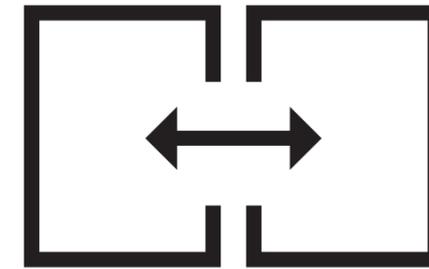


Javier Martínez Staines

Belén González Boix • Gerardo de la Madrid • José Luis Oliveros

Cuarto de Junto



cuarto de junto

La contribución crucial del sector
privado en las negociaciones de los
acuerdos comerciales de México.

Javier Martínez Staines

Cuarto de Junto

La contribución crucial del sector privado en las negociaciones de los acuerdos comerciales de México.

Primera Edición 2021

© Javier Martínez Staines

Derechos Reservados 2021:

© Juan Gallardo Thurlow
Monte Caúcaso 915 piso 4
Lomas de Chapultepec
11000, Ciudad de México

Coordinación Editorial:

Belén González Boix
Gerardo de la Madrid Cordero

Edición:

José Luis Oliveros Gómez

Diseño:

Terraza Termita S.A. de C.V.
José Luis Oliveros Gómez
Diana Raquel Patiño Ortega

Impreso en México / Printed in Mexico

"Esta es una prueba documental de cómo, cuando trabajamos juntos, en un solo verdadero equipo, por el bien común, el sector público y privado, construimos un mucho mejor país".

Juan Gallardo Thurlow

Líderes clave en momentos clave.

Por su compromiso, empeño y trabajo en equipo, gracias...

... Agustín Legorreta • Agustín Santamarina • Alejandro Martínez Gallardo • Alejandro Ramírez • Alfonso Romo • Andrés Senosiain • Antonio del Valle • Antonio del Valle Perochena • Antonio Madero • Armando Garza Sada • Beatriz Leycequi • Blanca Treviño • Bob Mosbacher • Bosco de la Vega • Carla Hills • Carlos Salazar • Claudio X. González • Cuauhtémoc Cárdenas • Daniel Servitje • Eduardo Bours • Eduardo Medina Mora • Eduardo Solís • Elsa Rojas • Emilio Carrillo • Enrique Espinoza • Enrique Robinson Bours • Ernesto Warnholtz • Eugenio Clariond • Eugenio Salinas • Eustaquio Escandón • Federico Ruiz Sacristán • Federico Sada • Fernando Landeros • Fernando Solana • Francisco de Rosenzweig • Gilberto Vásquez • Guadalupe Albert • Guillermo Güemes • Guillermo Ortiz • Guillermo Vogel • Gustavo Petriccioli • Héctor Larios • Henry Kravis • Hermann Von Bertrab • Herminio Blanco • Ildefonso Guajardo • Isaac Becker • Jacobo Zaidenweber • Jaime Serra • Jaime Zabłudovsky • James Robinson • Jesús Cevallos • Jim Baker • Jimmy Dupuis • Joe O’neill • José Antonio Fernández • Juan Carlos Baker • Juan Cortina • Juan Gallardo Thurlow • Juan Morales Nava • Juan Pablo Castañón • Kathryn Karol • Ken Smith • Kim Johnson • Lorenzo Servitje • Lorenzo Zambrano • Luis de la Calle • Luis Pazos • Luis Téllez • Luz María de la Mora • Marcelo Ebrard • Matthew Barrett • Moisés Kalach • Nicolás Madahuar • Odracir Barquera • Pablo González • Pedro Noyola • Raúl Ramos Tercero • Regina Gándara • Rodolfo Cruz Miramontes • Rogelio Zambrano • Rolando Vega • Senator Lloyd Bentsen • Senator Trevor Eyton • Sergio Gómez Lora • Stephen Schwarzman • Tom D’Aquino

Abel García Iniestra • Abelardo Sánchez • Abril Appel • Acadio Herrera • Adalberto Enrique Fuguemann y López • Adolfo Tena Morelos • Adrián Aguirre Gómez • Adrián Cisneros • Adrián Correa • Adrián Estrada • Adrián Mercado • Adrián Morales • Adrián Ojeda • Adrián Páez Martínez • Adriana Ibarra • Adriana Moreno • Agustín Jurado González • Agustín Portal Ariosa • Alain De Metz • Alan David Trejo • Alan Loredó • Alberto Anchustegui • Alberto Bailleres • Alberto Berrón • Alberto Bustamante • Alberto De Icaza • Alberto De La Serna • Alberto de la Fuente Fuentes • Alberto Lerin • Alberto López De Nava • Alberto Sánchez • Alberto Soto Flores • Alberto Turquie B. • Alberto Vargas • Alehira Orozco • Alejandra Cano • Alejandro Aguilera • Alejandro Álvarez Guerrero • Alejandro Bustamante • Alejandro Cantú • Alejandro Carbajal Padilla • Alejandro De La Vega Valladolid • Alejandro Del Toro • Alejandro García Palacios • Alejandro Gómez • Alejandro Gómez Strozzi • Alejandro González González • Alejandro López De Hoyos • Alejandro Luna Olivares • Alejandro Martínez • Alejandro Ramos Gil • Alejandro Webelman • Alfonso Carrete Arredondo • Alfonso Cortés • Alfonso García • Alfonso Juan Ayub • Alfonso Plasencia P. • Alfonso R. Torres Carlos • Alfonso Rojas • Alfonso Ruiz Cobo • Alfonso Treviño Rubalcava • Alfonso Valdés • Alfredo Acevedo Bueno • Alfredo Achar • Alfredo Benítez • Alfredo Elías Ayub • Alfredo Godínez T. • Alfredo Gutiérrez • Alfredo Moisés Ceja • Alfredo Pacheco • Alfredo Tourne • Alicia Abaroa Ortega • Alina Catalina Elizabeth González Aldape • Alonso Ulloa • Álvaro Madero Gómez • Álvaro Zamudio Tiburcio • Amada Vélez Méndez • Amadeo Ibarra Hallal • Amaya Cárdenas Oteiza • Amin Simán • Ana Beatriz López • Ana Cecilia Ríos Villar • Ana Cecilia Ríos Vivar • Ana Del Barrio • Ana Graciela Aguilar • Ana López Mestre • Ana María Magaña • Ana Riquelme • Ana Rosa Gálvez Ceja • Ana Urusquieta • Anayeli Castilla Valdez • Andrés Calderón • Andrés Escalante Juanes • Andrés Escobar y Córdova • Andrés González Sandoval • Andrés Marein-Efron Rothstein • Andrés Piedra • Andrés Senosiain • Angel Oria • Ángel Serrano • Ángeles Yáñez • Annick Stroobants López • Antonio Álvarez Caballero • Antonio Ballesteros Aguirre • Antonio Bello • Antonio Del Valle Ruiz • Antonio Gándara • Antonio González Ortíz • Antonio Mendizabal González • Antonio Sánchez • Antonio Sánchez Díaz de Rivera • Antonio Soto • Anuar F. Bitar Alatorre • Arcadio Herrera Alayola • Areli Sánchez • Arely Diez • Ari Kahan • Armando Guerrero • Armando Ibarra • Armando Jasso • Armando Luna Del Castillo • Armando Rodríguez • Armando Ruiz Galindo Urquidi • Armando Santiago • Armando Vega Ñiguez • Armida Sánchez • Arnoldo Semadeni • Arnulfo García Fragoso • Artemisa Alba • Arturo Alaluf • Arturo Cobián • Arturo Echeverría • Arturo Elie Alaluf Olivares • Arturo Fernández • Arturo Huerta • Arturo Ortega Molina • Arturo Rangel Bojorges • Arturo Robles Aparicio • Aurelio Pérez • Baltazar Salgado Salgado • Baltazar Serrano Rodríguez • Baron Stevie de Avignon • Belén González Boix • Benito Minón Fuentes • Benito Solís • Benjamín Arteaga • Benjamín Grayeb • Benjamín Méndez Savage • Berenice Contreras Salinas • Bernardo Hernández • Bernardo Mier y Terán • Bertrand Collomb • Blanca Estela Cervantes Lagunes • Blanca Estela Pérez Villalobos • Borja

Esteban • Bruno Espejel Carla Garay • Carla Suárez • Carlos Alazraki Grossman • Carlos Avitia • Carlos Barrios R. • Carlos de Icaza • Carlos De María y Campos • Carlos Fischer • Carlos Flores Vizcaino • Carlos González Hernández • Carlos Gutiérrez • Carlos Hank González • Carlos Humberto Suárez • Carlos López Amaya • Carlos Merigo • Carlos Noriega Arias • Carlos Palencia Escalante • Carlos Pérez Munguía • Carlos Rojas • Carlos Sandoval Olvera • Carlos Sepúlveda Álvarez • Carlos Silva • Carlos Villagómez Castro • Carlos Viveros • Carlos Yarza Ochoa • Carlos-Gutiérrez Maciel • Carola Balbuena • Cecilia Sayeg • César A. Flores Esquivel • César Castro • César De Anda Molina • César Herrera Reséndiz • César Marillard Canudas • César Sainz Goldaras • Chantal Téllez • Christian Celis • Christian Naranjo Carmona • Christian Prado • Christopher Palacios • Claudia Orduño • Claudia Ramos Flores • Claudia Ruíz Massieu • Claus Von Wobesser Hoepfner • Clemente Piña • Constantino Vázquez • Consuelo Téllez • Cristina Ruiz De Velasco • Daniel Cavert • Daniel Janssen • Daniel Martínez Rovira • Daniel Ortiz Nashiki • Daniel Servitje • Daniela Rubio Galván • Daniela Ruiz Ramos • Dante Orozco • David Agami Haber • David Beatty • David Carpy Gutiérrez • David Garza García • David Garza Rodríguez • David Mirón Corral • David Troice • David Zabłudovsky • Delia Altamirano Gutiérrez • Diana Carmina Contreras • Diana Castelló Pérez • Diego Ramírez • Domingo Ávila • Donovan Falcón Robles • Edgar Rodríguez • Edgar Ubbelohde Rosaldo • Edmundo Victoria Mascorro • Eduardo Alcaraz • Eduardo Bravo • Eduardo Cruz Castro • Eduardo G. Guajardo • Eduardo García Villaseñor • Eduardo López • Eduardo Ramos • Eduardo Solís Preciat • Eduardo Solís Sánchez • Eduardo Solís Solís • Eduardo Trejo C. • Eduardo Tricio • Eduardo Viesca De La Garza • Efrén Del Rosal • Elier García • Elisa Cohen • Elizabeth Arce • Eloy Chávez • Elvira Sánchez • Ely Chain Trueba • Emilio Aguilar • Emilio Cadena • Emilio Carrillo • Emilio Illanes Díaz Rivera • Emilio M. González • Emilio Maccise Chemor • Encarnación Rodríguez • Enrique Aranzabal Lasagabaster • Enrique Arizmendi • Enrique Castro y Amaya • Enrique del Castillo Lanz • Enrique Domínguez • Enrique Domínguez Lucero • Enrique Echavarría Domínguez • Enrique Espinosa Velasco • Enrique García Games • Enrique Gómez Sánchez • Enrique González González • Enrique Guillén Mondragón • Enrique Luis González • Enrique Mercado Lamm • Enrique Ramírez Allende • Enrique Ramírez Elizalde • Enrique Solana Senties • Enrique Zavala Gallegos • Enriqueta Molina Macías • Eric Jonsson • Erika Aldaz • Ernesto De La Puente • Ernesto Duhne • Ernesto López Rivas • Ernesto Marcos Iga • Ernesto Rubio Del Cueto • Ernesto Warnholtz • Estefanía García • Evencio Fernández • Everardo Sousa • Fabián Martínez Alvarado • Fanny Euran Graham • Fátima Cambronero • Fausto Cuevas • Fausto Cuevas Mesa • Federico Anaya Sánchez • Federico Bernardo De Quiroz • Federico Gertz Manero • Federico Martino • Federico Mascarell V • Federico Nuñez • Federico Sada • Federico Serrano • Felice Minutti • Felipe Baranda • Felipe Cedillo • Felipe Charat Levy • Felipe De Javier Peña • Felipe Langarica Sánchez • Felipe León Patiño • Felipe Martínez Vasconcelos • Felipe Miguel Ángeles • Felipe Pearl Zorrilla • Felipe Salcedo Mascareñas • Félix Martínez Cabrera • Félix Romano • Fernanda Amador • Fernando A. García • Fernando Aramburu Santacruz • Fernando Artemio García • Fernando Castro • Fernando Chico Pardo • Fernando Cortina Legarreta • Fernando García Gómez • Fernando García Martinez • Fernando Riaño • Fernando Ruiz Huarte • Fernando Villalpando M. • Fortino Fernández • Francisca Rodríguez Padilla • Francisco Alvarado Durán • Francisco Barba Hurtado • Francisco Biagi • Francisco Buch • Francisco Calderón • Francisco Campuzano Lamadrid • Francisco Cervantes • Francisco Fabila • Francisco Fernández • Francisco Fernández Alonso • Francisco Gallástegui Fernández • Francisco Gómez Viquez • Francisco González • Francisco Horneffer • Francisco J. Bárbara Salazar • Francisco Javier Guerra y Rullán • Francisco Javier Ramírez Alvarado • Francisco Javier Valadez • Francisco Javier Vargas • Francisco Kim • Francisco Kladt • Francisco Lejarza • Francisco Lelo De Larrea • Francisco López Barredo • Francisco Manuel Gutiérrez De Villa • Francisco R. Calderón Quintero • Francisco Vargas • Frank Zeller • Frédéric García • Gabriel Padilla Maya • Gabriela Barroso Rivera • Gabriela Hernández • Gastón Becerril • Gastón Luken • Gerardo Hernández • Gerardo Lameda • Gerardo Molina • Gerardo Rojas Robles • Gerardo Sistos Rangel • Gerardo Vázquez • Germán González Quintero • Germán Ochoa Verduzco • Germán Roca Navarro • Gilberto Dávila Martínez • Giovani Bravo Vanegas • Gloria Cervera • Gloria Meléndez Roca • Gonzalo Cevallos U. • Griselda Zúñiga García • Guillermo Aguilar Álvarez • Guillermo Bátiz Guillén • Guillermo Ferrer Williams • Guillermo González King • Guillermo Miller Suárez • Guillermo Rosales • Guillermo Vidales Flores • Gustavo Adolfo Baez • Gustavo Adolfo De Hoyos Walther • Gustavo Almaraz • Gustavo Arballo Luján • Gustavo Barbosa B. • Gustavo Carvajal • Gustavo De La Serna Valdivia • Gustavo Federico Almaraz • Gustavo García González • Gustavo Gastélum Gómez • Gustavo Peña De la Peña • Gustavo Rubén Islas • Gustavo Ruiz Kuri • Gustavo Santillana • Gustavo Velarde Arroyo • Gustavo Vildosola Castro • Heberto Guzmán • Héctor Álvarez de la Cadena • Héctor Butrón • Héctor Cárdenas de la F. • Héctor Hugo Huerta • Héctor Murguía Lardizábal • Héctor Rojas • Héctor Uraga Peralta • Heidi Lindner • Heriberto García Cortes • Hilda Ramírez • Hugo Cordero • Hugo Cornu Maynes • Hugo Cuesta Leañó • Hugo Enrique Pereznegron • Humberto Arenas Reyes • Humberto Espinoza Velasco • Humberto Jiménez Orendiz • Humberto Lozano • Humberto Simoneen Ardila • Ian Paul Otero Vázquez • Ignacio Espinoza De Los Monteros

• Iker De Luisa • Ingrid Hernández • Iñigo Solana • Irla Espinosa • Irma Baquero • Irma Chávez • Isaac Charnevich Ritz • Isabel Davara • Isaias Cañas • Isaiás Zapata • Israel Hernández Seguíñ • Israel Morales • Iván María Escamilla • Iván Rivera Rodríguez • Ivette Araceli Pimentel • Ivonne Saviñon • J. Guadalupe Javier Morales • J. Ramón Yañez Mutio • Jacobo Montenegro • Jaime Cámara • Jaime Domínguez Cupido • Jaime Dupuis Jacobson • Jaime Gómez Roch • Jaime González • Jaime Lomelín Guillén • Jaime Ramírez Martínez • Jaime Robledo Romero • Jaime Rodríguez • Jaime Rosaldo Villegas • Javier Altamirano • Javier Delgado • Javier González Añorve • Javier González Salazar • Javier Morales • Javier Pineda • Javier Quijano • Javier Plasencia Reyes • Javier Ruiz Galindo Terrazas • Javier Ruiz Velazco • Jeanette Moreno Casas • Jennifer Daniel Chavero • Jennifer Monterrosas • Jessica Morales • Jesús Alfonso Serrano De La Vega • Jesús De La Rosa Ibarra • Jesús Eloy Chávez • Jesús Flores Ayala • Jesús Gómez Medina • Jesús Gómez Portugal • Jesús Serrano • Jesús Vizcarra Calderón • Jesús Zapata • Joaquín Aguirre • Joaquín Alava • Joaquín Brockman • Joaquín Escalante • Joaquín Zepeda Gorostiza • Jofre Tarrago • Johannes Hauser • John Weekes • Jonás Murillo • Jonathan Zavala • Jorge Alberto Guzmán Treviño • Jorge Alberto Rivas Lacayo • Jorge Alonso de Regil • Jorge Álvarez Hoth • Jorge Armando Gutiérrez • Jorge Babatz García • Jorge C. Castillo Espinos • Jorge Castañeda • Jorge Daniel Alarcón • Jorge De Regil • Jorge Eduardo Peláez Lomelín • Jorge Flores del Carmen • Jorge Kahwagi Gastine • Jorge Lara • Jorge Licona • Jorge López Morton • Jorge Luis Moya Huerta • Jorge Marín Santillán • Jorge Mazón Rubio • Jorge Orozco Laine • Jorge Peña Gutiérrez • Jorge Reyes • Jorge Vallejo • Jorge Zindel Mundet • José Ángel Ledesma • José Angel Orozco • José Antonio Beltrán Mata • José Antonio De Teresa • José Antonio Lazalde • José Antonio Monroy • José Antonio Muñoz Peredo • José Antonio Vidales Flores • José Chapa Salazar • José Clemente Piña Cabello • José Cohen Sitton • José Córdoba • José David Godínez • José De Jesús Rodríguez Cárdenas • José de la Luz Santibañez Cantero • José Ezeta López • José Francisco Martha • José Guadalupe Cárdenas • José Guillermo Zozaya • José Ignacio Muñoz Peredo • José Irabien Medina • José Jiménez Jaime • José Luis Alba • José Luis Fuente Pochat • José Luis Llamosa Portilla • José Luis Moya Huerta • José Luis Pardo Morquecho • José Madariaga Lomelín • José Manuel Bulas • José Manuel Delgado Téllez • José Manuel González Téllez • José Manuel López Campos • José Manuel Martínez Cabrera • José Manuel Vargas Menchaca • José María Abascal • José María Xacure • José María Zas • José Méndez Fabre • José Mendoza Fernández • José Palacios Jiménez • José Pinto Mazal • José Ramón Ortíz • José Refugio Muñoz • José Roberto Ortega Munguía • José Román Vergara Reyes • José Salgado • José Silvestre Elizondo • José Treviño • José Villarreal Zamudio • Juan Alberto Gutiérrez • Juan Alberto Laborín Gómez • Juan Alberto Porras Brambila • Juan Alberto Rivera Bueno • Juan Antonio Hernández • Juan Antonio Reboulen Bernal • Juan Antonio Vázquez • Juan Carlos Jiménez • Juan Carlos Jiménez Rojas • Juan Carlos Ponce De León • Juan Carlos Sierra • Juan Fernando Sánchez • Juan Foncerrada Moreno • Juan González • Juan Hernández De Los Santos • Juan Ignacio Gil Antón • Juan Ignacio Hernández Pozo • Juan J. Garibay Mangino • Juan José Hinojosa • Juan José Rodríguez B. • Juan José Solórzano Brauer • Juan López Castro • Juan Ma. Escamilla • Juan Manuel Arzate • Juan Manuel De Nigris • Juan Manuel González • Juan Manuel Gorostigaza • Juan Pablo Cervantes • Juan Pablo Sánchez • Juan Pablo Vega Arriaga • Juan Ramón Canales • Juan Rodrigo Moreno González • Juan Rodríguez Torres • Juan Vázquez • Julián Montes Lanini • Julio César Treviño Azcué • Julio Gutiérrez Trujillo • Julio Javier Cristiani • Justo López Martínez • Karen Martínez • Karina Ramírez • Kate Shoemaker • Kathryn Karol • Kena Moreno • Kim Johnson • Kiyoshi Tsuru Albertu • Lance Fritz • Larissa Pérez Moreno • Laura Lizzett Enríquez • Laura Bonilla Reyes • León Felipe Sánchez • Leonel Treviño Cantú • Leopoldo Alberto Rodríguez • Leopoldo Oliveros De Llano • Leopoldo Rodríguez Sánchez • Leopoldo Vega Esquivel • Ligia González • Liliana Mejía • Lina Ornelas • Linda Pasquel • Lorena Patterson • Lorenzo Berho Corona • Lorenzo Roel • Lourdes Dillman • Lucila Pineda • Lucio Argüello Burunat • Luis Gerardo Casillas Alarcón • Luis Aguirre Lang • Luis Alberto Torres • Luis Armando Salazar • Luis Cervera • Luis Corominas Folch • Luis Díaz Mirón • Luis Enrique Barrios • Luis Enrique Maumejean • Luis Enrique Parral • Luis Enrique Zavala • Luis Eugenio Leal Rangel • Luis F. Cabuich • Luis Fernando Haro Encinas • Luis Fernando Roldán • Luis Gerardo Higareda Adam • Luis Germán Cárcoba García • Luis Güemes • Luis Guillermo Bátiz Guillén • Luis H. Cervera • Luis Huerta Rosas • Luis Iglesias Vigueras • Luis Lammoglia • Luis Manuel Guaida Escontria • Luis Martínez Argüello • Luis Melgarejo López • Luis Miguel Hernández • Luis Miguel Pando • Luis Muñozcano Álvarez • Luis Najera • Luis Pazos • Luis R. Moya Anchondo • Luis Robles Miaja • Luis Rossano • Luis Tinajero Rangel • Luis Vera • Luisa Katalina Mariham • Luz María Montalvo Sánchez Mejorada • M. Alfonso Plasencia P. • Ma. De Los Ángeles Mijares • Macarena Hernández • Manuel Albarrán • Manuel Algara Fernández • Manuel Armendariz • Manuel Cardona • Manuel de la Rosa Pérez • Manuel Escobedo • Manuel Ezeta • Manuel Fernando Sescosse Varela • Manuel Galicia Romero • Manuel García García • Manuel Herrera • Manuel Robleda González De Castilla • Manuel Urquiza • Mara Camacho • Marc Pariente • Marciano Medina Martínez • Marciano Mendoza • Marco Antonio Navarro • Marco

Antonio Ortíz • Marco Antonio Valderrama • Marco Hernández Murrieta • Marcos Martínez • Marcos Solodkin Efrato • María Adriana Moreno Durán • María De Los Ángeles Yanez Acosta • María Dolores Aguirre • María Elena Blanco Rodríguez • María Eugenia Bracho María José Riquelme • María Rosa Hermida • Maria Teresa González • Mariana Alva Cal y Mayor • Mariana Gurrola • Mariano Soni Cassani • Marina García • Mario Alberto Pérez • Mario Alejandro Andrade Cárdenas • Mario Antonio Steta Gándara • Mario De La Cruz Sarabia • Mario Gil Barraza • Mario Papa • Mario Pérez • Mario Pérez Partida • Mario Puente Raya • Mario Rodríguez • Mario Torres Cabrera • Mario Valencia • Mario Vela • Marisel Gutiérrez • Marlen Gómez Villaseñor • Marta Mejía • Martha Berzosa Olivares • Martha Guerrero • Martha Ximena Méndez • Martín Rincón • Mauricio Clark Ovadía • Mauricio Montaña • Máximo Gayoso Márquez • Mayer Zaga Galante • Merari Yamin Gutiérrez Pintor • Michael Wilson • Michel Pebereau • Micky Cohen • Miguel Ángel Aguilar • Miguel Ángel Castillo • Miguel Ángel García Paredes • Miguel Ángel Lepez Vela • Miguel Ángel Martín • Miguel Benedetto Alexanderson • Miguel Calderón De Lelo De Larrea • Miguel Castro Sánchez • Miguel Elizalde Lizarraga • Miguel Estrada Sámano • Miguel González Añorve • Miguel José Madariaga • Miguel Lozada • Miguel Machuca López • Miguel Olea • Miguel Quintanilla • Miguel Ruiz Luna • Miguel Vázquez Mora • Miguel Vela • Moisés Nankin • Moisés Zetune • Mónica Flores • Mónica García Villegas • Myrhge Spross • Nancy Elizabeth Fonseca Caldera • Nashielly Escobedo • Nathan Poplawsky • Nely Márquez Zapata • Nicolás Gallegos • Noé Lecona Sánchez • Noé Leizer • Nora Ambriz • Nora Bazán • Norberto Valencia Ugalde • Octavio Carbajal • Octavio Carvajal Bustamante • Octavio De La Torre De Steffano • Octavio Muñoz Corral • Octavio Rivera Sánchez • Olga Arce León • Olivia Singelmann • Omar Flores Sierra • Óscar Béjar • Óscar Cruz • Óscar Francisco Cazares • Óscar Mendoza • Óscar Muñoz Kielman • Óscar Ramírez León • Óscar Raúl Albin Santos • Óscar Sepúlveda Márquez • Óscar Vejar De La Barrera • Othón Ramírez • Pablo Barrionuevo • Pablo Escandón • Pablo González Guajardo • Pablo Mendoza García • Paola Correa Manterola • Patricia Marín López • Patricia Pacheco • Patricia Zúñiga Bello • Patricio Ayala González • Patrick Javelly Schalk • Patrick Ottensmeyer • Paul Desmarais • Paulina Hernández • Paulina Núñez • Pedro Borboglio Jones • Pedro Casas Alatraste • Pedro Sánchez Soler • Pedro Villaseñor B. • Plinio Briseño Sánchez • Porfirio M. Suárez Coldwell • Rafael Alberto Rivera Enriquez • Rafael Arroyo G. • Rafael Arteaga • Rafael Contreras • Rafael Garcés Montero • Rafael Gutiérrez • Rafael Nava Uribe • Rafael Rubio Pérez • Rafael Ruíz Moreno • Rafael Sandoval Carriles • Rafael Urquiza y Rodríguez Vigil • Rafael Zaga Saba • Ramón Abad Y Ayala • Ramón Beltrán • Ramón Pando Quezada • Ramón Paz Vega • Ramón Ramírez • Ramón Ruiz Magaña • Raquel Delgado • Raúl De La Paz Garza • Raúl Franco Rivas • Raúl Mendoza • Raúl Nava • Raúl Ortega • Raymundo González • Raymundo Xolalpa • Recaredo Arias Jiménez • Reginaldo Arreola Oates • Régulo Salinas Garza • René Espinosa Torres • René Fonseca • Ricardo Calderón López • Ricardo Cevallos Cepeda • Ricardo Flores • Ricardo Garza Páez • Ricardo Martínez Rojas • Ricardo Navarro Benítez • Ricardo Padilla • Ricardo Ricárdez • Ricardo Sandoval Garza • Ricardo Zaragoza Ambrosi • Rivelino Flores • Robert Hertztein • Roberto Alegría • Roberto Bisteni Farah • Roberto Cabello R. • Roberto Courtade García • Roberto Escalante Soto • Roberto García Navarro • Roberto Isaac Hernández • Roberto Lugo • Roberto Maupome • Roberto Ortega • Roberto Rosillo Morales • Roberto Sandoval Facio • Rodman Rockefeller • Rodolfo Cruz Miramontes • Rodolfo Larrea Vega • Rodolfo Valadez • Rodrigo De Santiago Peña • Rodrigo Gallegos • Rodrigo Pérez-Alonso • Rodrigo Sánchez • Rogelio González Lozano • Rogelio H. Ramírez Martínez • Rogelio Pérez • Rolando Guzmán Cárdenas • Rolando Quintanilla • Román Díaz • Román Vidal Tamayo • Romualdo Sainz Trataga Aja • Ronald Charles Campbell • Rosa María Sánchez • Rosario Green • Rosario Pérez Espejo • Rosendo Emmanuel Sánchez Torres • Rubén Darío Rodríguez • Rubén González Luna Chao • Ruperto Flores y Fernández • Ruth Kurtz • Sabrina Díaz • Salomón Cherem • Salvador Behar Lavalle • Salvador López Negrete • Salvador Padilla • Salvador Quesada • Salvador Sebastián Mauricio • Salvador Viesca Villalva • Samuel Gershevich Salnicov • Samuel Velázquez Álvarez • Sandra Fuentes Berain • Santiago Sierra • Sebastián Sánchez • Sergio Carvallo Garnica • Sergio Contreras • Sergio Chávez González • Sergio Díaz Guerrero • Sergio Ley • Sergio López Podesta • Sergio Rangel Garrocho • Sharon O'Neil • Silvia Aguilar Vázquez • Silvia Hernández • Silvia Mónica González Acosta • Silvio Lagos Martínez • Socorro España • Sofía Ambrosi • Stephany De Mendieta • Susan Schwab • Susana Barroso • Sylvia Del Carmen Treviño • Tábata Vilar • Theojary Crisantes Enciso • Tomás Cantú González • Tomás Natividad • Tomás Rodríguez Weber • Tomás Ruiz Ramírez • Tomás Tarno • Tomás Yáñez Burelo • Trevor Eyton • Uriel Gordon • Valentín Diez Morodo • Verónica Bravo • Verónica Quiroz • Vicente Gómez Cobo • Vicente Yáñez Solloa • Víctor Díaz • Víctor Hugo Cordero • Víctor Hugo Ortíz • Víctor M. Alonso • Víctor M. Celaya del Toro • Víctor Manuel Díaz Romero • Víctor Manuel Moncada Rodríguez • Víctor Manuel Terrones López • Víctor Miklos • Victoria Albanesi • Virginia Guerrero • Virginia Olalde López • Wandy Nader Landy • Wayne Lee Berman • Wendy Larissa Pérez Moreno • Yunnuen Arroyo • Yuri Vázquez Krasowsky

A todos ustedes, gracias.

Índice

Carta Introductoria

1. Competir

- a. La certeza de una premisa
- b. El cuarto de al lado
- c. Watergate 3 a.m.
- d. David y Goliat
- e. El factor canadiense

2. Convencer

- a. Una alianza exitosa
- b. Éramos tan felices
- c. El amor en tiempos agitados

3. Negociar

- a. La narrativa tóxica
- b. La teoría de los círculos concéntricos
- c. La rueda de la fortuna
- d. Rondó
- e. Autos, bayas y acero

4. Aprender

- a. Mantenimiento preventivo
- b. Todos para uno...

5. Crecer

- a. Dolores de crecimiento
- b. Al futuro, buena cara

Carta Introductoria

Lo que aquí se narra es la historia de un capítulo primordial en la historia reciente de México: la manera en que más de 2,000 personas participaron activamente en varios procesos de negociaciones comerciales, representando a su sector y anteponiendo, convencidos, los intereses del país, en la búsqueda de un bien mayor.

Es la historia de cómo el sector público y el sector privado se pusieron de acuerdo y trabajaron juntos, con disciplina, compromiso y talento, para conformar un equipo sólido, vigoroso, con una sola voz.

No fue un acto de magia, sino de entrega, que implicó una inversión monumental de tiempo y esfuerzo. Más de 2,300 reuniones de trabajo documentadas en distintos países, desde la concepción del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN) en el comienzo de los 90, hasta la nueva negociación del mismo (hoy llamado T-MEC) que culminó con su puesta en marcha el 1 de julio del insólito 2020, pasando por negociaciones de acuerdos bilaterales y regionales, como los de América Latina, la Unión Europea, Japón y el TPP, por mencionar a los más complejos.

Contextos distintos en apenas tres décadas de apertura y adhesión al libre comercio, iniciativas en que se mantuvo siempre en nuestro país el clima de colaboración, inclusión, plena construcción de consensos y confianza mutua.

Desde el origen mismo de la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE), mecanismo que estableció el concepto del Cuarto de Junto, el precepto esencial fue siempre el mismo y sigue vigente: nada está cerrado hasta que todo está cerrado. Es decir, nadie queda fuera de las negociaciones, todos serán consultados dentro de un marco de gran disciplina. Siempre se cumplió.

Imposible incluir todos los nombres de quienes participaron en estos procesos. Lo que es real es que todos –los presentes y los ausentes en este libro– cumplieron su cometido y aportaron su conocimiento, talento y visión, en beneficio de México. De antemano, una disculpa por la omisión de tantas personas que hicieron sacrificios personales y familiares y, de una u otra forma, contribuyeron a este ejercicio extraordinario de inclusión y representatividad. Honor a todos ellos, tanto en el ámbito privado como en el público. No hay nadie en todo este arduo proceso que no se deba sentir increíblemente orgulloso de su participación, de haber aportado y cumplido con la gran encomienda plena en talento, solidaridad y creatividad. Cada grano de arena aportado fue parte de un proceso de trabajo disciplinado que repercutió en soluciones excepcionales a retos monumentales. Y, por supuesto, un agradecimiento especial a todos los liderazgos empresariales aglutinados en cámaras y asociaciones, sin cuya participación activa y compromiso propositivo hubiese sido imposible culminar exitosamente estos complejos procesos.

Es evidente que un mecanismo de consulta y participación con esta filosofía de engranaje de los sectores productivos debe ser más que un episodio de aprendizaje y buenos resultados. Es, debe ser, un instrumento aplicable a muchísimas otras esferas del acontecer nacional. Es, debe ser, una manera de pensar, de dialogar, de poner en marcha y de comprometer acciones conjuntas.

A fin de cuentas, en su vocación está su destino: construir el bien mayor.

Un agradecimiento especial a todos los entrevistados que enriquecieron de manera sustantiva este proyecto. Sin su generosidad, no habría sido posible hacer realidad este libro:

Guadalupe Albert, Herminio Blanco, Eduardo Bours, Emilio Cadena, Juan Pablo Castañón, Juan Cortina Gallardo, Luis de la Calle, Bosco de la Vega, Antonio del Valle Perochena, Antonio del Valle Ruiz, Enrique Espinosa, Jesús Flores, Juan Gallardo Thurlow, Sergio Gómez Lora, Claudio X. González, Belén González Boix, Ildefonso Guajardo, Guillermo Güemez, Moisés Kalach, María José Riquelme, Elsa Rojas, Carlos Salazar, Eugenio Salinas, Jesús Seade, Jaime Serra Puche, Eduardo Solís, Luis Téllez, Jaime Zabudovsky.



México se lo merece.

1 Competir



La Certeza de una Premisa

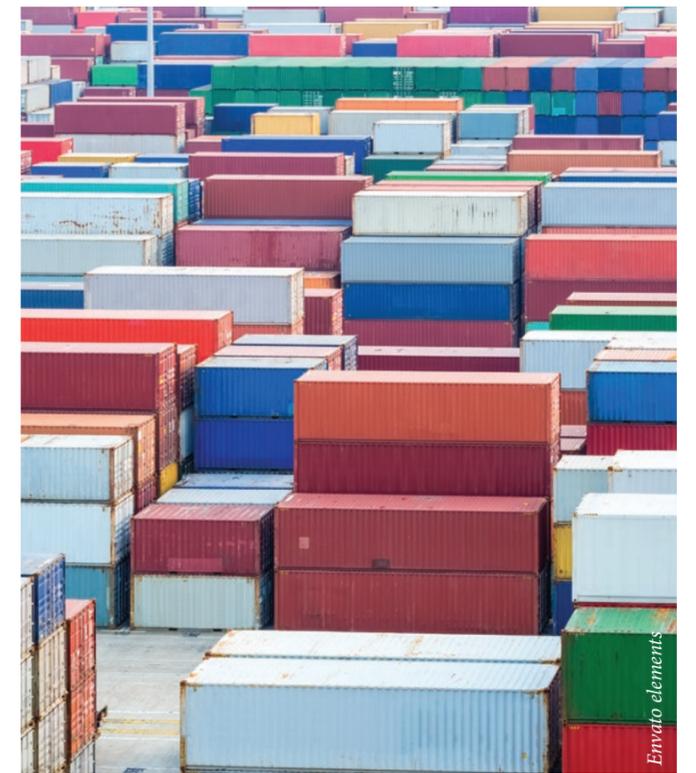


En ciencias, uno de los elementos que primero llaman la atención para que una hipótesis sea considerada es la certeza. Si el enunciado, idea o hipótesis es precisa, inicia por el mejor de los caminos.

Por ejemplo, $E=MC^2$ es breve, sus componentes son pocos, es fácil de enunciar, no hay explicaciones rebuscadas en lo que respecta a su propuesta. Sin embargo, lo que encierra es potente, complejo, cambia la estructura mental y la forma de explicar el mundo, es relevante, trascendente, explica muchas cosas y abre la puerta a muchas más preguntas. En resumen, es precisa, certera.

En aquellos inicios de los 90 en que se planteó la posibilidad de firmar un tratado comercial con Estados Unidos (EE.UU.), con el fin de atraer inversiones y generar empleo en México, altos funcionarios de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), buscando algún ejemplo nacional o internacional que pudiese apoyar la negociación de un tratado de libre comercio, tuvieron la idea de que la experiencia más cercana al libre comercio que México había tenido era en la industria maquiladora, ya que el gobierno mexicano no cargaba aranceles a la importación de partes y componentes, al tiempo que EE.UU. no los cobraba (o eran muy bajos) a las exportaciones de México. Adicionalmente, las maquiladoras tenían reglas estables que daban certidumbre a los inversionistas que establecían plantas en el país. Era una premisa simple, nada rebuscada, pero potente y capaz de cambiar al país, si se aplicara a todos los sectores productivos en México. Una premisa certera.

El mundo cambió en esa década, la última del siglo XX. Surgieron tratados de libre comercio en todos los continentes, inspirados en el acuerdo norteamericano. Las nuevas generaciones de Norteamérica no podrían explicar su cotidianidad sin libre comercio. Nacieron y han crecido inmersos en el libre intercambio entre Canadá, EE.UU. y México, quien es hoy uno de los países con mayor número de acuerdos de libre comercio a nivel mundial. Somos el primer aliado comercial de la primera potencia del mundo y todo esto fincado en la brevedad, la simplicidad de la premisa sobre la que se basó el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN).



Hoy, más de mil millones de dólares en mercancías cruzan al día la frontera de México y Estados Unidos.

Ahora bien, toda premisa nace de un problema por resolver. Para entender el origen del TLCAN, hay que situarnos en Davos, Suiza, en el seno del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en enero de 1990. Unos meses antes se había hecho historia: cayó el muro de Berlín. Junto con el muro, cayeron como naipes muchos de los regímenes totalitarios y enclaustrados del ex bloque soviético. El presidente Carlos Salinas de Gortari y el secretario de Comercio Jaime Serra Puche se encontraban en el célebre pueblo alpino con el objetivo de promover a México, junto con una nutrida delegación del sector privado mexicano. En principio, no tuvieron mayor éxito: los ojos de los grandes inversionistas estaban puestos en las oportunidades que se abrían en Europa del Este y México no tenía ningún programa interesante –era a todas luces insuficiente la adhesión al GATT– que fuese equivalente a las secuelas de la perestroika.

Claudio X. González Laporte había sido invitado por el presidente Salinas como asesor en inversión extranjera. Él recuerda muy bien aquel momento:

"Para esa edición del WEF tuvimos muchas dificultades para generar citas para el presidente, porque todos los grandes personajes, empresarios e inversionistas tenían el interés puesto en la apertura de Europa del Este y otras regiones".

