

La COECE: un caso de cooperación entre los sectores público y privado en México

••••• CARLOS ALBA VEGA*

INTRODUCCIÓN

La Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE), creada en junio de 1990, es un ejemplo interesante de cooperación entre los sectores privado y público. Ese organismo, que reúne a las más importantes entidades privadas exportadoras y no exportadoras, ha sido el principal instrumento para representar de manera unificada los intereses heterogéneos de los empresarios mexicanos en las negociaciones de acuerdos comerciales con otros países, especialmente el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Algunos de los más importantes sectores económicos del país estuvieron, mediante la COECE, en el llamado “cuarto de junto”, es decir, muy cerca de los negociadores mexicanos, como asesores y consultores antes, durante y después del Tratado.

Al margen de los efectos del TLCAN en la economía y la sociedad mexicanas (evaluación que está por hacerse), un sector importante de los empresarios, sobre todo de los medianos y grandes, considera que la negociación fue exitosa en términos generales. Así lo han expresado no sólo los participantes en el Tratado, sino algunos líderes empresariales de otros países que han seguido de cerca sus resultados, sobre todo al considerar que fue una negociación realizada a partir de una enorme asimetría entre México, Estados Unidos y Canadá, ya que la economía mexicana representa 30% de la canadiense y 4% de la estadounidense y el salario por día en aquélla equivalía ya antes de la devaluación de diciembre de 1994 –por la que el peso perdió ante el dólar casi 50% de su valor– cuando mucho al de una hora en los otros dos países. Además, en este juicio sobre los resultados de las negociaciones se han tenido presentes la juventud y rela-

tiva falta de experiencia del equipo mexicano en negociaciones internacionales de esas dimensiones, así como la celeridad del proceso.

Uno de los elementos más importantes en la negociación del TLCAN fue la estrecha colaboración entre el sector privado y el gobierno mexicanos, la cual fue reconocida tanto por los negociadores como por los propios empresarios de Canadá y Estados Unidos. Estos últimos, según la COECE, habían manifestado su inconformidad en varias ocasiones por no contar con la presencia y participación del sector privado mexicano en las negociaciones. La COECE hizo un frente común con el Estado mexicano, a tal grado que brindó a éste su respaldo en temas con los que tal vez no todos los empresarios estaban de acuerdo, como excluir al petróleo de las negociaciones. Esta cooperación contrasta notablemente con el profundo distanciamiento que había, apenas diez años antes, entre los empresarios y el sector público. Por esto resulta imprescindible examinar cómo se dio el tránsito del conflicto a la colaboración, para enseguida presentar el caso de la COECE, el más reciente esfuerzo empresarial de unificación y representación de sus intereses en el marco de la nueva reinsertión de México en la economía mundial.

DEL CONFLICTO A LA COLABORACIÓN

En lo fundamental, el conflicto entre el sector privado y el gobierno surgió por los cambios en la política económica, o mejor, en el modo de desarrollo, en los principios de organización y en los valores que habían mediado las relaciones entre ambos sectores.

Durante el régimen presidencial de 1971-1976 se suspendió la práctica, institucionalizada por largo tiempo, de realizar consultas con los empresarios antes de tomar decisiones en mate-

* Centro de Estudios Internacionales de El Colegio de México.
<calba@colmex.mx>

ria económica, lo cual se interpretó como una amenaza potencial a los intereses del sector privado, sobre todo cuando se observó que estas nuevas actitud y acción del Estado se manifestaban también en otros campos. En efecto, el sector público intervino de manera progresiva en la producción directa y en la distribución de una gama muy amplia de actividades económicas; además, emprendió una fallida reforma fiscal, e incrementó las regulaciones en la economía de manera notable. En ese período se promulgó la Ley de Inversión Extranjera, la cual se consideró muy restrictiva y poco estimulante para atraer capitales. En materia de política exterior, los empresarios disientían radicalmente de la orientación “tercermundista”, del trato dado al régimen constitucional de Salvador Allende y del recibimiento a la diáspora de latinoamericanos a causa de las dictaduras militares. De la política interior se criticaba la incapacidad para mantener la seguridad pública, ya que la guerrilla iniciada en los años sesenta, desde principios de los setenta, con otras características y grupos, había cobrado bríos y vidas de grandes líderes empresariales. Los empresarios advertían, por añadidura, que en la cuestión agraria el Estado toleraba y hasta promovía la lucha por la tierra y la invasión de predios rurales y urbanos.

En el espacio de la cultura se presentaron enfrentamientos entre los empresarios y el Estado, algunos de los cuales tenían antecedentes añejos. En efecto, desde el fin de la etapa armada de la Revolución, la disputa por la educación constituyó el principal *enjeu* en el campo de la cultura. La reforma a los libros de texto gratuito y obligatorio para la escuela primaria se consideró una tendencia socializante.

En conclusión, el llamado intervencionismo del Estado en la economía y en la sociedad condujo a una “crisis de confianza”, derivada de la oposición que distinguieron los empresarios entre una racionalidad política o populista y una racionalidad técnica.¹

Las respuestas de los empresarios a la intervención estatal se expresaron en los ámbitos económico y político. Las principales acciones se revirtieron en la desinversión y la fuga de capitales (la cual pasó de menos de 4 000 millones de dólares en 1976 a más de 40 000 millones en 1984) y en la creación en 1975 del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), que se convertiría en el organismo cúpula del sector privado, al darle cabida a las principales organizaciones empresariales. También constituiría el esfuerzo más consistente para representar en forma unificada los intereses dispersos y heterogéneos de los empresarios.

El régimen recuperó legitimidad ante los empresarios con un conjunto de medidas. Desagravió a los empresarios agrícolas mediante el pago de sus tierras expropiadas; ofreció estímulos económicos por medio de los precios de los productos de las empresas paraestatales; otorgó incentivos fiscales; amplió las líneas de crédito de la banca oficial a las empresas,² y aseguró a los empresarios un mercado nacional protegido con altos aran-

celes a los productos importados; para ello se decidió, con el claro apoyo de la Canacindra, que México no se adhiriera al GATT en 1980.³

El trípode en el que se sustentó de manera efímera la legitimidad gubernamental ante el sector privado y la sociedad en su conjunto fue el crecimiento del producto, del mercado y del empleo en la segunda mitad de los años setenta y principios de los ochenta. Sin embargo, las principales bases económicas del modelo de desarrollo, la ampliación de la explotación y exportación del petróleo y el endeudamiento externo no dependían en lo fundamental de los propios recursos, sino de condiciones externas, las cuales cambiaron muy pronto.

