobs>.
- United States Chamber of Commerce (b). (8 de mayo de 2017). *Bringing NAFTA Into the 21st Century*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/modernizing-nafta/bringing-nafta-the-21st-century>.
- United States Chamber of Commerce (c). (Enero- Agosto de 2017). *US Chamber Policy Accomplishments*. Recuperado de [https://www.uschamber.com/sites/default/files/2017\\_accomplishments\\_aug\\_2017.pdf](https://www.uschamber.com/sites/default/files/2017_accomplishments_aug_2017.pdf).
- United States Chamber of Commerce (d). (16 de agosto de 2017). *NAFTA Helps Small Business Manufacturers Grow*. Recuperado de: <https://www.uschamber.com/series/modernizing-nafta/nafta-helps-small-business-manufacturers-grow>.
- United States Chamber of Commerce (e). (17 de agosto de 2017) *Enforce Trade Agreements*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/issue-brief/enforce-trade-agreements>.
- United States Chamber of Commerce (f). (23 de septiembre de 2017). *USMXECO CEO Dialogue*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/international/americas/usmxeco/usmxeco-ceo-dialogue>.
- United States Chamber of Commerce (g). (10 de octubre de 2017). *Chambers of Commerce from All 50 States Urge Trump Administration to Modernize NAFTA, "Do No Harm"*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/press-release/chambers-commerce-all-50-states-urge-trump-administration-modernize-nafta-do-no-harm>.
- United States Chamber of Commerce (h). (16 de octubre de 2017). *America Last? Four Examples of How the NAFTA Follies Hurt U.S. Exporters*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/modernizing-nafta/america-last-four-examples-how-the-nafta-follies-hurt-us-exporters>.
- United States Chamber of Commerce (i). (17 de noviembre de 2017). *Which States Would Be Hit Hardest by Withdrawing from NAFTA?* Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/modernizing-nafta/which-states-would-be-hit-hardest-withdrawing-nafta>.
- United States Chamber of Commerce (j). (13 de octubre de 2017). *Offshoring American Jobs? The Risk Posed by Tighter Rules of Origin in NAFTA*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/modernizing-nafta/offshoring-american-jobs-the-risk-posed-tighter-rules-origin-nafta>.
- United States Chamber of Commerce. (24 de enero de 2018). *Gutting NAFTA's Procurement Rules Could Cost Americans Billions*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/modernizing-nafta/gutting-nafta-s-procurement-rules-could-cost-americans-billions>.
- United States Chamber of Commerce (b). (12 de abril de 2018). *Hemispheric Cooperation for Greater Growth, Competitiveness, and Prosperity Across the Americas*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/speech/hemispheric-cooperation-greater-growth-competitiveness-and-prosperity-across-the-americas>.
- United States Chamber of Commerce (c). (20 de agosto de 2018). *How We'll Assess a New NAFTA*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/above-the-fold/how-we-ll-assess-new-nafta>.
- United States Chamber of Commerce (d). (31 de agosto de 2018). *U.S. Chamber's Donohue Comments on NAFTA Negotiations*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/press-release/us-chamber-s-donohue-comments-nafta-negotiations>.

- United States Chamber of Commerce (e). (1 de octubre de 2018). *U.S. Chamber Statement on the Agreement between the U.S., Mexico, and Canada*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/press-release/us-chamber-statement-the-agreement-between-the-us-mexico-and-canada>.
- United States Chamber of Commerce (f). (8 de octubre de 2018). *A New NAFTA*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/above-the-fold/new-nafta>.
- United States Chamber of Commerce (g). (10 de octubre de 2018). *CEOs from U.S. and Mexico Discuss USMCA, Look Ahead to Strengthen Bilateral Partnership*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/press-release/ceos-us-and-mexico-discuss-usmca-look-ahead-strengthen-bilateral-partnership>.
- United States Chamber of Commerce (h). (23 de enero de 2018). *The Most Important Gathering for America's Auto Industry? It's in Montreal, not Detroit*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/modernizing-nafta/the-most-important-gathering-america-s-auto-industry-it-s-montreal-not>.
- United States Chamber of Commerce (i). (10 de diciembre de 2018). *Next Steps for North American Trade*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/above-the-fold/next-steps-north-american-trade>.
- United States Chamber of Commerce. (26 de febrero de 2019). *Leading Trade Associations and Businesses Launch USMCA Coalition*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/press-release/leading-trade-associations-and-businesses-launch-usmca-coalition>.
- United States Chamber of Commerce (b). (26 de febrero de 2019). *5 Reasons We Support the U.S.-Mexico-Canada Agreement*. Recuperado de <https://www.uschamber.com/series/above-the-fold/5-reasons-we-support-the-us-mexico-canada-agreement>.
- United States International Trade Commission. U.S. (2010) *Trade policy since 1934*. Recuperado de [https://www.usitc.gov/publications/332/us\\_trade\\_policy\\_since1934\\_ir6\\_pub4094.pdf](https://www.usitc.gov/publications/332/us_trade_policy_since1934_ir6_pub4094.pdf).

### **Páginas web**

- United States Chamber of Commerce. <https://www.uschamber.com/>.
- Consejo Coordinador Empresarial. <https://www.cce.org.mx/>.