Era un México sin historias que vender en un contexto mundial caracterizado por el surgimiento de nuevos mercados en Europa del Este, el amanecer esplendoroso de los llamados tigres asiáticos (Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán) y la gran vuelta de tuerca de China.

Ante esos escenarios, se da otra conversación que resultaría la más relevante de todas en torno a la posibilidad de que México construyera una narrativa totalmente distinta, única, de inmersión en el concierto competitivo global. Serra recuerda muy bien esa charla que tuvo por la noche, ahí mismo en Davos, con el presidente Salinas, cuando le planteó la idea de buscar un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos (EE.UU.), como una posibilidad de ganar presencia en el mundo y atraer inversión extranjera al país, combustible para el crecimiento. Luego del planteamiento (rescatado en parte de una propuesta realizada por Luis Héctor Hernández, del Comité México-EE.UU. del CEMAI, que no había tenido eco), que incluía ponerlo sobre la mesa con Carla Hills al día siguiente, se fue a dormir.



Firma en Austin del texto final. Jaime Serra, Carlos Salinas, George Bush y Carla Hills. La mancuerna Serra-Hills fue clave.

El ex presidente no necesitó dar muchas vueltas y apareció a las 2 AM en la habitación de Serra. Lo documenta en su libro de memorias México: un paso difícil a la modernidad:

"Toqué varias veces su puerta. Era urgente que habláramos. No respondía. Estaba a punto de retirarme cuando me di cuenta que la puerta estaba entreabierta y la luz apagada. Entré y dije en voz alta su nombre. Empecé a percibir movimiento en la oscuridad. Su brazo alcanzó el interruptor de una lámpara y cuando la encendió su sorpresa fue grande. Le dije que era urgente que conversáramos". La instrucción fue precisa: adelante.

La reunión que Serra tenía con Hills, la representante comercial de EE.UU. era para discutir las cuotas de exportación de textiles, porque los exportadores mexicanos siempre estaban sujetos a cuotas que les limitaban el crecimiento.

"Cuando me encontré con ella, le dije que quería hablar de un tema un poco más ambicioso que los textiles. Le propuse que nuestros subsecretarios discutieran el tema textil. Cuando nos quedamos solos, le expresé nuestra voluntad de tener un tratado de libre comercio. Se sorprendió y me dijo que lo hablaría con el presidente".

A Carla Hills le acompañaba su segundo de a bordo, el embajador Julius Katz, quien resultó ser un elemento fundamental del éxito de la negociación del TLCAN. Era un hombre con gran experiencia, quien participó en las negociaciones de La Habana en 1948 (antes de que nacieran los negociadores mexicanos Serra, Herminio Blanco y Jaime Zabludovsky), que llevaron a la fundación del GATT, a la postre transformado en la Organización Mundial de Comercio (1994). Un pionero de la liberalización comercial y la globalización, en síntesis, y tanto él como Hills unos verdaderos profesionales en el sentido más amplio del término.

Además del nuevo ambiente para la inversión en el mundo y la incapacidad de atraer inversiones nuevas al país, la otra razón relevante para querer un tratado era que toda la relación comercial entre México y EE.UU. estaba sujeta a un sistema generalizado de preferencias, que planteaba, por ejemplo que, si exportábamos 100 coches, no nos cobraban arancel; pero si pasábamos a 101,

sí. Eso provocaba que algunas plantas en México cerraran sus puertas anualmente en octubre para no excederse de la cuota y no acumular inventarios. Un programa que buscaba promover exportaciones, después de cierto tamaño en realidad se volvía un inhibidor.

La adhesión de México al GATT, unos años antes, durante la administración de Miguel de la Madrid, fue una medida valiente y visionaria, aunque insuficiente en un mundo que abría las puertas al concepto de globalización. Cada nación tenía que explotar sus ventajas competitivas y México encontraba la suya: crear un bloque de libre comercio en Norteamérica, el mercado unificado más grande del planeta. En otras palabras, cambiar la definición histórica tan compleja de vecindad. Una premisa certera.

El encuentro en Davos con Carla Hills fue el primer gran paso para la construcción del TLCAN.

Para ese momento, la certeza de la administración pública mexicana ya era plena: el ex presidente Salinas reunió a todo su gabinete, sin excepción, para plantear la consulta sobre la negociación de un acuerdo de este tamaño. Luego de escuchar las argumentaciones, la respuesta afirmativa fue unánime. Se tomó ahí la decisión de seguir adelante. El presidente envió a Washington a José Córdoba Montoya, Jaime Serra y Herminio Blanco a proponer explícitamente al gobierno estadounidense negociar un

Salinas, Bush y Mulroney. Los tres mandatarios comprometidos con una meta común.



Express News file photo

tratado de libre comercio. Lo hicieron directamente con James Baker, secretario de Estado; Robert Mosbacher, de Comercio; y Brent Scowcroft, asesor de Seguridad Nacional del presidente George Bush, quienes en múltiples ocasiones probaron ser grandes amigos de México. También, por supuesto, a Hills. Días después, los mexicanos volvieron con el sí.

¿Y el tercer socio? El gobierno mexicano sugirió de una manera informal al primer ministro de Canadá, Brian Mulroney, subirse al acuerdo. Pero Mulroney recién había ganado las elecciones por un estrecho margen y no encontró razones políticas para ver atractiva la negociación de un tratado trilateral. De cualquier manera, Canadá había firmado un acuerdo bilateral unos años antes con EE.UU. Serra recuerda bien el momento: una semana antes de que iniciaran las negociaciones entre México y EE.UU. el embajador canadiense en México lo buscó con urgencia. El asunto: luego de darse cuenta de que podrían perder sus ventajas competitivas si México negociaba un mejor tratado con Estados Unidos, Canadá encontró que, a fin de cuentas, sí le resultaba atractivo subirse al tren y, como terminó ocurriendo, rescatar ciertos beneficios que no habían logrado en su negociación bilateral. Para asegurarse de que la intención anunciada no fuera una finta para retrasar la negociación mexicana y que los canadienses jugaran al aguafiestas, Serra propuso firmar



Importancia del Sector Privado Norteamericano. Liderazgo excepcional de David Rockefeller (centro) acompañado por Jaime Serra Puche (izquierda) y Juan Gallardo (derecha).

una carta de intención entre los tres países: si alguien se salía de la negociación, los acuerdos previos entre los otros dos se mantenían. Se consumaba así la idea naciente del pacto trilateral, bajo contrato de separación de bienes.

¿Qué implicaba, de fondo? La respuesta está en voz del mismo ex secretario de Comercio:

"El TLCAN puso a México en el mapa de la inversión extranjera. De ser marginales, nos volvimos uno de los polos de atracción de inversión manufacturera más relevante del mundo".

TLCAN: Un largo, muy largo recorrido para llegar ahí.

El Cuarto de al Lado

Una de las grandes revoluciones que el TLCAN provocó en México fue la del conocimiento y del convencimiento. La del conocimiento parte de mirarse en el espejo. Cuando se desarrollaron –por parte del trazo inicial del Cuarto de Junto– las 140 monografías de los sectores productivos del país, la repercusión fue tener en la mano una gran radiografía de la economía mexicana, elaborada profesionalmente por los propios jugadores. Era verse en el espejo, con todos los defectos y virtudes. Para unos, los defectos suponían defenderse: impedir la apertura. Para otros, transformarse: convertir las debilidades en fortalezas. En pocas palabras, el Cuarto de Junto sirvió para que el sector privado mexicano tuviera verdaderamente un conocimiento más profundo de sí mismo, de tomar el pulso a la posición competitiva de sus industrias.

"Fue un gran espejo pedagógico de la situación competitiva de cada sector en México", subraya Luis de la Calle, quien entonces trabajaba en la oficina que la Secofi estableció en Washington, misma que dirigía Herman Von Bertrab, para encabezar el cabildo a favor de la aprobación del TLCAN. Este trabajo profundo fue coordinado por Güemez, con las aportaciones generosas de Fernando Solana, de Banamex, un banquero profesional dotado de una mente logística inigualable.

De frente a ese espejo, la otra parte de la revolución fue la del convencimiento y asesoramiento oportuno. Y ahí nació el rol del Cuarto de Junto, comandado por Juan Gallardo Thurlow, reconocido por colegas empresariales y negociadores gubernamentales como el más elegante artesano de la diplomacia convincente. Su trabajo fue crucial, tanto en la ruta del convencimiento doméstico como en la de sumar voluntades de 435 personas clave en Estados Unidos que no necesariamente consideraban al acuerdo comercial como positivo o relevante. Más adelante se profundizará en esta labor que unió a los sectores público y privado de México en un ejercicio inédito de colaboración, confianza y visión compartida de construcción del bien común nacional, más allá de la diversidad de intereses particulares y políticos.

Hablar del origen del Cuarto de Junto mexicano implica poner tres nombres en mayúsculas: el del propio Gallardo, el de Guillermo Güemez y el de Guadalupe Albert. Cuando



Bob Mossbacher un amigo que siempre supo apoyar a México en momentos críticos. Aquí con Guillermo Güemez, Jaime Serra y Claudio X. González durante la primer negociación.

"El Cuarto de Junto sirvió como un mecanismo para descubrir y diseminar dentro del sector privado las oportunidades que están en transformación".

LUIS DE LA CALLE, ex subsecretario de Negociaciones Comerciales Internacionales

en aquel enero de 1990 surgió la idea gubernamental de negociar un tratado comercial con EE.UU. Gallardo era el co-presidente, junto con Rodman Rockefeller, del capítulo México-EE.UU. del CEMAI. Fue Rolando Vega, entonces presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), quien lo invitó a pensar en la creación de un mecanismo que asegurara la representatividad y participación real del empresariado nacional durante las negociaciones. Para junio de ese mismo año, la figura creada tenía nombre: Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE).

Con el fin de asegurar un ejercicio inclusivo y transparente en la convocatoria, representatividad y facultad de consulta, la COECE surgió como un mecanismo de coordinación sin función burocrática, sin siquiera tener una figura jurídica. Ni cámara, ni asociación, ni organismo: un mecanismo de cohesión. De ahí vendría, más adelante, el concepto del Cuarto de Junto.

Aquello empezó en la oficina del propio don Juan, con la suma de Güemez y de Albert, los tres mosqueteros que iniciaron la encomienda sobre base cero. Los dos primeros, encargados del diseño intelectual y conceptual; la tercera, de la logística e implementación. En medio, Elsa Rojas, asistente en los negocios de don Juan, integrante silenciosa pero prominente en el tejido de los primeros pasos del Cuarto de Junto.

Luego del desarrollo de las monografías consensadas con el equipo de Blanco y Zabludovsky, los siguientes pasos se dieron en Canadá. La visión de Güemez era que no había que inventar el hilo negro, sino encontrar modelos existentes. El célebre search and reapply en la estrategia de muchas corporaciones. Canadá ya había negociado un acuerdo con EE.UU. y tenía su propio mecanismo de consulta del sector privado bien organizado. ¿Por qué no aprender de ellos? Se fueron cinco días a Ottawa, con una agenda de visitas de cuatro a cinco empresarios por la mañana, otros tres por la tarde y reuniones de minutos por la noche. Para Albert ahí estuvo la clave:

"Fue el gran disparador para que el sector privado mexicano entendiera la importancia de trabajar juntos y se uniera. Fue cuando se gestó el desdoblamiento en sectores y subsectores para asegurar la representatividad plena. Así fue como sintieron que era algo real, que participarían y no serían utilizados. Así se crea conceptualmente el Cuarto de Junto. No era lo mismo incluir a los industriales de Monterrey que a las cooperativas de pescadores de Veracruz. Y se logró".

Desde aquel momento, luego de acordarlo juntos Serra, Blanco y Gallardo, se estipuló que habría tres condiciones fundamentales para el éxito de la encomienda:

- 1) No sorpresas.
- 2) Una sola puerta de acceso y una sola voz por sector.
- 3) Representación real.

Albert, quien participó desde el minuto uno de la gestación del mecanismo hasta el día en que se firmó el TLCAN, recuerda que fue un proceso de tejer fino:

"Una labor titánica, verdaderamente de filigrana, en términos de convencer a la iniciativa privada de que esto sería un proyecto importante que generaría nuevas oportunidades y mejoraría las condiciones de vida en México".

El primer coordinador del Cuarto de Junto fue Guillermo Güemez. Al igual que sus colegas pioneros, percibía el nerviosismo del empresariado mexicano, sumido en la suposición de que no tenía forma de competir con la locomotora estadounidense. Para él, la estrategia surgía con una premisa simple: decir a los empresarios que el tratado ocurriría y preguntarles si preferían que el gobierno lo hiciera solo o dar su opinión en el proceso. Fueron tres preceptos: cada sector escoge a su representante, empoderado y conocedor, sin sorpresas en el proceso (un solo equipo del sector privado dialoga con los negociadores públicos) y disponibilidad total.

Ya sabemos cuál fue la respuesta del empresariado.

Doña Elsa, asistente personal y disco duro de Gallardo desde 1990, también recuerda ese tejido inicial del que habla Albert.

"Fueron días de muchísima tensión y trabajo. Todos estábamos aprendiendo, desde distintas trincheras, porque nadie había hecho un trabajo así. Fue titánico incluir 140 subsectores productivos que tuvieran nombre y apellido, con una sola metodología uniforme y un mismo idioma, desde las papas y aguacates hasta los curtidores de piel de León y los textiles de Mérida, en una época en que no había mucha gente con deseo de abrir las fronteras".

Ella misma, quien tenía que agendar todo lo que ocurría, se encargaba de que todo estuviese en la mesa de las reuniones que se tenían, sin falta, todos los lunes, a las 8 en punto, en la propia oficina de don Juan, con los jefes de mesa, que presentaban sus avances.

La crucial cohesión de los sub sectores de la iniciativa privada, todos presentes en Washington.



"Recuerdo que don Juan llegó un viernes a decirme: 'Le tengo una buena y una mala, Elsa'. La mala era que teníamos reunión ministerial el fin de semana. La buena era que tenía valor a currículum. Había que organizar en ese instante hotel, salones, reuniones, coffee break, agenda, convocatoria, en aquel tiempo con llamadas y faxes. Y así ocurría con reuniones también en Washington y en Ottawa. La parte más complicada siempre fue la logística, la organización de viajes, en horarios en que se sabía a qué hora se entraba a una reunión, pero no a qué hora se salía. Así ocurrió, también desde el inicio, con el llamado "cuarto de guerra", establecido en la embajada mexicana en Washington, desde donde se operó el proceso de cabildeo para lograr el voto del Congreso estadounidense, bajo la conducción puntual de Herman von Bertrab.

El término "cuarto de al lado" nació en una álgida reunión con el sector privado, en la que se reclamaba que los sectores productivos deberían participar en las mesas de negociaciones. Ante tal posición, el funcionario público dijo que las negociaciones tendrían que hacerse entre gobierno y, por tanto, los sectores productivos no podrían estar sentados en la mesa, pero sí muy cerca de la negociación. ¿Qué tan cerca?, se preguntaban los empresarios. "En el cuarto de al lado", respondió el funcionario. De ahí surgió el término "cuarto de junto".

Desde el lado gubernamental, uno de los grandes gestores y promotores de esta arquitectura colaborativa fue Serra. Creyente del mecanismo como el modo más efectivo de sumar y multiplicar (donde hubiera sido tan fácil y tentador restar y dividir), lo plantea de esta manera:

"La premisa de la mecánica de coordinación era muy simple: quien produce sillas, sabe mejor sobre cómo se integra una silla que yo como negociador. Por eso lo consultábamos con ellos, literalmente presentes en el cuarto de al lado de donde llevábamos las negociaciones en un hotel. El Cuarto de Junto nos daba herramientas de negociación y, además, generaba tranquilidad en los empresarios por la transparencia de las negociaciones. La otra gran aportación fue la actividad de cabildeo que llevaron a cabo con empresarios estadounidenses y canadienses, además de con determinados miembros del Congreso".

En breve: "Lo que se logró con el cuarto de al lado fue tranquilizar a los empresarios mexicanos

y recibir sus numerosas aportaciones y propuestas de solución. La iniciativa de Gallardo de crear los canales de comunicación para convencer a sus pares y hacerlos partícipes fue fundamental", ya que desde entonces estuvieron comprometidos con los resultados.

El rol del CCE, desde entonces, fue clave. En aquel momento, como se anotó párrafos atrás, lo presidía Rolando Vega, a quien Gallardo reconoce como un hombre "críticamente importante" en la gestación del mecanismo. "Fue el motor que dio cohesión, con integridad y gran estatura, e hizo que hubiera una sola voz en el sector privado". Antes de tomar la posición al frente de la recién conformada COECE, dada su función vital en el CEMAI, fue el presidente de este consejo, Juan Morales Doria (QEPD), otro líder excepcional y quien envió una carta a Vega para que se designara a Gallardo como la ventanilla única del sector privado en torno a las negociaciones. Había acuerdo y todo hacía sentido.

Gallardo es de esos hombres que renuncian, por definición y convicción, a llevarse cualquier crédito. Lejos de ello, es generoso en adjetivos cuando se trata de reconocer a los demás. Menciona nombres de todos aquellos que aportaron talento y esfuerzo en la construcción del Cuarto de Junto. Uno tras otros, con memoria prodigiosa. Por lo mismo, a quien reconoce con visible entusiasmo es a Güemez quien, ante las primeras reacciones de empresarios, que pedían aranceles altos y plazos largos para competir en Norteamérica, "hizo un papel extraordinario, al uniformar la manera de comunicar y de establecer las metas".



Don Lorenzo Servitje de Grupo Bimbo. Un empresario mexicano extraordinario, siempre apoyando, con gran visión desde el inicio.

Y si de generosidad se trata, son muchos los empresarios que la mostraron desde el inicio. Ahí está el caso de don Lorenzo Servitje (QEPD), de Grupo Bimbo, quien le hizo saber a Gallardo que un esfuerzo como el que se estaba gestando requeriría recursos. Sin decir nada más, firmó un cheque con una cifra muy relevante. Fue la primera aportación económica. La suma se empezaba a volver multiplicación.

Para Zabludovsky, hoy socio de Herminio Blanco en IQOM y entonces jefe de negociación del TLCAN, el acuerdo fue un parte aguas desde muchos puntos de vista:

"No sólo porque implicó hacer una negociación comprensiva que implicaría la apertura total y sin excepciones de la economía mexicana (en comercio, servicios e inversión) y dejar atrás un modelo de crecimiento orientado hacia el mercado interno, con medidas proteccionistas, sino también porque México tenía muy poca experiencia negociadora".

A este respecto, resume el reto de toda la negociación en tres, de cara a la articulación del Cuarto de Junto:

"Primero, organizar la negociación para que hubiese una representación del sector privado mexicano que articulara el diálogo de una manera ordenada, de modo que aseguráramos tener a los interlocutores correctos. El segundo fue traer a la mesa a los empresarios concededores de los sectores. El tercero fue dar un carácter de obligatoriedad a la participación, pidiendo instrumentos para defender las posiciones. No le fue fácil aceptar al sector



Juan Gallardo, el gran facilitador del Cuarto de Junto durante casi tres décadas y Don Rolando Vega líder clave en la negociación.

privado que todo estaba en la mesa", cediendo incluso espacios para obligar a generar juntos los acuerdos.

Hay anécdotas de sectores –como el de transporte terrestre– que se acercaban con Serra, Blanco y Zabludovsky, y les decían: "Esto del TLCAN nos parece fabuloso y ya nos pusimos de acuerdo con nuestras contrapartes de Estados Unidos: la propuesta que hacemos es que no queremos ser parte de esto". El propio Gallardo puede enlistar numerosos casos de empresarios que, al momento de estrechar las manos de los funcionarios públicos, usaban esta misma narrativa de auto exclusión.

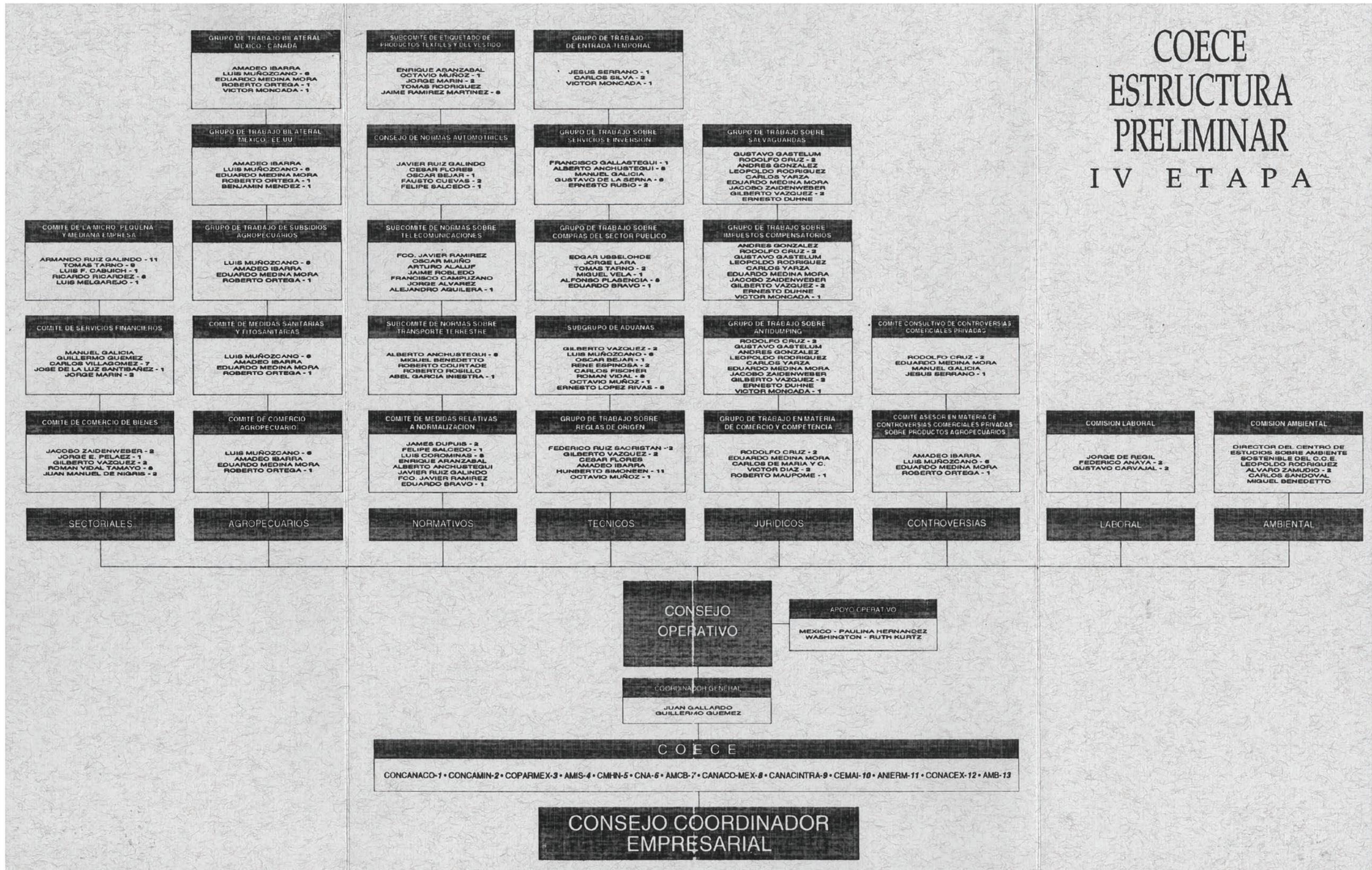
Por eso, Zabludovsky reconoce la visión que se tuvo en aquel momento:

"El proceso de conformación del Cuarto de Junto fue muy interesante, con 140 sectores productivos con grupos de negociación, con monografías sectoriales uniformes, interlocutores y voceros. Al final, se organizaron en 19 grupos de negociación, con la representatividad de todos, como organismo espejo de los negociadores gubernamentales. El valor más importante fue la confianza. No se tomó ninguna decisión, por difícil que fuese, sin el conocimiento y consenso –no necesariamente el beneplácito– y explicación a los sectores afectados. La negociación

"La premisa de la mecánica de coordinación era muy simple: quien produce sillas, sabe mejor sobre cómo se integra una silla que yo como negociador. Por eso lo consultábamos con ellos, literalmente presentes en el cuarto de al lado de donde llevábamos las negociaciones en un hotel. El Cuarto de Junto nos daba herramientas de negociación y generaba tranquilidad en los empresarios por la transparencia de las negociaciones".

JAIME SERRA PUCHE,
Ex secretario de Comercio

COECE ESTRUCTURA PRELIMINAR IV ETAPA



Organigrama de la estructura de COECE. La disciplina y coordinación de la Iniciativa Privada y el Sector Público fueron vitales.

fue un ejercicio democrático de participación ciudadana pocas veces visto en México".

Quien define al mecanismo con precisión de diccionario es Eugenio Salinas –quien entonces trabajaba en la oficina de Washington de Secofi–, actual coordinador del Cuarto de Junto:

"Es el mecanismo de consulta del gobierno al sector privado para efectos de negociaciones comerciales. Existimos porque somos el sector privado organizado, formal e institucional al que el gobierno se ha comprometido a consultar (es decir, es una consulta obligatoria de acuerdo con las disposiciones de la Ley de Cámaras)".

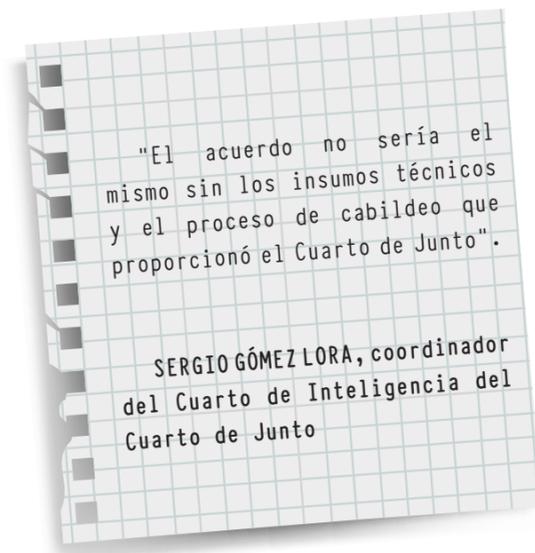
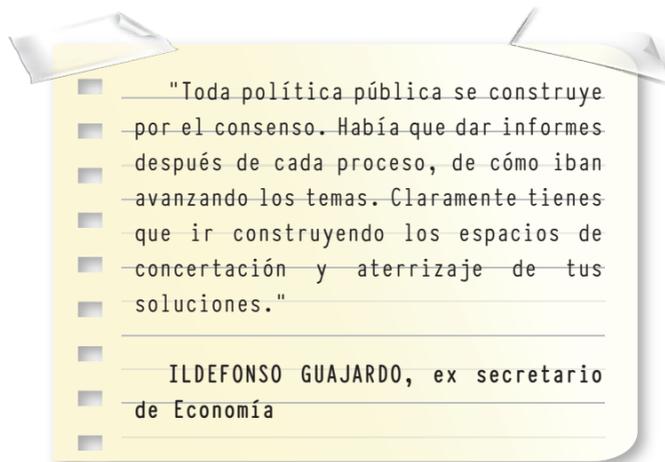
A eso fue a lo que se llegó. Ildefonso Guajardo, secretario de Economía en la administración anterior, da la perspectiva política de la creación de este instrumento institucional:

"¿Por qué era necesario? Si tú conduces una negociación, negociando por separado con el sector chile seco o el sector manufactura o el productor de enseres domésticos, no tienes una línea que te dé la conducción de lo que es el interés nacional del sector privado, y te puedes quedar entrampado en las ramas. Entonces construir un órgano que represente el equilibrio de interés nacional es muy eficiente y fue una gran idea de la administración de Carlos Salinas. Lo mismo que fue no dárselo a ningún organismo preexistente, con muchos miedos a la competencia y tendencias a la protección. Se necesitaba un nuevo actor del sector privado que lograra jalar a la mesa a todas las representaciones tradicionales existentes y conducir las".

Es al propio Guajardo al que le toca reconvocar al Cuarto de Junto varios años después con la negociación del TPP (aunque las mismas metodología y liderazgo se dieron durante las negociaciones con Europa). Aún no aparecía Trump en el escenario. Era un momento, muy al inicio de la administración de Enrique Peña Nieto, en que el secretario de Economía se planteaba hacer más eficiente la integración existente con América del Norte, vía una agenda de facilitación de fronteras y de homologación de criterios empresariales. El proyecto era, al sur, cerrar la Alianza del Pacífico; al Este, modernizar el acuerdo con Europa; al oeste, concluir el proceso de negociación del TPP. Todo para que México fuera un centro logístico integrando cadenas comerciales a nivel global.



Moisés Kalach, Eugenio Salinas y Eduardo Solís, siempre optimistas, siempre comprometidos.



"No había modo de lograr todo esto sin reconstruir el organismo del Cuarto de Junto del sector privado, que fue tan eficiente en la negociación del TLCAN", reconoce.

En coordinación con el CCE, Guajardo también construyó lo que se llamó el Consejo Consultivo para Negociaciones Comerciales Internacionales, el organismo que marca la pauta para volver a utilizar el esquema del Cuarto de Junto en la negociación del TLCAN, que había quedado "dormido" durante los casi 12 años de administraciones panistas (solamente se negociaron acuerdos comerciales con Uruguay, Japón y Perú en esos años). En ese punto exacto es cuando llega el gran paradigma: la elección de Donald Trump como presidente de EE.UU. y el resurgimiento del proteccionismo.

El mecanismo y sus canales se mantuvieron abiertos desde los 90 hasta la fecha, activos cada vez que México entró a negociar acuerdos comerciales con otros países o bloques. Esa labor de consulta siempre incluyente se volvió norma. Pero se fue enriqueciendo con el tiempo. Como lo apunta Sergio Gómez Lora, cabeza del Cuarto de Inteligencia del Cuarto de Junto durante la renegociación del acuerdo comercial con EE.UU. a través del Cuarto de Junto y sus alianzas en ese país, "logramos influir en lenguaje, posiciones y acciones de las administraciones estadounidense y canadiense. El acuerdo no sería el mismo sin los insumos técnicos y el proceso de cabildeo que proporcionó el Cuarto de Junto".

Antonio Del Valle Perochena, actual presidente del Consejo Mexicano de Negocios y quien participó en toda la etapa final de negociación posterior a la firma del T-MEC, hace un merecido reconocimiento a quien diseñó la estrategia y el mantra sagrado del Cuarto de Junto:

"Gallardo ha sido siempre la cabeza real de estos esfuerzos desde el Consejo Mexicano de Negocios (CMN). Su capacidad de negociación es de encantamiento, con ese modo de generar confianza y cercanía, y es quien ha logrado abrir todas esas puertas en la ya larga historia del comercio con EE.UU."

Honor a quien honor merece. Porque, a fin de cuentas, la premisa original, mantenida en la negociación de todos los acuerdos firmados por México en las últimas casi tres décadas, fue siempre:



"Nada está cerrado hasta que todo está cerrado", estrategia del mecanismo de consulta y decisión del sector privado mexicano para poder avanzar en las negociaciones complejas. Dicho de otro modo, aplicaba aquella máxima del "si no te mojas, no te quejes".



Juan Gallardo (centro) acompañado por David Rockefeller (izquierda) y Robert Mosbacher Secretario de Comercio de EE.UU. celebrando el cierre en La Gavilana en 1999.

Watergate, 3 a.m.



Hay una foto muy específica, histórica, que debe titularse precisamente “No se cerró hasta que estuvo cerrado”. Esa frase, reiteramos, fue el mantra del Cuarto de Junto: nada está acordado hasta que todo está acordado. Se escucha fácil, pero la implicación era increíblemente ambiciosa: si algo no se acordaba con los distintos sectores participantes, entonces se tomaba como que nada estaba acordado. Un poema épico a la participación incluyente, la disciplina implacable y la representatividad plena. Se cumplió al pie de la letra en cada una de las más de 2,200 reuniones de información, consulta y toma de decisiones.

La foto considera ese instante en el que se terminó, precisamente, de acordar todo. Ahí estaba el TLCAN (la redacción final para la firma demoró un mes más), luego de extenuantes jornadas de trabajo durante cinco años. Tal cual. Eran las 3 a.m. en una habitación del hotel Watergate en Washington, DC. Con la mezcla de la fatiga y la satisfacción, ahí estaban algunos de los que se arremangaron camisas para regresar a México con el gran contrato de la modernidad: Eduardo Bours, Nicolás Madáhuar, Jaime Zabudovsky, Nezahualcóyotl de la Vega, Claudio X. González, Jaime Serra Puche, Herminio Blanco, Juan Gallardo, Jesús Ceballos, Ignacio Aranguren, Enrique Hernández Pons, Enrique Robinson Bours, Bosco de la Vega, Jesús González Cortázar...



Nada está negociado hasta
que todo esté negociado.



Rolando Vega presidente del CCE, Roberto Servitje presidente del CMN y Fernando Senderos, tres ejemplos de apoyo y liderazgo. La gran estatura y credibilidad de Don Rolando Vega y su conducción sin protagonismos, cruciales para el tratado.



Intensas e incasables juntas de trabajo en el Hotel Watergate.

“No hubo un solo caso de excepción”, insiste Juan Gallardo.

Para entender cabalmente su alcance, se deben recordar varios episodios que relatan la complejidad de esta historia de más de dos décadas de negociaciones. Por ejemplo, todavía con desconfianza y suspicacia de algunos empresarios de ciertos ramos, poco antes de ese momento celebratorio, Güemez llamó a todos los representantes empresariales sectoriales y los citó un 28 de diciembre, alertándolos de que no era una broma del Día de los Inocentes. Ahí les extendió una invitación para verse en Washington el 4 de enero. Para su sorpresa, acudieron 40 a la cita, un número importante en medio de días complicados para conciliar agendas. Aquel día les entregó los primeros borradores de algunos capítulos del tratado.

Porque el gran borrador estaba listo a finales de 1991. Por esos días, un abogado joven y muy talentoso, Guillermo Aguilar Álvarez (QEPD), conjuntó el primer intercambio de textos completos por los tres gobiernos. El equipo mexicano dio la gran sorpresa de conjuntar los tres documentos en uno solo, en los que se señalaba en múltiples corchetes las diferencias entre los tres gobiernos. Esto ayudó a acelerar el paso de la negociación. En agosto de 1992 se llegó a acuerdos en todos los capítulos y sólo

faltaba la redacción del texto final, que estuvo listo a finales de septiembre, luego de largas sesiones de trabajo de los tres equipos negociadores en el hotel Watergate. Había un objetivo común de tres gobiernos que sumaban voluntades y eso quedaba manifiesto. En ese salón del Watergate, a las 3 a.m. se celebraba que, tras años de trabajo, negociaciones y ajustes, el tratado era finalmente una realidad.

Pero aún había trecho por andar, ya que el nuevo gobierno demócrata de Bill Clinton exigía incluir los acuerdos paralelos (laboral y ambiental). El cambio en un solo párrafo demoró un año más las negociaciones.

No hay negociación efectiva sin ese toque humano y esa chispa que surgen del ADN latino.

Habían ocurrido varios episodios de encuentro, tanto formales como informales, durante todo el proceso. Serra había logrado tejer una buena amistad con el secretario de Comercio estadounidense, Robert Mosbacher, hombre muy cercano a James Baker (secretario de Estado) y al presidente Bush. Eran los tres amigos texanos. Gallardo había sido llamado a comparecer ante el Congreso en Washington. Era la primera vez que un extranjero no funcionario electo comparecía en el Capitolio. Como era esperable, don Juan no pudo dormir la noche anterior.

Serra le agendó una cita tempranera con Mosbacher, previa a la comparecencia, para recibir comentarios a lo que el empresario diría más tarde. El funcionario estadounidense leyó el discurso y dijo:

-All the wrong things!

Canceló las siguientes reuniones y, con increíble generosidad, le dio varios consejos de qué decir al mexicano. Entre ellos, fue que nunca dejara de hablar, para dar poco tiempo a que los congresistas hicieran muchas preguntas.

La comparecencia fue un éxito.

En algún otro momento, Gallardo y Güemez debieron ir a dar una charla al Congreso de EE.UU. Se votaría un simple sí o no. Uno de los líderes demócratas era clave para la votación a favor. Recuerda Güemez:

"Habíamos hecho una gran labor con los asistentes de los congresistas, que eran quienes realmente definían los votos. Cuando llegamos estaban quitando las sillas. El líder que necesitábamos había dado el sí previo, gracias a la labor que hicimos de traer a los asistentes de los congresistas a México, a visitar empresas y fábricas (incluso a alguna que otra cantina)". Todos los recursos fueron valiosos.

Hubo muchos sacrificios personales y familiares, por supuesto. No de gratis surgió esa aseveración de "viudos y viudas del TLCAN", en referencia a la cantidad de tiempo que los participantes en el proceso debieron invertir durante años de negociaciones comerciales. Se puede ilustrar muy bien con una anécdota vivida por el propio Gallardo en aquellos primeros años de trabajo del Cuarto de Junto. Estaba en Texas, de trabajo, y el legendario senador demócrata texano Lloyd Bentsen (QEPD) le pidió acompañarlo a una gira de campaña por cuatro pueblos de ese estado, de población predominantemente mexicana. Bentsen pensaba que la presencia de un empresario con el prestigio de Gallardo sería positiva para su campaña. El mexicano accedió. La cuestión es que ese día era su aniversario de bodas y no pudo volver a México a celebrar con su esposa.

Como esa historia, hay decenas de episodios similares de pequeños y grandes sacrificios.

El gran momento. Todos presentes, todos unidos y todos entusiasmados en una gran noche. Watergate 3 AM. Nada está cerrado hasta que todo está cerrado.



1.Eduardo Bours, 2.Álvaro Ballet, 3.Salvador Esquer Apodaca, 4.Nicolás Madahuar, 5.Jaime Zabłudowzky, 6.Nezahualcoyotl de la Vega, 7.Representante CNG, 8.Claudio X González, 9.Jaime Serra, 10.Herminio Blanco, 11.Juan Gallardo, 12.Arturo Fernández, 13.Jusús Cevallos, 14.Ignacio Aranguren, 15.Enrique Hernández Pons.

SECOFI

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

INFORME NO. 1 SOBRE EL TLC

Martes 22 de Mayo de 1990.

El informe final del Foro Nacional de Consulta sobre las Relaciones Comerciales de México con el Mundo, organizado por el H. Senado de la República, fue entregado al Presidente Carlos Salinas de Gortari, en una ceremonia celebrada en la Residencia Oficial de Los Pinos. Las conclusiones de la consulta establecieron claramente la necesidad y conveniencia para México, de iniciar negociaciones tendientes al establecimiento de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Lunes 11 de Junio de 1990.

Hace más de un año, con base en la recomendación del Senado el Presidente Carlos Salinas de Gortari decidió iniciar consultas, con el Presidente de Estados Unidos George Bush para la eventual negociación de un Tratado de Libre Comercio.

Miércoles 5 de Septiembre de 1990.

El Presidente Carlos Salinas de Gortari ordenó la formación, en la SECOFI, de la Unidad de Negociación del TLC, de igual manera, se instituyó la Comisión Intersecretarial del TLC presidida por la SECOFI y compuesta por representantes de las Secretarías de Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto, Trabajo y Previsión Social, el Banco de México y la Presidencia de la República. Para obtener una amplia participación de la comunidad nacional se crearon también las siguientes instancias:

I. El Consejo Asesor del TLC.

Presidido por el Secretario de Comercio y Fomento Industrial e integrado por los siguientes representantes de los sectores:

- Académico.
1. Dr. José Sarukhan Kermez.
 2. C.P. Oscar J. Joffre Velázquez.
 3. Prof. Mario Ojeda Gómez.
 4. Pte. de El Colegio de México.
 5. Dr. Jorge Bustamante.
 6. Pte. de El Colegio de la Frontera Norte.
 7. Dr. Rafael Rangel Sostman.
 8. Rector del Sistema ITESM.
 9. C. Rector del ITAM.