En 1982, la crisis del mercado petrolero y la caída de sus precios, por una parte, y el aumento de las tasas de interés, por otra, engendraron un nuevo conflicto que afectaría de manera más profunda las relaciones entre los empresarios y el Estado. La nueva crisis de finales de sexenio tuvo como focos principales la creciente tendencia especulativa de algunos grupos de empresarios y el desmesurado aumento de la deuda, que pasó de 5 000 a 20 000 millones de dólares de 1971 a 1976 y de ahí a 100 000 millones de dólares al término del gobierno de López Portillo.

El punto culminante del conflicto fue la expropiación de la banca (1982) que tuvo varios efectos importantes en las relaciones entre el Estado y los empresarios. A éstos los animó a cambiar su modo de hacer política, en el sentido de desbordar los canales tradicionales de participación y presión “desde adentro” —mediante sus organizaciones camarales y patronales— para ejercer una política partidaria y electoral directa “hacia afuera”, con el apoyo de algunas de sus organizaciones; es decir, para constituirse en nuevos actores políticos. Los empresarios establecieron nuevas alianzas con la iglesia y con el Partido Acción Nacional (PAN) en su lucha por el poder.

Si se agrupan los principales organismos empresariales según su identidad, cercanía y apoyo al Estado, o de acuerdo con su autonomía, crítica y agresividad, en un extremo se ubicarían la Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad (CNPP), la Confederación de Cámaras del Pequeño Comercio (CCPC) y algunas otras ligadas al Partido Revolucionario Institucional (PRI), como la Cámara Nacional de la Industria de la Masa (CNIM) y la Confederación Nacional de la Microindustria (Conamin).

En una situación intermedia, que dependiendo del entorno de la coyuntura temporal brindan su apoyo pero también expresan críticas moderadas, se encuentran la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacindra), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin), la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (Canaco-México), la Confederación Nacional Ganadera (CNG) y la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT).

En otro plano, también intermedio, pero con mayor distancia crítica y posiciones de mayor radicalismo según el tipo de

1. Matilde Luna Ledesma, *Los empresarios y el cambio político. México, 1970-1987*, Ediciones ERA e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1992, p. 132.

2. José Luis Méndez, “Política industrial y política hacia la micro, pequeña y mediana industria en México en el sexenio de Salinas de Gortari”, *Foro Internacional* (en prensa).

3. Blanca Torres y Pamela S. Falk (coords.), *La adhesión de México al GATT. Repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, El Colegio de México, México, 1989, y José Manuel Polanco G., *Las organizaciones empresariales en la coyuntura del GATT*, tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, junio de 1990, p. 98.

problemas o de conflictos, están el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), la Cámara Americana de Comercio (Camco), la Asociación de Banqueros de México (ABM) y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

En el otro extremo de la relación se encuentran las dos instituciones que a lo largo del tiempo han expresado sus mayores críticas y mantenido distancia respecto al Estado: la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco) y la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). A partir de los años ochenta, esta última desplegó gran actividad en la organización panista para luchar por las gubernaturas en manos de la oposición.

El nuevo modelo de desarrollo implantado a partir de 1983 y que se profundizó durante el resto de ese decenio y el siguiente bajo presiones internas y con el apremio de los acreedores del país y de los organismos financieros internacionales, entrañó una profunda reforma del Estado y una progresiva liberalización de la economía. En este cambio de modelo, los empresarios desempeñaron un papel fundamental y se convirtieron en los actores privilegiados, pero no de manera homogénea ni generalizada. No fueron, por ejemplo, las organizaciones de filiación obligatoria, las cámaras, ni las ligadas al partido oficial. Las primeras, con la Canacinttra a la cabeza, habían sido las principales abanderadas del modelo de sustitución de importaciones y se manifestaron contrarias a la incorporación de México al GATT en 1980 (aunque en 1986, por el cambio en los panoramas internacional y nacional, se vieron obligadas a aceptarla). La Canacinttra se había mostrado poco optimista con los resultados de la liberalización económica en la pequeña industria y consiguió hasta el 2 de marzo de 1995 que se elevaran los aranceles en forma diferenciada hasta 35% para algunos productos que habían sido muy afectados por la apertura. Las últimas ejercieron posiciones críticas dentro de su partido pero, llegado el momento, se adhirieron a sus lineamientos.

Las entidades privadas que promovieron o respaldaron el cambio de modelo fueron generalmente las organizaciones de filiación voluntaria pertenecientes a la élite empresarial —que representan de manera preponderante los intereses de los medianos y grandes empresarios— y que se sitúan en el otro extremo del espectro: el CCE, el CMHN, la Camco, la ABM, la AMIS, la Concanaco, la Coparmex y varias de las agrupaciones ligadas al comercio exterior, es decir, el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (Conacex). La Coparmex, por ejemplo, se siente a tal grado responsable de estos cambios que, en sus publicaciones, caracterizaba al México de principios de los años ochenta y al de los noventa para destacar su grado de participación.

Los medianos y grandes empresarios han desempeñado los papeles más relevantes en el nuevo escenario nacional. Sin embargo, si se observan en retrospectiva sus conductas respecto al Estado, se distinguen dos grupos: uno cercano al sector público y beneficiario de sus políticas y otro más distante y crítico, aunque no necesariamente menos favorecido. Ambas corrientes expresaron sus mayores matices particulares a

principios de los años ochenta y en la actualidad tienden a la convergencia.

La corriente cercana al Estado y beneficiaria de sus políticas está representada por los empresarios y los directivos de las compañías ligadas al comercio exterior, especialmente las exportadoras, y por los nuevos financieros. Ambos grupos son polivalentes, en el sentido de que tienen intereses dispersos en varios sectores de la economía y por tanto tienen una presencia destacada en la organización cúpula del sector privado: el CCE. A partir de mediados de los años ochenta su principal cometido fue participar en la toma de decisiones y en la formulación de políticas públicas, principalmente en el área económica. Esta corriente ha orientado sus acciones hacia la ampliación y profundización de los criterios del mercado teniendo como *leitmotiv* la eficiencia y la productividad. En el campo laboral ha pugnado por acotar al ámbito de la empresa las relaciones obrero-patronales y por debilitar el poder económico y político de los sindicatos mediante la flexibilización.

La Coparmex y la Concanaco son tributarias de la corriente más distante del Estado. Se diferencian de la anterior porque su actuación no se restringe al campo económico ni sólo se dirige al sector empresarial, sino que pretende abarcar a los trabajadores, los jóvenes, las amas de casa y los padres de familia, es decir, a la sociedad en su conjunto. Durante los años ochenta muchos de sus miembros manifestaron su propósito de acceder al poder. Para conseguirlo, esta corriente buscó el establecimiento o la ampliación de sus alianzas tradicionales con la iglesia y con el PAN. Impulsó, además, un movimiento que buscaba su legitimidad en dos tipos de aspiraciones, una predominantemente económica y otra política: libertad y democracia. Por lo tanto, su campo de interés es también político y social. A diferencia de la corriente cercana al Estado, ésta no es su interlocutora privilegiada. Durante los años ochenta, se dirigió a la sociedad y, más que negociar, confrontó al Estado.