Agropecuario

7. Dip. Jesús González Gortázar.
8. Pte. de la CNPP.
8. Sen. Maximiliano Silerio Esparza.
9. Sr. Javier Garza de la Cabada.
9. Pte. del CNA.

Empresarial.

22. Presidente del Consejo Asesor. Dr. Jaime Serra Puche.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

10. C.P. Rolando Vega Iñiguez.
11. Pte. del CCE.
11. Lic. Juan Gallardo Thurlow.
12. Ing. Hugo Villalobos González.
13. Sr. Jesús Cevallos Gómez.
14. Sr. Enrique Hernández Pons.

II. COECE.

La Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE), presidida por el Lic. Juan Gallardo Thurlow e integrada por los siguientes representantes por sector:

1. Aceite y grasas.
1. Miguel Machuca.
2. Adhesivos. Leopoldo Rodríguez.
3. Alimentos inorgánicos.
3. Manuel Luevanos.
4. Agricultura, Silvicultura y Pesca. Eduardo R. Bours.
5. Aguacate. Leopoldo Vega.
6. Avas envasadas. Luis Riba y Rincón Gallardo.
7. Alimentos pecuarios.
7. Enrique García Rendón.
8. Aluminio. Rafael Delgado Imedal.
9. Agricultura. Javier Pineda.
10. Arrendadoras. Gustavo Rangel León.
11. Artes gráficas. Jorge Rivas.
11. Lacayo.
12. Artículos de piel y viaje.
12. Jaime Rosaldo.
13. Alun. Camaron. Langosta.
13. Abulón. Sardina y Algas.
14. Rafael Ruiz.
14. Avicultura. Miguel Castro Sánchez.

31. Curtiduría. Armando Guevara R.
32. Diversos productos de vidrio.
32. Jorge Cárdenas.
33. Editoras y publicaciones.
33. Carlos Noriega Arias.
34. Electrónica. José Luis Márquez.
35. Envases de vidrio. Fibra y aislamiento de vidrio. Vidrio plano. Vajillas. Artículos de vidrio. Cubiertos de acero y Artículos de acero porcelanizado.
35. Jorge Cárdenas.
36. Envases metálicos.
36. José Antonio Hinojosa.
37. Equipo de transporte aéreo.
37. Isaías García Terrazas.
38. Equipo de transporte ferroviario. Burhard Wilhem.
39. Equipo de transporte naval.
39. Marcos Orduña.
40. Equipo y artículos fotográficos. Jorge Kahwagi Gasime.
41. Equipo y maquinaria eléctrica y consumo duradero.
41. James Dupuis.
42. Fabricación de artículos de papel escolar. Armando Ruiz Galindo.
43. Fabricaciones de Banderas. Sombrosos. Calzado. Textiles.
43. Vestido. Fibras sintéticas para textiles. Monofilamentos.
43. Alfombras y Siderurgia.
44. Alimentos. Fibras sintéticas para alfombras y Siderurgia.
44. Fibricantes de Cartón gris.
44. de Formas continuas. Cajas y envases y Procesos fotográficos. Marcos Soldkin.
45. Factoraje. Jaime Weiss Steid.
46. Fertilizantes. Ángel Orta.
47. Fertilizantes. Richard Piñero.
48. Fianzas. Jorge Orozco.
49. Fibras artificiales y sintéticas.
49. Tomás Rodríguez.
50. Flores ornamentales.
50. Gustavo Ruiz Kurt.
51. Fraguancias y Tensioactivos.
51. Víctor Manuel Terrones.

52. Frutas climas templados (manzana). Mario Gil Barasa.
53. Frutas climas templados (naranjas). Alejo Bay.
54. Frutas tropicales (plátano). Raúl Nava Navarro.
55. Galletas y pastas.
55. Della Altamirano.
56. Ganadería bovina.
56. Luis Armando Salazar.
57. Ganadería de leche.
57. Alfredo Gutiérrez.
58. Ganadería porcina. Antonio Soto Ramirez.
59. Granos y Oleaginosas. Theology Crisantes E. Harnera. Adalberto Fugemann.
60. Herrajes y estructuras metálicas. Arnelactos de madera. Fabricaciones de arcilla. Industriales de marmol. I. Uberta de concreto reforzado. Concreto premezclado. Materiales para construcción. y Grasas de origen animal.
61. Herrajes y similares. Carlos Ramón Saucedo.
62. Válvulas. Maquinaria no eléctrica y Maquinaria sobre pedido. Arnoide Semadeni.
63. Hortalizas y Frutas frescas. José G. Cárdenas Izabal.
64. Hortalizas y Frutas procesadas. Manuel Urquiza.
65. Hule sintético y Negro de humo. Carlos Pani.
66. Hulequímicos.
66. Rodolfo Montemayor.
67. Industria de autopartes. Limpia parabrisas. Líquidos y Aceites. Acumuladores. Rodamientos y Cigüeñales. Juntas de corcho y Chasis. Rolando Oliveira.
68. Industria de jabones y

111. pasajero. Rupert Flores.
112. Sorgo. Héctor Cárdenas.
112. Tabaco. Salvador Viesca.
113. Tequila. Ramón Yañez.
114. Vitivinícola y Bebidas.
114. Gustavo de la Serna.

Martes 5 de Febrero de 1991.

Los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos anunciaron simultáneamente su decisión de iniciar negociaciones trilaterales que conduzcan a un Tratado de Libre Comercio de América del Norte, para crear la zona de libre comercio más grande del mundo.

Domingo 24 de Febrero de 1991.

El C. Presidente de la República, Licenciado Carlos Salinas de Gortari, instruyó al Secretario de Comercio, Jaime Serra Puche, para que cada semana, y cada vez que sea necesario informe a la opinión pública sobre los trabajos que se realizan en México y las consultas y discusiones que se mantienen con Estados Unidos y con Canadá en torno al Tratado de Libre Comercio.

Miércoles 12 de Junio de 1991.

La reunión Ministerial celebrada en Toronto, Canadá, marcó el inicio de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Los equipos negociadores llegaron a los siguientes acuerdos:

a) Determinaron 6 grandes áreas de negociación: ACCESO A MERCADOS REGULADOS DE COMERCIO; SERVICIOS; INVERSIÓN; PROPIEDAD INTELECTUAL Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.

b) Establecieron 17 grupos de trabajo para la negociación:

- 1) Aranceles y barreras no arancelarias.
- 2) Reglas de origen.
- 3) Compras del gobierno.
- 4) Agricultura.
- 5) Automotriz.
- 6) Otros sectores industriales.
- 7) Salvaguardas, subsidios y leyes contra prácticas desleales de comercio.
- 8) Estándares.
- 9) Principios generales para la negociación de servicios.
- 10) Servicios financieros.
- 11) Servicios de seguros.
- 12) Transporte terrestre.
- 13) Telecomunicaciones.
- 14) Otros servicios.
- 15) Inversión.
- 16) Propiedad intelectual y
- 17) Solución de controversias.

c) Todos los grupos de trabajo definidos se reunirán durante el mes de julio, para intercambiar información y precisar los puntos básicos sobre los que laborarán.

d) Los 3 jefes de la negociación se reunirán los días 8 y 9 de julio para decidir la dirección que se dará a cada grupo de trabajo.

e) Los días 6 y 7 de agosto, los 3 jefes de la negociación se reunirán nuevamente para recibir los informes de avance correspondientes y dar instrucciones a los grupos negociadores.

f) Los días 18, 19 y 20 de agosto, se realizará la Segunda Reunión Ministerial en la ciudad de Seattle, Washington, para recibir informes de avances de los grupos y decidir las nuevas líneas de trabajo.

g) Antes de la segunda quincena de octubre se realizará en México, la Tercera Reunión Ministerial de Negociación.

Jueves 20 de Junio de 1991.

El H. Senado de la República entregó al Secretario de Comercio y Fomento Industrial, Dr. Jaime Serra Puche, una recopilación de las ponencias presentadas por la ciudadanía en el Foro Permanente de Información, Opinión y Diálogo sobre el Tratado de Libre Comercio; la documentación comprende 256 trabajos de partidos políticos, organizaciones obreras y campesinas, instituciones culturales y educativas, agrupaciones sociales, clubes de servicio y personas interesados en el tema del TLC, con el siguiente resultado: 81% se manifestaron a favor, 7% en contra y 12% condicionaron su apoyo.

Acciones realizadas

Lunes 25 de Febrero a martes 2 de Julio de 1991.

En cumplimiento de la instrucción Presidencial de informar semanalmente a la opinión pública, la SECOFI ha emitido 47 documentos informativos en 19 semanas.

Desde su creación, el Consejo Asesor ha sesionado en 10 ocasiones. En la última de ellas, que tuvo carácter de extraordinaria, el Secretario Serra informó el inicio de las negociaciones. Actividad que en la comisión intersecretarial realizó el Jefe de la Negociación Dr. Herminio Blanco.

Tras una labor de investigación exhaustiva y articulación de sus planteamientos, la COECE integró las monografías sectoriales que conformarán la agenda Mexicana de negociación con Canadá y Estados Unidos.

El equipo negociador de México ha tenido contacto con agrupaciones sindicales, empresariales, campesinas, culturales, sociales, académicas y de partidos políticos en 627 eventos de análisis, discusión e información sobre el TLC, en el país y 45 en el extranjero. Cabe destacar también 10 reuniones sostenidas con miembros de diversas Comisiones del Congreso de la Unión. Esta actividad continuará y aumentará conforme lo demandará la comunidad nacional.

MEXICO

Realirma que su Constitución Política no será motivo de negociación y reitera enfáticamente, que el TLC habrá de subordinarse y ser congruente con su articulado.

Rechaza la entrada de industrias contaminantes y proclama la defensa irrestricta de su patrimonio ecológico.

Señala que la negociación estará marcada por el interés de su pueblo y nunca por presiones del exterior.

El Gobierno de la República negociará el TLC para: promover un mejor y más seguro acceso a sus productos a los Estados Unidos y Canadá; reducir la vulnerabilidad de nuestras exportaciones ante medidas unilaterales y discrecionales; fortalecer y hacer más competitivo al sector exportador y crear empleos más productivos y mejor remunerados.

Durante la Negociación, México Demandará del TLC:

- a) Que sea estrictamente compatible con el articulado del GATT.
- b) Que elimine los aranceles con la gradualidad necesaria y suficiente para evitar perjuicios y otorgar ventajas a la industria y comercio nacionales.
- c) Que elimine las barreras no arancelarias a nuestras exportaciones.
- d) Que incluya reglas de origen para evitar la triangulación comercial.
- e) Que contenga reglas precisas para evitar el uso de subsidios distorsionantes del comercio exterior y, el abuso en la aplicación de las legislaciones sobre prácticas desleales de comercio.
- f) Que establezca un mecanismo transparente, efectivo y justo para la resolución de controversias.

David y Goliat



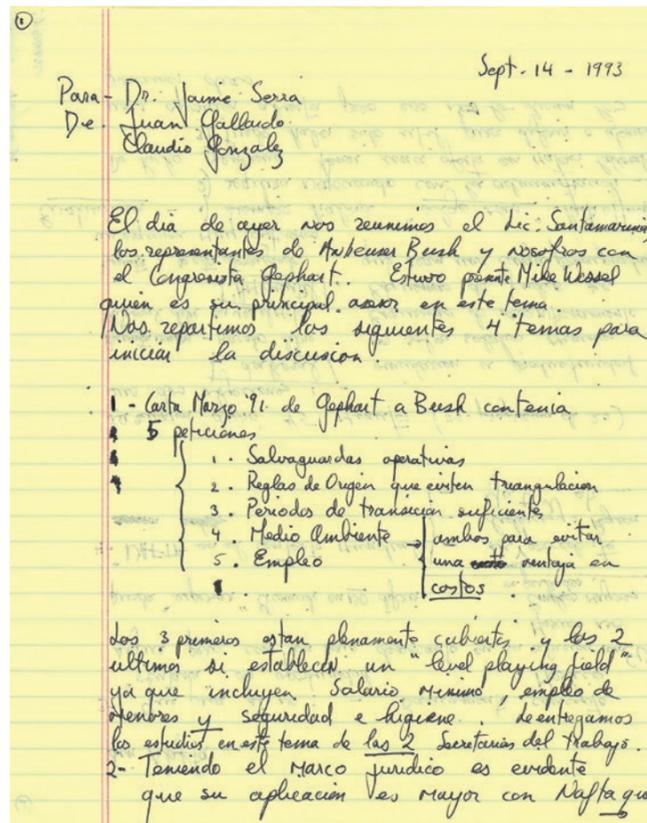
Si hay alguien que ha ocupado un asiento privilegiado en las negociaciones comerciales de México, ese ha sido Guajardo, quien fue parte del equipo negociador del TLCAN y, luego, como secretario de Economía, encabezó al equipo de negociadores del T-MEC. Nadie mejor que él para entender lo que es negociar con una potencia, independientemente del cambio de curso en la historia y el tiempo. De ahí que él considere al TLCAN como el parteaguas de un cambio muy profundo y un antes y después en la política exterior y la relación con nuestro vecino y socio más importante.

"Si tú te preguntas -señala- cuáles eran las instrucciones de los embajadores mexicanos en Washington antes de los 90, era 'ni te aparezcas en Capitol Hill'. Era la famosa teoría de que no nos metamos con ellos para que ellos no se metan con nosotros. Teníamos un total desconocimiento de cómo funciona una potencia en sus balances en la estructura de poder."

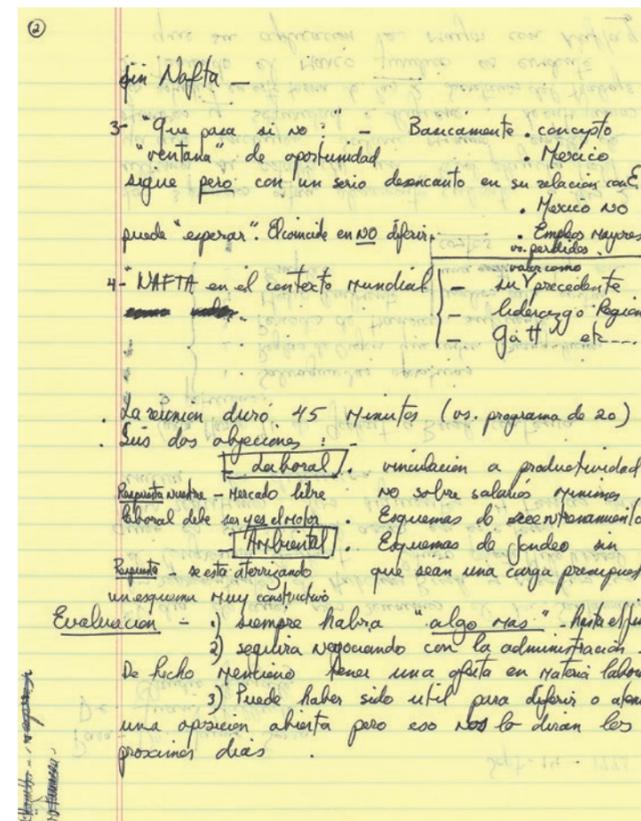
Ya lo hemos dicho: el primer TLCAN nace a partir de una idea convergente de tres gobiernos que, desde el punto de vista de globalización e integración al comercio internacional, pensaban igual. De cualquier manera, la complejidad de la relación implicaba hacer un esfuerzo descomunal para ser vistos como una nación confiable para tejer destinos de un modo más contundente. Cuenta Guajardo:

"El primer reto era cómo convencer a Washington, de alguna manera a los canadienses, de que ya nos habíamos ganado el respeto para confiarnos, por primera vez en la historia del mundo, la integración de una negociación comercial que traía a tres países de diferentes niveles de desarrollo económico. Por eso en el primer esfuerzo de cabildeo eran tan importantes las visitas al Congreso de los Mexican Officials, como Serra y Blanco, así como la de los empresarios en la construcción del famoso Cuarto de Junto".

Es importante entenderlo porque, más adelante, en la negociación del T-MEC, ese paradigma cambia. Ya no había un gobierno que pensaba igual en términos



Borrador de una carta de Juan Gallardo y Claudio X. González a Jaime Serra. Prueba fehaciente de la estrecha colaboración público-privada.



de comercio internacional y de que un déficit comercial pudiera existir con varias naciones, porque ya era un mundo global de manufactura conjunta. Entonces se partía de un diferente concepto de integración. México tenía un superávit comercial importante y EE.UU. quería, con sus nuevos términos, restarle competitividad.

Muy diferente. Cuando tocó el turno a Guajardo de encabezar al equipo negociador mexicano en los años recientes, se fue en un inicio a cabildear con los líderes republicanos del Congreso. Esos liderazgos desconfiaban de las capacidades y la experiencia de la Casa Blanca y estaban en contra de las locuras que se habían puesto en la mesa de negociación.

"¿Pero, qué pasaba cuando yo iba al Congreso a hablar con el republicano Paul Ryan? Se enteraba Robert Lighthizer que yo iba y lo hostigaba. Eso mismo pasaba a los canadienses: cuando Chrystia Freeland hablaba a las espaldas de la Casa Blanca, eso endurecía y afectaba la flexibilidad de la negociación, y por eso los canadienses terminaron tan mal en la relación con Washington. Nosotros entendimos eso muy rápido y por eso en el T-MEC dejamos la responsabilidad más importante del cabildeo al sector privado, para que pudiéramos tener dos bandas no cruzadas de contaminación. Por eso fue tan importante la presencia del sector privado en ese proceso, porque ellos llevaron la responsabilidad del cabildeo y nosotros entendimos que teníamos que concentrarnos en la negociación para no contaminar la negociación misma."

Los números hablan: participaron un promedio de 200 empresarios mexicanos del más alto nivel durante semanas enteras en Washington, desempeñando el doble papel de asesoría y cabildeo.

Francisco De Rosenzweig recuerda cómo las oficinas de White & Case LLP fueron la base de operaciones del sector agrícola en Washington. Más de 80 representantes del sector agroalimentario se reunían para revisar temas específicos y, bajo el liderazgo de Bosco de la Vega, se llevaban a cabo las reuniones de estrategia y coordinación para acordar la postura del sector en la negociación del T-MEC. De la misma forma se organizaban reuniones con la American Farm Bureau y la Canadian Federation of Agriculture, en colaboración estrecha con el subsecretario Juan Carlos Baker y el jefe negociador técnico Kenneth Smith.

Hubo varias negociaciones difíciles en el TLCAN, pese a la convergencia de visiones. Por ejemplo, el tema textil. Enrique Espinosa, negociador en jefe grupal de cuatro de los 18 grupos de negociación (textiles, medidas antidumping, salvaguardas y estándares y normas técnicas) y hoy socio de Serra, relata la peculiaridad de la negociación de productos textiles: hasta antes del TLCAN, México –junto con otros 31 países– estaba sujeto a un régimen de cuotas, topes cuantitativos producto por producto, por lo que había que negociar cada tres años. "Me tocó como contraparte Ron Sorini, quien era el negociador textil triannual. Se imaginaron la experiencia negociadora del señor. Nuestro objetivo era eliminar por completo las cuotas y bajar aranceles a velocidades distintas: inmediata, cinco y 10 años". Así se logró.

Era un avance fundamental. Si hubo un sector que participó activamente en ese primer Cuarto de Junto, fue el de los textileros. La relación entre industriales de un lado y otro de la frontera era tan fuerte, que los mexicanos establecieron un diálogo directo con sus contrapartes estadounidenses para buscar coincidencias y focos críticos de preocupación. Por aquel entonces era esencial la figura de Jacobo Zaidenweber (QEPD), quien entre otras cosas presidía la American Chamber of Commerce en México. Desde la óptica de negociador, Espinosa agrega que la responsabilidad implicaba dos frentes:

"Con las contrapartes internacionales en el tratado, pero también con el sector privado. Si lo vemos de manera esquemática, la cadena textil implica fabricación de fibra para uso textil, de hilo, de tela y de productos confeccionados terminados. En México, la parte más competitiva era la de fibras, con empresas muy grandes, con recursos para invertir en tecnología y estar a la estatura de los estándares técnicos de calidad internacional. Mientras más se avanza en la cadena, menor grado de complejidad tecnológica. En la confección, la ventaja competitiva es la mano de obra. El objetivo del país era desgravar, liberalizar lo más rápido posible la confección, porque son pequeños talleres que generaban miles de empleos, con un efecto muy favorable para el país. Los fibrieros querían que el arancel se eliminara paulatinamente en 10 años. No podíamos hacer eso porque perderíamos una ventaja competitiva muy importante para el país".

Sin dar nombres, Espinosa cita la anécdota con uno de los dirigentes textileros (fabricante de brassieres) en

el Cuarto de Junto. Los estadounidenses pedían que no fuéramos muy rígidos en los requisitos de contenido regional para la fabricación de brassieres; que se pudiera importar, por ejemplo, encaje coreano, sin que eso descalificara al producto de los beneficios del tratado. El señor se acercó y le dijo:

- Enrique, ese asunto es muy delicado. Creo que debe ser resuelto a nivel del secretario Serra, y no tú.

Había 80 personas del ramo textil presentes cuando me lo dijo. No me podía quedar callado.

- Sí, mira, el que menos sabe aquí de la cadena textil soy yo. Y el secretario de Comercio sabe aún menos de brassieres y encajes. Pero puedo conseguir la cita, aunque te adelanto lo que va a pasar. Nos va a llamar el secretario Serra, tú le vas a exponer el punto de preocupación, él te verá con cara de preocupación y te dirá que lo dejes ver el tema.



Carla Hills: Destacada abogada. Profesional, defensora del Libre Comercio, nacionalista pero visionaria y gran apoyadora de México.



Don Lorenzo Zambrano, siempre con buen humor, gentileza y gran apoyo. QEPD.

Cuando te salgas, me va a preguntar: "Enrique, ¿qué hacemos?". Por tanto, me va a tocar a mí decirle lo que creo debemos hacer, pero si quieres damos toda esa vuelta.

Cuando se negoció el TLCAN, el arancel máximo que cobraba México a cualquier producto, incluyendo los textiles, era 20%, pero había algunos productos en que Estados Unidos, además de poner cuota, cobraba aranceles de 40%. Un ejemplo eran los trajes de vestir para caballero. En esas prendas, mucho de lo que se paga es la etiquetita, el nombre del diseñador o de la marca, y en eso la mano de obra no cuenta mucho y los empresarios estadounidenses querían tenerlo protegido. Recuerda Espinosa:

"Yo llegué con mi contraparte Ron Sorini para exponerle la asimetría, para pedirle que se bajara a 20% en el día uno, y a partir de ahí discutíamos los tiempos. Me respondió que entendía, pero que no podía volver con los empresarios a decirles que había recibido una mordida enorme, sin tener nada a cambio. No le era posible dar algo gratis, le resultaba indefendible. Me fui a pensar y a conversar. Regresé y le propuse un recorte arancelario proporcional en ambas partes, es decir, que al entrar en vigor el tratado quitara el 40% (16 puntos) a su 40%, y nosotros 20% (4 puntos) a nuestro 20%. Y de ahí seguiríamos con desgravamientos en el tiempo. Gajes de los modos de negociar, Sorini me propuso que, al entrar a la mesa de negociación, donde había más negociadores de ambos países, le hiciera yo esa propuesta, a la cual se iba a negar en público. Una vez lo hiciera, yo tendría que enfurecerme y dar un manotazo en la mesa, amenazando con suspender el diálogo hasta que el asunto se resolviera. Eso hicimos. Fue su herramienta para poder decir a los empresarios estadounidenses que no había quedado otra opción. Fue una experiencia fascinante de negociación".

También había dificultades en el tema de medidas antidumping. Espinosa señala que era como jugar frontón contra una pared de piedra, ya que México llevaba como premisa la eliminación de la aplicación de medidas antidumping, porque las propias reglas del libre comercio impedían que se ejerciera esa deformación de subsidios y apoyos disfrazados a ciertos sectores o productos. Espinosa, como negociador de esa mesa, puso como ejemplo contundente el acuerdo comercial entre Australia y Nueva Zelanda. EE.UU. lo rechazó.



Gilberto Vázquez de CONCAMIN, César Flores, Jaime Serra y Eugenio Clariond con Juan Gallardo, durante una pausa en las negociaciones.



Henry Kissinger y Jaime Serra, en reunión de la CEMAI.

Algunas cosas se perdían, otras se ganaban. Gajes de la negociación.

Historia muy relevante fue la que jugó la comunidad judía mexicana. No sólo hubo una participación importante en el Cuarto de Junto de distinguidos empresarios judíos, representando los intereses de diferentes sectores (en particular en las industrias de fibras, telas y prendas de vestir), sino que figuras de mucho liderazgo como Jacobo Zaidenweber, Mayer Zaga, Adolfo Kalach y Victor Miklos, entre otros, establecieron contactos con sus clientes, proveedores y socios estadounidenses para alinear intereses y lograr una eliminación inmediata de las cuotas que limitaban el acceso de nuestras exportaciones a EE.UU.

Hubo una participación adicional que fue fundamental: transmitir a las organizaciones comunitarias judías de EE.UU. la importancia que el TLCAN tenía para los tres países. En este esfuerzo de diplomacia privada, acompañaron a Gallardo desde el Cuarto de Junto, dos miembros prominentes de la comunidad judía: el propio Zaidenweber e Isaac Becker. Gallardo lo expresa con una anécdota:

"Un día me llama Jaime Serra y me dice que las organizaciones comunitarias judías no se habían pronunciado con respecto al TLCAN. Ocurre que estas organizaciones tienen una gran disciplina, con una estructura operativa maravillosa y de contacto continuo con los legisladores. Y, como parte de su esfuerzo de participación política, se pronuncian sobre los temas importantes para EE.UU. y su gobierno".

Para entender cómo acercarse a estas organizaciones, Gallardo acudió con Becker y le expresó la preocupación sobre el silencio de estas organizaciones. A partir de esta comunicación, Becker y otros líderes de la comunidad judía mexicana establecieron contacto con las organizaciones judías de EE.UU. para transmitir la importancia del TLCAN para ambos países. No sólo eso: al poco tiempo, Becker llamó a don Juan para pedirle su presencia en Tecamachalco, en la CDMX, pues una delegación de líderes comunitarios estadounidenses –del American Jewish Committee– estaba en México. Gallardo acudió con Zaidenweber y Zabłudovsky. Entraron al gran salón. Había unos 60 líderes comunitarios de EE.UU. de todos los ámbitos de acción: rabinos, empresarios, líderes de opinión. Becker los había convocado.

"Fue un bombardeo a fondo de preguntas puntuales –recuerda don Juan–. Como a las 9 p.m. se levanta una mano en el centro, nos agradece y nos invita a retirarnos. No teníamos idea de cómo nos había ido".

Dos días después Gallardo es notificado de que las organizaciones se pronunciarían a favor del TLCAN.

Fue clave, por supuesto.

Quien también participó activamente en las dos negociaciones con EE.UU. fue Blanco, primero como negociador gubernamental, después como asesor del sector privado. Como viejo lobo de mar en estas maniobras, es el indicado para hablar de las diferencias en ambas negociaciones. La memoria es un recurso de aprendizaje valioso cuando se requieren herramientas innovadoras en una negociación. Recuerda:



Bella ceremonia de agradecimiento con el Presidente Carlos Salinas.

"La experiencia que tuvimos con Clinton es muy parecida a la negociación del T-MEC. Cuando vimos que las probabilidades de que Clinton ganara, estuve en una reunión con los principales asesores para evitar que en su campaña dijera no al TLCAN. Estaba ahí el paquete ya negociado, pero si Clinton hubiera dicho no, todo se habría ido atrás. Los temas complejos: lo ambiental y lo laboral. La negociación cambió en dos aspectos. Uno, la negociación inicial con Bush fue entre gobiernos que querían abrir y el tema era fijar tiempos. Con Clinton, fue negociar que no se excluyera lo acordado con el gobierno de Bush y tener una estrategia defensiva en lo laboral y lo ambiental (Mickey Kantor, gran proteccionista, quería quitar varias cosas previamente acordadas). La negociación de esos rubros fue mucho más parecida al proceso del T-MEC: 100% defensiva".

Había que hablar, igualmente, con los sindicatos de México –inicialmente representados por Nezahualcóyotl de la Vega, líder del sindicato de músicos–, con espíritu de cercanía y entendimiento, con el objetivo de incluir la postura del sector social y laboral en los temas fundamentales de la negociación. Gallardo recuerda que, alguna vez que estuvo más de un mes en Washington, estuvo acompañado por los principales líderes sindicales mexicanos, para que entendieran todos los alcances de la negociación, dado que había un ambiente de suspicacia y de temor. Poco a poco se fue tejiendo confianza, cuando los líderes sindicales se cercioraron de que todo lo que le compartían era verídico. "Ese fue el otro Cuarto de Junto",

recuerda. Así había ocurrido igualmente con el primer Cuarto de Junto, durante el TLCAN, cuando se conformó con los líderes sindicales para el tema laboral, así como con empresarios enormemente respetados como Manuel Arango y Rodolfo Ogarrío para el tema ambiental.

En ese entonces, ante la posibilidad de la integración comercial norteamericana, México ya tenía una historia que contar. El punto muerto de aquella reunión de Davos en 1990 había quedado atrás. Hay un buen ejemplo: el presidente Carlos Salinas haría una gira de promoción en tres ciudades de Norteamérica: Toronto, Boston y Nueva York. Ya estaba conformada la COECE, con Gallardo al frente. Fue a él a quien le solicitaron organizar reuniones con miembros prominentes del sector privado en las tres ciudades, en 1991. Fernando Senderos, de Grupo Desc, tenía gran vinculación con Boston y contribuyó a que la participación fuera nutrida. En Nueva York, el acercamiento fue con Jim Robinson, presidente de American Express, quien encabezaba el Business Roundtable. Estaba la plana mayor de los negocios de EE.UU. donde se discutió la puesta en marcha y seguimiento del TLCAN, acorde con la visión del presidente Salinas. Y lo mismo ocurrió en Toronto con empresarios canadienses. Fue un momento decisivo: ahí despegó el acuerdo.

Recursos de convencimiento, de suma de voluntades, pero, sobre todo, cuestión de competitividad. Ante las voces que señalaban preocupación de lo que perderían los países en el acuerdo, los negociadores gubernamentales y empresarios del Cuarto de Junto hicieron incontables



Una vez cerrado el tratado, visita del 1. Vicepresidente Al Gore a México en el Auditorio Nacional.
2. Juan Gallardo y a su izquierda
3. Luis Germán Cárcoba,
4. Eduardo Bours presidente del CNA,
5. Antonio del Valle Ruíz del CMN,
6. José Ángel Gurria.

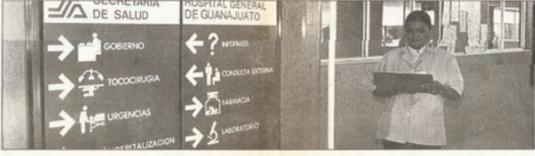
roadshows para argumentar la construcción de una región más competitiva: por sentar bases y reglas claras para la toma de decisiones de inversión con incertidumbre, por la expansión de un mercado de tal tamaño que podía generar economías de escala sin paralelo, por la facultad de crear economías de especialización para redes de proveedores, por la apertura de opciones tecnológicas y por el libre comercio de servicios. Los números de soporte manifestaban su contundencia: se creaba el mercado más grande del mundo con 360 millones de consumidores y una producción anual arriba de \$6 trillones de dólares (billones en México).

La otra gran diferencia entre la primera y la segunda negociación: en la primera no había resultados, sino promesas, con las suspicacias que estas producen, mientras que en la más reciente había resultados tangibles, muy impresionantes, que habían probado y demostrado la viabilidad del libre comercio con los vecinos del norte.

67,000 new classrooms.



One new hospital every three weeks.



\$2.5 billion spent on the environment.



What do you call a country like that?

With a new determination and vision of the future, modern Mexico has made 30 years of progress in the last five years alone: building a strong, growing economy; reforming its laws and institutions; providing new schools, hospitals and health centers for its communities; and devoting more resources to environmental protection.

Mexico today is a thriving, dynamic country, with a rich heritage and a bright future. It has also become the fastest-growing market for U.S. goods and services. U.S. exports to Mexico have more than tripled since 1986, to \$41 billion a year, and currently support 700,000 U.S. jobs.

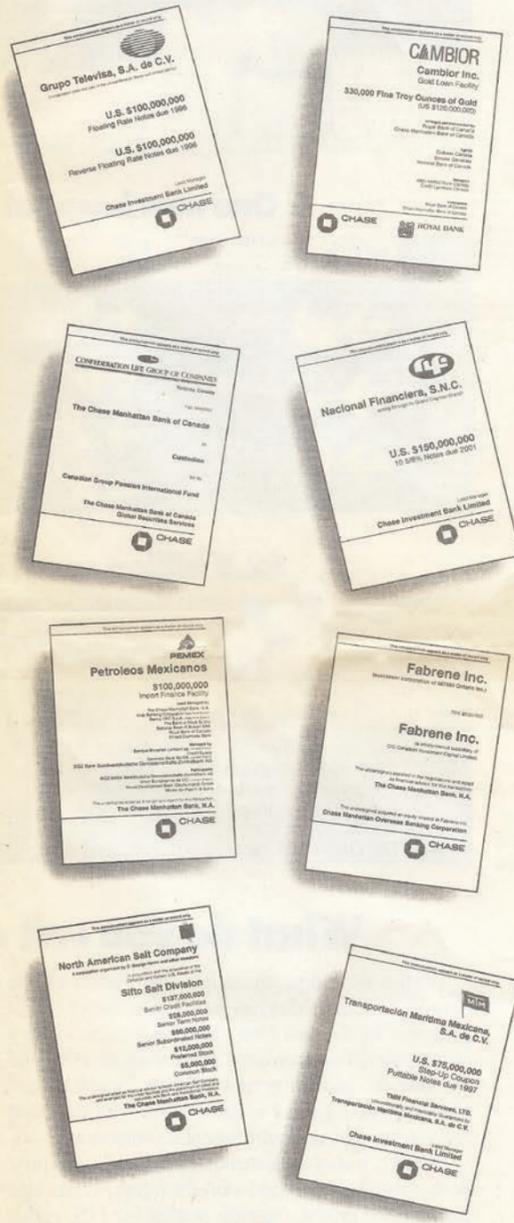
The North American Free Trade Agreement—NAFTA—will eliminate all barriers to trade, and enable Mexicans to buy even more American products. And that could create another 200,000 jobs in the United States by 1995.

It's time to work together with modern Mexico. Because together, we're stronger.

MEXICO TODAY

PAID FOR BY THE CANADIAN MEXICAN BUSINESS COUNCIL. (The Mexican Business Council is a non-profit association of executives from Mexico's business sector, founded over 30 years ago with the objective of providing information about Mexico abroad.)

NAFTA presents a host of new opportunities. Chase presents a way to make the most of them.



CHASE believes that NAFTA will bring a wealth of opportunity to North American companies. And we're well positioned to help them take advantage of it. That's because we have onsite expertise in Mexico and Canada. For decades, in both countries, we've assisted governments as well as international corporations, helping them turn ideas into reality.

But Chase has more than local expertise. Recently, Euromoney recognized us as Best

we also received their Commendation for Excellence in Swaps and Foreign Exchange.

Over the years, we've been dedicated to understanding each of these countries. As dedicated, in fact, as we've been to understanding each one of our customers.

So while we feel confident that NAFTA will become a reality, we feel even more confident that we'll be ready for it when it does.

El Factor Canadiense

Retrocedamos nuevamente a la negociación de los años 90. Una de las anécdotas que mejor ejemplifica las ocasiones en que hubo reuniones directas con la contraparte canadiense es, al tiempo, un retrato de la astucia de Gallardo: Serra lo invitó a conversar con los canadienses, que habían venido de visita a México. Cuenta:

"Creo que no me entendió que eran canadienses (sino estadounidenses) y comenzó a tirarles mucho: "Los canadienses nos van a entorpecer mucho, van a poner trabas...". Le tuve que pasar un papelito que decía: estos son los canadienses. De inmediato, Gallardo dijo: "Bueno, todo esto es lo que andan diciendo de ustedes". Gran salida.

En realidad, la relación entre negociadores y empresarios de ambos países siempre fue cordial. Doña Elsa Rojas recuerda aquellas primeras reuniones en La Gavilana, hacienda de la familia Gallardo cercana a Guadalajara, donde los canadienses siempre acudían con entusiasmo.

"Alguna vez me preguntaron con qué pintábamos las bugambilias. Eran reuniones muy gratas".

Como señala el propio Gallardo, en aquel entonces nació esa gran química entre mexicanos y canadienses, e incita a que la debemos retomar, ya que es "muy diferente la relación mano a mano, que tres a la vez. La dinámica es muy distinta".

Como se ha comentado ya, fueron los canadienses quienes abrieron la puerta a los miembros fundadores del Cuarto de Junto (Gallardo y Güemez), cuando se decidió que, más que comenzar de cero, había que encontrar la experiencia previa, como la que había tenido Canadá con EE.UU. al momento de negociar su acuerdo bilateral. Gallardo reconoce ese momento:

"Esta relación hizo que cuajara el plan de tres. Incluso, todo lo que los canadienses hubieran querido tener en su primer acuerdo, logramos incorporarlo al tratado trilateral".

Hubo por entonces una reunión en Acapulco, a la que acudieron los canadienses. Uno de los funcionarios de ese país se paró de la mesa, en una comida, pidió un micrófono,



Juan Gallardo, Jaime Serra y Brian Mulroney, primer ministro canadiense.



Christia Freeland, la negociadora en jefe de Canadá.

y dijo que no entendía por qué no existía una relación más estrecha entre Canadá y México:

"Somos dos naciones a las que sólo nos separan a bunch of bushes and hills" (en alusión a George Bush y a Carla Hills, lo que en español significa arbustos y colinas). Así era la buena vibra.

Había un grupo compacto de seis empresarios mexicanos y seis canadienses, con sus parejas, que desarrollaron un enorme vínculo. Ahí mismo, en Acapulco, en una de sus primerísimas sesiones, cuando todos estaban muy protocolarios, el presidente del Bank of Montreal les dijo:

"Bien, basta, dejemos tanta formalidad y hablemos de cosas serias, que nos comprometan a todos".

Gallardo le tomó la palabra y le preguntó que fue lo que no habían logrado obtener en su tratado bilateral con EE.UU. La respuesta fue larga, porque al menos cinco cosas relevantes que deseaban los canadienses habían quedado fuera. Todas lograron ser incluidas en el TLCAN.

La Gavilana fue sede de reuniones fundamentales, no sólo con Canadá, sino también con funcionarios y congresistas estadounidenses. Ahí se destrabaron momentos que empantanaban las negociaciones. Hubo recorridos que don Juan recuerda como momentos de definición, como uno muy célebre que inició en la Ciudad de México, siguió con una cena en Mérida, una comida al día siguiente en Veracruz y cena en Monterrey, un desayuno en Chihuahua y una comida de cierre en la propia hacienda en Jalisco.

Pero entonces era 1991, recordemos e insistamos: había tres gobiernos que coincidían en la misma visión.

Ya en el T-MEC, durante la renegociación del acuerdo trilateral, Canadá jugó un papel complicado. Para el primer ministro Justin Trudeau, jugar con las reglas (o la falta de) de Trump, simplemente no tenía viabilidad política. De ahí que haya habido varios momentos de choque de trenes, con amenazas de salirse de las negociaciones y, por supuesto, dilataciones constantes en las mismas. Hubo varios instantes en que parecía que Canadá quedaría fuera del T-MEC.

Sin embargo, para el lado mexicano, Canadá fue un facilitador, pese a que México debía avanzar en la solución bilateral con EEUU, incluso cuando el país de la hoja de maple se retirara de la mesa. Guajardo lo explica:



La gran camaradería entre mexicanas y canadienses.



Sesión en la Canadian Chamber of Commerce, clara dinámica constructiva de tres a la mesa.



"Si tú tienes tres jugadores en una mesa de negociación y finalmente decides avanzar sin un tercero, es porque lo que estás reflejando es que la estrategia del tercero es distinta en el manejo del tiempo. Canadá no tenía prisa, mientras aquí debíamos garantizar un acuerdo que era un ancla de transición entre gobiernos de naturaleza totalmente distinta. Era fundamental para la estabilidad de México. En ningún momento y, por eso hoy mi relación con Chrystia Freeland es extraordinaria, le escondí las cartas - continúa-. Ella sabía las pistas de aterrizaje porque había temas que estábamos enfrentando en común, y al fin del día, lo que yo tenía que hacer era cómo distribuir aquellas cartas que íbamos a salvar de manera coordinada".

Para Canadá era esencial y estratégico defender políticamente el Capítulo 19 de controversias comerciales (solución de controversias en materia de prácticas desleales de comercio), que fue su contribución más importante al primer acuerdo. En ese proceso, luego de "una visita muy honesta" que Guajardo hizo a Freeland en Toronto, hubo una reunión del sector automotriz en Washington.

"Presentía -cuenta- que lo único que interesaba a Trump era un nuevo arreglo en el sector automotriz, para atraer mayor requerimiento de valor en América del Norte, restando influencia a otras regiones. Fue cuando entre estadounidenses y canadienses propusieron la regla de que 40% del contenido de un auto tiene que venir de una zona de altos salarios (\$16 dólares la hora). El haberlo hecho a nuestras espaldas me dio autoridad moral para poder avanzar con las pistas de aterrizaje que necesitábamos para cerrar el acuerdo, además de visualizar dónde iba a concretarse al final el encuentro entre los negociadores de Canadá y de EE. UU."

El arte de negociar.

Había que sacarle provecho, de alguna manera, a la incertidumbre que generó en México la negociación a sus espaldas, que derivó en esa propuesta para el sector automotriz, así como el tiempo que se tomó Canadá para dar el sí final al nuevo acuerdo comercial.

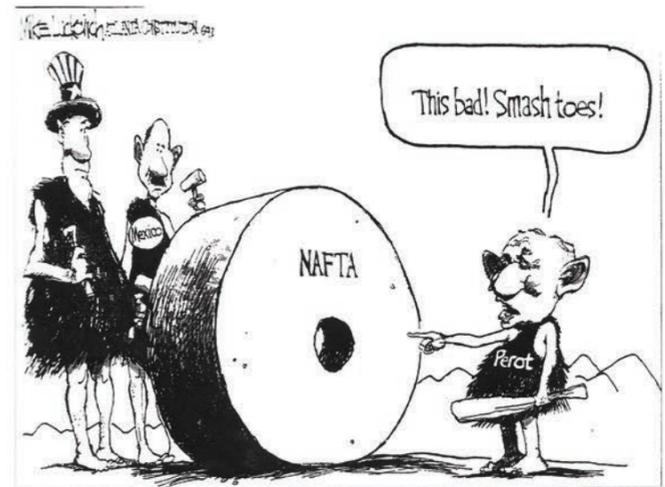
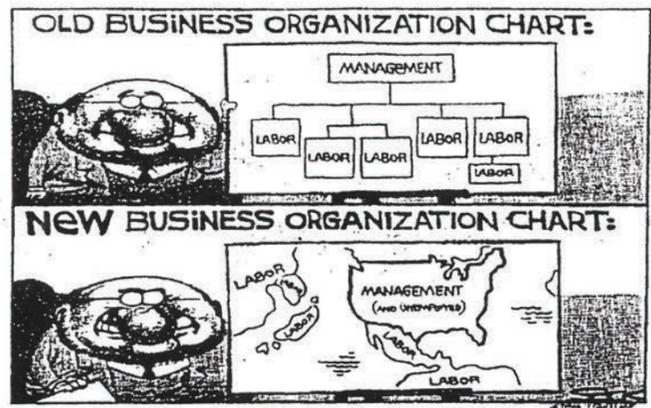
Al final, los tres países renovaron los votos nupciales en el aniversario de bodas de plata del tratado.



Juan Gallardo, Chrystia Freeland, Juan Pablo Castañón y Eugenio Salinas.



The Economist
NOVEMBER 13TH-19TH 1993



NAFTA LAFTA:
A COMIC COMPENDIUM
NOVEMBER 17, 1993

Perot: Don't Speak When I'm Interrupting

I'D JUST LIKE AL GORE OR SOMEBODY FROM THE ADMINISTRATION TO ANSWER JUST ONE QUESTION:	WOULD THEY BE SO HOT ON PROMOTING NAFTA IF THEY KNEW FOR A FACT THAT IT WOULD DEROUT THEIR DAUGHTER'S WEDDING?
SEE, THEY CAN'T ANSWER THAT.	

Hasta La Vista, Ross!

Daily News, Los Angeles, Ca.
August 27, 1993

THE WASHINGTON POST TUESDAY, NOVEMBER 16, 1993

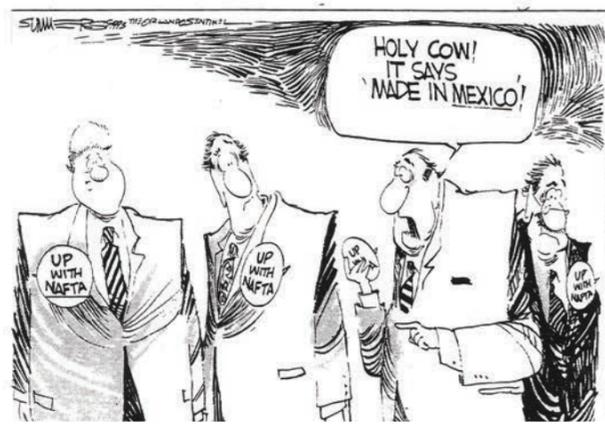
Unemployment Blues
Unemployed, Discouraged Workers & Part-Timers

THE WASHINGTON POST
SATURDAY, SEPTEMBER 18, 1993

Nancy's on the fence
Congressmember Nancy Pelosi can't decide how to vote on NAFTA (the North American Free Trade Agreement)

Let's make sure she comes down on the right side.

- Save our jobs.
- Protect the Environment.



Stop NAFTA!

Call Congressmember Nancy Pelosi today (415) 354-4862 or (202) 225-4965.
Send a letter:
Congressmember Nancy Pelosi
240 Cannon House Office Building
Washington DC 20515

NAFTA opponents used this poster directed at Rep. Pelosi without success.

Fuentes: Washington Post, The New York Times, The Economist, Barron's, Dallas Morning News, Financial Times, The Wall Street Journal, Houston Chronicle, Star-Telegram, Chicago Tribune, National Journal, Atlanta Constitution, Daily News, The Buffalo News, et al circa 1990



2 Convencer

Una Alianza Exitosa



En el principio todo era petróleo. Cuando Carlos Salazar, actual presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), era un estudiante de Economía en el Tec de Monterrey a inicios de los 70, México exportaba \$30,000 millones de dólares al año. 70% era petróleo. Estábamos cerca, incluso, de que José López Portillo (presidente de México 1976-1982) dijera a los mexicanos que nos prepararíamos para “administrar la abundancia”, luego de descubrir grandes yacimientos de petróleo en el Golfo de México. En 2020, con todo y pandemia de Covid19 a cuestas, México habrá exportado \$40,000 millones de dólares tan sólo en productos agropecuarios.

Puesto de otra manera, en agosto de 2020, mes pico de la crisis del coronavirus, México tuvo exportaciones totales de casi \$37,000 millones de dólares. En un solo mes. Y un muy mal mes. ¿Cuánto de esto fue de petróleo? \$1,700 millones. El oro negro ya no es más que el 5% del componente total del comercio exterior de nuestro país. “¿Quién podría haber imaginado esto 30 años atrás?”, se pregunta Salazar, quien está convencido de que no alcanzamos a percibir la importancia capital de estos cambios. Al respecto, Bosco de la Vega resalta la importancia del sector agroalimentario en las negociaciones comerciales internacionales, al pasar de una postura defensiva a una ofensiva. No es gratuito que hoy México exporte más alimentos que petróleo. La gran mancuerna entre Eduardo Bours (entonces presidente del Consejo Nacional Agropecuario, desde donde venció la resistencia de un gran número de agremiados) y Luis Téllez (subsecretario de Agricultura y negociador del ramo) arrojaba beneficios impresionantes.

El dato frío lleva consigo un mar de efectos, evidentes en transformaciones profundas en las estructuras políticas y sociales, aún más transparentes en los estados del centro y norte de México, con mejores niveles educativos, una infraestructura de comunicaciones más eficiente y, por supuesto, un tejido empresarial más activo y preparado. Agrega Salazar:

“Los tratados transformaron a los empresarios mexicanos. Hoy, ni todas las exportaciones sumadas de América Latina alcanzan a las de México. Son tantas pequeñas acciones en tantos sectores, que no alcanzamos a dimensionar la transformación del país”.

Por eso, los miembros del Cuarto de Junto se propusieron convertir los datos en historias de casos de éxito. Quien lo explica bien es un empresario conocedor de las realidades cotidianas de ambos lados de la frontera. Con larga trayectoria en el sector maquilador, Emilio Cadena es presidente de la US Mexico Foundation y miembro muy activo del Steering Committee del Cuarto de Junto (un grupo de trabajo presidido por Juan Pablo Castañón y conformado por expertos como Blanco, Zabludovsky, Moisés Kalach, De Rosenzweig, Cadena, Guillermo Vogel y Eugenio Madero, entre otros, para la renegociación con la directriz estratégica del día a día o, en otras palabras, un comité de maniobras para “timonear” –steer– el barco). Es de reconocerse aquí la activa participación de Madero, fuente invaluable de información política sobre EE.UU.

De acuerdo con Cadena, la gran transformación viene con la conceptualización de región que trajo consigo el TLCAN (antes, el concepto era ausente, ya que su mayor alcance tenía que ver con el desarrollo del “twin plant concept” y hasta ahí), que comenzó a llevar desarrollo a otras regiones, como lo que hoy se llama la segunda frontera del país: Monterrey, Saltillo, Torreón, Chihuahua, Hermosillo, Bajío y Centro. El gran corredor de la inversión extranjera, muy evidente en los corredores automotrices y su entramado de cadenas de suministro.

Durante el proceso de renegociación, todos los miércoles se reunían los miembros del Steering Committee. Eran conversaciones que trascendían los aspectos técnicos y se dirigían más a lo estratégico para poner en la mesa de discusión las líneas que no debían cruzarse, la generación de puntos medios a partir de las cesiones que debían otorgarse.



El festejo mexicano en grande: Blanco, Serra, Gallardo, Güemez y Cárcoba el equipo SECOFI.

“Este comité se erigió como un centro de estrategia, vinculación y cabildeo de nivel uno. Así fue que nos dedicamos a convertir datos en historias de éxito, porque los datos en sí mismos son abrumadores”, comenta Cadena, empresario binacional reconocido como uno de los ejemplos del NAFTA Generation.

Hay que reiterarlo: asomarse a los números no es suficiente para entender el efecto del TLCAN. Como lo plantea De la Calle, fue revolucionario por tres razones: la primera, que es la obvia, porque es una negociación entre un país en desarrollo y dos muy desarrollados. La segunda, porque es un tratado universal, sin excepciones, incluyendo la agricultura. La tercera, porque fue un tratado simétrico, y había una gran postura dentro del gobierno y del sector privado para que fuera asimétrico.

“Al final, todos tuvimos los mismos derechos y obligaciones, pero la transición fue asimétrica: a México nos dieron un poco más de tiempo. Esto fue revolucionario porque lo ‘natural’ era que se tratara a México como un país en desarrollo, lo cual hubiera ido en contra de nuestra mayoría de edad. Si hubiéramos aceptado que nos trataran distinto hubiera sido un error histórico de proporciones mayúsculas”.

Hoy todo eso se escucha muy fácil. En palabras del propio De la Calle, queda más claro lo que esto significó:

“Costó muchísimo trabajo lograr esto en la negociación y en un proceso de convencimiento que no hubiéramos podido alcanzar nunca sin el Cuarto de Junto. Al hacerlo universal, lo que le estábamos diciendo a los 140 sectores era: ‘todos vamos a estar en la misma mesa’. Si hubiéramos dicho ‘no es universal, van a ser 139’, hubiéramos acabado con 89, se hubieran bajado muchos sectores. Al hacerlo universal, y que entrara el maíz, cambiamos la dinámica de la negociación de una manera fundamental”.

“Queríamos un tratado parejo entre economías eminentemente asimétricas y desiguales –señala X. González–. En aquel entonces, la economía de EE.UU. era 25 veces más grande que la mexicana. Pero teníamos 3,000 kilómetros de frontera y era nuestro socio potencial más importante. La visión del presidente George Bush era de que a EE.UU. le convenía que México prospere, incluso para tener un mercado relevante al sur de su frontera”.

Hay, pues, conveniencias positivas.

El tema de la simetría es muy relevante cuando aparece años después en el mismo acuerdo, pero en un contexto totalmente distinto. Como anota De la Calle:

“Lo que nos protegió en la segunda negociación fue la simetría de la primera. Cuando Trump amenaza, primero, con salirse del tratado, y después con el llamado a la renegociación en sus propios términos,

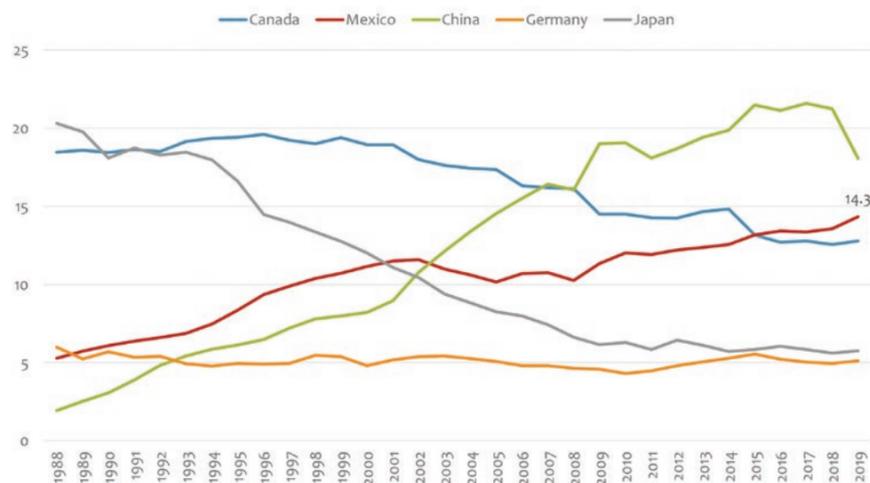


La hazaña de un matrimonio tripartita.

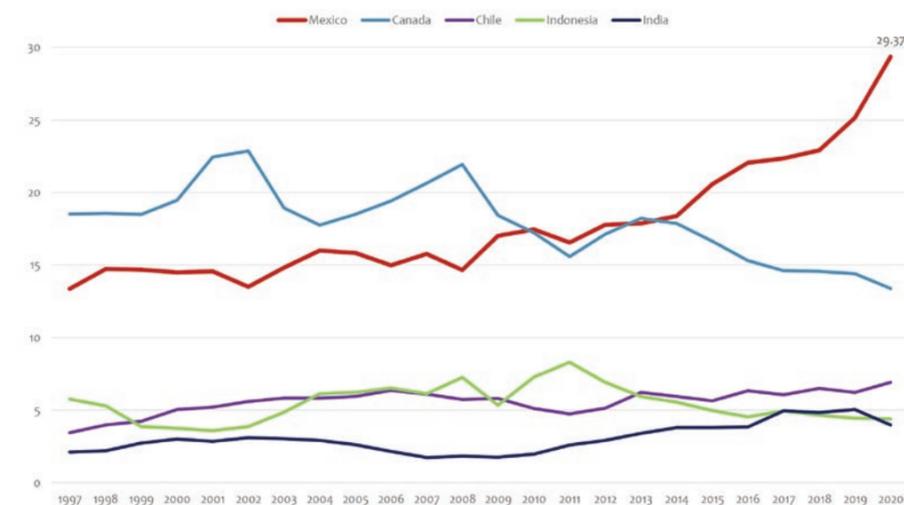
lo que solicitaba es que Estados Unidos tuviera trato especial y diferenciado. Un mundo de cabeza, pues. El país más avanzado pedía trato de menor de edad, porque estaba perdiendo y quería equilibrar las cosas. Ciertamente, iniciaba una negociación fascinante, partiendo de que el país más poderoso del mundo pedía un trato asimétrico. Por eso la negociación fue defensiva: para evitar la asimetría".

Lo que aún no alcanza a ser simétrico es el efecto en la geografía completa de México. Un Norte más desarrollado y desarrollable, y una zona Sur más atrasada, nuestra gran asignatura pendiente. Pero eso no es argumento para desconocer el efecto positivo de la apertura comercial mexicana, institucionalizada con el gran acuerdo. "El TLCAN fue un gran éxito, sobre todo para la parte del país que estaba preparada, es decir, el centro-norte, con mejor educación y acceso a EE.UU. Se crearon millones de empleos. Y, hasta antes de la crisis del COVID-19, exportábamos más de \$1,000 millones de dólares diarios. Que hubiéramos podido hacer más, por supuesto. El tratado abrió los sectores que producen bienes, no los servicios, electricidad, aviación, transporte. Fue una apertura incompleta", señala Blanco.

Como puede verse en las gráficas que acompañan estas páginas, el éxito de la apertura comercial mexicana puede apreciarse de muchas maneras. Si bien EE.UU. se mantiene como el principal inversionista extranjero en México, el país ha sido exitoso atrayendo capital productivo (de Europa, de Japón) al aprovechar los acuerdos comerciales con diversas regiones. Es insuficiente, pero ahí están los números, los proyectos productivos y los empleos mejor remunerados.

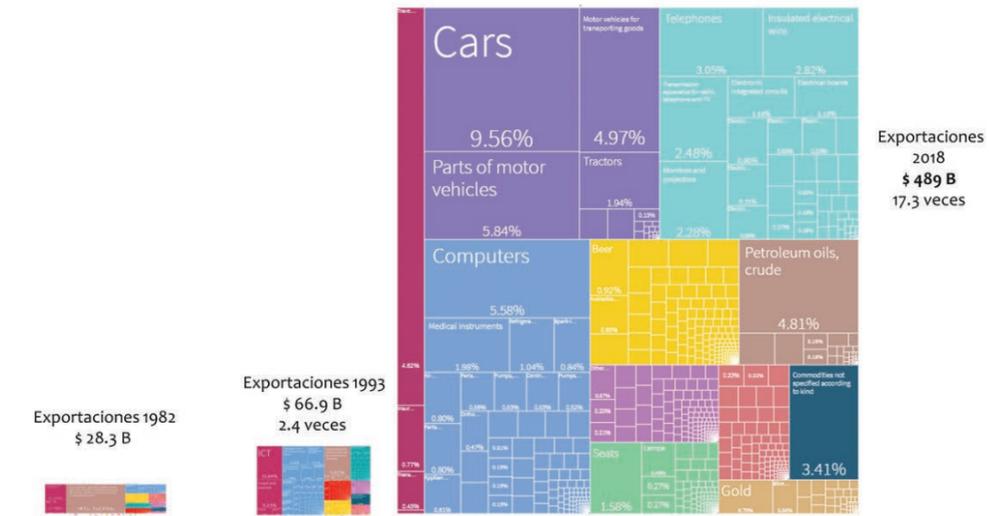


Participación de mercado de las importaciones de Estados Unidos.
Total de la importaciones de EE.UU.
En porcentajes.

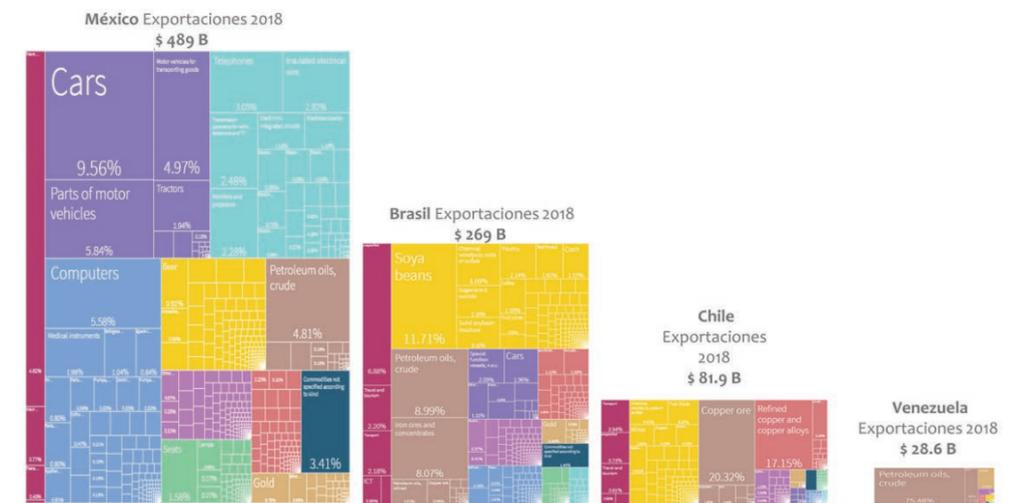


Participación de mercado de las importaciones agropecuarias de EE.UU.
Total de la importaciones agropecuarias de EE.UU.
En porcentajes.

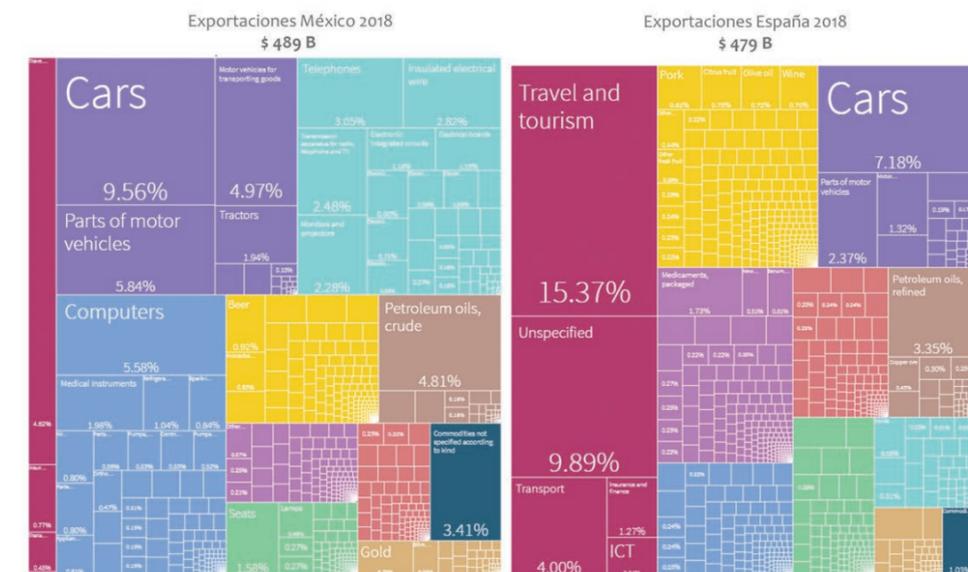
Fuente: US Census



México es más complejo de lo que se pensaba.



Más complejo que sus partes...



...y tan complejo como España.

Fuente: Atlas of Economic Complexity, Harvard University

Por tanto, como señala un documento de análisis del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), es falsa la idea de que la apertura comercial no trajo mayor crecimiento al país. En términos estrictos, las regiones de México más integradas a América del Norte (Norte, Centro, Bajío) han registrado en los últimos 25 años tasas de crecimiento comparables con las de los países asiáticos. Con la excepción de Baja California Sur y Quintana Roo, cuyo crecimiento se debe fundamentalmente al turismo, los estados de Aguascalientes, Chihuahua, Coahuila, Guanajuato, Nuevo León, Querétaro y Yucatán son los que mayor crecimiento sostenido han logrado desde la entrada en vigor del TLCAN. La razón: haberse insertado con éxito a las cadenas de valor de América del Norte. Por desgracia, quienes se mantienen más alejados del circuito productivo regional son las entidades que concentran mayores índices de marginación y que han tenido el menor crecimiento económico: Campeche, Chiapas, Tabasco, Oaxaca y Guerrero.

Salazar, del CCE, habla consistentemente del cambio de fisonomía que el TLCAN trajo a ciudades y estados de México, en efecto.

"El TLCAN es el impacto definitorio de cómo nos transformamos en manufactureros, con la consecuente integración de tecnologías y especialización de mano de obra. El sector exportador es el mejor pagado de México. Los estados exportadores son los que más han crecido y mayor estabilidad económica tienen".

Juan Pablo Castañón, quien presidió el CCE durante la mayor parte del trayecto de la negociación del T-MEC y participó muy activamente en el Cuarto de Junto, subraya ese éxito a partir del dato de un solo estado: de todo lo que produce el estado de Guanajuato, una de las entidades que mejor aprovechó el contrato comercial (ahí está el corredor automotriz en Silao y el agroindustrial entre Celaya e Irapuato, como muestras), menos de 10% es de consumo nacional. El estado del Bajío se transformó en una potencia exportadora.

Más allá de estas cifras por sí solas elocuentes, el análisis del IMCO también pone el punto en variables cualitativas. Con el TLCAN se instauró por vez primera un estado de derecho en las exportaciones mexicanas, porque el país se comprometió por primera vez a adherirse "a una serie de disciplinas estrictas con consecuencias en caso de incumplimiento". Es decir, esto llevó al país a establecer y reformar varias instituciones que influyen en el orden de

la actividad económica. Surgió, por ejemplo, la Comisión Federal de Competencia (Cofece), a partir del compromiso dentro del TLCAN de promover y vigilar la competencia económica. Igualmente, la autonomía regulatoria en sectores como energía, competencia económica y telecomunicaciones surgen de acuerdos como el del TPP y de la Unión Europea. Y, por supuesto, el nuevo modelo de justicia laboral que establece tribunales especializados –que reemplazarán a las Juntas de Conciliación y Arbitraje– como mecanismos alternativos de resolución de controversias, además de libertad de afiliación y democracia sindical, nacen a partir de los compromisos pactados en el TPP y el T-MEC.

Así de claro.

Los avances quedan más claros aun cuando se les vea con una óptica más específica. Así como hubo quienes no se adaptaron y no se subieron al tren, otros encadenaron sus carros a la locomotora. Ahí está el caso de la industria textil, que tocó en primera fila a Espinosa, negociador gubernamental de ese ramo:

"El cambio fue fundamental en muchos sentidos. Hubo empresarios que no se adaptaron, sobre todo en ciertos productos, como las alfombras, la ropa de punto (camisetas), calcetines. La gran mayoría se hizo más eficiente y agregó mayor valor a los productos. Por ejemplo, al principio exportábamos jeans y shorts para la playa, cosas poco sofisticadas. Conforme se va uno metiendo más a moda y a vestidos, le agrega valor a la exportación y entonces se puede sobrevivir, generar valor y prosperar. Ahí están los casos de los españoles y los italianos. El México de hoy sería inconcebible sin el libre comercio".



Gela Larrea de Gallardo, José Ángel Gurría y Jo Serra. Siempre presentes y entusiastas.

Cita el ejemplo de la firma Pineda Covalín, presente en aeropuertos de México y EE.UU. con diseños basados en elementos culturales mexicanos.

"En diseño, estoy convencido que los mexicanos tenemos un talento que se manifiesta, por ejemplo, en la arquitectura. Somos muy creativos. Si esto lo traducimos a diseño industrial, tenemos un potencial enorme".

¿Un ejemplo puntual en esto último? Metalsa, firma de autopartes, que cuando vino la pandemia desarrolló en un tiempo muy reducido un respirador a un costo de \$13,000 dólares, cuando importarlo cuesta \$30,000. Para cuando se imprimen estas líneas, la empresa regiomontana ya tenía capacidad de producir 400 equipos semanales para hacer frente a las complicaciones del Covid-19.

Téllez, negociador gubernamental del capítulo agropecuario en el TLCAN y ex secretario de Energía y de Comunicaciones y Transportes en las administraciones de Ernesto Zedillo y Felipe Calderón, sucesivamente, resume muy bien los efectos positivos del acuerdo comercial norteamericano:

"El TLCAN fue una herramienta de política pública muy efectiva que cambió la imagen económica de nuestro país desde su entrada en vigor en 1994. Las zonas de mayor crecimiento son aquellas ligadas al TLCAN, las que generan mayor valor agregado al país, las más productivas. No fue únicamente un tratado comercial y de inversión, sino que implicó un cambio en la cultura y en la visión de los mexicanos hacia EE.UU. y viceversa. La mexicana fue la economía que más creció desde 1996 en Latinoamérica. Si en los últimos años la tasa neta migratoria fue negativa, eso fue porque los mexicanos fueron regresando a México, donde se crearon trabajos mejor remunerados".

De la misma forma, Bosco de la Vega coincide en la transformación del sector agroalimentario en diversos subsectores, donde productos como el aguacate, cítricos, bayas y hortalizas de alta calidad, como brócoli y espárragos, generan inversión, miles de empleos y exportaciones superiores a los \$40,000 millones de dólares, como se comentó líneas atrás.

Hay que recordar que, tras los acontecimientos –por todos conocidos– de diciembre de 1994, México se sumió en una crisis financiera muy severa. Apenas llevaba un

año de recorrido el tratado comercial. En este sentido, quien entonces era el presidente del Consejo Mexicano de Negocios, era un banquero: Antonio Del Valle Ruiz (padre del actual presidente del CMN). Es decir, estaba sentado en uno de los asientos delanteros en medio del vendaval económico que vivía México en aquel momento. Y su óptica no deja lugar a dudas:

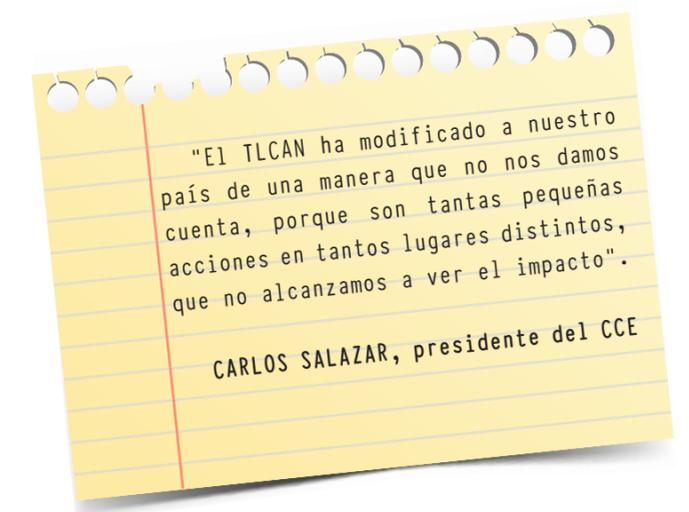
"Si la crisis de 1995 duró un año y no se alargó, eso fue gracias a que teníamos en marcha al TLCAN".

Es decir, tener en marcha el tratado envió todas las señales necesarias de certidumbre y fue, al tiempo, un antídoto contra cualquier tentación de regresión proteccionista.

Vino el apoyo del gobierno de EE.UU. con el presidente Clinton y Bob Rubin, secretario del Tesoro, para lograr salir del agujero. Ciertamente, sin aquel contrato nupcial comercial, el presidente Bill Clinton no habría firmado un voto de confianza del tamaño que entonces fue: \$50,000 millones de dólares. Por eso, para 1996, apenas saliendo de la crisis, como lo señaló Téllez unas líneas arriba, México fue la economía de mayor crecimiento en América Latina. De esa manera, con mejoras en las tasas de interés, el crédito –que no fue necesario disponer por completo– fue pagado con anterioridad al plazo estipulado.



Arrieros éramos y en el camino andábamos.



"El TLCAN ha modificado a nuestro país de una manera que no nos damos cuenta, porque son tantas pequeñas acciones en tantos lugares distintos, que no alcanzamos a ver el impacto".

CARLOS SALAZAR, presidente del CCE

Éramos tan Felices



Años después, vino la vuelta de tuerca. El hermano mayor con las banderas izadas del nuevo proteccionismo, ya no quería un trato de iguales. A tambor batiente, el nuevo gobierno de Estados Unidos, encabezado por Trump (y aquí se pueden incluir todos los adjetivos que vengan a la mente), comenzó a proponer nuevas asimetrías, con dedicatorias específicas, que tuvieran una sola repercusión: que todas las ventajas fueran para EE.UU. Un monumento a la paradoja: la economía más poderosa del mundo manifestaba dolores, pérdidas e insatisfacción para justificar una mentira que, como todas las mentiras, al repetirse mil veces, se podía volver verdad: el vecino del sur se había robado las inversiones y los empleos.

Con estas últimas consignas en mente, queda claro que en 1994 logramos algo inédito: nos casamos entre tres, entre iguales. Sí, fue un matrimonio tripartito entre México, Estados Unidos y Canadá. Valía la pena: así creamos el mercado más grande y poderoso de la historia: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El famoso TLC. O TLCAN. O NAFTA.



Éramos felices...
y nada podía salir mal.

Al menos eso creíamos, porque se nos olvidó, primero, que un matrimonio de un cuarto de siglo supone tres veces y media comezones de séptimo año. Segundo, y más importante, 25 años atrás soplaban vientos de apertura e integración en el mundo, luego de la caída del muro de Berlín, la conformación de la Comunidad Económica Europea (que derivaría en la Unión Europea), las disminuciones arancelarias y la relajación de las fronteras comerciales. Sin embargo, en los últimos años, la historia cambió: Trump conquistó la presidencia de la nación más poderosa del mundo a través de las banderas del nuevo proteccionismo y de la cerrazón de fronteras. Un poquito después, la Gran Bretaña hizo su referéndum y el resultado fue el anuncio de su salida de la Unión Europea. Tercero, y directamente relacionado con el punto anterior, Trump



Presentación de los niños del Centro Escolar Guadalajara con Jaime Serra, José Ángel Gurria y David Rockefeller.

EQUIPO DE MÉXICO PARA RENEGOCIAR EL TLCAN

 Ildefonso Guajardo Secretario de Economía.	 Luis Videgaray Secretario de Relaciones Exteriores.
Cuarto de junto	
 Juan Carlos Baker Subsecretario de Comercio Exterior.	 Rosaura Castañeda Unidad de Negociaciones Internacionales.
 Carlos Sada Subsecretario para América del Norte.	 Gerónimo Gutiérrez Embajador de México en Estados Unidos.
Empresarios	
 Juan Pablo Castañón Presidente del Consejo Coordinador Empresarial.	 Valentín Díez Morodo Presidente del Consejo Mexicano de Comercio Exterior.
 Moisés Kalach Consejo Consultivo de Negociaciones Comerciales.	 Alejandro Ramírez Consejo Mexicano de Negocios.
Asesores	
 Jaime Serra Puche	 Herminio Blanco
 Jaime Zabudovsky	 Luis De la Calle

Fuente: Reforma, El Universal, El Financiero, Forbes, CNN.

Se conjunta el "dream team".

marcó el rumbo de la nueva relación con México, al hablar de la construcción de un muro fronterizo (a cuenta de México, aunque cuando salga a la luz pública este libro, afortunadamente habrá salido de la Casa Blanca) y al poner al TLCAN como ejemplo de "the worst agreement ever signed in history". La contundente y amenazante frase política que sonaba como melodía (pese a ser un estigma falso) en los oídos de muchos votantes, inmersos en la frustración social, la decepción y el desencanto. Había llegado el hombre que haría a América (sic) grande de nuevo: "Make America great again".

Vendría un verdadero galimatías.

En breve: no hay comparación alguna en la firma del TLCAN con la reedición del T-MEC.

Lo sintetiza bien Zabudovsky: "La negociación del T-MEC pasó por dos etapas. La primera fue de contención: evitar que Estados Unidos se saliera del TLCAN, y ahí fue muy importante el esfuerzo del sector privado mexicano para movilizar al sector privado de Estados Unidos y subirle el costo a Trump por salirse fue muy importante. La segunda fue de negociación: fue muy diferente a la del TLCAN, porque fue defensiva. Lo que México buscaba es que EE.UU. no se saliera del tratado y minimizar el costo que debíamos pagar, o que terminamos pagando, por quedarnos con el acuerdo".

Más allá de descuidar el matrimonio, de no darle mantenimiento al acuerdo y de permitirle volverse parte del paisaje, como ocurre en tantas relaciones largas, lo cierto es que las circunstancias internacionales dieron un vuelco tan brusco como la curva más pronunciada de la montaña rusa en la que transitamos durante los últimos años de negociación.

Ahí, durante toda la travesía, en medio de amenazas de vuelta en u y de descarrilamientos, siempre cerca de los negociadores oficiales mexicanos –tanto del gobierno anterior como del actual–, el sector privado mexicano participó de manera activa en el proceso. Era momento de reagruparse.

Como bien lo trazó varias veces Gallardo, "la obligación del sector privado es acercarse unido y aportar". Y así ocurrió.

"Era negociar libre comercio con quien no quería libre comercio".

EMILIO CADENA, Empresario maquilador y miembro del Steering Committee del Cuarto de Junto



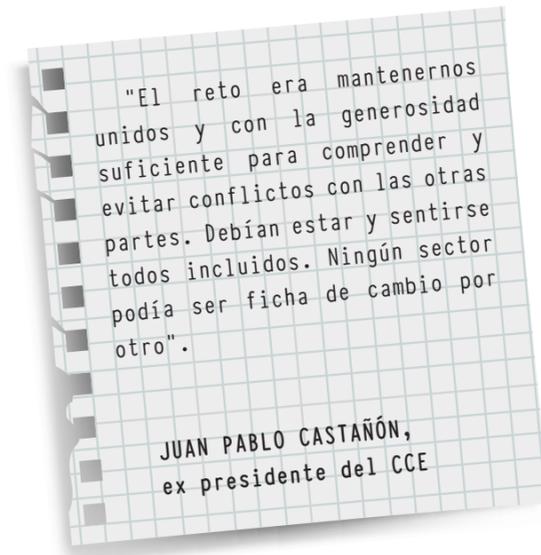
El acercamiento y la aportación se formalizó, desde el primerísimo tratado comercial, en el Cuarto de Junto. Había funcionado. Tendría que funcionar otra vez. Era un tributo al trabajo en equipo. Una estocada firme al adagio de que en México no hay manera de sumar voluntades, tejer colaboraciones y sacar juntos adelante lo que se necesita. ¿Se acuerdan del cuento de los cangrejos en la cubeta? El Cuarto de Junto borró esa historia de supuesta condena. Sí había manera de construir un mecanismo que pusiera los intereses nacionales más profundos por encima de todo lo demás.

"El reto —comenta Castañón, del CCE— era mantenernos unidos y con la generosidad suficiente para comprender y evitar conflictos con las otras partes. Debían estar y sentirse todos incluidos. Ningún sector podía ser ficha de cambio por otro". Esa fue la premisa desde el inicio, con un punto de arranque muy claro: "Si nos quedábamos sin tratado (80% de nuestras exportaciones van a EE.UU.), tendríamos que pagar impuestos compensatorios (aranceles) que nos restarían competitividad".