El aliento que cobró el nuevo modelo de desarrollo durante el régimen de Carlos Salinas de Gortari, con base en una reforma del Estado, una reforma económica y en menor medida una reforma política, tuvo repercusiones muy claras en la naturaleza de estas corrientes empresariales y en sus relaciones con el gobierno. Las diferencias entre ambas tendencias parecen desdibujarse; sin embargo, la mayor parte de los gobiernos estatales de oposición se incubaron en esta segunda corriente y los empresarios participaron en forma creciente como actores políticos.

Respecto a las posiciones de empresas y empresarios ante la liberación económica y el TLCAN, en otro trabajo se propuso una primera tipología constituida por las empresas transnacionales; los grandes empresarios nacionales que producen para el mercado interno y que también exportan; los pequeños y medianos empresarios que sólo producen para el mercado nacional; los pequeños y medianos empresarios del norte de México; los micro y pequeños industriales (incluidos los del llamado sector informal), y los productores agropecuarios.⁴

4. Carlos Alba Vega, "El empresario mexicano ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte", en Gustavo Vega Cánovas (coord.), *Liberación económica y libre comercio en América del Norte*, El Colegio de México, México, 1993, pp. 213-238.

LA COORDINADORA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE COMERCIO EXTERIOR

Los pasos previos a la negociación del TLCAN

El proceso de formación de la COECE se inició en 1988, cuando el gobierno convocó a los organismos empresariales, cámaras y asociaciones de importadores y exportadores a una serie de encuentros para analizar la situación de la industria mexicana, sus necesidades y potencialidades, así como para formular políticas y programas tendientes a promover las exportaciones. Antes de atender a ese llamado, los grupos empresariales constituyeron, con los auspicios del CCE, la Coordinación de Organismos Empresariales de Comercio Exterior, cuya función primordial sería analizar los problemas de un sector privado heterogéneo y complejo, así como buscar puntos de convergencia para presentar una posición única ante el gobierno. Hasta entonces el sector privado había logrado unificarse en lo político al formar el CCE en 1975; sin embargo, con el transcurso del tiempo fueron apareciendo gran cantidad de organismos que intentaban representar los intereses de grupos y sectores empresariales específicos. En áreas relacionadas con el comercio exterior existían, por ejemplo, la ANIERM, el CEMAI y el Conacex, además de las áreas internacionales de la Concamin, la Canacinfra, la Concanaco, y la Canaco de la Ciudad de México, así como diversas cámaras bilaterales, como las de Estados Unidos, Alemania y Francia, entre otras. En el nuevo entorno que vivía México, el gobierno y el sector privado consideraban necesaria una instancia que aglutinara a los sectores dispersos y que desde el ángulo económico fuera capaz de hablar con legitimidad en nombre del conjunto.

La primera función de la COECE consistió en representar a los empresarios en la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (Compex). Sin embargo, muy pronto amplió su campo de intervención en la medida en que cobró cuerpo la idea de negociar acuerdos comerciales con Chile, Colombia y Venezuela, los países centroamericanos y, sobre todo, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

A principios de 1990, el gobierno mexicano manifestó al de Estados Unidos y después al de Canadá su interés en negociar un tratado de libre comercio. Las principales razones de esa decisión fueron: a) incorporar a México a la corriente mundial dominante que se materializó en reformas de los estados nacionales, liberalización económica y mayor libertad de acción para el sector privado; b) el colapso de la Unión Soviética, la caída del muro de Berlín y el surgimiento de la economía de mercado en los otrora países socialistas de Europa del Este, lo que los convertiría en potenciales competidores de América Latina como receptores de nuevas inversiones; c) la formación de la Europa comunitaria de 1993, que se constituiría como un espacio integrado, probablemente con cada vez menos necesidad de acrecentar relaciones con América Latina; d) la firma del Acuerdo de Libre Comercio de Estados Unidos y Canadá en 1988, lo que podría debilitar la posición relativa de México y afectar su comercio futuro con su principal socio; e) el creciente proteccionismo de Estados Unidos ante las exportaciones mexicanas, y f) el esfuerzo por recuperar la importancia política y la capaci-

dad de negociación que la crisis de los años ochenta y sobre todo el efecto del fin de la guerra fría tuvieron en América Latina, al disminuir su importancia estratégica para Estados Unidos.⁵

La invitación del gobierno

Según la versión oficial de la COECE, fue hasta después que el gobierno mexicano habló con el de Estados Unidos y de que recibió una respuesta positiva de éste cuando el Secretario y el Subsecretario de Comercio y Fomento Industrial invitaron abiertamente al sector privado “a dar juntos todos los pasos necesarios para lograr el mejor Tratado posible”.

La respuesta de los empresarios a la invitación no fue homogénea y fueron necesarias muchas reuniones de los líderes del sector privado para discutir lo que debería hacerse. Un segmento era escéptico y desconfiado; consideraba que no debía aceptarse la invitación y que el gobierno debía negociar por su cuenta, ya que de todas maneras no se considerarían sus opiniones. Otros líderes empresariales pensaban que era más adecuado entregar por escrito su postura ante el Tratado, para que a partir de ella el gobierno pudiese negociar. Finalmente, existía la posición, no unánime pero sí mayoritaria, de que si bien las responsabilidades últimas de la negociación corresponderían a las autoridades de la Secofi, el sector privado debería participar plenamente ya que a mayor presencia más posibilidades habría de que se llevara a cabo una negociación cercana a sus intereses.

Los líderes empresariales encabezados por el CCE decidieron entonces que el pequeño equipo de la COECE, hasta entonces constituido por los organismos ligados al comercio exterior (la ANIERM, el Conacex y las secciones especializadas de las cámaras), se ampliara, para incluir a todas las organizaciones del CCE. Se trataba de crear la Coordinación Empresarial para el Tratado de Libre Comercio México-Canadá-Estados Unidos. Con esto se pretendía superar el problema de la representación de los intereses de los diversos organismos patronales y de los empresarios en la toma de decisiones.⁶

Para su organización la COECE estudió a las asociaciones empresariales equivalentes de Estados Unidos y Canadá. El primero creó, mediante la Ley Comercial de 1974, el Sistema de Asesoría del Sector Privado (Private Sector Advisory System), estructurado en tres niveles: asesoría general; áreas económicas y productos agrícolas, y asuntos funcionales específicos. Por su parte, el sector privado canadiense se organiza en 13 comités, por ramas industriales (Sectoral Advisory Groups for International Trade), y un comité de asuntos generales o funcionales (International Trade Advisory Committee). La diferencia fundamental entre estos equipos y la COECE es que mientras aquéllas son de carácter oficial y sus miembros son nombrados

5. Mario Ojeda, “El cambiante contexto internacional a finales del segundo milenio”, en varios autores, *Hacia un Tratado de Libre Comercio en América del Norte*, Miguel Ángel Porrúa Editor, México, 1991, pp. 15-23.