Por ejemplo, el propio Castañón relata que la gran preocupación de Bosco de la Vega, presidente del Consejo Nacional Agropecuario (CNA), era que el campo fuera una moneda de cambio para la negociación automotriz.

"No fue así, aunque lo automotriz fue una negociación sumamente difícil, ya que la narrativa de Trump es que las armadoras de México le habían quitado los empleos a EE.UU. Recuerdo bien que Eduardo Solís, entonces presidente de la AMIA, me pidió en Washington conversar con las armadoras que tenían más dificultad para cumplir (sobre todo las europeas) con los términos que quedaron establecidos en el T-MEC. Haber ganado plazos para cumplimiento fue la mejor alternativa que se encontró. La llamada Cláusula Sunset (la cláusula de extinción del T-MEC, que terminaría cada cinco años a menos que los tres países acordaran extenderlo) se arregló dos o tres días después, tras un trabajo de mucha creatividad. Alargar el plazo y reducirlo a la revisión de algunos productos específicos (además del acompañamiento de Canadá en esto), permitió que tuviéramos plazos para "saltar" a las administraciones en turno y, por tanto, dar certeza a quienes invierten con miras a largo plazo. Fueron muchos días de no dormir para encontrar una solución a uno de los términos que más entrapada tenía a la negociación".

Trabajo en equipo. Colaboración. Cohesión. Intereses nacionales y colectivos sobre posiciones individuales o grupales. Todos estos términos son parte de la falsa mitología de los afanes imposibles de lograr en México. Si hay un efecto visible, contundente e inobjetable, de una de las principales repercusiones de ese mecanismo llamado Cuarto de Junto, es precisamente el de confirmar que en nuestro país es posible ponerse de acuerdo y trabajar de manera coordinada para lograr metas comunes.



El Amor en Tiempos Agitados



México es el gran pionero internacional del poliamor en cuanto a número de negociaciones y firma de acuerdos comerciales en el mundo, al tener 13 tratados de libre comercio con 52 países. No sólo eso. También tiene firmados Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) con más de 40 países y nueve Acuerdos de Complementación Económica en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi).

No es glotonería irreflexiva que marque después la necesidad urgente de ponerse a dieta. En realidad, la estrategia de puertas abiertas, que tiene sus cimientos contruidos desde la adhesión del país al GATT a mediados de los 80, ha pretendido posicionar a México como el centro neurálgico y logístico de intercambio de bienes y servicios con Estados Unidos, además de recursos humanos y naturales. Es decir, México como la plataforma idónea de operaciones de manufactura y distribución. Bendita geografía.

Hay que recordar que EE.UU. y Canadá habían firmado en 1988 un acuerdo entre ellos dos, el llamado Canada-United States Free Trade Agreement (CAFTA). México se anotó como el tercero en concordia y de ahí surgió el TLCAN como un instrumento innovador, ambicioso, moderno y nuevo.

"México usó el template del TLCAN para negociar con otros países", señala Gómez Lora, líder del Cuarto de Inteligencia del Cuarto de Junto. Si bien México había firmado su primer tratado internacional con Chile (entró en vigor en 1989), la envergadura de la negociación en Norteamérica fue la que dio el doctorado a todos los jóvenes funcionarios de corte tecnocrático y liberal (la escuela Secofi, le llaman incluso ahora) que participaron en la negociación. Bajo el esquema de consulta y participación creada con el Cuarto de Junto, los siguientes acuerdos comerciales fueron negociados con premisas similares.



Ildelfonso Guajardo, secretario de Economía, el gran negociador gubernamental.



Good bye, TPP. Trump anuncia la salida de EUA del acuerdo.

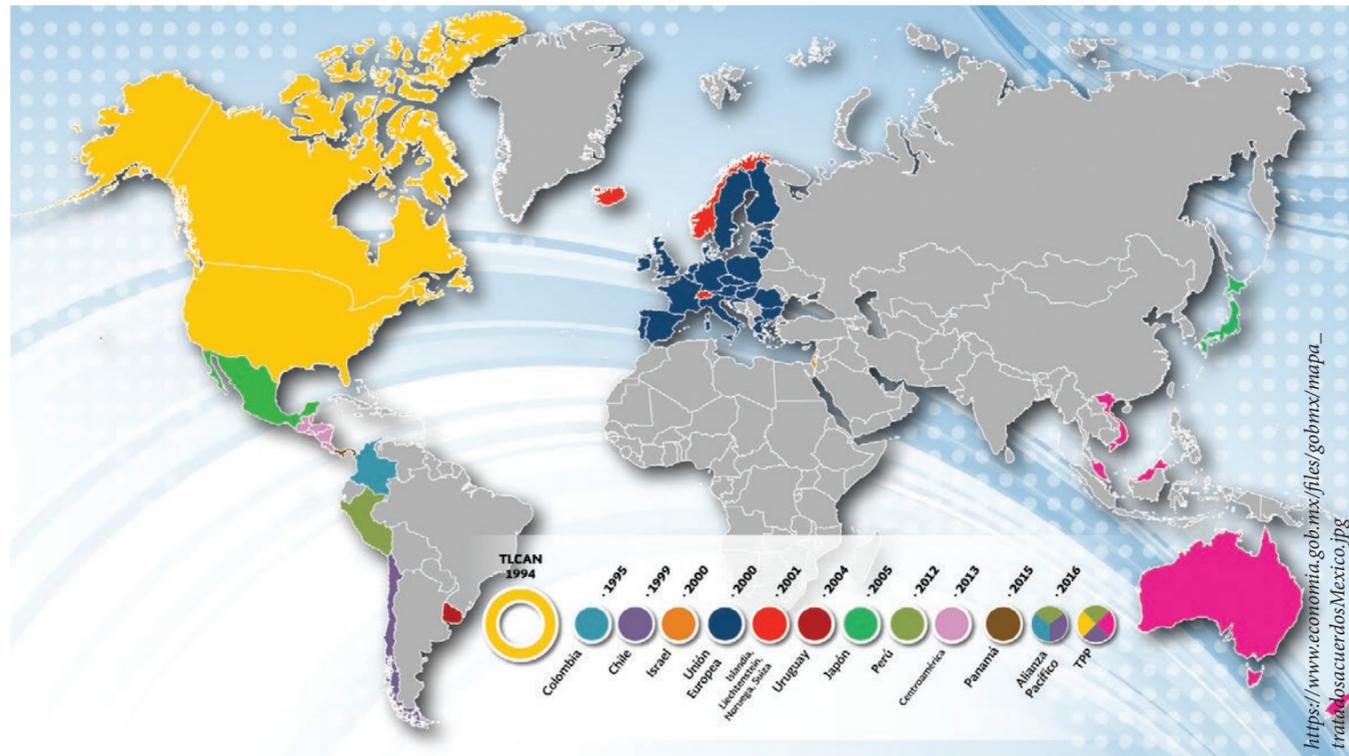
La excepción fue Europa. La arquitectura del acuerdo con la entonces naciente Unión Europea fue muy diferente a los tratados firmados en el continente americano e incluso con naciones asiáticas. En este caso, que implicaba la negociación con un bloque completo, había que entender y asimilar las necesidades del viejo continente y alcanzar un acuerdo sin cambiar los esquemas tradicionales europeos, incluida la tendencia proteccionista agropecuaria.

"Después de la negociación con Estados Unidos y Canadá, el sector privado a través del Cuarto de Junto también acompañó las negociaciones con Europa, América Latina, Israel, etcétera, donde el organismo ya estaba muy institucionalizado, una vez más con todo el sector privado unido y coordinado nuevamente por Gallardo. Así ocurrió después, ya con Kalach como cabeza para las negociaciones del TPP y, por supuesto, del T-MEC".

Habla Zabludovsky, quien luego de fungir como subjefe de negociación del TLCAN, fue nombrado subsecretario de Negociaciones Comerciales Internacionales, puesto desde el que lideró las negociaciones con los países de Centroamérica e Israel, así como los APPRI con Argentina, Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Holanda, Luxemburgo y Suiza. En 1998 fue nombrado embajador de México ante la Unión Europea (U.E.) y se convirtió en el negociador en jefe del TLC México-U.E.

En ese año las negociaciones estaban totalmente empantanadas, por la tendencia proteccionista agropecuaria y las preferencias hacia las ex colonias del viejo continente. Las conversaciones podrían haberse anquilosado en el laberinto burocrático de Bruselas si el gobierno de Ernesto Zedillo no hubiese nombrado embajador a Zabludovsky. Esto es algo en lo que cree firmemente el embajador Carlos de Icaza –viejo lobo de mar de la diplomacia, ex embajador mexicano ante la UNESCO, Francia, Estados Unidos, Japón, Bélgica-Luxemburgo y Argentina–. "Sin Jaime en Bruselas, al frente de la negociación, eso no hubiera terminado nunca", subraya. A fin de cuentas, el acuerdo se firmó en el año 2000.

Un ritmo y rumbo impresionantes.



Esta decisión de nombrar a Zabludovsky como embajador y jefe de las negociaciones, impulsada por la embajadora Rosario Green, secretaria de Relaciones Exteriores, y de Blanco, entonces secretario de Comercio, aseguró una gran coordinación dentro del gobierno mexicano y permitió centrar el esfuerzo de negociación en Bruselas, cerca de la Comisión Europea y de los Representantes Permanentes de los Estados Miembros. Por supuesto, el Cuarto de Junto jugó un papel central en esta negociación, enfrentando nuevos retos, pues los representantes del sector privado tuvieron que migrar del modelo de negociación inspirado en el TLCAN –que se usó en las negociaciones con los países latinoamericanos posteriores al acuerdo norteamericano–, al formato de los acuerdos que la UE había celebrado con los países de la ex Unión Soviética. Pero el papel del Cuarto de Junto no se agotó en la muy importante asesoría comercial, también ejerció la diplomacia privada que facilitó y promovió la negociación. En el segundo semestre de 1998, una vez nombrado Zabludovsky embajador, Gallardo organizó una cena en Bruselas con él y dos amigos muy cercanos: Daniel Jensen y Etienne d'Avignon. El primero, un reconocido líder empresarial europeo; el segundo, ex vicepresidente de la Comisión Europea. En esa cena se sembraron las semillas del esfuerzo de cabildeo europeo a favor del Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México (TLCUEM) y se establecieron contactos que acabaron siendo muy útiles. La mejor prueba de ello fue en marzo de 1999: a pocos meses de iniciada la negociación, el presidente de la Comisión Europea, Jacques Santer, y todos los comisionados renunciaron por un escándalo de corrupción. Entre los comisionados que dejaron su puesto estaba el español Manuel Marín, el principal propulsor del acuerdo con México, con quien desafortunadamente no se había podido avanzar debido a que no era el encargado



Total cohesión. El representante mexicano posa previo al juego contra la Unión Europea.

de las negociaciones comerciales. En la nueva comisión, encabezada por el italiano Romano Prodi, Pascal Lamy fue nombrado Comisario de Comercio, y Christopher Patten de Relaciones Internacionales. El cambio de interlocutores despertó temores entre los mexicanos de que, en ausencia del liderazgo de Marín, el TLCUEM podría pasar a un segundo plano. Zabludovsky recurrió a d'Avignon, quien disipó los temores explicando el funcionamiento de las instituciones europeas y aclarando que, una vez adoptada la decisión de negociar con México, el proceso continuaría, a pesar del cambio de las personas.

Muy rápidamente se estableció una relación entre el comisario Lamy y el secretario Blanco; el cambio de comisarios fue muy favorable a México, ya que finalmente con Lamy se pudo avanzar en diseñar el programa de las negociaciones; eso, más el hecho de que el jefe de la negociación se mudó a Bruselas, explica que la negociación del TLCUEM se hizo en un período relativamente corto, durante 1999, con visitas recíprocas una vez al mes entre México y Bruselas. En ese proceso se continuó con una relación de trabajo muy estrecha entre el Cuarto de Junto y los negociadores, que se extendió más allá de las cuestiones oficiales. Prueba de ello fue el partido de fútbol amistoso entre México y la U.E. en el que tuvieron un papel destacado Juan Gallardo, Fernando de Mateo y Eduardo Pérez Motta, por México, y Anthony Gooch y Karl Falkenberg por Europa. El partido mereció una crónica de Marcela Symanski en el Reforma.

CRONICA

EUROPA 2, MÉXICO 1

BRUSELAS. - "AHORA JUEGAN HASTA que juegan!", arrojó el negociador en jefe mexicano a su equipo en agudos frente a sus homologos de la Unión Europea (UE). Estrategia, fintas y dribles, faltas y tarjetas amarillas, penales, máximas y confrontación contra reloj, pero no dentro de la sala de reuniones sino en el campo de fútbol de la UE. Resultado final: 2 a 1, a favor de los europeos, pero no sin haber dado batalla durante dos tiempos reglamentarios de 45 minutos, con el heroísmo de aquellos que no habían tocado balón desde hacía casi 30 años.

Los mexicanos presentaron una escuadra de 28 jugadores, débilmente uniformados con camisetas amarillas de la cervecera Corona, mientras que la UE llegó con 14 futbolistas, de edades que varaban entre los 13 y los 50 años. Ninguno de ellos había jugado como equipo, pero el entusiasmo logró el espectáculo.

"No se vale, México está metiendo a todo el cuarto de junto!", se quejó Mendel Goldstein, el negociador en jefe de la UE.

El primer tiempo fue de los europeos, que anotaron los dos goles. Fernando de Mateo, responsable en Secofi de esta negociación aguantó 20 minutos, brindando espectaculares barridas al respetable que se desahacía en aclamaciones.

El Embajador Jaime Zabludovsky, reaprovechando de una operación de menisios, fue el fotógrafo oficial del evento y se apresuró a declarar el juego "off the record". Comentó que el resultado no compromete a la negociación pero, desde la tribuna, aconsejó al director técnico de esta selección y responsable de las normas de comercio en Seco-

fi. Héctor Márquez. Temporalmente, en el primer tiempo, se dio la primera baja: Carlos Suárez, del Consejo Nacional Agropecuario, se fue al suelo dislocándose el hombro, lo que provocó también la pérdida de uno de los choferes que lo trasladó al hospital.

Herman Aschentrupp, miembro del Servicio Exterior Mexicano, propinó más tarde un rodillazo en sabaña a parte a un defensa europeo, y comestaron a caldearse los ánimos.

Ya para el segundo tiempo, el equipo mexicano dominaba la dura batalla.

El cineasta mexicano Carlos Reygada anotó el gol del honor, tras haber dejado en el pasto a más de uno con su extraordinaria velocidad.

El responsable del Desk México en la UE, Anthony Gooch, decidió aplicar métodos británicos para detener al oponente, prodigando caderezos y agarrones de camiseta, comprobando la solidez de las costuras del material publicitario de la cervecera.

El árbitro, Rafael Rubio de Canacero, sacaba sus tarjetas de apuntes para marcar las faltas y, sin perder el estilo, corrió de un lado a otro de la cancha con su saco en la mano.

Pero el que se llevó la palma y la mayoría de los entusiastas gritos de la porra fue el bien llamado portero Raúl Portillo, representante de la industria de bebidas refrescantes, quien llegó a rechazar más de 10 tiros amenazadores.

Jugaron hasta el anochecer, aunque el Embajador Zabludovsky les emplazaba a lograr, como con el acuerdo que están negociando: "El mejor resultado para México!"

Por Marcela Symanski/Reforma

Para México y para la Unión Europea el TLCUEM fue el primer acuerdo de libre comercio trasatlántico y, también, el primero celebrado por la U.E. con un país que no era parte de su ámbito de influencia.

Dentro de ese mismo sexenio también se culminó la negociación del acuerdo de libre comercio con Israel. El propio presidente Zedillo estuvo presente también en la cena de cierre del acuerdo con Israel, en Jerusalén (la firma fue en abril del 2000), un acuerdo simbólicamente muy relevante. Gallardo recuerda como un momento muy emotivo aquella cena, sobre todo en el momento en que los anfitriones –comandados por la señora Jennie Charur comenzaron a cantar, "de manera increíblemente inspiradora la canción Jerusalén de Oro, al grado que a muchos se nos salieron las lágrimas".

Después de esos años, tras un tiempo sin embarcarse en nuevas alianzas comerciales, llegaron tres siglas al radar de oportunidades y amenazas para México: TPP. Hacia la ruta final de la administración de Felipe Calderón, luego de que el gobierno mexicano había decidido no participar en la negociación. Para algunos ex funcionarios mexicanos, como Blanco, De la Calle y Zabludovsky, esto era un error, ya que EE.UU. estaría en una mesa con muchos otros países, lo cual podría afectar lo negociado en el TLCAN y minar la integración norteamericana. En octubre de 2011, Zabludovsky tuvo la oportunidad de explicar la importancia de sumarse al TPP al presidente Calderón. Un mes después, en la cumbre de la APEC en Hawaii, México solicitó su incorporación a las negociaciones del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés). Canadá reaccionó de inmediato, solicitando lo mismo.

Allí es donde renace el Cuarto de Junto. Quien aparece en escena es Kalach. Empresario textil de tradición familiar multigeneracional, fue convocado precisamente porque el sector textil era una de las zonas más sensibles del acuerdo en el que participaban varias naciones asiáticas.

Moisés no aceptó a la primera. Recuerda muchos episodios que, como bien dice el adagio, relatan que todo es divertido en retrospectiva. Como presidente de los textiles, tenía mucha relación con De la Calle, quien desde la consultoría tenía un vínculo importante con la industria. Una noche cenaban en Nueva York y fue muy insistente con la suma de Kalach al proceso.



Moisés Kalach y Juan Pablo Castañón.

"Y luego Guajardo estaba muy entusiasmado con la idea. Ya se habían puesto de acuerdo todos, incluyendo Gallardo, un hombre de quien no tengo ni que decir que es muy convincente. Me venden la historia de que sólo va a tomar 10% de mi tiempo. Cuando acepto, ni siquiera estaba muy consciente de que lo que estaban reagrupando era el Cuarto de Junto".

Aceptó, por supuesto. Estuvo tres años negociando el TPP. Invitó a Blanco y a Zabludovsky al proceso de negociación desde el sector privado.

"El TPP fue la gran línea de scrimmage -narra Kalach-. Detrás de la estrategia de sumarse, había tres intenciones fundamentales: capitalizar la participación de EE.UU. actualizar el TLCAN y vincular a México con la región Asia-Pacífico como medida de contención a China, con la posibilidad de sujetarle a cumplir ciertas reglas."

Originalmente formado por Japón, Singapur, Malasia, Brunei, Australia, Nueva Zelanda, Chile, Perú, Canadá, EE.UU. y México, el TPP fue firmado el 8 de marzo de 2018, en Auckland, Nueva Zelanda, sin EE.UU. luego de que Trump dijo que no había posibilidades de que el país

más poderoso del mundo se integrara al acuerdo. Subía otra vez la marea del nuevo proteccionismo. Para México, la integración no llevaba la pretensión de ganar mucho, sino más bien de perder lo menos posible.

"Es un acuerdo muy relevante en el contexto geopolítico -añade Kalach, quien a partir de ese momento dirigió el Cuarto de Junto y contribuyó a diseñar e implementar el Consejo Consultivo de Comercio Exterior, mecanismo donde se tomarían las decisiones de más alto nivel en las negociaciones comerciales-. Allí es donde vuelve a tomar fuerza el mantra de 'nada está negociado hasta que todo está negociado'".

Como coordinador del Cuarto de Junto, Eugenio Salinas era, junto con Kalach y De Rosenzweig (entonces subsecretario de Comercio Exterior y responsable de negociar la incorporación de México al TPP), quien más viajaba de un lugar a otro: Washington, Ottawa, Auckland, Sidney, Atlanta, Brunei, Vietnam, Malasia, Hawaii, Guam -isla donde comienza la línea del tiempo- y Singapur. Era tan extenuante el peregrinaje que, en una de las rondas de negociación, se fueron durante el gobierno de Calderón y volvieron a México con el gobierno de Peña. Salinas



Terraza Termita. CDJ

recuerda, incluso, haber pasado dos veces con Kalach el muy guadalupano 12 de diciembre: primero en Auckland, Nueva Zelanda, después en México, por el radical cambio de horario.

Y es en ese momento, previo a la renegociación forzada del TLCAN, cuando aparece en escena el equipo negociador del gobierno mexicano, encabezado por el mariscal de campo Guajardo como secretario de Economía, y los arietes Francisco de Rosenzweig (único involucrado de un gobierno panista y que continuó un tiempo como subsecretario en el gobierno sucesor), Ken Smith, Juan Carlos Baker y Roberto Zapata. De Rosenzweig renuncia después de la firma del TPP para incorporarse como socio de White & Case LLP. Bajo invitación de Bosco de la Vega, se convierte en asesor del CNA para la defensa de los intereses agropecuarios. Una vez más, un equipo profesional de alcance internacional y experiencia probada, asunto clave para negociar en cualquier condición.

Para De Rosenzweig la negociación del TPP fue sumamente útil en la renegociación del TLCAN, ya que permitió tomarlo como referencia y sumar acervo de conocimiento a los negociadores de la Secretaría de Economía sobre la manera en que evolucionaron los sectores productivos y las cadenas de valor con EE.UU. en 20 años de unión comercial.

La importancia de participar en este acuerdo toma aún mayor dimensión luego de que el 15 de noviembre de 2020 se anunciara la formalización –luego de ocho años de arduas negociaciones– de la Asociación Económica Integral Regional (RCEP, por sus siglas en inglés), nada más y nada menos que el acuerdo comercial más grande del planeta, por encima del T-MEC y de la Unión Europea. Se trata del pacto entre China, Japón, Corea del Sur, Australia y Nueva Zelanda con los países miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN): Indonesia, Tailandia, Singapur, Malasia, Filipinas, Vietnam, Myanmar, Camboya, Laos y Brunei. Estamos hablando de 30% del PIB mundial y de 2,100 millones de consumidores. Y esto podría crecer si es que India, que no ha querido suscribir el acuerdo por la desconfianza histórica que le genera el gigante chino, decide sumarse en el futuro cercano.

En los reacomodos constantes del orden internacional, este acuerdo se erige como una alternativa importante al TPP. EE.UU. no participa ni en uno ni en otro. Es el reconocimiento tácito de que el coloso norteamericano no



Luis de la Calle

"El TPP es un acuerdo muy relevante en el contexto geopolítico. Allí es donde vuelve a tomar fuerza el mantra de 'nada está negociado hasta que todo está negociado'".

MOISÉS KALACH, cabeza de El Cuarto de Junto

está mirando al sudeste asiático como un campo fértil para apoyar la ruta del libre comercio global. Todos esos países, muchos de ellos muy pujantes, han optado por rendirse ante China. La alianza comercial elimina aranceles a poco más del 90% de los bienes y servicios intercambiados por sus miembros. Un triunfo contundente de China. Y un desafío que ya está en la bandeja de pendientes urgentes de Joe Biden, el nuevo inquilino de la Casa Blanca, quien tendrá que echar mano de toneladas de pegamento para reparar los platos rotos que dejó su antecesor en las relaciones internacionales y comerciales de EE.UU.

Hoy más que nunca, la participación de México en el TPP reviste enorme importancia geopolítica.

Ahora bien, para dimensionar la participación del sector privado en los distintos acuerdos, baste con decir que en las rondas del TPP participaban entre 20 y 30 representantes del sector empresarial, directamente viajando a varios destinos asiáticos (el resto se mantenía involucrado en conexión remota). Durante el T-MEC, llegaron a estar activamente involucrados entre 400 y 450. Ese es el tamaño de nuestra relación con EE.UU.



EN PORTADA

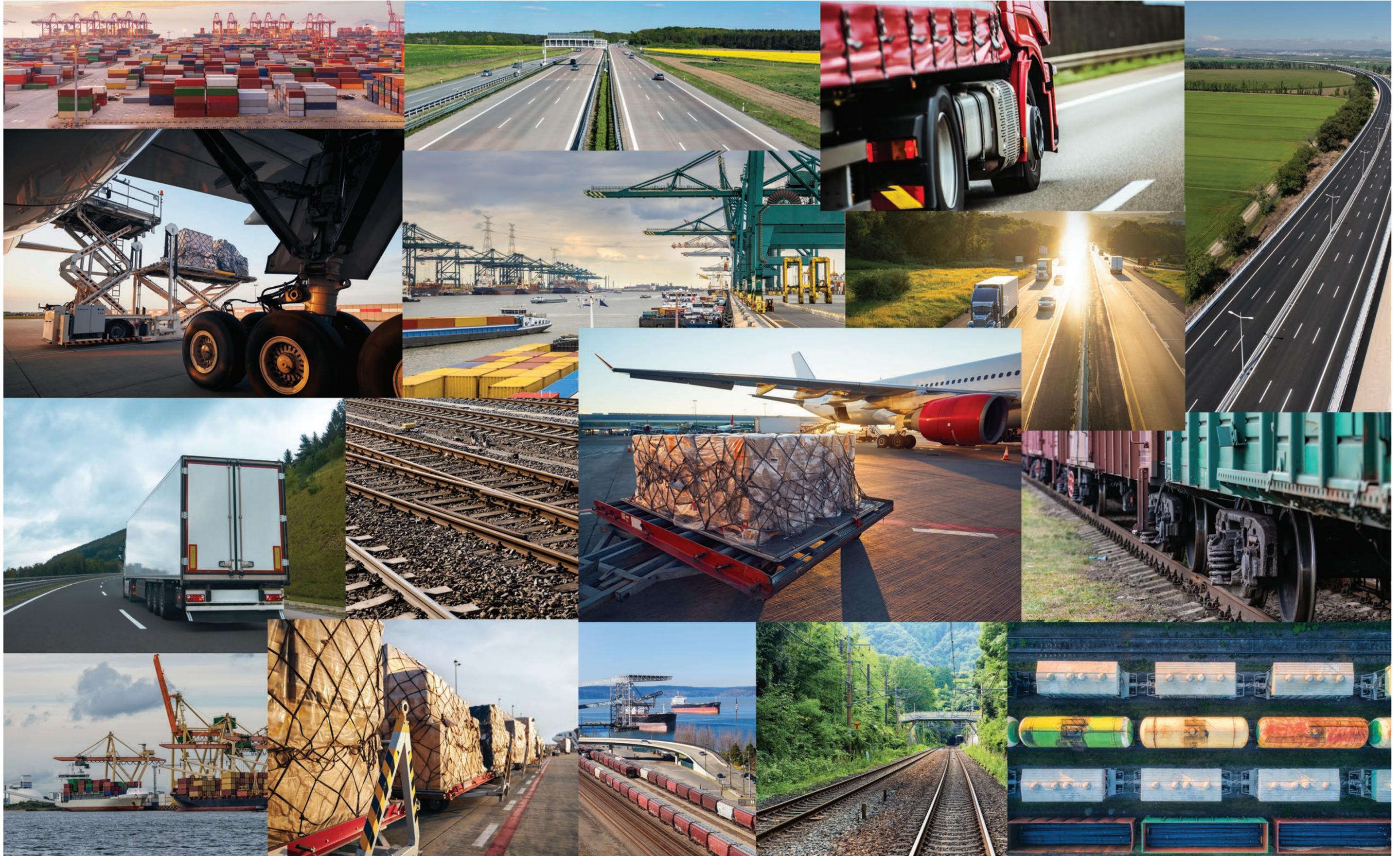
EL DREAM TEAM

MOISÉS KALACH
El empresario del comercio internacional.

JUAN GALLARDO THURLOW
El representante de los consensos.

JUAN PABLO CASTAÑÓN
El consejero que cuidó el interés empresarial.

Una sola voz. Moisés Kalach, Juan Gallardo y Juan Pablo Castañón, entusiasmo y compromiso incansables.





3

Negociar

La Narrativa Tóxica



Recordemos nuevamente la visión de Trump: "NAFTA is the worst agreement ever signed in the history". Así se relataba el primer disparo agresivo del presidente estadounidense. Era candidato republicano a la presidencia de la nación más poderosa del mundo.

Fue un cisma. Una disrupción. El inicio de una narrativa tóxica que apuntaba a México y los mexicanos como el nuevo gran enemigo del Make America great again y de la construcción de un muro fronterizo para impedir la llegada de esos terribles delincuentes que respondían al gentilicio de mexicanos. Uno tras otro, dardos venenosos que salían de los dedos más veloces y agresivos de esa arena de combate llamada Twitter (plataforma que Trump utilizó hasta sus últimos días, incluida aquella escena sin paralelo de toma del Capitolio por parte de un grupo de seguidores unos días antes de la toma de posesión de Joe Biden).

Guajardo narra bien el momento: "El día que ganó Trump tenía que estar en donde debía estar: en mi sala de juntas con ocho monitores supervisando todas las cadenas que estaban transmitiendo la elección, con todo mi equipo de negociadores comerciales internacionales, cada quien monitoreando un medio diferente de información a nivel global. Estábamos viendo cómo empezó el día con 70% de probabilidades de que ganara Hillary Clinton. A las 6 de la tarde, era ya claro que las cosas habían cambiado y que, agarrados por sorpresa, alguien de quien nos reíamos cuando quiso ser candidato republicano y lo logró, todavía dudábamos que llegara, y también lo logró. Estaba en mi sala de juntas en el piso 27 de lo que era la Secretaría de Economía en Reforma. Es ahí en donde nos quedó claro. En una reunión previa a la elección dije 'gane o no gane Trump, esto ya nos cambió', porque Trump introdujo un discurso que llegaba a una base electoral que estaba resentida por la forma en la que habían conducido la política de integración internacional y global, claramente había ya insemñado a ese segmento electoral y había logrado implantar un discurso donde, en resumen, como dice el dicho mexicano, 'no importa quién me la hizo sino quién me la pague'. El mensaje es: independientemente que la pérdida de empleos



Terraza Termita. CDJ



www.dailykos.com/stories/2017/11/2/1712008/-Trump-s-Looming-Recession

manufactureros obedezca a la incorporación de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en el 2000, independientemente de la automatización que sustituyó mano de obra, la piñata más fácil de agarrar era México, para acusarnos de los peores males que él podía encapsular en un solo mensaje. Nos ponía como la causa de todos los males en ese electorado que había visto destruido el sueño americano".

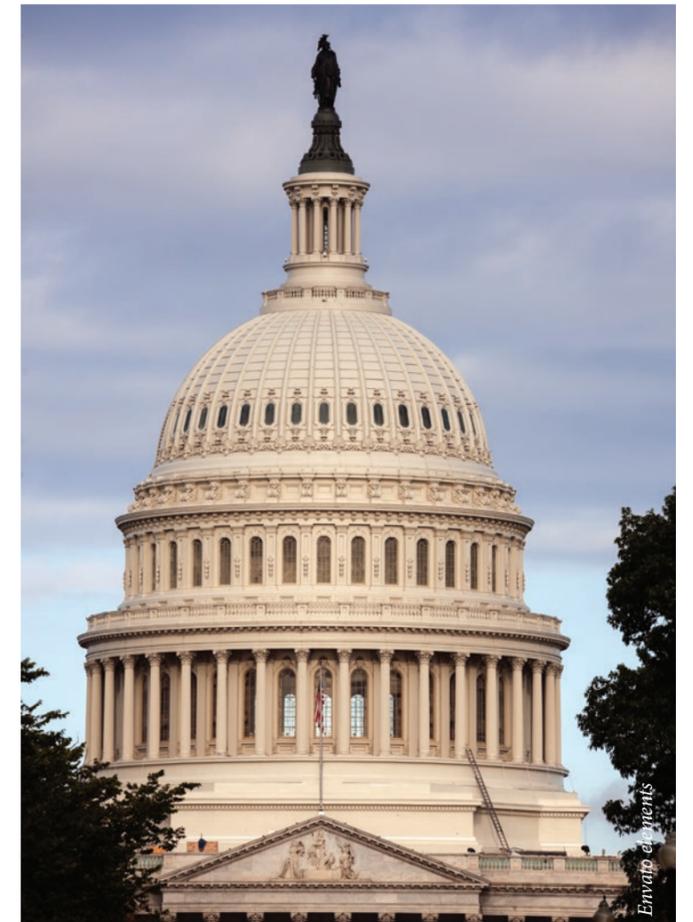
Del Valle Perochena, presidente del CMN y quien siempre habla de la confianza de la agrupación empresarial en Gallardo y su rol como coordinador central, recuerda también esos instantes:

"En 2016, todos en México nos preocupamos con los comentarios de quien entonces era candidato y más tarde se volvió presidente de EE.UU. a través de imprecisiones, medias verdades y mentiras basadas en prejuicios. Entramos en una dinámica inédita, sin mapas ni brújulas de navegación. En esa realidad se reconfiguró el Cuarto de Junto, con el conocimiento y experiencia anterior, pero renovado ante una realidad totalmente distinta. Y así lo hicimos, tanto en la primera parte con Guajardo como en la más reciente con Jesús Seade".

La verdadera intención de esa narrativa tóxica es sintetizada por Gallardo, en retrospectiva:

"El objetivo fundamental de Trump y de Lighthizer era eliminar el atractivo y la competitividad de México para que no fluyera la inversión y, de ser posible, regresara a EE.UU. Era venenoso en todos los sentidos".

Guajardo aclara: "El problema para nosotros no empieza con Trump. Ya Obama había dicho en su elección que quería renegociar el TLCAN, pero cuando llegó a la Casa Blanca se dio cuenta que era abrir la caja de pandora en un acuerdo que estaba validado en el consenso público, y era más fácil ir por la vía del TPP y renegociar el TLCAN con la incorporación de México y Canadá al Tratado del Pacífico. De hecho, nosotros construimos con la administración de Obama una renegociación que de alguna manera modernizaba el TLCAN con los objetivos necesarios. Cuando Trump llega y tira el TPP a la basura, obviamente se vuelve a abrir el problema de la negociación de lo que terminó siendo el T-MEC".



Envato Elements

Lo que nadie quería de este lado de la frontera era quedarse sin un acuerdo que tantos beneficios había generado. No había opción. Era sí o sí, siempre y cuando no se pusiera sobre la mesa un acuerdo que fuera perjudicial para el país. Lo relata así Gómez Lora:

"Para México, el tratado no sólo era el marco jurídico de la relación con su socio más importante con 80% de sus exportaciones, sino el instrumento que había consolidado la apertura y modernización de la economía mexicana. Pensar que ese instrumento pudiese desaparecer, generaba una inestabilidad muy importante en México. De repente, de la noche a la mañana, el tratado se ponía en entredicho".

De la Calle lo recuerda citando el segundo debate presidencial entre Hillary Clinton y Trump.

"Fue cuando el entonces candidato republicano habló de invocar el artículo 2205 (cláusula de salida del tratado). Ese debate lo debieron haber visto 35 millones de personas, y yo era uno de ellos. De esa enorme audiencia, quizá había cinco personas que sabían lo que era el artículo 2205. Hillary no era una de ellas. Sin embargo, el artículo citado tiene dos frases: la primera, que una parte se puede salir del TLCAN si avisa a las otras partes con seis meses de anticipación; la segunda, puesta ahí a insistencia de los estadounidenses, que consideraban a México un país proteccionista que había tenido presidentes populistas y podría volver a tenerlos, es que el acuerdo seguirá en vigor entre las otras partes".

El mundo tiene sus paradojas, pues. Para el experto en comercio internacional, no era creíble que EE.UU. saliera del TLCAN, dado el nivel de integración tan grande: México y Canadá son los clientes número uno y dos de EE.UU.

"México ya no es un error de redondeo para la economía de EE.UU.: es su socio comercial más importante. Esto daba al país cierta fortaleza en la negociación, suficiente para no ceder demasiado en la ruptura de la simetría que buscaba Trump. Es decir, la posición de la negociación de México era un poco más fuerte de lo que se pensaba públicamente".

El propio Kalach, luego de las extenuantes jornadas que había implicado la negociación del TPP, con esos



concamin



Consejo Nacional Agropecuario



Agrupaciones empresariales mexicanas y sus contrapartes norteamericanas.

viajes transpacíficos interminables, acordó con Castañón dejar la conducción del Cuarto de Junto. Pasaron apenas unos días, ganó Trump y el presidente del CCE le llamó para pedirle que se quedara. No era el momento para emprender la retirada.

El sector privado mexicano, con gran profesionalismo y seriedad, se puso como prioridad número uno defender el TLCAN. Había que desactivar la amenaza de salida de EE.UU. del tratado. Una vez que esa estrategia tuvo éxito –más adelante contamos detalles de cómo se ejecutó esta ardua tarea–, al activar a todos los jugadores estadounidenses que serían afectados por esta denuncia y, particularmente, los jugadores en el sector agropecuario (México es el principal mercado para una gran cantidad de productos agropecuarios estadounidenses), se logró revertir. A partir de ahí, lo que vendría sería una estrategia muy puntual para revertir la narrativa tóxica del presidente de EE.UU. y que saliera a cantar victoria a los jardines de la Casa Blanca y pudiera decir: "¡Yo cambié las cosas!".

El 2 de febrero de 2017 Trump anunció el revire: en vez de denunciar el tratado, propuso la renegociación, señalando incluso que los negociadores mexicanos habían sido mejores que los de ellos, y por eso mismo había que sentarse ahora a renegociar. Es ahí, en ese punto de quiebre, donde surge la historia más fascinante de negociación,

fintas, giros, sobresaltos, amenazas, encuentros, fisuras, consensos, divergencias y demás componentes de vértigo que permiten entender mejor la verdadera hazaña de todo este grupo nutrido de personas comprometidas en mantener vivo el contrato comercial y sociopolítico más relevante de México.

Ante las amenazas y los dardos cargados de veneno, había que echar a andar toda la galería de contactos y relaciones políticas y empresariales para girar las tuercas en una dirección favorable a México, que inesperadamente se había vuelto el malo del cuento, el gandalla roba-empleos, el bully hurtador de divisas ante... ¡Estados Unidos!

La operación del cabildeo mexicano tenía que ser magistral, como nunca antes se hubiera visto en todos los posibles frentes. Por ejemplo, en la relación entre el ex canciller Luis Videgaray y el asesor-yerno de Trump, Jared Kushner. Había un vínculo con la Casa Blanca. O la que tejería Guajardo con Robert Lighthizer y Chrystia Freeland, sus contrapartes estadounidense y canadiense, respectivamente. Asimismo, las labradas entre el Consejo Mexicano de Negocios (CMN) y la Business Roundtable (que agrupa a las 200 empresas más grandes de EE.UU.), el CCE y la US Chamber of Commerce, la Concamin y la National Association of Manufacturers, y el CNA y el American Farm Bureau Federation. Todos fueron factores.

Clara celebración con el Senado mexicano y empresarios en Washington.



Como señala Guajardo, "en cualquier negociación la relación personal que establezcas con tu contraparte es fundamental. Tienes que construir credibilidad, un esquema de comunicación y entender cuáles son las cosas relevantes para tu contraparte. De otro modo, lo único que hay es choque y animadversión".

Había que revivir episodios que relatan por sí solos el entretejido casi fraternal de relaciones entre las partes, como ocurrió durante los años de negociación del TLCAN original. Por ejemplo: en alguna ocasión, entre una reunión y otra, se desplazaron en el mismo auto Carla Hills y Jaime Serra, los secretarios de Comercio de EE.UU. y de México. Gajes de tanto ir y venir, el mexicano traía flojo un botón del saco. Hills le dijo: "Quítate el saco y ahora mismo te lo arreglo". Ahí mismo, en el asiento trasero, la estadounidense sacó un costurero y le puso el botón correctamente.



Juan Pablo Castañón, Ildefonso Guajardo, Bosco de la Vega, Moisés Kalach y Eugenio Salinas.



Juan Carlos Castañón e Ildefonso Guajardo. Consensos-consensos-consensos...

Lo que nunca se cruzaría serían las llamadas "líneas rojas" reiteradas mediáticamente muchas veces por Castañón quien, como cabeza de la organización empresarial concentradora más grande del país, fungió junto con Kalach como vocero: la imposición de restricciones al comercio y la inversión, pactar temas que hagan menos incluyente al comercio en Norte América y fijar aranceles, entre otras que vayan en contra de la naturaleza del libre comercio.

La odisea sería un camino largo y sinuoso. Más allá de la artillería visible de Trump, detrás de él había influencia de individuos muy radicales, como Peter Navarro, asesor para comercio internacional, profesor de Berkeley y abiertamente anti-libre comercio. También lo era Wilbur Ross, quien se volvería secretario de Comercio.

"Ellos dos -narra Guajardo- fueron quienes pretendieron hacer lo que se llamaba un quick fix, una solución rápida, con acuerdos que cambiaran términos esenciales del acuerdo, aunque no entendían que el mandato congresional ordenaba que no podían alterar ninguna parte de un acuerdo que había sido aprobado por dos congresos. Se dieron cuenta con los abogados de la Casa Blanca que eso era imposible, que estarían violando las leyes de tratados comerciales internacionales, y eso nos dio a nosotros el tiempo para ir planeando un esquema que nos ayudara a ordenar una negociación de manera correcta".

"El Cuarto de Junto no sólo funcionó para el T-MEC, sino para todos los acuerdos internacionales donde había veces que algunos sectores no coincidían con algún punto específico. Hubo momentos muy tensos en sectores muy específicos, pero que fueron sorteados gracias al equilibrio que la visión país, y la visión-interés México".
 ILDEFONSO GUAJARDO,
 ex secretario de Economía

La Teoría de los Círculos Concéntricos



Washington S.O.S. Así podría titularse el entramado cabildero que, con la bendición del gobierno mexicano, el Cuarto de Junto orquestó apenas se volvió a reagrupar.

Había que poner a operar toda la maquinaria, bajo la batuta del sector privado mexicano a través del Cuarto de Junto. Ante la posibilidad del derrumbe del acuerdo, no se podían escatimar recursos de talento y un esfuerzo coordinado para diseccionar a todos los stakeholders relevantes en el país vecino y orquestar una narrativa de convencimiento sin paralelo.

Primera contratación estelar: IQOM, la firma de Herminio Blanco y Jaime Zabłudovsky, dos de los

arquitectos del TLCAN y demás acuerdos comerciales de México, a la par del ya mencionado despacho de lobbying Akin Gump y del despacho White & Case.

Aquí es donde aparece la relevancia del Cuarto de Inteligencia del Cuarto de Junto, donde recaía la responsabilidad de echar a andar la maquinaria de información para poner en la mesa los argumentos para el cabildeo y la negociación. Gómez Lora, coordinador del mismo, explica:

"Como sector privado estábamos trabajando en dos frentes: por un lado, apoyando al gobierno mexicano, dando insumos como Cuarto de Junto para la negociación, estableciendo la posición del sector privado mexicano; por otro lado, haciendo un esfuerzo de cabildeo, con el Congreso y con nuestros aliados de Estados Unidos para empujar que el acuerdo se moviera, primero para que no se saliera el presidente Trump del acuerdo, y luego para que la negociación culminara con los resultados que queríamos".



Ildefonso Guajardo, Jaime Zabłudovsky y Herminio Blanco, anclas fundamentales, años de experiencia y confianza mutua.

El data room se sofisticó de tal manera que de ahí surgió información muy detallada, distrito por distrito, estado por estado, de la Unión Americana y el intercambio comercial con México. Estados Unidos es un sistema muy transparente y los jugadores relevantes son muy fáciles de identificar. De ahí que en el Congreso trabajaran con dos grupos principales: por un lado, quienes toman las decisiones en materia de comercio tanto en el Senado como en la Cámara de Representantes (Comité de Finanzas y Comité de Medios y Arbitrajes –Ways and Means–, respectivamente). Al menos una vez al mes se sentaban con ellos, que eran figuras clave en el Congreso. Por otro lado, con los congresistas que, si bien no pertenecen a un órgano con responsabilidad de comercio, tienen una relación importante con México.

"Hicimos un mapa de todos los distritos en los que México es importante en transacciones comerciales, y fuimos a ver a cada uno de ellos, con un espíritu de educación (en el sentido más generoso de la palabra), llevando información de cuánto le vende su distrito a México y cuántos empleos le genera esto, generando conciencia de lo que pasaría si el tratado desapareciera", apunta Gómez Lora.

Aquí fue fundamental la participación de los miembros del CMN, representados y coordinados por el propio Gallardo. Empresarios y ejecutivos de los grandes grupos empresariales mexicanos con operaciones relevantes en EE.UU. fueron muy activos en llevar las historias concretas de inversión y generación de empleos a decenas de ciudades en EE.UU. incluyendo el Congreso estadounidense. Ahí estuvieron representantes de Alfa, Arca, Bimbo, Carso, Cemex, Femsa, Maseca, Mexichem, Softek y Xignux, por mencionar a algunas. El proceso de cabildeo era, igualmente, una intensa labor de equipo.

Había que activar las alianzas en el sector privado, tejidas desde la negociación original del TLCAN. Ya incluso ahora con el T-MEC en marcha desde el 1 de julio de 2020, Gómez Lora, como encargado de la operación cotidiana de la oficina del sector privado en Washington, mantiene conversaciones con sus contrapartes en varios grupos empresariales varias veces al mes. Principalmente, con el entretejido diseñado como estrategia de espejos, mencionado párrafos arriba: Business Roundtable-CMN, US Chamber of Commerce-CCE, National Association of Manufacturers-Concamin, y American Farm Bureau-CNA. Estas cuatro organizaciones nacionales son quienes llevan la voz cantante en cualquier proceso

de consulta con la autoridad para la toma de decisiones en temas económicos, y los tratados de libre comercio no son una excepción. Aquí también tuvo una participación relevante el Comité Bilateral México-EE.UU. del Consejo Mexicano de Comercio Exterior (Comce), con Juan Pablo Cervantes y Luis Rossano al frente. La parte fácil de la negociación fue que coincidían plenamente (un 90% al menos) los intereses de los sectores privados de México y Estados Unidos.

"Nos aliamos, lo cual llevaba un mensaje más efectivo al gobierno estadounidense. El Cuarto de Inteligencia construía mensajes y argumentos para que los empresarios de Estados Unidos los tomaran como suyos" comentó Gómez Lora.

Convertir los datos en historias, como señalaba Cadena.

Ciertamente, a diferencia de 25 años antes, aquí todo era distinto. El funcionamiento de la administración de Trump respondía a otras lógicas y volvía insostenible la estrategia de convencer con argumentos técnicos, información y datos, sino que había que escudriñar en las intenciones políticas y entender que no habría miramientos para llevar ciertos temas hasta sus últimas consecuencias.

"Ese proceso fue complejo –relata Gómez Lora–, porque hubo frustración inicial al ver que la información y los datos duros que se presentaban no tenían ningún impacto. Un momento muy complicado fue la fecha en que el presidente Trump tuvo el documento para firmar la denuncia del tratado en su escritorio, y fue por minutos que no la firmó".



Herminio Blanco, Paulina Núñez, Ana del Barrio, Francisco de Rosenzweig, Mario Andrade, Moisés Kalach y Sergio Gómez Lora.

Añade: "Del lado estadounidense (es decir, del embajador Lighthizer, contraparte de Guajardo), se veía al tratado como un mecanismo de subsidio para que la inversión de allá se moviera a México. Entonces, la estrategia de ellos era quitarle al tratado los instrumentos que dan certidumbre, desmantelarlo, hacerlo menos robusto. Trabajar con una contraparte así es muy complicado, porque cuando tú estás en la negociación de un tratado de libre comercio, generalmente tienes a dos contrapartes que buscan el mismo objetivo, que es liberar sus economías y entonces la discusión se centra en tiempos, velocidades y modalidades. Entonces el reto más complicado fue acomodar temas para poder cerrar la negociación".

Y si Trump no firmó la denuncia del tratado fue porque ese día recibió un torrente de más de una centena de correos electrónicos de todos los aliados que México logró activar en los días anteriores, incluidos empresarios de enorme peso, congresistas azules y rojos, gobernadores y alcaldes. Asimismo, su propio secretario de Agricultura le mostró un mapa con estados en diversos colores para mostrarle que los más afectados, en caso de la denuncia, serían muchos que venden a México granos, lácteos y carne (la base de sus seguidores). La operación estaba en marcha y surtía el efecto esperado, ya que el presidente norteamericano reapareció diciendo que había posibilidades de seguir adelante con el TLCAN si se llevaba a cabo una renegociación que beneficiara a EE.UU.

Aunque vendría un vendaval de subes y bajas de enorme intensidad, la amenaza de cancelación del tratado parecía quedar atrás. La Teoría de los Círculos Concéntricos había funcionado. Esta surgió en una de tantas reuniones del grupo compacto alrededor del Cuarto de Junto. Ante los cañonazos de 280 caracteres de Trump en Twitter, Zabludovsky, en reunión del Cuarto de Junto con Blanco y Kalach, dibujó la propuesta de jugada estratégica de pizarrón: poner a Trump en el centro y colocar alrededor, en círculos concéntricos, por nivel de influencia con la Casa Blanca, a todos los actores relevantes que podían ejercer peso en las decisiones de un líder político tan inusual en EE.UU.

Llegaba el momento de volver a negociar. Aunque toda la estrategia era defensiva, también había modos de generar algunos ataques, precisos, puntuales, inteligentes, alejados de la confrontación.

Guajardo habla sobre el diseño de la estrategia de negociación.

"Sabíamos desde el día uno que estirar la línea del tiempo era fundamental, para que una administración inmadura, con poco conocimiento y sensibilidad, entendiera la importancia que tenía el comercio con México. No todo mundo opinaba como yo en el gobierno, muchos creían que el quickfix (meros ajustes que no necesitaban pasar por el Congreso) era lo que le iba a dar tranquilidad a los mercados y yo insistí con el presidente Peña en que dañaríamos permanentemente a México si no definíamos una estrategia de preservar los conceptos fundamentales de libre comercio. En ese sentido, nos ocupamos todo el 2017 y convencimos a Lighthizer y a Freeland de iniciar por rondas y concentrarnos en modernizar un acuerdo que tiene veintitantos años de antigüedad, añadiendo novedades evidentes como comercio digital, tecnologías de información, biotecnología, etc. Y así nos llevamos hasta la octava ronda de negociación".

Vendrían centenas de reuniones formales en salones de hoteles, comidas o cenas formales o informales. Todos los posibles lugares de Washington se volvieron sedes de discusiones para tomar decisiones. Aunque había serias dudas de que Trump pudiera salirse constitucionalmente



Convertir los datos en historias.



Francisco de Rosenzweig, Juan Pablo Castañón, Bosco de la Vega, Herminio Blanco, Jaime Zabludovsky, Eduardo Solís, Oscar Albin, Pablo González, y representantes del Primer Ministro Trudeau flanqueando a Moisés Kalach con Brian Clow a su izquierda.

del tratado sin la autorización del Congreso, las solas amenazas ponían en riesgo la estabilidad macroeconómica de México, por la generación de incertidumbre. Además, en aquellos momentos, ¿quién quería medir la temperatura a las amenazas del entonces presidente de EE.UU.?

Llegó un momento en que la presión política sobre Lighthizer, el negociador estadounidense, era mucha. Trump ya esperaba mensajes y resultados. Fue hasta enero de 2018 cuando Guajardo se sentó con Lighthizer, en una larga sesión, para ver lo que Tom Donahue –gran amigo de México y presidente del US Chamber of Commerce– calificó como las poison pills (píldoras venenosas). Guajardo lo recuerda:

"Fue una sesión larga, muy dura, donde me empezó a dar muchas ideas para resolver temas muy complejos. En esa misma semana yo regresé a México y tuve una sesión con los embajadores mexicanos que se reúnen todos los años en una gran sesión en la cancillería. Un embajador me dijo: 'A ver secretario, Estados Unidos quiere esto en automotriz, en agricultura..., puras píldoras venenosas, todo eso es irreconciliable, ¿cómo le vas a hacer para sacar este acuerdo si lo

que piden son locuras?'. En efecto, al principio querían que nos auto impusiéramos una reducción del déficit público. Que, por decreto, redujéramos las compras a China y aumentáramos las compras a Estados Unidos, y disminuyéramos las ventas de México a Estados Unidos, para reducir el déficit. Es una locura decir eso en economía".

Por aquellos días, Kalach compartió con Guajardo una caricatura de Paco Calderón titulada Tolón Tolón. En esencia, el cartón decía: Se va a casar un cuate y le dice el compadre: antes de casarte cómprate una vaca morada. Responde: ¿Para qué quiero una vaca morada? Es muy importante, contesta el otro, le vas a decir a tu futura esposa que es lo más valioso que hay en tu vida, que te la tienes que llevar a vivir al patio de la casa, todos los días



¿Cómo le vas a hacer para sacar este acuerdo si lo que piden son locuras?

Quorum trilateral completo. Atmósfera de la sala en la primera ronda de negociaciones T-MEC en Washington D.C.



le vas a dar de comer, la vas a bañar y tu mujer creerá que realmente es lo más preciado de tu vida. Con los años, a lo mejor llega el divorcio. En ese momento, tu mujer se va a ir sobre la vaca morada, y tú te vas a defender porque siempre le hiciste creer que era muy valiosa. Así, te servirá la vaca morada para proteger otras cosas que realmente son valiosas. Y tú le hiciste creer que era lo más importante.

A las peticiones absurdas de Lighthizer, Guajardo pensó en esa caricatura. "En una negociación construimos muchas vacas moradas que son cortinas de humo. La importancia es el olfato para poder saber qué es lo que vale y no vale en la negociación, y no estar entregando valores con cosas que se construyeron precisamente para hacerte creer que eran importantes".

El olfato, el sentido más agudo de un negociador, que debe funcionar como un sabueso en estado de alerta permanente, sobre todo cuando la correlación de fuerzas no es la misma y todo el viento parece ir en contra. Por ejemplo, hubo un momento en que, tras demorar más de un año en aterrizar el esquema que los estadounidenses pretendían imponer en materia automotriz, Guajardo, quien no podía ni quería admitir soluciones sin el consenso de la industria, aprovechó



Calderón en Reforma www.reforma.com Domingo 6 de agosto de 2017

ese impasse para cerrar la negociación (modernización) del acuerdo comercial con Europa. Evidentemente, este movimiento de ajedrez no le gustó a Lighthizer, ya que en ese cierre de negociación México concedió a los europeos cosas que no hacían nada felices a los estadounidenses, como concesiones mutuas en las indicaciones geográficas (tema fundamental para los europeos).

"Cuando regresamos a Washington, estaba furioso con el subsecretario, que era quien me ayudó a cerrar técnicamente la negociación con Europa, y le dijo: I'm going to start producing tequila in Arizona. Ese fue su nivel de enojo", explica.

Kalach, líder del Cuarto de Junto, y Alejandro Ramírez, presidente del poderoso Consejo Mexicano de Negocios, junto con Gallardo y Blanco, entrevistaron a 14 despachos de cabildeo en Washington. Una labor compleja. Sería un factor diferenciador para tener el acceso a todos los rincones necesarios del poder de decisión y de generar influencia. Por eso el elegido fue Akin Gump, la firma más robusta de lobbying en EEUU y quien acompañara durante todo el proceso al Cuarto de Junto. Pero, así como se formalizó el trabajo con este despacho de tantísima influencia en Washington, también se acercaron a esa gran institución personal de Joe O'Neill. Cabildeador de toda la vida de los negociadores gubernamentales mexicanos y veterano de mil batallas del Partido Demócrata, O'Neill es el presidente de Public Strategies Washington Inc. Junto con Akin Gump, esta otra es parte de la crème de la crème de las firmas de lobbying y asuntos públicos en la capital del poder. Antes de iniciar su firma, O'Neill estuvo muy vinculado con Lloyd Bentsen –otro gran amigo de México–, como su chief of staff durante sus años de senador y posterior nombramiento como secretario del Tesoro durante la administración de Clinton, justo en los años de la negociación del TLCAN.

Miembros del despacho de cabildeadores y empresarios del Cuarto de Junto se reunieron muchas veces en el War Room instalado en la Embajada de México en Washington. Ahí se planteaban todos los siguientes movimientos en el tablero del ajedrez político y de la narrativa mexicana para avanzar en la dirección correcta.

Recuerda Kalach que, cuando iniciaron la labor de cabildeo, pidió una cita con el congresista Henry Cuellar, el único representante demócrata de Texas, político veterano, latino y declaradamente pro México.



Juan Pablo Castañón, del CCE y Alejandro Ramírez, del CMN, dos figuras clave en los procesos de seguimiento y cabildeo.



Aspecto de una reunión entre el CCE y la US Chamber of Commerce. Ejemplo de enlace permanente con nuestros socios.



Luis Videgaray fue activo con los empresarios mexicanos y estadounidenses en los diálogos de alto nivel.

"Cuando le digo que represento a los empresarios mexicanos, él me dice que ahí no se ha parado un empresario mexicano en los últimos 20 años, a diferencia de muchos otros latinos. Ahí me cuenta de la debilidad institucional que teníamos y por eso llegamos como llegamos con Trump: uno de nuestros grandes pecados fue abandonar la plaza en Washington".

Así mismo lo relata Alejandro Ramírez: "Dejamos el tratado en piloto automático". Y eso implicó que las nuevas generaciones de estadounidenses, en muchos casos, sólo habían oído lo "malo" del TLCAN (pérdida de empleos y cierres de plantas) y no las numerosas historias de éxito (mayores exportaciones e inversiones).

"El T-MEC requirió desempolvar mecanismos que se tenían, incluyendo el contacto de todo el CMN con el Business Roundtable para establecer qué empresas en EE.UU. tenían interés creado en México y cómo movilizarlas. Lo vimos en mayo de 2019, cuando Trump estuvo a punto de firmar una carta para salirse del acuerdo y la movilización del sector agropecuario estadounidense fue la que lo obligó a sentarse a negociar", apunta Zabłudovsky.

El cabildeo fue potente. Muy potente. Castañón reconoce una y otra vez la labor de Blanco y Zabłudovsky en el proceso, así como de De Rosenzweig, ya desde White & Case LLP, para articular toda la estrategia de acercamiento a los gobernadores de la Unión Americana.

Selección mexicana NAFTA 2018. Un gran equipo.



Del mismo modo que ocurrió con varios empresarios miembros del CMN y del CCE, en ese momento presididos por Ramírez –siempre bajo la coordinación de Gallardo– y por Castañón, para generar los acercamientos con la Business Roundtable y la US Chamber of Commerce. Tan sólo Kalach recuerda haberse entrevistado, en diversos momentos, con 42 de los 50 gobernadores en reuniones de la National Governors Association en Austin y en Rhode Island. De ese tamaño fue el acercamiento.

La negociación del sector agropecuario es siempre un buen ejemplo de esta dinámica. De Rosenzweig recuerda:

"Uno de los aspectos estratégicos para la defensa de los intereses agroalimentarios mexicanos fue la convicción y decisión de Bosco De la Vega para amarrar alianzas no sólo con la American Farm Bureau, sino también con múltiples organizaciones regionales de ambos países, para que en todas y cada una de las rondas de negociación se emitieran declaraciones conjuntas contundentes en contra de la estacionalidad para los productos perecederos, en favor de mantener el libre comercio construido a lo largo de dos décadas y media".

A veces la mejor defensa es el ataque. Sobre todo, si se hace un frente común que entiende que la colaboración brinda poder, fuerza, certeza. Incluso en los momentos más complejos (o, más aún, en los momentos más complejos), los puentes de comunicación construidos entre los sectores público y privado de México, repercutieron en

avances donde más se anticipaban derrotas. Habla Salinas, coordinador del Cuarto de Junto:

"Esta negociación del T-MEC, con sus dos a tres años de duración, hizo que se fortalecieran algunas estructuras de representatividad del Cuarto de Junto. Había, por ejemplo, un Consejo Consultivo de Negociaciones Internacionales (al que el subsecretario Baker denominaba el "consejo intergaláctico"), donde participábamos todos a nivel cupular" (los 12 organismos que conforman el CCE y que representan a todos los sectores productivos).

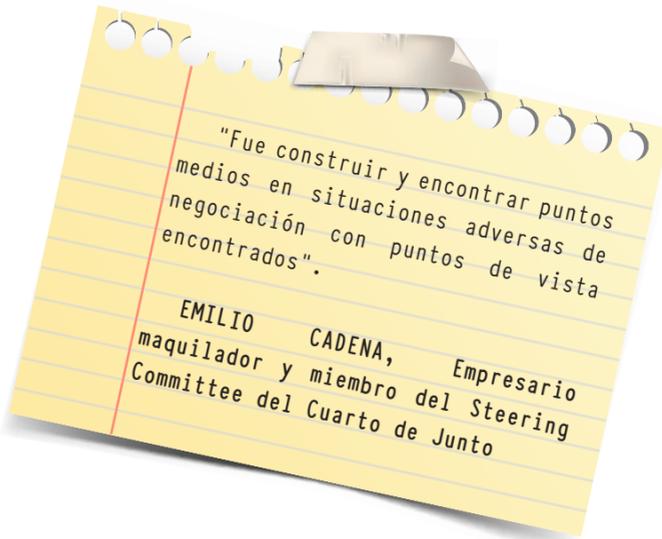
Era fundamental recobrar el concepto de "bujías" que Gallardo había creado desde muchos años anteriores durante la negociación del primer tratado: algunos empresarios mexicanos debían funcionar como bujías, dado su nivel de relaciones con empresarios de EE.UU. que tenían derecho de picaporte en la Casa Blanca. Digamos, un precedente magnífico para pulir la Teoría de los Círculos Concéntricos.

"Era una labor impresionante -añade Salinas-, que podía incluir discursos y conferencias en lugares tan insólitos como la Cámara de Comercio de Wyoming, el Instituto de Ciencias y Artes de Idaho o la Universidad Presbiteriana de Missouri, porque no sólo se debía hacer en Harvard o Stanford. Identificamos a los mejores "mexicólogos" de universidades tan relevantes como Georgetown, por ejemplo. Fue toda una promoción de la marca México. Y hoy día debemos continuar en la construcción de una buena imagen de nuestro país, para que se conozcan los casos de éxito, que son muchos".

Había tela de donde cortar, ya que el antecedente era un sondeo que Del Valle Ruiz había llevado a cabo durante las negociaciones del primer tratado.

Por eso, hay que insistir en la importancia de entender la fuerza motriz de una estrategia adecuada de cabildeo. Cadena, del sector maquilador, lo tiene claro:

"Lo primero fue ver quiénes eran los que podían tomar decisiones con respecto a este nuevo tratado. Después de entender quién era ese stakeholder para algún punto específico, se trataba de hacerle ver, con datos, la realidad de su relación con México, porque toda la política de EE.UU. está construida desde lo local. Para gobernadores y congresistas, lo



fundamental es saber qué dice la gente de su distrito o estado. De ahí partimos para mapear la historia de México, distrito por distrito, con gran data mining que se convirtiera en historias y estrategias de negociación. Tuvimos mejor capacidad de datos que EE.UU. y Canadá".

¿Quién podría defender el interés de México, que en esos momentos era mantener a flote el acuerdo comercial? Como responde Kalach:

"Nuestros socios comerciales, nuestros inversionistas, nuestros proveedores. Desde ahí surgió el sueño que prevalece incluso después de la firma: posicionar la presencia de México dentro de la estrategia interna de EE.UU. Que quien vaya en contra de México en Washington, sepa que se puede quedar sin futuro político".

Se trata de emular, en ese sentido, la estrategia de cabildeo de Israel con nuestro vecino país del norte, con esa capacidad de influencia y movimiento. Que se vuelva caro ir en contra de México.

En otras palabras: crear (y conservar) estructuras institucionales que tengan continuidad, que hagan la diferencia, que le den mantenimiento a la relación. Que el pacto entre los dos países vaya mucho más allá de lo político, en congruencia con la realidad. Porque no es exagerado decir que, por ejemplo, en el caso mexicano, donde un gobierno con una visión comenzó la



Era fundamental recobrar el concepto de "bujías", los líderes movilizados de los equipos en los tres países, que Juan Gallardo había creado desde muchos años anteriores. Juan Gallardo y Robert Mosbacher en La Gavilana.

renegociación y otro gobierno que llegó al poder con otra visión, quien realmente jugó fue la selección mexicana de fútbol: la cohesión que genera una visión compartida común a favor de los intereses de México.

"No debemos olvidar que el tratado, por abandono, sí ameritaba actualización y modernización -agrega Salinas-. Para ello, hubo que negociar y hasta cambiarle de nombre. Que no nos ocurra que gente como el gobernador Abbott, de Texas, no tenía la menor idea de lo que podía afectar una denuncia del tratado a sus ciudades fronterizas. El señor demoró ocho meses en enviar la primera carta de apoyo al T-MEC, debido a su buena relación con Trump y su ambición política. Y esto ocurrió porque Gallardo y otros cinco empresarios fueron al menos tres veces a Austin para presentar los datos (al secretario de Desarrollo Económico y a los dos chiefs of staff del gobernador) del intercambio comercial y el crecimiento económico de las ciudades fronterizas texanas gracias al impacto del TLCAN."

Abbott, como tantos más, no tenía la más pálida idea de que no había otro país al que se le vendieran más productos texanos como a México. Y de que la economía de su estado colapsaría sin el acuerdo. Fue uno de los gobernadores que envió un correo electrónico a Trump para que no cancelara el tratado.



Rondó



Los acuerdos comerciales se dirimen a través de rondas de negociación, en mesas divididas por temas o por sectores. Entre los primeros, se abordan, por ejemplo, aranceles, solución de controversias, comercio electrónico, ambientales, laborales, etcétera. Entre los segundos, se trata de los sectores productivos de mayor repercusión entre los países involucrados, como en este caso eran automotriz, acero, agropecuario, energía, sector financiero y textil, entre otros.

En principio, en cada ronda se generan acuerdos. Aunque por lo general se dispone que las sedes se turnan las rondas, en el caso del T-MEC apenas ocurrieron un trío en México y en Ottawa y Montreal, mientras que el resto ocurrió en Washington. La ley del más fuerte, pues, junto con el deseo de las otras partes de avanzar en las negociaciones para impedir que se impongan criterios políticos donde debería reinar lo económico y comercial.

Generalmente las negociaciones se hacían en distintos salones de un hotel, a través de 25 mesas donde se abordaban los distintos temas. Castañón ofrece detalles de la manera en que se contactaban negociadores y miembros del Cuarto de Junto:

"La cabeza de cada mesa hacía contacto con la cabeza espejo del Cuarto de Junto. Si se requería en medio de la negociación, se consultaba por llamada o por mensaje de WhatsApp. Lo que hacíamos era que cada organización, cámara, grupo o asociación, dijera cuáles eran las mesas en que les interesaba participar, y a quién brindaba como experto, porque necesitábamos talento. Tuvimos reglas muy claras para poder participar. Se hacían las consultas con sus sectores empresariales, se emitían opiniones, y al final del día, teníamos una reunión con los negociadores para generar posturas. Había plenarias de unas 200 personas, pero también reuniones ejecutivas donde veíamos avances en grupos más compactos".

Durante las rondas de negociación, todo el esquema del Cuarto de Junto probó ser un mecanismo efectivo. Una y otra vez. En determinados momentos, tuvo más de 400 participantes: los empresarios sabían que había consulta, representatividad y toma de decisiones. El mecanismo probaba su confianza a través de la construcción de consensos.



Mesas de trabajo divididas por sectores para las rondas de negociación.



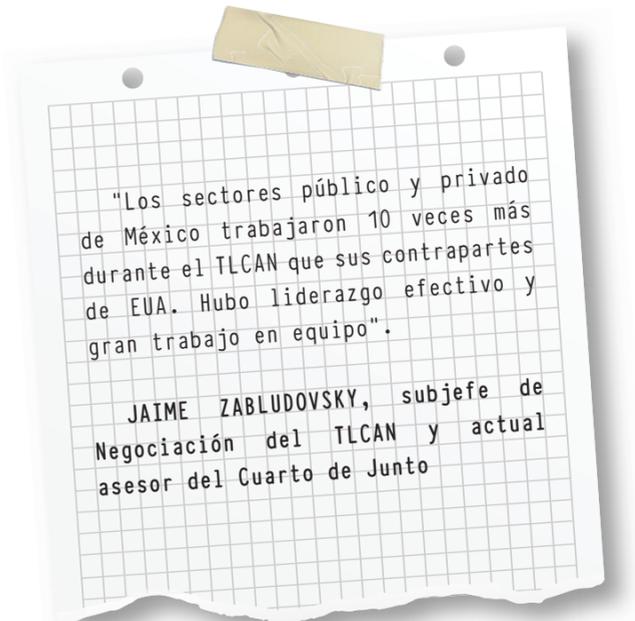
Gallardo, Castañón y Kalach: la fuerza motriz del Cuarto de Junto.

Fue fundamental la labor de los 32 coordinadores de mesa del sector privado: Fanny Euran y Billy Vidales (QEPD), en la de Cooperación Aduanera y Facilitación del Comercio; Jesús Flores, en Empresas Comerciales del Estado, Mario de la Cruz, en Telecomunicaciones; Jesús de la Rosa, en Comercio Digital; Patricia Zúñiga, en Competitividad; Arturo Rangel, en Mejora Regulatoria; Guillermo Miller, en Reglas de Origen; César Maillard, en Laboral; Pablo González, en Anticorrupción y Kyoshi Tsuru en Propiedad Intelectual, por citar a algunos; así como los coordinadores de mesas sectoriales (Eduardo Solís, en Automotriz; Oscar Albin, en Autopartes; además del resto de mesas temáticas y sectoriales con la destacada participación de Marta Berzosa, Eduardo Viesca, Octavio Carvajal, Mario Steta, Carlos Avitia, Mario Puente, Rafael Nava, Juan Carlos Jiménez, Racaredo Arias, Hugo Cuesta, Régulo Salinas, José Manuel Vargas, Rodolfo Larrea, Silvia Hernández, Edmundo Victoria, Francisco Gutiérrez, Miguel Elizalde, Nora Ambriz, Liliana Mejía, Fernando Ruiz, Juan Pablo Cervantes, Luis Rossano y Lola Aguirre. Todos ellos fueron el espejo de los negociadores gubernamentales en esos temas fundamentales, con probada repercusión positiva en el proceso de negociación del T-MEC.

Eugenio Salinas, en su posición de coordinador, a pesar de momentos muy tensos, siempre intentó no sólo mantener la paz y la cordialidad del grupo del sector privado, sino de ser incluyente, sin restricciones, como exigía el mandato del Cuarto de Junto. Recuerda muy bien un episodio con los mineros, quienes fueron uno de los gremios empresariales con menor participación dado que no sentían que pudiese haber ninguna afectación durante las negociaciones.

"Sin embargo, a todos se nos escapó un detalle sobre los mecanismos de defensa de la inversión, un oversight, y entonces sí se me aparecieron los mineros en Washington. A la medianoche tuvimos una reunión para explicar el tema, porque el capítulo ya estaba cerrado. Fue un momento de mucha tensión. Había que estar muy atento, aprovechar los 10 minutos de oro de un negociador para dar una posición. Y, además, atender a la prensa, que a veces parecía que tenían gente dentro de las rondas de negociación, por el tipo de preguntas que hacían".

La prensa. Ese era un tema tan sensible que también se activó el Cuarto de Comunicación, bajo la coordinación de Martha Mejía y su equipo de Zimat, con el objetivo de



"Los sectores público y privado de México trabajaron 10 veces más durante el TLCAN que sus contrapartes de EUA. Hubo liderazgo efectivo y gran trabajo en equipo".

JAIME ZABLUDOVSKY, subjefe de Negociación del TLCAN y actual asesor del Cuarto de Junto



El equipo del CCE estuvo siempre muy activo en las rondas de negociación. María José Riquelme y Ana del Barrio, del CCE, junto a Juan Pablo Castañón.

dar un mensaje unificado y coordinar la comunicación bajo una regla simple: cada uno podía hablar de su tema libremente, pero jamás de otro. Es decir, por ejemplo, los textiles podían hablar de su sector, pero en ningún momento podían mencionar nada más allá de su ramo. Era un tema de disciplina estratégica, como apunta Belén González Boix, directora de Comunicación del CCE.

"El problema es que, después de la primera ronda de negociación, EE.UU. filtraba muchas cosas, lo cual generaba malestar en la prensa mexicana", añade Belén.

Había que conciliar, encontrar espacios, así como provocar información estratégica conveniente en algunos momentos, donde lo esencial era que el sector privado mexicano planteara desacuerdo público, para ayudar a los negociadores (el efecto "esto no lo va a aceptar mi sector privado"). Y estar atentos a las distintas situaciones. Por ejemplo, a Eric Martin, periodista de Bloomberg, quien siempre estaba al acecho en Washington, siguiendo a los mexicanos clave desde los hoteles sede a restaurantes y bares, y se sentaba estratégicamente en la "mesa de junto" para escuchar las conversaciones. Fue uno de los que más historias publicó sobre las negociaciones, con énfasis en el punto de vista mexicano.

El modelo incluyó mucho trabajo de hilado fino. La construcción estratégica de toda la labor del Cuarto de Junto también se cristalizó en el Cuarto de Comunicación. El propio Kalach debió asumir el papel de vocero, para evitar filtraciones y desorden en el proceso mediático. No quedaba espacio para la improvisación en ningún plano. Había que construir relatos de todo lo que sí implica importancia capital de México en EE.UU. donde con un presidente tan poco institucional como Trump –"con el bullying como estrategia de poder de negociación", de acuerdo con Cadena– hacía que fuera indiscutiblemente relevante transformar los datos en historias de éxito. Vecinos cercanos, sí, pero con enorme desconocimiento uno del otro.

Cadena relata con soltura lo que todo esto implicó.

"Hicimos mucho trabajo de campo, presentes en algunas convenciones del Partido Republicano o del Demócrata, o de la National Governors Association, cazando personas en los pasillos, como si estuviéramos buscando prospectos para vender contratos. Improvisamos, reaccionamos y contamos las historias a gente que no nos creía lo que decíamos. Fue construir



El equipo de CCE, siempre presente con la US Chamber of Commerce.



Alejandro Ramírez, del CMN, y Pablo González, de Kimberly Clark.



Senadores mexicanos en Washington.

y encontrar puntos medios en situaciones adversas de negociación con puntos de vista encontrados. Nos tocó aguantar comentarios muy duros de Lighthizer dentro de la US Chamber of Commerce, en cosas como la solución de controversias, donde de plano decía a los empresarios estadounidenses que, si querían ir a un país tercermundista como México, allá ellos, que sufrieran las consecuencias y que el Estado americano no tenía por qué defenderlos. Era negociar libre comercio con quien no quería libre comercio".

La gran paradoja, pues, ya que 25 años antes EE.UU. era el adalid del libre comercio y la libre movilidad de inversiones.

Hubo extremos, incluso, que confirmaban la ignorancia que se tenía (se tiene aún) sobre la transformación de México.

"Nos tocó hablar con congresistas de Florida – continúa Cadena–, quienes realmente piensan que México es un país que mantiene a la gente en un nivel de pobreza intencional, casi de esclavitud. No tenían por qué saber que, quizá, si entraran a la planta de Lego en Monterrey, verían que son las mejores condiciones de trabajo que puede encontrar un obrero en México. Como sea, para nosotros fue un gran ejercicio de humildad. No debería preocuparnos una cláusula sobre trabajo infantil, porque no debe existir el trabajo infantil. Sería indefendible tratar de no ponerla. Así de claro".



Hermínio Blanco, la Embajadora de Estados Unidos en México, Roberta Jacobson (que siempre abogó y sigue abogando por mantener buenas relaciones entre los países) y Guillermo Güemez.

También lo vivió Salazar, quien desde el inicio de su gestión al frente del CCE (febrero 2019), debió involucrarse de lleno en toda la estrategia del Cuarto de Junto.

"Hubo anécdotas de reuniones donde materialmente nos metimos al Capitolio a "cazar" congresistas. Sergio (Gómez Lora) nos iba señalando a los demócratas, luego de identificar, distrito por distrito, el comercio entre México y EE.UU. de manera que pudiéramos presentar datos de lo que podría ocurrir con el distrito del congresista si no saliera adelante el T-MEC. Recuerdo haber subido varias veces al trenecito que lleva a los congresistas de un edificio a otro, cuando tienen que votar, para seguir hablando con los indicados".



Trump manda al gobernador de Iowa como embajador en China. Ascende la subgobernadora, que no daba cita al equipo de empresarios mexicanos y funcionarios públicos. Finalmente les recibió por cortesía. Ahí le mostraron a la gobernadora que México era el principal comprador de cerdo y maíz de Iowa. En un minuto quedó convencida de la importancia del tratado.

Autos, Bayas y Acero



Hay más de un momento que subraya el carácter de inclusión y representatividad del Cuarto de Junto. Por ejemplo, María José Riquelme, directora de Asuntos Internacionales del CCE, alude a la participación muy activa de los productores de manzana, quienes siempre estaban presentes en las sesiones informativas y de consulta.

En general, la participación del sector privado fue muy comprometida.

"Había viajes -anota Riquelme- en que se movilizaban 100 personas cuando ya era la ronda permanente en Washington".

Era visible en los pasillos afuera de los salones de negociación o el lobby del hotel Hyatt Place en Georgetown, sede informal del Cuarto de Junto.

Quienes nunca faltaban eran los acereros, autotransportistas de carga, tequileros y mezcaleros y, por supuesto, los automotrices, quienes llevaban a cabo sus propias reuniones, dada la preponderancia de la industria.

"Recuerdo haber saludado a un antiguo amigo en el lobby del hotel donde nos hospedábamos los miembros del sector privado. Me dijo que representaba al sector de los candados y las cerraduras. Yo representaba a la industria automotriz, la más grande del país. Ahí es donde uno se daba cuenta del nivel de profesionalismo, representatividad y detalle con que el sector privado tomó toda la negociación, como para enviar a un representante de esta industria a Washington", recuerda Eduardo Solís, entonces presidente de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

Eduardo Solís, por supuesto, fue uno de los miembros permanentes del Cuarto de Junto y del CCENI. Como presidente de la AMIA (2008-2020), fue el representante natural del sector automotriz, el de mayor complejidad durante la renegociación del T-MEC. Desde que Trump amenazó con dejar el tratado.

"Para nosotros, un sector altísimamente integrado, era una situación alarmante. Hablaba de poner un impuesto de hasta 30% en automóviles y autopartes, es decir, rompía con el esquema de libre comercio. Ya con la idea de la renegociación, había acusaciones de



Envato elements



Envato elements



Envato elements

que estábamos importando autopartes de China, de que las reglas de origen eran muy laxas, de tal manera que en el saque ellos esperaban tener una regla de origen del 85% de América del Norte, partiendo del 62 que teníamos en el TLCAN. La amenaza era una regla de origen estricta (recordemos que las reglas de origen son las que establecen dónde deben producirse los componentes de un producto determinado). Era pegarle en el corazón de la competitividad al sector automotriz en América del Norte".

Negociador experimentado (Solís era parte de aquel equipo de Secofi y fue responsable inicial de la negociación del capítulo agropecuario), agrega que ellos se negaron a que el sector cambiara las reglas, incluso cuando el propio gobierno mexicano públicamente dijo que necesitaba un espacio de negociación.

"Nosotros no se lo dimos. No podíamos aceptar cambios, porque la industria de los tres países estaba de acuerdo. Hubo instantes en que el secretario Guajardo salía por la mañana a decir que íbamos a ceder, y nosotros un rato después a negarlo. Fueron momentos muy tensos".