6. Rogelio Hernández Rodríguez, “Los problemas de representación en los organismos empresariales”, *Foro Internacional*, vol. XXXI, enero-marzo de 1991, pp. 446-471.

por los gobiernos, en la mexicana toda la organización, excepto el Comité Asesor, fue creada por los empresarios.⁷

Las funciones básicas de la COECE, en lo que toca al TLCAN serían: elaborar estudios para formular una estrategia de negociación; asesorar a la Secofi en las negociaciones, y establecer canales de comunicación con diversas instancias de Estados Unidos y con la sociedad y los empresarios mexicanos.

La importancia de los estudios partía del reconocimiento de que ni el sector privado ni el gobierno disponían de la información estadística cualitativa y cuantitativamente suficiente y actualizada por sectores para elaborar una buena estrategia de negociación. Ello contrastaba con la abundante información con que contaban los negociadores de Estados Unidos y Canadá. Una tarea importante fue definir qué tipo de información se necesitaba, cómo organizarla y procesarla para que fuese uniforme y consistente y permitiera incorporar las singularidades de cada uno de los sectores económicos. Para ello se contó con el apoyo del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), dependiente del CCE.

Los estudios elaborados por cada sector cubrieron diversos temas, como su evolución reciente, problemática, capacidad para competir con el exterior y tiempo necesario para la desgravación de los aranceles. Cada estudio sectorial debía dar respuesta a cuatro interrogantes: ¿qué se debe pedir a los otros países respecto a este sector?; ¿en qué se puede ceder?; ¿en qué no se debe ceder?, y ¿cuál es la infraestructura legal, fiscal y operativa que necesitaría el sector para tener competitividad en México? Muchos de estos estudios se encargaron a empresas consultoras nacionales o extranjeras con filiales en México.

El sector privado entregó a la Secofi primero 180 estudios sectoriales y 16 temáticos realizados por el Comité Asesor en Comercio Internacional (Cacint) y más adelante otros 205. Probablemente nunca antes los sectores privado y público tuvieron mayor información sobre cada sector de actividad y del conjunto de la economía mexicana, sobre todo porque se trataba de datos detallados y actualizados que permitían comparar a cada sector entre sí y con sus competidores internacionales.

Para asesorar a la Secofi en el proceso de la negociación, no se formuló de antemano ningún instrumento, sino que se decidió esperar a que hubiese mayor claridad en aquélla.

En lo que se refiere a la comunicación, la COECE orientó sus esfuerzos hacia México y Estados Unidos. En éste se buscó crear un ambiente favorable en la administración pública, el Congreso, el medio empresarial y la sociedad en general. En lo que toca a México, se trató de convencer a los empresarios de todos los sectores de que el mercado interno iba a cambiar y que era preciso prepararse para encarar correctamente los retos y aprovechar de la mejor manera las oportunidades. También era indispensable que los empresarios apoyaran de manera decidida los estudios sectoriales con los que se formularía la estrategia de negociación.

Además, sería necesario retroalimentar a los empresarios con los resultados de la negociación para que respondieran mejor al

nuevo entorno de la zona de libre comercio. Antes de las negociaciones la COECE realizó 355 seminarios para explicar a los empresarios de las diversas regiones de México los objetivos del Tratado y solicitarles su colaboración.

La organización de la COECE

Dependiente del Consejo Coordinador Empresarial, la COECE se constituyó con las siguientes organizaciones: Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin), Confederación de Cámaras de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos (Concanaco); Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex); Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS); Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN); Consejo Nacional Agropecuario (CNA); Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB); Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (Canaco, México); Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacint); Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI); Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM); Consejo Nacional para las Exportaciones (Conacex); Cámara de Comercio México-Estados Unidos, y el Capítulo Mexicano de la Cámara de Comercio Internacional (CCI).

Los líderes empresariales de la COECE designaron titular de la organización a Juan Gallardo Thurlow, entonces presidente de la Comisión México-Estados Unidos del CEMAI. Ese nombramiento reveló la experiencia de esa Comisión en lo referente a las relaciones comerciales con Estados Unidos, así como el poder del CEMAI, organización constituida por algunos de los empresarios más destacados de México.

También se nombró a los coordinadores generales de las áreas de industria, comercio y servicios, agropecuaria, de seguros, financiera, bancaria (en razón de que en ese momento los bancos se encontraban en proceso de reprivatización se separó del sector financiero) y de cabildeo.

Paralelamente, por recomendación del Senado de la República, la Secofi invitó a constituir (5 de septiembre de 1991) un Comité Asesor en Comercio Internacional (Cacint) con representantes del gobierno y de los sectores privado, académico, laboral y agropecuario.⁸

Por parte del gobierno participaron las autoridades de la Secofi, cuyo titular fungió como Presidente, y el Jefe de la Unidad Negociadora, como Secretario Técnico. La representación del sector privado se integró con algunos líderes de las principales organizaciones empresariales (el CCE y la propia COECE), personal de las empresas más importantes de algunos sectores económicos (varios de ellos pertenecientes al CMHN) y de ciertas regiones industriales, como Guadalajara y Monterrey, y representantes de algunos despachos de abogados. Por el sector académico participaron rectores y presidentes de instituciones públicas y privadas (la UNAM, El Colegio de México, el Instituto Politécnico Nacional, El Colegio de la Frontera Norte, el

7. Juan Gallardo, "La Coordinación de Organismos Empresariales para el Comercio Exterior", en varios autores, *Hacia un Tratado...*, op. cit., p. 309.

8. Jorge Bustamante, "El Consejo Asesor del Tratado de Libre Comercio", en varios autores, *Hacia un Tratado...*, op. cit., p. 306.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y el Instituto Tecnológico Autónomo de México), así como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Las funciones del sector académico eran analizar científicamente los datos disponibles sobre la producción y el comercio de los tres países a fin de evaluar los posibles efectos del Tratado y con ello brindar elementos útiles para la toma de decisiones; producir la información que se precisara durante las negociaciones y organizar encuentros de análisis, reflexión y debate sobre el TLCAN. Por el sector laboral participaron la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Nacional Campesina (CNC), adscritas al PRI, así como el presidente del Congreso del Trabajo.⁹ Es importante destacar que mientras el sector laboral mexicano organizado en las grandes centrales oficiales brindó todo su apoyo al TLCAN, en Estados Unidos la gran central sindical AFL-CIO fue desde un principio la principal opositora, por considerar que tendría consecuencias negativas en el empleo de los trabajadores estadounidenses. Por parte del sector agropecuario participaron como asesores los dirigentes de la Confederación de la Pequeña Propiedad (CNPP), adscrita al PRI, y del Consejo Nacional Agropecuario, dependiente del CCE y representante de los principales productores agrícolas de México.

El propósito del Comité Asesor en Comercio Internacional fue doble: hacia la comunidad, para mantenerla informada sobre la dinámica de la negociación, y hacia los negociadores oficiales, a fin de brindarles información y hacerles saber los intereses de los sectores o las instituciones que representaban. El Comité formó grupos de trabajo sobre diferentes temas de políticas generales que trascendían el ámbito de cada sector económico, para analizarlos, discutirlos y hacer propuestas a la Secofi. Algunos de los principales temas analizados fueron: objetivos del sector privado ante el TLCAN; reglas de origen; normas; prácticas desleales; competitividad fiscal; ambiente; inversión; subsidios; modelos de operación de la pequeña y mediana industria; salvaguardas; certificación; solución de controversias; franquicias; formas de competencia; infraestructura, y efectos del Tratado sobre el intercambio de México con el res-

9. Para conocer la posición oficial ante el TLCAN de este sector laboral véase Arturo Romo, "El sector social frente a un tratado de libre comercio", en varios autores, *Hacia un Tratado...*, op. cit., pp. 241-283. Para una discusión académica sobre los trabajadores mexicanos en el entorno de la apertura comercial, la reestructuración productiva y el TLCAN, algunos textos analíticos son: Francisco Zapata, "La crisis del control sindical sobre la dinámica del mercado de trabajo en México", Seminario Mercados de Trabajo: Una Perspectiva Comparativa, Tendencias Generales y Cambios Recientes, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, 23 a 26 de octubre de 1991; Víctor M. Durand Ponte, "El papel de los sindicatos en la transición política mexicana", y Enrique de la Garza, "Sindicato y reestructuración productiva en México", ambos en *Revista Mexicana de Sociología*, año LVI, núm. 1, enero-marzo de 1994, pp. 29-43 y 3-28, respectivamente; Ilán Bizberg, "Los efectos de la apertura comercial sobre el mercado laboral y las relaciones industriales en México", en Gustavo Vega Cánovas (coord.), *Liberación económica y libre comercio en América del Norte*, El Colegio de México, México, 1993, y Fernando Cortés y Rosa María Rubalcava, *Autoexplotación forzada y equidad por empobrecimiento*, El Colegio de México, Jornadas 120, México, 1990.

to del mundo. El Comité Asesor se reunía mensualmente con los responsables de la negociación por parte de la Secofi y funcionó como órgano de consulta y comunicación. Además de esas funciones, el Comité tuvo un papel legitimador en el ámbito político. La selección de los líderes de varios sectores fue útil para marcar la línea de las instituciones participantes, contrarrestar las posibles críticas y objeciones al Tratado y ganar apoyo entre los sectores que representaban y en la sociedad. Además, en caso de problemas en la negociación, la responsabilidad se compartía con ellos. Dentro del Comité Asesor la participación fue diferente; los empresarios, aun con matices de percepción y de posición entre ellos (algunos de los grandes expresaban sus reservas sobre el excesivo optimismo de los negociadores), muy probablemente aportaron los mayores elementos de apoyo técnico para la negociación hacia el exterior, mientras que los demás miembros, sólo con sus nombres y los de las instituciones a las que representaban, brindarían otro tipo de apoyos políticos, ideológicos y culturales, no menos importantes, orientados especialmente al ámbito interno.

La relación entre la COECE y el Comité Asesor fue de independencia y colaboración. Los miembros más destacados de la primera participaban también en la segunda. No existía una relación de dependencia subordinada entre ambas instancias y ninguna tenía la capacidad resolutoria absoluta; sin embargo, la dimensión de la COECE, su amplia representación y la forma en que se organizó y estructuró, le permitían mayor independencia del Estado. Otra diferencia entre la COECE y el Comité Asesor es que aquélla fue iniciativa del sector privado y éste surgió por invitación gubernamental.

La actividad de la COECE

La representación del CEMAI en Washington se convirtió en la Oficina de la Coordinación Empresarial para el TLC de la COECE. El propósito fue trabar contacto con las autoridades de Estados Unidos y de Canadá y contratar representantes legales y asesores sobre la legislación de estos países. Para tener una idea del grado de colaboración que se pudo dar entre los empresarios y el gobierno mexicano a raíz de este Tratado, la COECE dio a conocer que se realizaron 400 juntas entre el sector privado y la Secofi antes de que se iniciaran las negociaciones.

En un esfuerzo de unificación y representación del sector privado mexicano, la COECE estableció como uno de los principios generales de los equipos de trabajo la universalidad. Por medio de las cámaras, asociaciones y demás organismos patronales de las regiones de México convocó a todos los empresarios interesados en participar en los comités sectoriales. El llamado de la COECE tuvo en realidad varios propósitos: convencer a los empresarios—sin distinción de regiones, tamaños o sectores—de las ventajas de negociar la creación de una zona de libre comercio; conseguir información pormenorizada por sector que hasta entonces sólo existía en forma fragmentaria, y en el terreno político, legitimarse como una nueva estructura organizativa que pretendía incorporar los intereses de todos los empresarios.

Otro principio ligado a éste sería el de la unidad: un sólo comité por sector y, de ser posible, conseguir una sola posición por



El sector privado entregó a la Secofi estudios sectoriales. Probablemente nunca antes los sectores privado y público tuvieron mayor información sobre el conjunto de la economía mexicana

cadena productiva. Al principio se constituyeron dos y hasta tres grupos para analizar un mismo sector, y por ello se les pidió que se integraran. En otros casos sucedía lo contrario: algunos grupos examinaban más de un sector, por lo que se les solicitó que se dividieran. Finalmente, se trataba de que hubiera una representatividad real, que los comités de estudios sectoriales estuvieran formados por empresarios de ese sector y que ellos mismos eligieran a cada coordinador. Para evitar el centralismo del organismo empresarial, cada comité del sector entregaría directamente su estudio respectivo a la Secofi y la COECE participaría en calidad de testigo. Una vez que cada comité sectorial llegara a un acuerdo con la Secofi, éste se consignaría en un acta a fin de que se incorporara a la estrategia de negociación. Con ello se garantizaba que la posición de cada sector sería respetada por el gobierno mexicano en las negociaciones. En la medida en que cada comité sectorial pertenecía a la COECE, ésta participaría en la propuesta definitiva, pero en forma centralizada.