Para aumentar la tensión, aquí hay que añadir que Guajardo fue el primer profesor de Macroeconomía de Solís en la Universidad Autónoma de Nuevo León (ambos egresados en 1980) y luego fueron compañeros en Secofi. Una relación de 40 años, de amistad sólida. Eso contribuyó a que no se rompiera el diálogo, si bien por momentos parecía que la cuerda se rompería por lo más delgado.

Tampoco había muchas opciones. En una negociación donde el punto de partida es el de un presidente señalando a la industria automotriz como la que más empleos trasladó de EE.UU. a México, había que dar algo. El país vecino propuso bajar de 85 a 75% la regla de origen. México respondió con tiempos graduales: tres años, con opción a ampliar a dos más. El propio Solís explica:

"Teníamos que hacer concesiones en contra de lo que queríamos. Dividió a la AMIA, porque las empresas que sí lo podían cumplir estuvieron de acuerdo con esa integración. Quienes no, no. Logramos hacia el final que las compras de acero, por ejemplo, fueron sumadas de los tres países, y no aisladas, como proponía EEUU. Lo más relevante era el régimen alternativo de transición, la dispensa de la regla que las empresas pueden negociar con la autoridad del país importador".

"La amenaza era una regla de origen estricta. Era pegarle en el corazón de la competitividad al sector automotriz en América del Norte"

— EDUARDO SOLÍS, presidente de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz



Mónica Flores, de AmCham y Eduardo Solís, bastión de la industria automotriz y presidente de AMIA, durante las negociaciones.

La única otra alternativa existente era quedar sin tratado. Eso era inadmisibles para una industria que había crecido exponencialmente durante los 26 años del TLCAN, con enormes niveles de competitividad. Baste pulsar el botón del dato más elocuente: al primer año del acuerdo, México producía 7% de los vehículos de Norteamérica; para el 2020, fabricaba 21%. Fue un tema complejo y retador, pero al final imperó, como en todo momento, la búsqueda del "cómo sí".

Aquí es cuando uno debe comenzar a hablar de contrasentidos a las tendencias que marcaron al mundo en las últimas décadas, cuando la globalización se volvió una realidad de cooperación e integración. Por ejemplo, como apunta el ex presidente de AMIA, "el reto ahora es "desglobalizar" cadenas de suministro y volverlas regionales. Como sea, el reto genera oportunidades, aunque sea perversamente. Es decir, viene el nearshoring, para traer oportunidades de inversión en este suministro".



Adaptarse o morir.

Así se daban las reuniones de información y consulta en el Cuarto de Junto.



Eso es muy visible en ese otro sector que, contra los pronósticos y temores de tanta gente, resultó un ganador indiscutible con la firma del TLCAN. En esos años 90, De la Vega –empresario tesonero y veterano de todas las negociaciones comerciales importantes del país– se dedicaba a producir papa, trigo, maíz y algunas hortalizas en Sinaloa. Lo hacía en el contexto de un campo que tenía problemas muy serios para exportar, debido a las medidas proteccionistas sanitarias y fitosanitarias. Por aquel entonces, un senador de su estado le dijo que los agricultores y ganaderos debían ponerse de acuerdo porque se estaba pensando en un tratado comercial que podía pasarles por encima. Recuerda:

"Creíamos que íbamos al abismo. ¿Cómo competiríamos con la potencia número uno, que tenía apoyos fundamentales como el Farm Bill, creado desde la Gran Depresión? Lo mismo en Canadá. No estábamos preparados".

Ciertamente, la industria agropecuaria no estaba preparada por esos años. Además, no tenía mecanismos reales de colaboración y representatividad. Cuenta De la Vega que lo primero que hicieron fue aglutinarse. En su

caso, provocó la creación de la Confederación Nacional de Productores de Papa, con asesores de la UNAM y del sector productivo de EEUU y Canadá. Buscó a Gallardo, ya al frente de la COECE, y le planteó participar como subsector en la negociación. "Y así fue. El Cuarto de Junto fue un gran mecanismo de soporte". Cabe añadir que De la Vega representó también a su sector durante las negociaciones con Europa, que también coordinó Gallardo.

En aquel entonces, otro agroindustrial –Eduardo Bours, productor de pollo y huevo del vecino estado de Sonora– fue designado el representante del sector ante los negociadores. Hace el mismo planteamiento:

"La gran aportación del Cuarto de Junto fue llevar la visión del sector productivo hacia la negociación. Y el sector agropecuario, por mucho, era el que tenía más diversidad de posibles ganadores y posibles perdedores. Los productores de granos, de papa y de leche, por ejemplo, se sentían claramente perdedores para competir con Estados Unidos y Canadá, mientras los productores de hortalizas, frutas, berries (bayas) y aguacate sentían una gran oportunidad. Entonces hicimos un diagnóstico de cada uno de los sectores junto con los productores".

Se trataba de las famosas monografías, eso que De la Calle menciona como poner a la iniciativa privada frente a un espejo en aquellos años 90.

En este caso, el espejo estaba empañado por temas tabú. El principal: el TLCAN estaba enfocado a los grandes y destruiría a los pequeños productores, omitiendo en el argumento que en México los pequeños tienen sólo producción de subsistencia y autosuficiencia, por lo cual no participan en el mercado. Todo lo que producían, y producen aún, sobre todo el sur-sureste del país, es para autoconsumo.

El otro tabú tenía forma de mazorca. Quien entonces era secretario de Agricultura era el profesor Carlos Hank González, quien tenía mucha reticencia a la apertura del campo mexicano, sobre todo en torno al maíz, bajo argumentos de inequidad en la competencia y en premisas del México "maicero". Ahí hubo momentos de mucha tensión, en los que se levantaron de la mesa los negociadores de los tres países. Bours lo recuerda bien:

"Estados Unidos tenía la información correcta de lo que nos habían exportado y querían una cuota mucho mayor que la que estábamos dispuestos a ceder,



Bosco de la Vega, líder ejemplar del campo mexicano y Moisés Kalach.



Juan Pablo Castañón, Ildefonso Guajardo, Bosco de la Vega y Moisés Kalach. Comunicación constante: Clave del éxito.



principalmente porque el maíz era un tema muy sensible para los mexicanos. Cuando México se puso en una posición muy dura en las cuotas, quedó muy poco espacio de maniobra. Recuerdo que me llamó Téllez - negociador gubernamental del capítulo agropecuario- y me dijo: 'Eduardo, esto está tronando por el tema del maíz'. Salimos del hotel Watergate a caminar. Vi pasar a Jaime Serra, corriendo, en shorts. Lo detuve, le pregunté qué pasaba y me dijo: 'Tu sector está haciendo que quiebre todo, tenemos que buscar una salida'. Finalmente, logramos resolverlo con un esquema de cuotas decrecientes". (Insistimos: la mancuerna dinámica y creativa de Bours y Téllez fue fundamental como uno de los muchos casos donde se conjuntaron conocimiento, confianza mutua y amistad profunda.)

Como lo anota Téllez, el sector agropecuario siempre tiene un peso político inclusive mayor a su participación dentro del PIB. Si en Estados Unidos hay un largo historial de subsidios (contenidos en el famoso Farm Bill), en México "había un sistema de apoyo al campo muy desordenado, aleatorio y poco efectivo. Por eso fue tan difícil el inicio de la negociación. Hubo que diseñar un programa de subsidios compatible con una economía abierta. Los tiempos de ajuste más largos del TLCAN se dieron en este sector".

¿Hacían falta más sobresaltos? Téllez lo recuerda bien:

"Fue tan compleja la negociación en materia de agricultura que el día que se iba a aprobar por el Senado, el Congreso de Estados Unidos pidió un cambio en lo que habíamos negociado en azúcar. Se tuvieron que hacer unas cartas paralelas al tratado que tenían que ver con el acuerdo de azúcar, porque al final los productores de Estados Unidos influyeron en el Congreso para reducir el acceso que habíamos logrado en la negociación. Esto fue el mismo día de la aprobación por parte del Congreso".

Fueron muchos los episodios complicados. Participante entonces como productor de papa, De la Vega no olvida las negociaciones finales con el secretario Serra.

"Nos enfrentamos con posiciones duras del gobierno, que ya necesitaba cerrar el acuerdo, mientras yo llegaba con mi carpeta con la última posición (desgravación a 10 años) a la suite del hotel Watergate, donde estaban los negociadores y los líderes del Cuarto de Junto. Había mucha presión y nosotros nos acogíamos al principio establecido por Gallardo de 'nada está acordado hasta que todo esté acordado'. Se movían también las posiciones de EE.UU. y Canadá. Había que conseguir los faxes en la noche con las nuevas posturas y deslizarlas por debajo de la puerta de la habitación de Téllez antes de las 6 a.m. Recuerdo muy bien a Humberto Jasso -entonces del equipo de Secofi y hoy presidente de la Cámara



Envato element

Nacional de la Industria Azucarera y Alcohólica-, quien salía de las negociaciones con 300 impresiones de computadora y, sin verlas, te respondía sobre tu fracción arancelaria. Las sabía de memoria".

Ningún otro sector tuvo entonces tantos representantes: 40 personas de los diversos ramos agropecuarios, incluyendo organizaciones campesinas. Hubo ocasiones que debieron permanecer por más de un mes en Washington. Nunca perdieron el compromiso de participación. Fue una verdadera vuelta de tuerca, sobre todo si se considera que las cosas comenzaron en medio de una situación muy complicada, por la enorme oposición que había para firmar un acuerdo comercial con Norteamérica.

"Hubo una reunión -cuenta Bours- en el Fiesta Americana de Reforma, en la Ciudad de México. Estaban conmigo Juan Gallardo y Herminio Blanco. Había más de 400 productores agropecuarios y nos fue como en feria. Encabezados por los productores de granos, estaban muy enojados y nos acusaban de entregar al país. Fue un momento muy tenso, pero al final hubo voluntad de entendimiento, con gran apertura para actuar bajo una óptica mayor".

Esa "óptica mayor" claramente rindió sus frutos. En voz del propio Bours:

"Al final del día lo que está claro es que, si hay un sector ganador, es el sector agropecuario. De un déficit en el sector de más o menos \$6,000 millones de dólares a un superávit de casi \$12,000 millones de dólares". Puesto en números absolutos: México pasó de exportar \$4,200 millones de dólares en 1993 a \$38,000 millones de dólares en 2019.

En palabras de Salazar, del CCE:

"El Cuarto de Junto creció con la actividad empresarial. Una década atrás, nuestras exportaciones agrícolas eran mínimas. Éramos un país de importación neta de productos agrícolas (maíz, trigo, sorgo). Exportábamos azúcar hasta donde la cuota nos lo permitiese. Por tanto, es impresionante ver lo que han hecho los empresarios mexicanos con los incentivos (no subsidios) adecuados: hoy somos un exportador superavitario en productos agropecuarios. Con todo y pandemia, este año exportaremos \$40,000 millones de dólares en este ramo. Somos ya el principal exportador de legumbres y estoy cierto que podremos serlo en frutas en el futuro".



Eugenio Salinas, Moisés Kalach, Juan Pablo Castañón, Juan Gallardo, Guillermo Vogel, Marcos Martínez (ABM), Herminio Blanco, Bosco de la Vega, Francisco de Rosenzweig y Vicente Yañez. Cada quien cuidando lo suyo pero siempre actuando en equipo.



Herminio Blanco y Marcos Martínez presidente de la Asociación de Banqueros.

Esta gran historia de éxito, que ha tenido su clímax en convertir a México en el principal exportador de productos agropecuarios, provoca que no sorprenda la intención proteccionista de EE.UU. que a la luz del T-MEC busca imponer aranceles estacionales (en invierno), bajo la gran presión de productores de Florida y de Georgia, entre otras entidades de la unión americana.

Si bien todo el proceso de renegociación inicial fue de menores imprevistos que en la negociación original del TLCAN (es decir, exactamente al revés de lo que ocurrió con la industria automotriz), poco a poco fue saliendo la verdadera postura incómoda de EE.UU. la cual se transformó en una de las píldoras venenosas: el tema álgido de las cuotas arancelarias estacionales. Hacia los momentos finales, luego del cambio de estafeta en el poder gubernamental en México, se comenzaron a elevar las voces de preocupación.

"En el tema de la estacionalidad –subraya de la Vega,– yo apliqué toda la presión que pude con el líder del Cuarto de Junto (Kalach, quien acabó incluyendo el tema como una de las líneas rojas para el sector privado), porque me preocupaba ver esas fotos del subsecretario Seade, en solitario, con Lighthizer y más de una decena de estadounidenses".

¿Se perdió la representatividad al final, con el cambio de administración en México a partir del 1 de diciembre de 2018? Aquí no hay consenso. Porque, aunque el tratado fue firmado por Peña, Trump y Trudeau en Buenos Aires en el último día de la administración anterior (30 de noviembre), recordemos que vinieron los ajustes exigidos por el Congreso y las píldoras venenosas. De todos modos, Buenos Aires era una fiesta: se había firmado el pacto comercial en los últimos minutos del gobierno mexicano saliente. Era la gran culminación de un arduo trabajo en equipo.

Cadena, por ejemplo, lo comenta con claridad norteña:

"En lo superficial todo parecía operar bien. Creo que Seade fue astuto en ese aspecto, en mantener desde el principio, cuando era ya una administración electa, una muy buena coordinación. Pero a partir del 1 de diciembre hay un cambio radical y las decisiones comienzan a ser más concentradas y herméticas. Perdimos coordinación y transparencia. Ahí está reflejado el resultado en las letras chiquitas del contrato, particularmente en algunos temas laborales,



Ken Smith, Moisés Kalach y Juan Carlos Baker encabezan una sesión plenaria del Cuarto de Junto en la Confederación Nacional Ganadera, tras una de las jornadas de negociaciones en la ronda de México.



Jesús Seade, Guillermo Vogel y Luis Videgaray.

ambientales y de reglas de origen. Como sea, en una estrategia de defensa, con una contraparte que no quería negociar, logramos mantener el acuerdo".

Lo cierto es que lo que prevalece es la confianza. Como lo apunta De la Vega, presidente del CNA, si hay grandes oportunidades.

"Pero necesitamos también más coordinación y alineamiento de las políticas públicas en México para poder hacer frente a los nuevos retos. La excelente noticia es que hubo continuidad en este cambio de gobierno, ya que las presiones de los demócratas nos van a costar mucho en tiempo, dinero y esfuerzo. Tenemos la garantía de que el gobierno mexicano hará frente a cualquier violación del T-MEC, para responder con proporcionalidad y contundencia".

Y se tiene que hablar, por supuesto, del otro sector que era golpeado por todos los posibles frentes: el acero. Al margen de las negociaciones, como uno de los más brutales actos de medidas unilaterales de proteccionismo de la administración Trump, llegó la amenaza que se convirtió en realidad, en marzo de 2018: la aplicación inmediata de aranceles al acero y aluminio, tanto de México como

de Canadá (estas medidas volverían a intentar aplicarse un poco más de un año después). Bajo el argumento de la "seguridad nacional" y posibles prácticas de dumping, la propinación de un golpe bajo a por lo menos \$3,000 millones de dólares de exportaciones mexicanas.

Fue una locura. Las industrias acereras de México, EE.UU. y Canadá están muy integradas. De hecho, México es un importador importante de acero estadounidense. Por ello, cuando llegó esta medida, los acereros mexicanos pidieron a Guajardo que la respuesta de reciprocidad arancelaria fuera con imposición de aranceles al acero proveniente de EE.UU.

Un momento muy complejo, que provocó que Guajardo reflexionara: ¿qué pasa si se encarece el acero que llega de EE.UU. a México? Pegarle a la industria de enseres domésticos y a la automotriz, para comenzar, lo cual iba en contrasentido político de la negociación comercial. ¿Qué hizo, entonces, el negociador en contra de la voluntad de los acereros? Poner aranceles a la carne de puerco, los quesos, el maíz amarillo y las manzanas rojas. Esos productos, perecederos, daban en el corazón de la propia influencia política de los representantes republicanos, quienes comenzaron a enviar cartas a la Casa Blanca por

Ildefonso Guajardo.



esa acción de parar el equivalente a \$3,000 millones de dólares de exportaciones estadounidenses a México.

Pero en la mesa de negociación, los acereros mexicanos estaban furiosos con Guajardo. Castañón, entonces presidente del CCE, y Gallardo, le pedían al secretario de Economía que aceptara ir a cenar con el presidente de la cámara acerera, Máximo Vedoya. Guajardo no quiso.

Vedoya le llamó a Guajardo a la 1 AM a su habitación en el Watergate. Ni saludó. Fue directo a las reclamaciones. Guajardo le colgó el teléfono. Al día siguiente Gallardo, con el liderazgo moral de toda esa experiencia acumulada y el talento diplomático, logró intermediar. Los intereses particulares tenían que manejarse por los cauces adecuados. La intervención de don Juan rindió sus frutos. El secretario le dijo:

"Ya hiciste tu trabajo. Gracias, Juan".

Ese trabajo se repitió cíclicamente, en todos los campos y ramos.

En el rubro del antidumping y las distorsiones comerciales que genera, se movieron muchos hilos. El acero, por ejemplo, un producto que, como se ha señalado, ha tenido vaivenes y represalias por prácticas comerciales dudosas o medidas proteccionistas. Desde el sector privado, Jesús Flores, acerero, fue el coordinador desde el Cuarto de Junto de la Mesa de Empresas Comerciales del Estado (contraparte del subsecretario Juan Carlos Baker, negociador gubernamental). Cita el ejemplo chino:

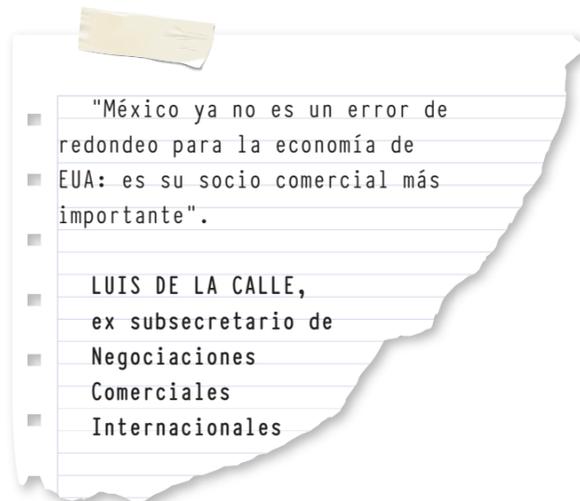
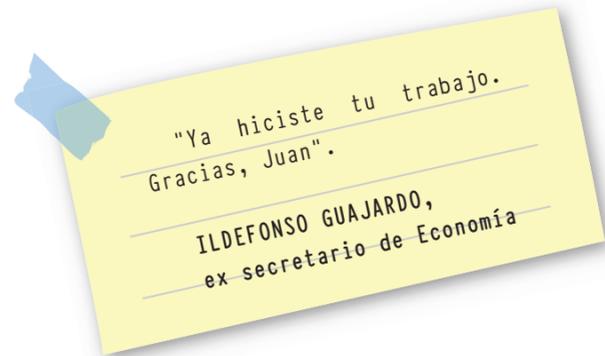
"China empezó a operar con un modelo de empresas de Estado con intervención gubernamental que propició que compañías productoras de 250,000 toneladas anuales, de pronto pasaran a 10 millones de toneladas.



Las distorsiones pueden aparecer desde distintas geografías.



Dentro de la tensión, momentos valiosos de camaradería. Embajador Gerónimo Gutiérrez, Juan Gallardo y Juan Pablo Castañón.



La Rueda de la Fortuna



El equipo mexicano tenía una posición de negociación para el cierre y no estaba dispuesto a flexibilizarla. Hubo momentos muy difíciles en que Guajardo recuerda asumir que no se movería de esa posición, cosa que generaba intranquilidad en el gabinete mexicano, porque si no cerraba la negociación habría mucha inestabilidad financiera. Pero el secretario de Economía estaba dispuesto a jugársela con tal de conseguir el objetivo de preservar la planta automotriz mexicana. Llegó a tal extremo que, incluso, planteó que si no iba de ese modo, el presidente mexicano debería sentirse en la libertad de sustituirlo.

"Lo que yo quería con eso -acota- era que a la Casa Blanca le llegara el rumor de que estaba dispuesto a renunciar y sirvió. Estuvo en la mesa lo que yo esperaba".

El 30 de noviembre de 2018, en Buenos Aires, Argentina, el primer ministro Justin Trudeau y los presidentes Donald Trump y Enrique Peña firmaron el T-MEC. En el béisbol, esa jugada, realizada en el último día del gobierno mexicano, se llama "barrida en home".

Igual que en el béisbol, esa barrida anotaba un punto, pero el juego tenía que seguir: con el acuerdo firmado, tocaba el turno a los congresos ratificarlo.

A diferencia del béisbol, que tiene establecidos los innings -incluyendo extrainnings-, el T-MEC tenía que responder a los tiempos políticos de cada país.



Se cerró, pero no se cerró.

Eso explica por qué existe esa foto, del 30 de noviembre de 2018, en Buenos Aires, donde Trump, Peña y Trudeau firman el tratado. Pero por qué hay otra, firmada por Trump en la Casa Blanca (el decreto promulgatorio), con Ebrard como testigo por parte del nuevo gobierno mexicano, el 29 de enero de 2020, cuando el presidente estadounidense dijo:

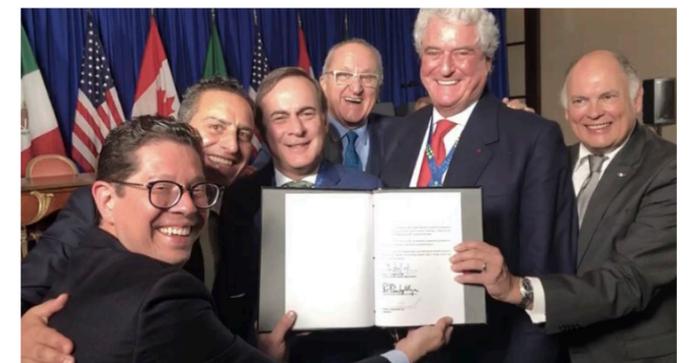
"Hoy estamos terminando la pesadilla del NAFTA".

Del lado del canciller mexicano, el tuit fue más sutil:

"El Presidente Trump firma el T-MEC en este momento. La etapa de incertidumbre para nuestra economía va concluyendo. Una vez el parlamento canadiense lo apruebe, iniciará una nueva etapa para los tres países".



El Presidente Enrique Peña Nieto, Luis Videgaray, Juan Pablo Castañón, Ildefonso Guajardo y Jesús Seade celebran la firma del T-MEC.



Juan Carlos Baker, Moisés Kalach, Juan Pablo Castañón, Jesús Seade, Juan Gallardo, Eugenio Salinas. Buenos Aires, Argentina. ¿Si se pudo? ¿Y ahora?

Y hay una tercera foto, del 8 de julio de 2020, cuando el presidente López Obrador fue precisamente a Washington para el comienzo de la vigencia (inició el 1 de julio) del T-MEC. Gajes de la política.

Porque, a diferencia de la frase célebre “el que se mueve no sale en la foto”, acuñada por aquel pintoresco líder sindical llamado Fidel Velázquez (en referencia a las precandidaturas presidenciales), las firmas del acuerdo comercial internacional hacían funcionar esa premisa en sentido inverso: el que se mueve sí sale en la foto.

Es decir, lo que no refleja ninguna de esas imágenes es el laberinto tan sinuoso que supuso llegar a ese momento. Pongámoslo así: imaginemos por un momento que los mexicanos cabemos en un tren con múltiples vagones y estamos a punto de comenzar la travesía. Queramos o no, en honor a la recompensa final (estar ahí nos permite estar integrados al mundo, con la promesa de mayor bienestar económico y social), estamos ya en marcha, en un juego que anticipa un recorrido largo con ascensos, curvas, descensos, cambios de velocidad, ruido, viento en el rostro, frenos y la posibilidad de que algún carro se salga de la vía y termine estampado en el piso.

La política mueve las manecillas del reloj incluso en contra del orden cósmico: acelera, detiene, posterga, adelanta, distrae, entorpece, agiliza o todo al mismo tiempo. Provoca dimes y diretes, convulsiones, juegos de vencidas y giros inesperados. Así ocurrió en diciembre de 2019, cuando la visita a México de Lighthizer era indicativa de que todo seguía su marcha y el nuevo T-MEC estaba a punto de tener la autorización final en el Congreso estadounidense, con la posibilidad de comenzar el 2020 con las premisas de estabilidad que trae consigo la continuidad del acuerdo comercial. Unos meses atrás, el secretario del Tesoro, Steven Mnuchin, había pronosticado que no pasaría más de un mes, o máximo dos, para que el T-MEC estuviera autorizado por completo. Lo había dicho más de seis meses atrás.

No fue así. En realidad, Lighthizer traía un as bajo la manga (o píldora venenosa, para ser más precisos): la imposición de una cláusula que permite que supervisores estadounidenses puedan hacer visitas sorpresivas a instalaciones manufactureras mexicanas para verificar el cumplimiento de las propias cláusulas laborales y detectar que no haya violaciones a las leyes laborales. De inmediato, la esperada reacción mexicana, en boca del canciller Marcelo Ebrard, luego de que varios empresarios mexicanos hicieran las declaraciones pertinentes:



Tiempos de cabildeo en Houston con el gobernador.



Habemus tratado. Conferencia para anunciar que EUA y México han alcanzado un acuerdo.

"Bajo ninguna circunstancia se pueden aceptar condiciones que implican violaciones a la soberanía nacional".

Tal como lo comentó Carlos Serrano, economista en jefe de BBVA México, lo que se acordó aquel fin de semana (el de después del susto, pues) es positivo, pues no era aceptable que se solicitara que un país pueda tener inspecciones sobre otro país y tomar decisiones unilaterales basados en un criterio único.

"Será la sustancia del pacto lo que determine el momento del voto", reviró antes Nancy Pelosi, la líder demócrata en la Cámara de Representantes. Y todos a la expectativa. Otra vez.

Fueron varios días de confusión total en ese inicio de diciembre de 2019. Porque mientras en México el gobierno celebraba la ratificación del T-MEC en el Senado, el presidente Trump enviaba al Congreso estadounidense un texto que los negociadores mexicanos dijeron desconocer. Es decir, se buscaban imponer condiciones adicionales a las pactadas en la negociación. Era la sorpresa del sábado 14 de diciembre. Seade viajó un día después a manifestar su desacuerdo en Washington.

"México jamás aceptará si se trata en alguna medida de inspectores disfrazados, por una sencilla razón: la ley lo prohíbe", señaló Seade.

Un día después, el propio Lighthizer ratificó que habría agregados en la Embajada de Estados Unidos en México, pero que no se trataría de inspectores laborales, sino agregados sujetos a todas las leyes mexicanas.

Por eso cuando se le pregunta a Seade cuál fue uno de los momentos más complejos que vivió durante la negociación, recuerda precisamente noviembre de 2019, en que había que concluir negociación, firmar tratado y enviar paquete al Congreso de EE.UU. antes del 10 de diciembre. De no hacerse así, ya no habría posibilidad del fast track.

Es decir, cuenta, "se iba todo a la basura. Estábamos muy nerviosos. Una semana antes del 10 de diciembre nos habíamos puesto dos días de plazo para concluir. Les llamé a los líderes del Cuarto de Junto. Una conversación de casi tres horas a altas horas de la noche con Gallardo, Salazar, Del Valle, Kalach,

Blanco. El tema es que EE.UU. quería emitir una prohibición a los productos de una empresa que tuviera alguna situación laboral, derivada de las inspecciones enviadas. Yo le dije a Lighthizer que era inaceptable y que habláramos de castigos por reincidencia. Durante 10 minutos discutieron los empresarios entre ellos y yo me quedé callado. El tema era si se aceptaba reincidencia a la segunda o a la tercera".

El jueves previo Seade le escribió a Lighthizer para decirle que los desacuerdos podían finalizar con una conversación privada de dos horas. Al tiempo, funcionarios de EE.UU. enviaban misivas al gobierno mexicano diciendo que Seade estaba poniendo en riesgo todo el tratado. Lo hizo Mahoney, el segundo de Lighthizer. Lo hizo Kushner, el yerno de Trump, quien llamó a Videgaray y a Alfonso Romo.

"Por todos lados trataron de presionar para quitarme de en medio. Pero recibí todo el apoyo del gobierno mexicano y de los empresarios. El viernes nos sentamos Lighthizer y yo a negociar. También todo el sábado. El domingo en la tarde Lighthizer habló con Pelosi. Habíamos acordado que la firma fuese el martes en México", recuerda Seade.

Incluso la viceprimera ministra canadiense Chrystia Freeland voló a México el lunes. Ese día no había señal



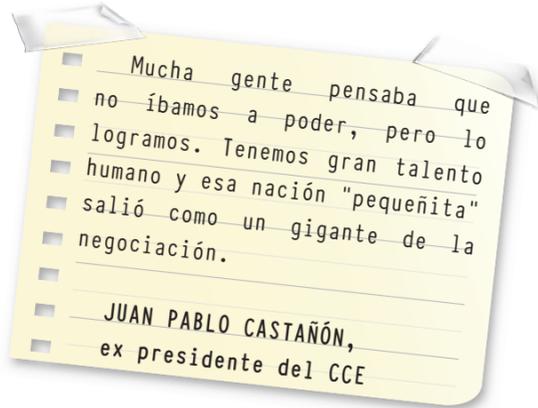
Freeland, Guajardo y Lighthizer. Tres agendas pero, al final, un sólo consenso.

de que Pelosi hubiese cedido. El martes en la mañana ella convocó a un caucus a los legisladores demócratas a las 9 AM. Una hora antes habían salido Lighthizer y Jared Kushner hacia México para la firma. Pelosi, contenta con el resultado, a las 11 AM del martes estaba dando una conferencia de prensa anunciando que estaban de acuerdo. Ya estaban todos listos para la ceremonia en Palacio Nacional.

Porque ahí estuvieron todas esas cargas de veneno, disparadas por el equipo estadounidense y subidas en el carrito de la montaña rusa: las reglas de origen automotrices, la expiración del tratado en un lustro, el veto del resultado final en caso de que un país perdiera una disputa comercial, los aranceles estacionales en el sector agropecuario y las inspecciones laborales. La política hizo soplar con fuerza los vientos de la incertidumbre, pero al final se impuso la cordura, en un evidente reconocimiento del saldo positivo del tratado comercial en las tres naciones involucradas. Con paréntesis y corchetes, sí. Con píldoras venenosas, sí. Con lugar a interpretaciones, sí. Con ciertas amenazas proteccionistas, sí. Con todo eso. Lo fundamental se había preservado.



Semántica o no, finalmente había acuerdo.



Cambia de estafeta en el CCE: Carlos Salazar sucede a Juan Pablo Castañón.



Píldoras Venenosas



Volvamos un poco atrás: las llamadas píldoras venenosas fueron el vía crucis de la post negociación.

Castañón lo relata desde su trabajo de representatividad en el organismo empresarial cúpula:

"El tema laboral fue muy complejo y muy secreto. No teníamos acceso. Tanto los sindicatos de Estados Unidos como los de Canadá tenían resentimiento, herencia del TLCAN en donde fueron rebasados, y orquestaron una campaña en contra de las relaciones laborales en México. El entonces secretario del Trabajo, Roberto Campa, nos hizo dos o tres consultas. A mí personalmente me tocó defender a México en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Ginebra, porque se quejaban de simulación de relaciones laborales, de contratos de protección y de falta de libertad y democracia sindical. El argumento era que eso provocaba que las plantas automotrices se mudaran a México y quitaran empleos en EE.UU. Lo cierto es que estuvimos trabajando mucho, incluso con el Congreso mexicano, en el compromiso de emitir una nueva ley laboral que diera mayor apertura y transparencia a las relaciones laborales. Porque a mí, como dirigente empresarial, me costaba trabajo defender las relaciones laborales en México cuando, en efecto, muchos de los contratos eran simulados. Lo difícil, sin embargo, era cómo transitar en ese proceso, para que no fuera abrupto, sumado a que los sindicatos de EE.UU. y Canadá querían vulnerarlo. Fue hasta un sábado por la tarde, al final de la negociación, que nos dieron los textos laborales en Washington. Aunque estaban incompletos, pudimos plantear dos o tres cambios para paliar la repercusión. En México, logramos cambiar la ley".

Belén González Boix, directora de Comunicación del CCE, recuerda una anécdota sobre los puntos inconclusos del tema laboral. Había tensión entre los mexicanos porque precisamente el entonces secretario del Trabajo, Campa, no dejaba ver a ningún miembro del Cuarto de Junto los puntos propuestos por el gobierno de EE.UU. Estaba en proceso de cierre el acuerdo, en ese otoño agitado de 2018, con muchos días adicionales sumados a un viaje que sería de dos o tres días a Washington.



Belén González Boix coordina una de tantas entrevistas a Juan Pablo Castañón.

"Cuando sonó la alarma de incendios hacia las 3 a.m. de pronto estaban todos en pijama y bata a las afueras del hotel. Fue a esa hora que llegó el texto con las propuestas de los puntos laborales. Los miembros del Cuarto de Junto ya no se fueron a dormir: se reunieron para revisar y enviar comentarios sobre el tema".

Así hay decenas de anécdotas que ilustran la complejidad de las negociaciones, así como la sincronía con los negociadores gubernamentales. Incluso durante los momentos de transición del nuevo gobierno mexicano se mantenía un proceso continuo de consultas con el Cuarto de Junto, cuando se desarrollaban todavía los 30 capítulos, en los que intervenían equipos negociadores. Era el propio Guajardo quien llevaba a cabo las reuniones de consulta con el Cuarto de Junto en pleno, mientras que Baker y Smith realizaban las consultas con los diferentes sectores.

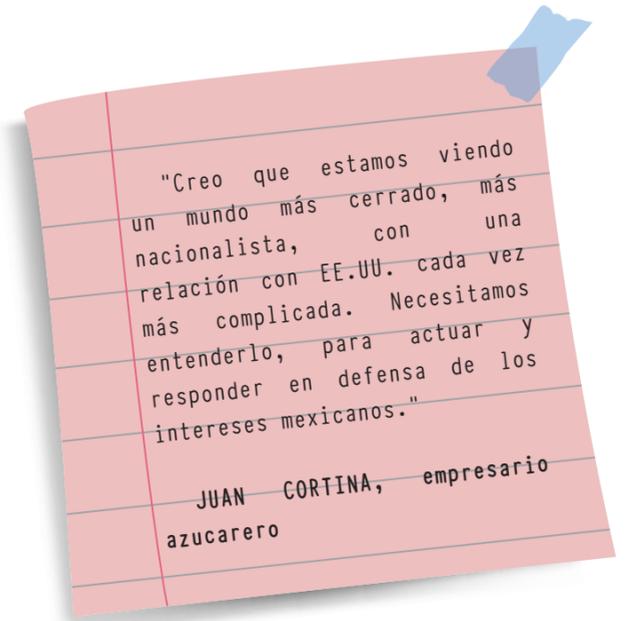
La mayoría de los participantes, como se ha señalado, admiten que sí hubo un cambio de timón en la consulta al sector privado. Seade conoce bien esas críticas y tiene sus propios argumentos:

"Después del 29 de noviembre del 2018 en que firman Peña Nieto, Trump y Trudeau, vienen los rechazos en el Congreso por parte de los demócratas, que recién habían ganado mayoría en la cámara baja. Fue un rechazo total. Lo que siguió ya no era una negociación, sino un sí o un no al tratado en su conjunto. Es decir, ya no era un asunto de reglas de origen o de sectores, por lo que no había nada que consultar con el Cuarto de Junto y sus expertos asesores. Fue cuando vino el tema de las inspecciones laborales, con un supuesto derecho sindical de enviar inspectores a México por parte de los sindicatos estadounidenses (lo relevante era el establecimiento

de un mecanismo rápido para controversias sobre incumplimiento de las obligaciones de México sobre libertad sindical). Fueron meses muy largos y nos llevó casi todo el 2019. Había posiciones muy radicales. Tuve entrevista con Nancy Pelosi. Tuve que confrontar a Richard Trompka, de la American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), durante una reunión de su consejo, incluso con gestos teatrales. La palabra "enforcement" era lo único que respondían. Yo hacía contacto con Salazar, Del Valle, Gallardo, Kalach y Blanco, del sector privado. El propio Moisés me decía que había nerviosismo en el Cuarto de Junto, que sería bueno que me presentara más con ellos. En el curso del año lo hice tres o cuatro veces, en las cuales no les pude decir nada nuevo. Fueron en verdad reuniones de cortesía".



Las vueltas de tuerca se daban un día sí, un día no.

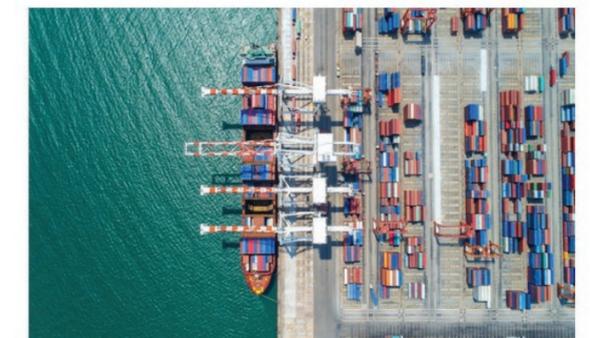


EMPRESAS

Seade: T-MEC no fue el mejor tratado, pero evitó una crisis financiera

Los costos políticos y económicos de no haber llegado a un acuerdo habrían sido muy altos, dice el negociador del TLCAN para el presidente electo.

mar 23 octubre 2018 06:11 PM



Sin un acuerdo se hubieran presentado consecuencias económicas que habría terminado pagando el sector de menores ingresos, dijo Jesús Seade. (FOTO: wissanu01/Getty Images/Stockphoto)

Juan Tolentino Morales @JannTM

www.expansion.mx/empresas/2018/

TRATADO TIENE UN DOBLE RASERO

El T-MEC prevé un trato más duro para México en materia laboral

Contra nuestro país se puede levantar un panel solo con un reclamo por una presunta violación legal; contra EU, el panel solo se activa si la autoridad local acreditó previamente que se incumplió la ley.