Ante las demandas de información por parte de diversos sectores de la sociedad, al principio algunas de las partes que intervenían en la negociación realizaron declaraciones públicas; sin embargo, muy pronto se convino en mantener la confidencialidad de la estrategia de negociación de cada sector. A mediados de 1991 se llegó a un compromiso de confidencialidad por el que los organismos miembros debían abstenerse de realizar declaraciones autónomas sobre la negociación. Salvo algunas

excepciones, como la de la Canacindra, que en varios momentos expresó su distancia con el optimismo prevaleciente, desde entonces dejaron de participar en programas organizados por los medios de comunicación. Esto provocó reclamaciones de diversos analistas mexicanos, que consideraban que la negociación tenía que ser transparente y que la sociedad debía estar informada. La postura de la Secofi y de los empresarios sobre este problema era diferente; ellos argumentaban que había que informar con precaución porque algunas posturas de negociación se podrían interpretar como definitivas y crear desconcierto entre muchos empresarios, además de que era inconveniente sacar a la luz pública ciertas estrategias de negociación. Por lo tanto, los negociadores y la COECE consideraron que no era posible informar sobre todo lo que se sabía. Además, para los coordinadores del sector privado existía el agravante de que si difundía más información de la que debían podrían afectarse las relaciones y la comunicación con el equipo negociador oficial.

La complejidad y diversidad de las actividades económicas de México se agruparon en 140 sectores y 60 subsectores. Cada uno dio lugar a un estudio a partir del cual se negoció con diversos equipos de trabajo creados por la Secofi.

LAS NEGOCIACIONES DEL TLCAN

Cambio de estrategia en la negociación

La reunión ministerial entre los tres países que dio inicio al proceso formal de la negociación se realizó en junio de 1991. Ahí la representación mexicana, en opinión de los empresarios, recibió un baño de agua helada. Existía el acuerdo de que la negociación en la mayor parte de los casos no fuera por sectores, como se había previsto en México, sino por temas. Algunos sectores "sensibles" sí se negociarían como tales, por ejemplo, agropecuario, automovilístico, energético, financiero, textil, de telecomunicaciones y de transporte terrestre. Sin embargo, buena parte de lo que se negociaría sería por temas, como los siguientes: compras del gobierno, desgravación arancelaria, inversión, normas y salvaguardas, prácticas desleales de comercio, propiedad intelectual, reglas de origen, servicios y solución de controversias. Para tal propósito, se crearon 18 grupos de negociación con especialistas en comercio internacional y varios de ellos en negociaciones y acuerdos internacionales, por ejemplo en el GATT.

El cambio de estrategia en la negociación provocó malestar entre los empresarios. Algunos consideraron que no se les tomó en cuenta para el cambio; que el sector público impuso su propia manera de hacer las cosas sin valorar el esfuerzo, el trabajo y los recursos invertidos en los estudios. No veían cómo asesorar por temas al gobierno mexicano, pues la información disponible era por sectores. Les preocupaba la negociación de aspectos sectoriales que quedarían dispersos en varias mesas.

Para hacer frente a este problema se creó un grupo asesor del sector privado para cada mesa de negociación. Cada uno estaría constituido por algunos de los coordinadores generales y un representante de ellos, así como por dos o tres técnicos nombrados por la coordinación general de acuerdo con los coordinadores

elegidos. Cada uno de estos equipos necesitaría consultar a cada uno de los sectores su posición ante los temas que se tratarían en las mesas. El cambio de estrategia requería de un nuevo tipo de colaboración con el sector público. La Secofi se comprometió a no negociar nada sin consultarlo previamente con el sector privado y a considerar todas las observaciones y posturas de los empresarios.

Por su parte, los equipos de asesores del sector privado necesitaban mantenerse en estrecho contacto con los grupos de negociadores oficiales de México y por ello era indispensable que se aplicaran ciertos principios de colaboración durante la negociación.

El equipo de negociadores oficiales necesitaba reunirse previamente con el de asesores del sector privado para discutir y acordar la estrategia de negociación. Durante todas las juntas entre los representantes de los tres países, los asesores estarían reunidos en un lugar cercano, a fin de atender consultas de los negociadores mexicanos. Inmediatamente después de cada junta los equipos negociador y asesor se reunían para informar sobre los resultados y planear los trabajos que el sector privado tendría que realizar para la siguiente ronda de conversaciones. Se encargó al equipo asesor del sector privado la relatoría de la negociación, la que se transmitía por correo electrónico a los sectores empresariales interesados en espera de opiniones.

A principios de 1992 se entregaron en Washington, para su revisión en las mesas asesoras, los borradores de los textos que habían entregado México, Canadá y Estados Unidos sobre los temas en cuestión. El procedimiento para esa revisión fue el elemento determinante para que los empresarios –según el director ejecutivo de la COECE– recobraran la confianza. El responsable de esta tarea fue el Comité de Revisión de Redacción, creado por el sector privado y constituido por seis mexicanos especialistas en derecho y por los asesores legales contratados en el extranjero.

El “cuarto de junto”

Un elemento que contribuyó de manera importante a estrechar la colaboración entre ambos sectores consistió en la doble revisión de los textos del Tratado. Por una parte, el equipo asesor del sector privado examinó el contenido y los aspectos técnicos de cada tema, y por otra, el Comité de Revisión de Redacción, conjuntamente con los equipos negociadores de la Secofi, se encargó de los aspectos jurídicos y de redacción de los documentos.

Los equipos de asesores y de Revisión de Redacción elaboraron un documento que, una vez discutido con los equipos de la Secofi, según la COECE, se tomó en consideración en su totalidad para modificar varios aspectos del Tratado. Ese fue el procedimiento desde los borradores iniciales hasta la versión definitiva.

El sector privado también intervino –en el “cuarto de junto”– en las reuniones plenarias en las que participaban los jefes de negociación de los tres países para revisar los avances del Tratado, las cuales se verificaban aproximadamente cada tres rondas de negociación. El “cuarto de junto” de los empresarios estaba formado por los coordinadores de los sectores económicos

y de los equipos cuyos temas se negociaban en la reunión plenaria. Estos representantes del sector privado mexicano se reunían con el jefe de negociaciones de México conforme al mismo procedimiento que se seguía en las mesas de negociación.

El procedimiento del “cuarto de junto” también se puso en práctica en las negociaciones que realizaban los responsables de comercio de los tres países. En estos casos estaba constituido por el Comité Asesor del titular de la Secofi, donde la COECE tenía un lugar destacado.

El número de empresarios que colaboró activamente con los negociadores oficiales de México fue muy variable, dependiendo del tipo de reunión de que se tratara. En los casos extremos, como las plenarias que se celebraron en Dallas en febrero de 1992, donde se dieron cita los jefes de la negociación y todos los equipos, el sector privado llegó a participar con 250 empresarios como asesores y consultores ante los diversos temas que se trataban, según la modalidad del “cuarto de junto”. En ese tipo de reuniones también participaban como voceros de su sector ante la prensa y como enlace con los empresarios de México. En las últimas juntas de negociación en Washington, el sector privado mantuvo un equipo de cerca de 55 empresarios para cubrir las mismas funciones que en otras reuniones.

Sin duda, un indicador de la intensidad en las relaciones entre el sector privado y el público, y del grado de involucramiento del primero en las negociaciones del Tratado, puede derivarse de algunos datos cuantitativos registrados por la COECE. Sin contar los encuentros de los comités sectoriales para la elaboración de sus estudios, se realizaron 951 reuniones entre las coordinaciones, los empresarios que formarían los grupos de estudios sectoriales y la Secofi. En el transcurso de la negociación se organizaron 106 seminarios informativos y 2 105 reuniones entre los equipos del sector privado con empresarios y con la oficina negociadora bajo el esquema del “cuarto de junto”. En ellas se negociaron posiciones, se intercambiaron puntos de vista, se revisaron los textos y se tomaron decisiones.

En resumen, la COECE informó que en total se habían organizado 461 seminarios, 3 056 reuniones y 401 estudios, con la participación, en ocasiones de tiempo completo, de más de 1 300 empresarios de alto nivel. Ese despliegue de recursos humanos, de estudios, viajes en México y estancias en Estados Unidos, tuvo un costo muy elevado. Sin embargo parece claro, en primer lugar, que el sector público no brindó apoyo financiero, aunque sí de otra índole, y en segundo, que no hubo un financiamiento centralizado en la COECE, sino que la inmensa mayoría de los costos se distribuyó entre los empresarios interesados en participar. Cada quien pagó lo suyo.

La organización del sector privado contó con una estructura pequeña, poco burocratizada, organizada en tres formas: una Coordinación Central, equipos sectoriales y comités de asesores durante la negociación. La Coordinación Central, sostenida con aportaciones voluntarias de muchos empresarios, se encargó a dos ejecutivos de alto nivel y a otro de nivel medio que fueron comisionados y pagados por las empresas a las que pertenecían. Realmente los empresarios y las empresas que participaron debieron estar plenamente convencidos de que invertir su tiempo y sus recursos valía la pena, que serían tomados en cuenta y que ello redundaría en su propio beneficio.

Según el Director Ejecutivo de la COECE, la clave que permitió esa colaboración sin precedentes, por su intensidad y magnitud, entre el sector público y el privado fue la invitación sincera del sector público, del que provino la iniciativa y era el responsable de la negociación oficial, y la respuesta de los empresarios, definida como sincera, honrada y real, en el sentido de mostrar su situación tal cual era.¹⁰ Ellos creyeron en la invitación y tuvieron la confianza de que su colaboración y el trabajo en equipo eran útiles e importantes; el hecho de que sus posiciones y puntos de vista fueron sistemáticamente respetados y tomados en cuenta en su totalidad aseguraron su participación en todo el proceso. En este punto probablemente la cercanía entre ambos sectores fue mayor que en Canadá y Estados Unidos.

En muchos temas y sectores, las posiciones de los empresarios y del gobierno diferían; no obstante, la COECE reconoce que el requerimiento más importante y difícil fue la disposición de las partes a discutir, escuchar y ceder; es decir, a negociar, acordar y concertar esfuerzos antes dispersos, con miras a conseguir mayor fuerza y mejores resultados en la mesa de negociaciones frente a dos países mucho más poderosos. En este sentido, en las negociaciones del TLCAN se manifestó un tipo de relaciones de otra naturaleza, menos defensivo por parte del sector privado, como lo había sido históricamente, sobre todo a partir del régimen de Luis Echeverría, y más propositivo y proclive a la consulta por parte del Estado.

Sin duda la participación del sector privado en las decisiones de política económica ha llegado a un nivel sin precedente. Desde cierto ángulo, el Estado ha perdido autonomía pero ha ganado colaboración en la formulación de la política económica. Esto puede plantear problemas importantes en sus relaciones con el sector obrero, los campesinos y los movimientos populares, muchos de los cuales han sido sustento del PRI. Algunos sectores consideran que el Estado ha establecido alianzas estratégicas privilegiadas con los grandes empresarios y que los pequeños no se han beneficiado con la nueva política económica.

La COECE se esforzó desde su nacimiento en adoptar una organización y una estrategia amplias, que permitieran representar de manera unificada los intereses de los empresarios. Sin embargo, la gran heterogeneidad de este sector, su diversidad de intereses proveniente de las disparidades entre los sectores de actividad económica, de los tamaños de las empresas, de la zona geográfica donde se ubican, de su inserción o no en el mercado exterior, del propio poder económico y político de los empresarios, no parecen haber disminuido con la adopción del nuevo modelo de desarrollo económico. Al contrario, el proceso de liberalización comercial y la reestructuración productiva han tenido consecuencias polarizadoras, al menos en lo inmediato, no sólo en el campo social (mayor desigualdad en la distribución del ingreso, mayor desempleo y expansión de la economía informal) sino también en las posiciones de los empresarios ante los cambios.

En este sentido, la COECE se enfrentó a la enorme dificultad de convertirse en una organización centrípeta de las posiciones y los esfuerzos de los empresarios, cuando éstos han sido afec-

tados en forma desigual por la nueva política económica, y cuando manifiestan posiciones ideológicas y políticas diferenciadas. Sin embargo, la heterogeneización parece haber sido provocada más por la apertura externa que por la nueva vinculación económica con Estados Unidos. La mayor competencia para los empresarios mexicanos, en las ramas económicas más afectadas, proviene de los países de industrialización reciente del Sudeste Asiático, no de Europa o de América del Norte. Este no es el caso de los productores agrícolas y ganaderos, quienes sí se encuentran en franca desventaja frente a Estados Unidos y Canadá.¹¹ Por otra parte, la conciencia de la asimetría de los países negociadores fue manejada con un principio unificador.¹²

Sin duda, la COECE expresa una nueva forma y nivel de participación del sector privado mexicano en la toma de decisiones en materia de políticas públicas. Es el ejemplo más importante del papel fundamental que desempeñan los empresarios en el nuevo modelo de desarrollo. Sin embargo, esta participación no está exenta de grandes dificultades. Una de ellas es la de la representación. ¿Hasta qué punto el amplio y heterogéneo conjunto de empresarios se siente representado cabalmente en la COECE? Es obvio que aún antes de que se creara la Coordinadora había surgido un creciente malestar entre muchos empresarios, sobre todo micro, pequeños y medianos, que consideraban que las cámaras a las que por ley estaban obligados a pertenecer no representaban de manera eficaz y eficiente sus intereses. Así nacieron grupos disidentes de la Canacinfra, como la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT) o la Confederación Nacional de los Microindustriales (Conmin).

La COECE, por su propia estructura y la composición de sus miembros, revela una sobrerrepresentación de los intereses de los grandes grupos empresariales de México, los importadores y exportadores (las empresas llamadas altamente exportadoras, Altex), y el sector financiero, generalmente los que han resultado más beneficiados por la nueva política económica; por otro lado revela una subrepresentación de los pequeños empresarios,¹³ los más afectados. En efecto, los grandes grupos del sector privado acrecientan la presencia de sus intereses por su perte-

11. José Luis Calva, "El modelo de desarrollo agropecuario impulsado mediante la Ley Agraria y el TLC", en José Luis Calva (coord.), *Alternativas para el campo mexicano*, Fontamara, Programa Universitario de Alimentos, UNAM, y Fundación Friedrich Ebert, México, 1993; Alejandro Encinas, Juan de la Fuente y Horacio Maskinlay (coords.), *La disputa por los mercados, TLC y sector agropecuario*, H. Cámara de Diputados, LV Legislatura, Comisión de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y Editorial Diana, México, 1994, y Guadalupe Rodríguez Gómez, "Establos de resistencia, semilleros de cambio: ganaderos de leche y tecnócratas en el quehacer cotidiano de la globalización", Coloquio de Antropología e Historia Regionales de El Colegio de Michoacán: "Las disputas por el México rural, transformaciones de prácticas, identidades y proyectos", 16-18 de noviembre de 1994.

12. "La unión entre empresarios y autoridades en México nos dio la fuerza para lograr con éxito la negociación con las potencias mundiales": Guillermo Güemez, *op. cit.*

13. Matilde de Luna Ledesma, "Las asociaciones empresariales mexicanas y la apertura externa", *LASA, XVII International Congress*, Los Angeles, 24-27 de septiembre de 1992, p. 20.

10. Guillermo Güemez, Director Ejecutivo de la COECE, "La COECE", conferencia mecanografiada, México, 1993.

nencia simultánea a varias organizaciones constitutivas de la COECE. Se dirá, desde luego, que la puerta siempre estuvo abierta para todos los interesados en participar. No obstante, es difícil que los pequeños empresarios se encuadren en esta organización si por otra parte no participan ni en sus propias cámaras sectoriales. Además, es impensable que puedan aportar el tiempo y los recursos necesarios para elaborar estudios específicos sobre la realidad de sus pequeños establecimientos o pagarse los viajes y la estancia para estar presentes en el “cuarto de junto” en Estados Unidos. Su dispersión física, precariedad económica y desarticulación política dificultan la representación organizada de sus intereses.

Con todo, varios de los problemas genéricos de cada sector de actividad económica de los pequeños empresarios pudieron ser atendidos en la negociación por los grandes. A pesar de las limitaciones que puedan atribuirse a la COECE, según lo expresó un asesor del medio académico en las negociaciones: “Nunca antes en la historia de México, el sector privado se había comunicado entre sí tan eficazmente, ni organizado de manera tan completa para alcanzar un objetivo común”.¹⁴

Por otra parte, las negociaciones del Tratado ofrecieron un espacio privilegiado para la definición de una nueva forma de relación y colaboración entre el Estado y los empresarios, en donde éstos desempeñaron un papel destacado en la formulación de la estrategia económica. La acción organizada de los empresarios fue posible gracias a que la estructura corporativa tradicional de asociación de los empresarios se adaptó a los requerimientos de la nueva coyuntura económica y política. La propia dinámica de las negociaciones repercutió en las formas tradicionales de representación empresarial en la medida en que ejerció presiones para que se incorporaran los intereses de muchos sectores de pequeños empresarios.¹⁵ La COECE revitalizó el sistema de representación de los empresarios en su esfuerzo por cubrir todos los sectores y subsectores económicos y gran parte de los espacios del territorio nacional. Sin embargo, por amplias y exhaustivas que hayan sido las consultas regionales y locales, muchas de las preocupaciones de los micro y pequeños empresarios no podían tener cabida en un organismo abocado exclusivamente a una negociación comercial. Mientras los medianos y grandes empresarios, en particular los importadores y exportadores, habían sido proclives a la liberalización económica, los pequeños se habían visto afectados por ésta y demandaban la acción del Estado en la definición de una nueva política industrial.

Después de la firma del TLCAN, la COECE no desapareció pero sí disminuyó la intensidad de sus actividades. No se desmanteló porque su razón de ser no era sólo la colaboración con el gobierno mexicano en las negociaciones del Tratado, sino en cualquier otra negociación comercial internacional; de ahí que haya adquirido un carácter permanente.

14. Jorge Bustamante, *op. cit.*

15. Cristina Puga, “Las organizaciones empresariales en la negociación del TLC”, en Ricardo Tirado (coord.), *Los empresarios ante la globalización*, H. Cámara de Diputados, Instituto de Investigaciones Legislativas, LV Legislatura, e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 1994, pp. 171-193.



Sin duda la participación del sector privado en las decisiones de política económica ha llegado a un nivel sin precedente. Desde cierto ángulo, el Estado ha perdido autonomía pero ha ganado colaboración en la formulación de la política económica

La crisis financiera de México a finales de 1994 fue un elemento adicional que frenó la actividad de la COECE y no es posible saber con certeza qué efectos tendrá en las relaciones entre el Estado y los empresarios. En una primera impresión, una fracción del sector empresarial declaró sentirse defraudado en la medida en que aparentemente el gobierno había ocultado información sobre la situación financiera que realmente prevalecía en México. También se erosionó mucho la imagen del expresidente Carlos Salinas de Gortari, quien según algunas corrientes de opinión retardó una medida ineludible —la devaluación del peso— en aras de continuar con su carrera política internacional. Sin embargo, no parece haberse presentado una crítica radical del sector privado al conjunto de políticas que en materia económica adoptó el gobierno mexicano. Por el contrario, los líderes empresariales hicieron explícito su acuerdo con lo que llamaron la filosofía subyacente al modelo económico. En la actualidad el principal punto contencioso se refiere al grave problema financiero que afrontan las empresas a raíz de la devaluación y del notable incremento de las tasas de interés. En este entorno, es previsible que la COECE no desaparezca, sino que adopte un carácter permanente para aprovechar sus experiencias y su organización en negociaciones futuras. 