Roberto Morales
29 de junio de 2020, 00:29



MÁS POPULARES

1 El New Green Deal para México (I)

2 Corea del Sur alista 43,200 millones de dólares para crear el parque eólico marino más grande del mundo

3 Crudo Brent roza los 60 dólares por barril en la apertura del viernes

4 China denuncia opresión de Reino Unido tras la suspensión de su canal de televisión CGTN en Londres

5 Cinco empresas chinas de Internet que triunfan en las bolsas de valores



El mecanismo de respuesta rápida del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) aplicará un trato desigual para levantar casos de resolución de controversias.

www.economista.com.mx/empresas

MILENIO
 PÁGINA 1
 Área cm2: 762
 Costo: 53,896
 2/4 DANIEL BLANCO

“Renegociación total” de TLC o adiós: Trump

Prioridad, restablecer la manufactura de EU, afirma en mensaje difundido por la Casa Blanca

Tras reunión con Peña, el estadounidense continúa “absolutamente” a la pregunta de si México pagará el muro

La salida fronteriza no fue tema, sino los mecanismos de migración por la trabajadores agrícolas. Videgaray

Violentas protestas contra el G-20 dejan 150 personas heridas y casi 60 manifestantes detenidos

Alerta de Mancera
 “Corte abre la puerta a 4 mil reos en CdMx”

El gobernador de la PF dice que no se quiere el cierre de los juzgos

Laberinto
 JOSÉ LUIS CUEVAS (2017-2018)

Una vez más, el administrador municipal se enfrenta al reto de la gestión

De la Madrid acepta interés por la candidatura del

Analiza el PSE a la alianza en Coahuila por el interés de los grupos de presión del sector y la

EL ECONOMISTA
 MÉRICOLES 11 DE OCTUBRE DE 2018 // PÁGINA 10 // eleconomista.mx

La IP se declara lista para renegociar TLC

Participarán 45 empresarios, habrá hasta 9 mesas
 Los asesoran dos despachos de EU y uno de México

En planes, que México y otros 6 países hagan su TPP

Recuperación de recursos, con cifras imprecisas: SFP

SE CENSURAN 8 OBRAS PARA EL CONGRESO FEDERAL

COMPARAN LA POLÍTICA DE LA SRE CON LA DE LA SRE DE LOS ESTADOS UNIDOS

Resolven problemas en cuestión de actitud y mentalidad

La Jornada
 11 DE OCTUBRE DE 2018

El TLC se renegocia todo o nos vamos para siempre: EU

El anuncio coincide con la cumbre del G-20

Ante el proteccionismo de la Casa Blanca, más avance de México que respaldan el libre comercio

Peña y el magnate hablan de explorar planes de migración temporal para trabajadores agrícolas

Aparente inabarcable de drogas en mi país, causa de violencia y muerte en ambos lados: Kofy

Si son ellos, no es la sociedad, asegura Videgaray

“Absolutamente” México pagará el muro: Trump

El carácter más de valor de la reunión de los más altos funcionarios de la Casa Blanca, con su par estadounidense

El carácter más de valor de la reunión de los más altos funcionarios de la Casa Blanca, con su par estadounidense

‘Pleito’ entre Trudeau y Trump añade presión al TLC

Tras la reunión del G-7 los mandatarios mostraron fricciones que podrían complicar las negociaciones comerciales

DANIEL BLANCO

Se reúne en EU un contingente de alto nivel de México para cabildear con aliados

La tensión comercial no cesa. El fin de semana, los gobiernos de Estados Unidos y Canadá se enfrascaron en una discusión diplomática que dejó pasar más tiempo en la mesa de negociaciones y menos tiempo ejerciendo presión sobre el Congreso de América del Norte (TLCAN). Hill, sobre nuestra prensa y nuestros gobiernos”, dijo Peter Navarro, asesor económico de la Casa Blanca entrevistado en Fox News Sunday. “Simplemente no están jugando limpio. Son deshonestos. Son débiles”.

Larry Kudlow, otro asesor de Trump, también se unió a los reclamos. “(Trudeau) realmente nos apuñaló por la espalda”, dijo.

El presidente estadounidense acusó en su cuenta de Twitter a Trudeau de hacer declaraciones falsas, y lo calificó de “deshonesto y débil”. Funcionarios de ambos países se sumaron a la discusión. “Canadá no conduce su diplomacia a través de ataques ‘ad hominem’”, dijo un portavoz de la Casa Blanca. “Canadá no conduce su diplomacia a través de ataques ‘ad hominem’”, dijo un portavoz de la Casa Blanca. “Canadá no conduce su diplomacia a través de ataques ‘ad hominem’”, dijo un portavoz de la Casa Blanca.

CRÓNICA
 PÁGINA 1
 Área cm2: 762
 Costo: 53,896
 2/4 DANIEL BLANCO

TLCAN se salva en el último momento; Canadá dio el sí

Buena idea, mala ejecución

Intentos desastrosos por alcanzar acuerdos por puntos del sector agroalimentario

Una revisión exhaustiva de aquél que fue el eje de México. Escritores, editores, periodistas y analistas de opinión

Una revisión exhaustiva de aquél que fue el eje de México. Escritores, editores, periodistas y analistas de opinión

Una revisión exhaustiva de aquél que fue el eje de México. Escritores, editores, periodistas y analistas de opinión

MILENIO
 DIARIO PERIODISMO CON CARÁCTER
 11 DE OCTUBRE DE 2018

De última hora se...

“Se cierra la puerta a la fragmentación comercial en la región”, celebra Jesús Seade

EXCELSIOR

PORTADA NACIONAL GLOBAL DINERO COMUNIDAD ADRENALINA FUNCIÓN HA
 SEGURIDAD ESTADOS

Pende TLCAN de alfileres; pide IP cautelada

WASHINGTON. Va representante de mexicana a cabildear con aliados

Tendríamos un gran acuerdo si los canadienses pasaran más tiempo en la mesa de negociaciones y menos ejerciendo presión sobre ‘pistol Hill’

El titular de la SRE, Luis Videgaray, precisó que México decide su política migratoria de manera soberana, y la cooperación migratoria con EU ocurre por así convenir a México

23/04/2018 10:44 REDACCIÓN // FOTO: CUARTOSCURO

La Jornada
 11 DE OCTUBRE DE 2018

Al filo de la navaja, EU y Canadá alcanzan un acuerdo

Incluye a México; releva al TLCAN

“Es un pacto comercial nuevo y moderado”, puntualizan ambos países

Trasclente que la firma se llevará a cabo a finales de

Quedaron resueltos los diferentes

Éxodo africano en Coahuila

A tres días del regreso de Carlos Meli Cruz, el gobernador de Coahuila, se prevé un éxodo de migrantes africanos por el estado.

EXCELSIOR
 11 DE OCTUBRE DE 2018

Trump no cede en TLCAN completo

El presidente estadounidense insistió en que se incluyera un mecanismo de “revisión” para siempre el acuerdo

LLEGAY CONTAGIA

El gobernador de Coahuila, Carlos Meli Cruz, se contagió de la gripe A/H1N1.

traducción
★ correcta

Representación (consejo)
Operatividad

Asesor / Integrante
etc.
Momentos delicados
things not easy

2) Laboral

1. NO interferencia
0 insultados

2. + estructura
+ Der. laboral
Sindicatos
Respetados.

3. "not so easy"

3) Campo / Agrario / Bancos
"winners + losers"

Aprender

4

Mantenimiento Preventivo



"Me sentí tranquilo hasta que firmamos el acuerdo en Buenos Aires -señala Guajardo-. Las actitudes de Trump eran totalmente impredecibles. Mi chamba acabó en el momento en que el TP01 -fue su último vuelo- aterrizó de regreso del G20 a las 9 de la noche de mi último día de trabajo como secretario de Economía".

Castañón, del CCE, era de quienes siempre buscaban mantener la calma y la prudencia, hacia dentro y hacia fuera, conciliando la opinión pública, la agenda de los negociadores en México y los participantes empresariales en el Cuarto de Junto. En ese 2018 de carrera contra el tiempo, él recuerda el clímax de momentos álgidos entre julio y agosto:

"El clímax de momentos álgidos fue entre julio y agosto. Estuvimos más de dos semanas en Washington, cuando inicialmente íbamos por cuatro días. Implicaba ponerse de acuerdo sobre los capítulos de la negociación y afinar la entrada de Canadá. Tuvimos muchos encuentros y desencuentros con los negociadores mexicanos. Tuvimos una cena con los secretarios Guajardo y Videgaray. El punto fino era si aceptábamos o no un plazo de término del tratado, con puntos de quiebre entre los funcionarios -que vivían las presiones de la negociación- y nosotros -con la presión de los representados del sector empresarial-. Unos días después encontramos los puntos de encuentro".

Luego de 26 años de ser el contrato vigente, el 1 de julio de 2020 entró en vigor el T-MEC, en sustitución del TLCAN. Las modificaciones más evidentes del nuevo acuerdo, con respecto al anterior, son las siguientes:

- El T-MEC tendrá revisión cada seis años a partir del 1 de julio de 2020, aunque al quinto año deben estar establecidas y resueltas cualesquiera diferencias. Es importante recalcar que esta fue una propuesta del sector privado mexicano que fue aceptada por las partes, con el fin de dar espacio suficiente para corregir a tiempo cualquier diferencia. Los tres socios deberán manifestar su intención de extender la vigencia del acuerdo.



Moisés Kalach, Valentin Diez y Juan Pablo Castañón.

"No podemos volver a pasar en la historia por un momento en que dos presidentes decidan sobre el futuro de 450 millones de personas. No podemos delegar nuestro destino"

EMILIO CADENA, Empresario maquilador y miembro del Steering Committee del Cuarto de Junto

- El T-MEC exige a los socios notificar a los otros si se firman acuerdos de libre comercio con países que no se rijan por economías de libre mercado, de modo que cualquier socio puede decidir abandonar el acuerdo.

- Las disputas comerciales se resolverán bajo un mismo sistema de paneles mucho más efectivo, incluyendo temas laborales y ambientales.

- En la industria automotriz, cambiaron las reglas de origen: si el TLCAN planteaba que 62.5% de un vehículo debía contener piezas hechas en la región, el T-MEC exige 75%. Asimismo, aunque tiene variaciones en modelos, entre 40 y 45% del valor del vehículo debe ser producido por trabajadores que perciban un mínimo de \$16 dólares la hora. Igualmente, 70% del acero y del aluminio que contenga el auto debe haber sido fundido en la región norteamericana. Algunas de estas reglas son de aplicación gradual.

- Hay un nuevo capítulo completo sobre comercio electrónico, en el que se eliminan aranceles a productos digitales, así como se eleva a \$100 dólares el valor diario de importación sin impuestos.

- Se instalan Paneles de Respuesta Rápida para atender controversias sobre negociaciones sindicales entre los tres países.

- Se permitirá aplicar aranceles y bloquear exportaciones ante la reiteración de violaciones laborales por las empresas.

- El acuerdo establece la posibilidad de "agregados diplomáticos laborales" en las embajadas de los tres países como mecanismo de monitoreo.

- Se agrega el capítulo anticorrupción.

- Se elimina la protección de exclusividad por 10 años a los biofármacos.

Aquí viene muy bien a cuento lo que Cadena expresa, con elocuencia y contundencia:

"No podemos volver a pasar en la historia por un momento en que dos presidentes decidan sobre el futuro de 450 millones de personas. Hay que asegurar que nuestros países se mantengan integrados más allá de la voluntad de los políticos".



La institucionalización de un mecanismo como el Cuarto de Junto puede ser muy útil para asegurar que Norteamérica sea la región más competitiva del planeta.

Ahí está, por ejemplo, el caso de ese mecanismo creado desde hace ocho años a partir del diálogo de alto nivel entre EE.UU. y México: los CEO Dialogues, coordinados por Guillermo Vogel, presidente de Tenaris Tamsa, una de las acereras más importantes de México. Son 15 CEOs de cada lado que se reúnen a discutir temas de importancia capital para la relación económica y comercial de ambas naciones. De acuerdo con Kalach, quien dejó las funciones de coordinación del Cuarto de Junto, pero se mantiene al frente de la relación México-EE.UU. en el CCE, la idea ahora es desdoblarse esos CEO Dialogues en la Costa Oeste, Texas y Nueva York.

"NAFTA es poderoso y pionero, pero no es un instrumento mágico ni perfecto, que por sí solo resuelva el posicionamiento de un país. Requiere mantenimiento permanente", subraya Kalach.

Y eso aplica a todos los acuerdos comerciales. Es momento, pues, de aquilatar los muchos aprendizajes que ha dejado todo este arduo proceso de más de dos décadas y

media de abrir el país al mundo en busca de oportunidades para hacer crecer a México, para transformarlo en una nación más abundante y equitativa. Si para ello hay que traer a la mesa algunos "mea culpa", habrá que hacerlo, pero sólo para no repetir los errores y darle la vuelta a la página para generar oportunidades.

"No hicimos nada con el mantenimiento del TLCAN –anota el embajador De Icaza–. Dejamos que NAFTA se volviera una mala palabra. Fue una responsabilidad compartida entre funcionarios públicos y sector privado de ambos países. Se permitió que México tuviera una peor imagen de la que merece".

Gallardo añade: "La imagen de NAFTA tuvo su peor derrota provocando el resentimiento del sindicalismo de EE.UU. Nunca se lograron cacarear los éxitos de tantos estados de EE.UU. Años atrás existía una comisión de seguimiento, pero no creo que se haya reunido más de un par de veces".

Por eso, la labor de la iniciativa privada debe continuar, incluso si no se están negociando otros acuerdos. Es momento de cerrar filas y mantener saludable la relación.

Salazar lo explica así: "Cuando firmas un acuerdo, se tiende a pensar que se puede guardar en un cajón y no es necesario volverlo a abrir, porque das por sentado que la relación será buena. Creo que en el TLCAN así lo hicimos. Descuidamos la relación con los estadounidenses. Así lo reconoce Gallardo, quien fue un gran promotor de abrir la oficina en Washington. Entendemos bien ahora que debemos hacer una labor preventiva diaria para evitar problemas. Todavía no se secaba la tinta de las plumas con las que se firmó el tratado y ya estaban los agricultores de Florida y Georgia metidos en la oficina de Lighthizer para insistir en los aranceles estacionales. Ya querían poner más trabas al jitomate mexicano, por ejemplo. Estamos preparados con argumentos para defendernos".

"Creo que estamos viendo un mundo más cerrado, más nacionalista, con una relación con EE.UU. cada vez más complicada –aporta Juan Cortina Gallardo, hoy presidente del CNA–. Hay que tener claridad de que EE.UU. tiene una ley de comercio muy proteccionista, que data de la década de los 40. No hay un campo de juego equilibrado. Además, allá tienen herramientas gubernamentales para proteger a su economía, industria y empresas que México no tiene. Por eso preocupa tanto el tema de los aranceles estacionarios y lo laboral. Si no fijamos una postura clara, vamos a estar en un ping-pong espantoso. En lo laboral, donde se han dado más herramientas proteccionistas a EE.UU. tenemos que cambiarnos el chip, porque el nuestro trae al libre comercio a rajatabla y el mundo está cambiando. Necesitamos entenderlo, para actuar a tiempo y responder en defensa de los intereses mexicanos."

De cualquier manera, el nuevo T-MEC tiene una cláusula sexenal de revisión. Eso contribuye a no descuidar el pacto. El embajador De Icaza agrega:

"En la jerga de los acuerdos internacionales, se habla de los que tienen y los que no tienen dientes. Los dientes son tres: seguimiento, verificación y actualización. En el TLCAN no había un mecanismo que permitiera hacer actualizaciones, como ahora que se revisará cada seis años".

Se puede hacer la analogía con aquel bello cuento de León Tolstoi titulado El perro muerto. En resumen, narra que Jesús mandó a sus discípulos a preparar la cena, una

tarde que llegaron a las puertas de una ciudad. Él se internó a la plaza del mercado. Había gente agrupada contemplando algo en el suelo. Se acercó. Era un perro, con una cuerda atada al cuello, con la que lo habían arrastrado por el lodo. Varios empezaron a quejarse: que si envenenaba el aire, que si estorbaría ahí por mucho tiempo, que si no tenía utilidad ni para poder atar unas sandalias, que si las orejas eran repugnantes. Entonces Jesús dijo:

"Sus dientes son más blancos y hermosos que las perlas".

Avergonzados, los ahí presentes siguieron su camino.

La cláusula de extinción, así como otras partes no buscadas en el acuerdo comercial renegociado, pueden mirarse como esos dientes blancos.

"Uno de nuestros más grandes pecados fue abandonar la plaza en Washington".

MOISÉS KALACH, cabeza de El Cuarto de Junto



Los diálogos de alto nivel se instauraron con enorme éxito.



Carlos Salazar. Presidente del CCE. Liderazgo, visión y cohesión.

Todos para Uno, Uno para Todos



Los aprendizajes que quedan documentados en un libro de texto tienen poca repercusión cuando no se someten a los rigores de la realidad. De ahí que todos quienes participaron en los procesos de negociación de los acuerdos comerciales, desde la diversidad de sus trincheras, están convencidos de que el aprendizaje fundamental es que los mecanismos desarrollados para la colaboración entre las instancias públicas, la iniciativa privada y los sectores sociales, para efectos comerciales, son un extraordinario punto de partida que se puede aplicar a muchos otros ámbitos.

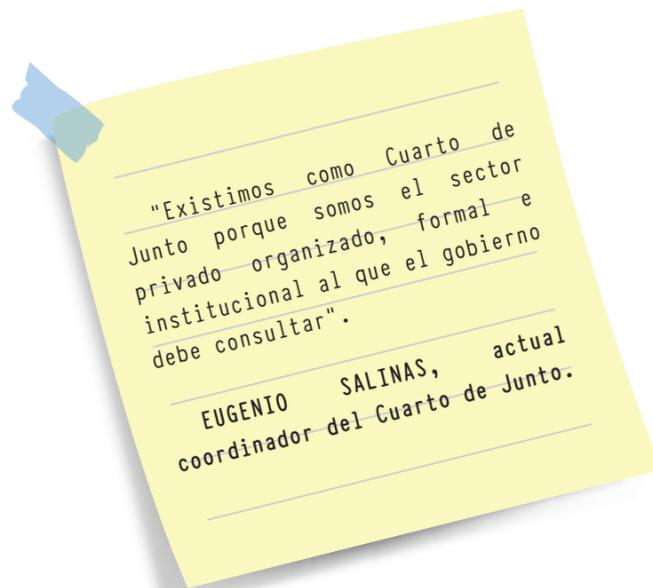
El modelo del Cuarto de Junto se utilizó para todos los tratados comerciales de México. Fue un modo contundente de posicionar a nuestra nación de una manera distinta en el mundo. Son muchos los aprendizajes, difíciles de resumir.

Para Albert, por ejemplo, quedó claro que "cuando los mexicanos nos proponemos sacar adelante un proyecto, lo logramos. Si sabemos trabajar juntos, colaborar en equipo. Recuerdo muy bien, para confirmarlo, el modo en que trabajamos unidos en el proceso de cabildeo tanto funcionarios públicos como sector privado. Si nos proponemos un compromiso con seriedad, lo logramos".

Kalach, a quien le tocó precisamente la rearticulación del Cuarto de Junto para la negociación del TPP, reconoce que fue fundamental contar con la experiencia en comercio exterior más vigorosa del mundo, muy evidente cuando se cerró el propio TPP en Atlanta.

"Eran 12 países y quienes teníamos la mejor información éramos los mexicanos. ¿Por qué? Porque teníamos un pacto institucional en el que las decisiones se tomaban entre los negociadores y el sector privado. Teníamos metodología, jerarquía, estructura y responsabilidades repartidas, todo con gran talento".

Hay todo tipo de aprendizajes, por supuesto.



¿Qué fue lo más difícil y que se puede incorporar al acervo de los aprendizajes? Zabludovsky tiene una respuesta:

"La naturaleza misma de la negociación. Cuando Bush, Mulroney y Salinas (lo mismo aplicó hacia los negociadores Blanco, Julius Katz y John Weekes) se sentaron y crearon el concepto de NAFTA, todo mundo sabía cuál iba a ser el resultado final, porque todos coincidían en las bondades de crear una zona de libre comercio en América del Norte mediante la construcción de un tratado entre iguales. Lo que había que negociar era la transición y cómo llegar al final y, en su caso, si habría que tener algunas excepciones, como el periodo extraordinario de desgravación de 15 años para el maíz. En cambio, ahora, fue diferente desde la base, porque querían abandonar el acuerdo y había que convencerlos de no hacerlo. Es decir, el T-MEC fue una negociación muy defensiva y muy hostil".

México fue capaz, en una circunstancia y en otra, tan distintas entre sí, de negociar con la mayor potencia económica mundial. Y sólo queda insistir: el hilo común fue ese mecanismo llamado Cuarto de Junto.

Como bien lo documenta Gallardo, "T-MEC no es un mal acuerdo. Es un acuerdo retador que nos obliga a darle mantenimiento. Transformamos una posición de descalificación agresiva en un tratado moderno que exige seguimiento".

De nuevo, en voz de Zabludovsky: "Los sectores público y privado de México trabajaron 10 veces más durante el TLCAN que sus contrapartes de EEUU. Había mucho talento en el equipo mexicano, con frescura para proponer cosas, ya que no éramos esclavos de fórmulas anteriores. Hubo liderazgo efectivo y gran trabajo en equipo".

Por ejemplo, durante la negociación del primer acuerdo, cuatro de los negociadores con mejor preparación y más creatividad fueron Fernando Salas (en la construcción del mecanismo de solución de controversias), Raúl Ramos (negociación de acceso a mercados) e Israel Gutiérrez y Fernando Sánchez Ugarte (capítulo automotriz).

Castañón lo ve de igual manera: "El gran aprendizaje de todo este proceso fue que los mexicanos podemos hacer cosas extraordinarias cuando nos ponemos



Convivencia, a pesar de las tensiones, siempre grata y constructiva.

de acuerdo. Pese a la adversidad y las amenazas del presidente de EE.UU. con dignidad, unidad, inteligencia y prudencia, sin desesperarnos, logramos negociar un tratado que a todas luces nos beneficia, porque genera certidumbre, inversión y empleos. Mucha gente pensaba que no íbamos a poder, pero lo logramos. Tenemos gran talento humano y esa nación "pequeñita" salió como un gigante de la negociación. Esa fortaleza nos puede dar la unidad que necesitamos para salir delante de la crisis que hoy vivimos y construir el México moderno del siglo XXI".

Y se puede hacer con unión y camaradería. Así lo ve Cortina, empresario del ramo azucarero:

"El Cuarto de Junto fue ese lugar, otra vez, donde todos los sectores supieron hacer equipo y sumarse a un esfuerzo trascendente. Mi experiencia fue de trabajo en equipo y apertura".

También Francisco Cervantes Díaz, presidente de Concamin, y otro de los representantes empresariales activos en el proceso, expresó en varias ocasiones que era fundamental lograr el nuevo acuerdo para generar certidumbre.



¡Llegando al final!
Juan Gallardo, Herminio Blanco, Bosco de la Vega,
Ildefonso Guajardo y Marcos Martínez.

"Y no había manera de perder la relación comercial con el socio número uno de México."

Hoy otro aprendizaje fundamental que no se puede dejar de lado, que tiene que ver con construcción de consensos y conciliación de mensajes. Es, por definición, un asunto de agenda pública, de transparencia, de rendición de cuentas. Quien explica la importancia capital de esto es Guajardo, el funcionario que ha participado, desde distintos lugares, en la negociación de prácticamente todos los acuerdos comerciales de México desde la apertura de los 90:

"Toda política pública se construye por el consenso. ¿Quién iba a aprobar este acuerdo? El Senado de la República. Entonces fuimos al Senado y construimos una comisión de seguimiento legislativo con un grupo de senadores designados por todos los partidos políticos, a quienes informábamos al final de cada negociación. Asimismo, un Cuarto de Junto que estaba respaldado por más de 300 empresarios que representaban a todos los sectores. Había que dar informes después de cada proceso, de cómo iban avanzando los temas. Claramente tienes que ir construyendo los espacios de concertación y aterrizaje de tus soluciones."

Así lo es. En una democracia, la política pública no se genera por imposición, sino por diálogo y construcción de consensos. El equipo negociador mexicano no sólo incluía a los jefes de mesa de la Secretaría de Economía, sino a funcionarios de todas las disciplinas, de Medio Ambiente, Trabajo, Banco de México, Comisión Federal de Competencia, IFT, etcétera. Había que llegar a la mesa con talento y capacidades sumadas.

Continúa Guajardo: "La misma arquitectura de la definición de un conglomerado que representara el interés nacional, en forma balanceada, te permite crear los mecanismos para poder abordar aquellos temas que pueden ser difíciles. El Cuarto de Junto no sólo funcionó para el T-MEC, sino para todos los acuerdos internacionales donde había veces que algunos sectores no coincidían con algún punto específico. Por ejemplo, mis avances en el intento de cerrar acuerdos comerciales con Brasil o con Argentina. El sector agropecuario mexicano es muy sensible a ese tipo de cosas por la competitividad en estos países en el sector agroalimentario, pero ahí ayudan los equilibrios que generas con la visión integral de las cosas. Sin duda, hubo momentos muy tensos en sectores muy específicos, pero que fueron sorteados gracias al equilibrio que la visión país, y la visión-interés México, podían ayudarte a resolverlos.

No sólo eso, también es tu credibilidad personal. El que se te tenga confianza, que lo que dices, lo



El pleno de El Cuarto de Junto en la embajada de México en Washington.

cumplas, y seas honesto en el momento de estar tratando de llegar a una solución, que no le estés dando atole con el dedo a la gente, o que le estés mintiendo de las posiciones en donde está la negociación".

Ahí está el aprendizaje clave, capital, que debería ser institucionalizado para muchas de las decisiones que se toman en el país: visión-interés México. Es un fenómeno realmente valioso:



Pasar de proteger lo "tuyo" a proteger al país.

Tres palabras juntas que la historia de las negociaciones comerciales ha incluido en nuestro diccionario. Y debemos honrarlas en todos los ámbitos de interés público nacional.



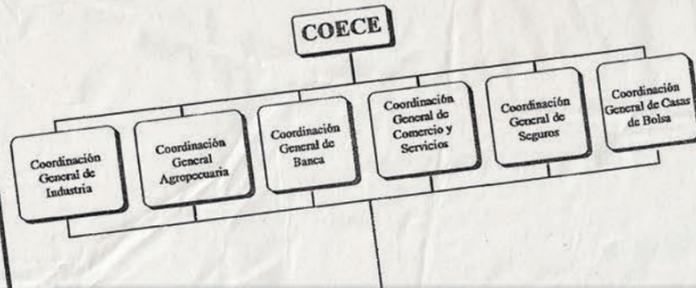
En cuanto se conoció la intención de renegociar el tratado, el sector privado convocó una conferencia conjunta de más de 20 organismos, para fijar postura y cerrar filas con el gobierno y así mostrar, una vez más, un frente unido.

ETAPA II: DURANTE LAS NEGOCIACIONES DEL TLC

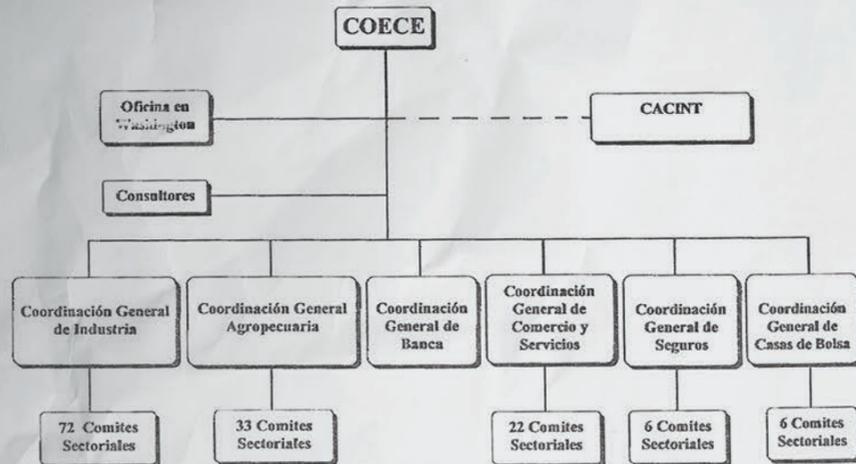
Los seis grupos coordinadores formados en la Etapa I proveen participantes para los grupos asesores en las negociaciones de la Etapa II

Grupos Asesores de Negociaciones

1. Aranceles
2. Reglas de Origen
3. Compras de Gobierno
4. Agricultura
5. Autos y Auto Partes
6. Textiles
7. Petroquímica
8. Normas
9. Prácticas Desleales
10. Salvaguardas
11. Servicios de Principios Generales
12. Seguros
13. Servicios Financieros
14. Transportación Terrestre
15. Telecomunicaciones
16. Otros Servicios
17. Inversión
18. Propiedad Intelectual
19. Solución de Controversias



ETAPA I: PREPARACION PARA LAS NEGOCIACIONES DEL TLC



ACCESO A MERCADOS

TEXTILES

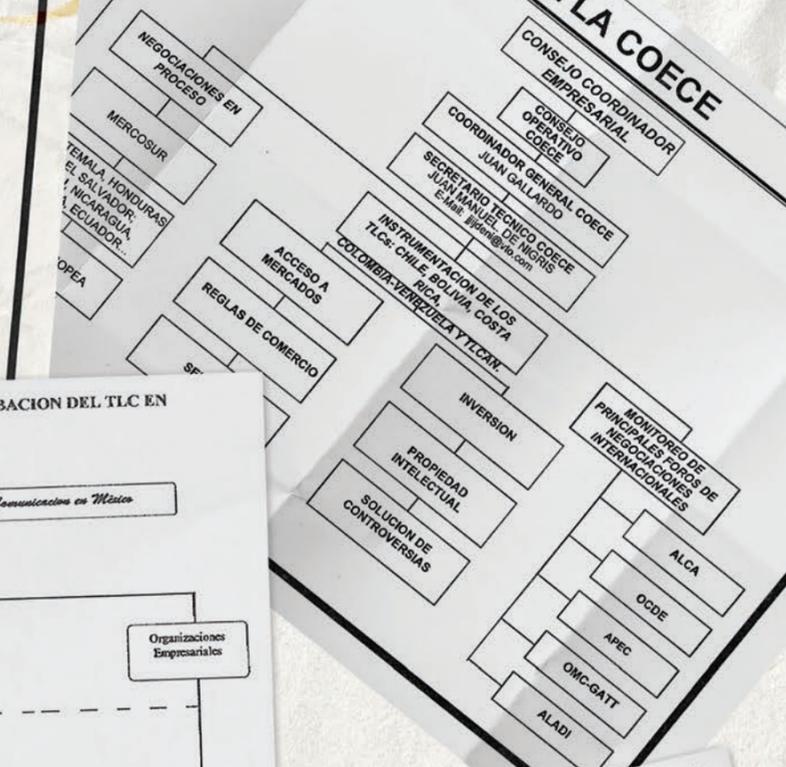
OBJETIVO :

- ❑ Eliminación de Aranceles y Cuotas.

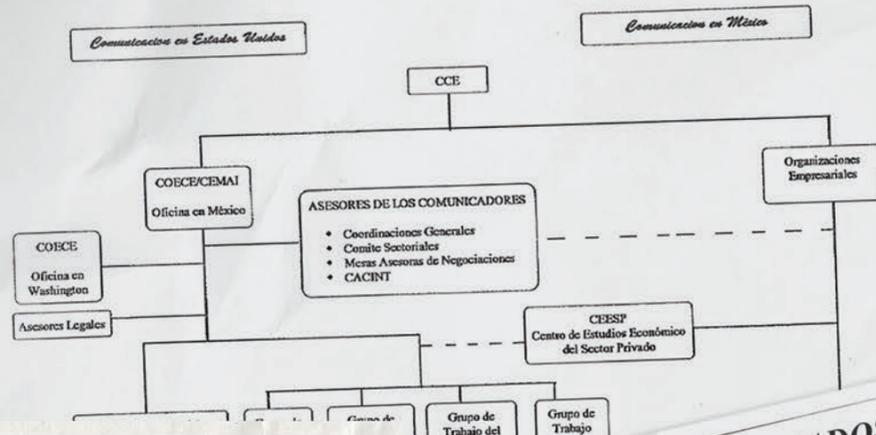
ACUERDOS :

- ❑ Se eliminaron de inmediato las cuotas para todos los artículos textiles y de la confección mexicanos que cumplan con las reglas de origen.
 - ❑ Se eliminaron de inmediato los "picos arancelarios" en EU, para las exportaciones mexicanas; el arancel máximo de arranque fue del 20%. México mantiene las restricciones actuales a la importación de ropa usada.
- Se estableció un régimen de "cupos de preferencia arancelaria" para permitir, hasta ciertos límites, el acceso preferencial a exportadores mexicanos que no cumplan con la regla de origen.

ORGANIZACION DE LA COECE



ETAPA III: ESTRUCTURA DE APOYO PARA EL PROCESO DE APROBACION DEL TLC EN MEXICO Y ESTADOS UNIDOS



TEMAS DE NEGOCIACION Y GRUPOS DE TRABAJO

1. **ACCESO A MERCADOS**
 - Aranceles y Barreras No-Arancelarias
 - Compras Gubernamentales
2. **REGLAS DE COMERCIO**
 - Agricultura
 - Industria Automotriz
 - Otras Industrias (Textil, Petroquímicos)
3. **SERVICIOS**
 - Financieros
 - Transporte Terrestre
4. **INVERSIÓN**
5. **PROPIEDAD INTELECTUAL**
 - Telecomunicaciones
 - Entrada Temporal de Negocios
6. **SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

ACCESO A MERCADOS

PETROQUIMICOS

OBJETIVOS :

- ❑ Eliminación gradual de Aranceles.
- ❑ Aprovechar la complementariedad industrial en la región, fortalecer la competitividad de las cadenas productivas y promover la inversión extranjera complementaria.

ACUERDOS :

- ❑ El Estado mexicano mantiene la plena soberanía y el dominio directo sobre el petróleo.
- ❑ Sólo el Estado mexicano puede realizar el comercio directo de petróleo, gas, refinados y petroquímica básica.
- ❑ Pemex no puede celebrar contratos de riesgo.
- ❑ No contrae ninguna obligación de garantizar el abasto de petróleo.
- ❑ No puede haber gasolineras extranjeras en México.

ACCESO A MERCADOS

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

OBJETIVO :

- ❑ Elevar la competitividad de la región a través de economías de escala, la especialización, el acceso a nuevas tecnologías y la complementariedad de recursos dentro de la zona de América del Norte.

ACUERDOS :

- ❑ **Por parte de EUA y Canadá:** Para autos, los aranceles se eliminaron de inmediato, para camiones ligeros se redujeron de 25% a 10% inmediatamente y el resto en 5 años, para camiones pesados, tractocamiones y autobuses en 10 años. En autopartes EUA eliminó aranceles del 81% de sus importaciones inmediatamente.
- ❑ **Por parte de México:** Para autos, los aranceles se redujeron de 20 a 10% inmediatamente y el resto en 5 años, para camiones ligeros se eliminarán en 5 años, para camiones pesados, tractocamiones y autobuses en 10 años. En autopartes el 70% de las importaciones de autos neto durante los primeros 4 años, 56% los siguientes 4 años, y 5% a partir del 9o. año.



5 Creceer

Dolores de Crecimiento



Así como en el amanecer de los 90 la mayor parte de los empresarios mexicanos veían el TLCAN como una terrible amenaza, 25 años después el verdadero miedo era que el contrato dejara de existir. Aunque tuvieron que hacer un esfuerzo titánico para ser competitivos en las grandes ligas, el boleto de la fiesta trajo consecuencias de crecimiento y prosperidad que no hubiesen sido posibles sin el acceso al mercado más grande del mundo.

Hubo que ceder en temas dolorosos, de los que se ha hablado en capítulos anteriores.

Duelen las reglas de origen impuestas al sector automotriz, la joya de la corona de las exportaciones no petroleras de México. "Esta regla de origen –subraya Serra– parece diseñada por el Soviet Supremo".

Duele la falta de protección de lo que se denomina Investor State, asunto que quedó debilitado en el nuevo acuerdo.

Duele la cláusula de extinción, con la salida a un plazo establecido, con la consecuente incertidumbre que genera en quienes invierten grandes sumas con miras al largo plazo y el ruido que puede provocar en los mercados financieros.

Del Valle Perochena, del CMN, presente en las vueltas sinuosas del último tramo de las renegociaciones, lo expresa así:

"Mucha gente criticó el resultado del T-MEC, sobre todo por las nuevas cláusulas que se refieren a la parte laboral, que sí son duras. Pero habiendo vivido el proceso y viendo la retórica y la agresividad de las autoridades del país del norte, al final lo que logró México fue modernizar y salvar un tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá. La peor catástrofe hubiera sido la cancelación del tratado. Fue una gran hazaña mantenerlo".

EU PRESIONA A SUS SOCIOS A TRAVÉS DEL SUNSET

El reto de México: superar las 5 cláusulas del TLCAN

Confianza. El Cuarto de Junto espera que haya un acuerdo a finales de este mes, aún faltan por cerrar 10 capítulos trilaterales

JULIO GUTIERREZ
Son cinco las cláusulas que faltan para cerrar ya la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), pero Estados Unidos presiona a sus socios a través de una, el tema sunset -revisar cada cinco años el acuerdo comercial-

Alfredo Irueta, analista económico, explicó que otra de las cláusulas pendientes está relacionada con el de controversias y litigios, el cual quienes que se haga bajo las leyes estadounidenses y con ello poner en desventaja a sus otros dos socios comerciales.

Incluso, puntualizó, la administración de Donald Trump fue "muy inteligente" al poner el sunset pues quitaría la significancia que México y Canadá cedían en otros temas. Pese a esto existe confianza, por parte de la iniciativa privada, en que se pueda llegar a un acuerdo en la renegociación del TLCAN para la última semana de agosto o en la primera de septiembre.

Ignacio Martínez, coordinador del Laboratorio de Análisis en Comercio, Economía y Negocios (LACEN) explicó que de las cinco cláusulas, a las que se han dado por llamar como "críticas" del acuerdo, están: La cláusula sunset (revisar el TLCAN cada cinco años), las reglas de origen del sector automotriz, las cláusulas de

estacionalidad para el sector agrícola, la solución de controversias y los aranceles entre México y Estados Unidos.

Mario Andrade, vicepresidente de Comercio Exterior del Consejo Nacional Agropecuario (CNA), dijo en una entrevista con 24 HORAS, que la presión ahora es para Estados Unidos, debido a que se quiere que el TLCAN lo revise el actual congreso antes de las elecciones intermedias de noviembre.

Juan Pablo Castañón, presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), declaró que en materia de reglas de origen del sector automotriz se sigue trabajando y hay avances, pero no pueden dar detalles debido a que aún falta que Canadá se incorpore a las pláticas magisteriales.

El integrante del Cuarto de Junto de las renegociaciones consideró que de ahora en adelante el principal reto para nuestro país será mantener la postura y no ceder ante las presiones estadounidenses, así como privilegiar que el acuerdo comercial se lleve a buen término, pero de manera trilateral. Es decir, no aceptar las presiones que la administración Trump ha manejado para que el acuerdo se firme entre solamente dos naciones.

Comentó que en esta reunión se cerraron tres capítulos más, referentes a com-

ercio empresarial, servicios financieros y medio ambiente.

Y aunque la presencia de Canadá no ha sido muy notoria en estas pláticas, Andrade destacó que esto se debe solamente a que las pláticas bilaterales se hacen con el objetivo de destrabar las tensiones sobre algunas cuestiones que interesan más a un país que otro. Pero aseguró que desde hoy, junto con el Cuarto de Junto y otros integrantes canadienses se hará presente para continuar con la modernización del tratado.

El viernes pasado, Ildelfonso Guajardo, secretario de Economía aseguró en Washington que en esta nueva ronda de negociaciones se concluyeron 10 capítulos más, por lo que ya son 20 los que están terminados y sólo faltan 10 para concluir de manera exitosa la modernización del tratado.

Guajardo destacó que ha habido "mucho avance" en el tema automotriz, con lo que anticipó que están cerca de una conclusión. Sin embargo, será de suma importancia el hecho de poder darle claridad a la redacción de los capítulos del acuerdo, con el objetivo de que no existan confusiones y dudas de ninguna manera, para que próximamente haya buenas noticias en torno al tema.

www.24-horas.mx



www.economista.com.mx/empresas/

Él mismo acota: "Si uno analiza el mayor número de empresas exportadoras hacia EE.UU. cumplen y exceden las normativas en términos laborales, con sueldos dignos y competitivos. Pero el tema laboral tiene un componente político muy importante, con la influencia de los sindicatos de Canadá y EE.UU. quienes paradójicamente han perdido mucha representatividad en sus países. Tendremos que estar muy alertas sobre los ataques que tengan orígenes en intereses políticos o particulares y no de la competitividad y el libre comercio".

Ahí está el tema. Y, en ese sentido, lo que debe también reformularse es la narrativa. Así lo observa Claudio X. González:

"Al T-MEC hay que verlo como lo que es. Es un tratado bueno, negociado desde el punto de vista defensivo, que implicaba actualizar el acuerdo original, con todo lo que no existía en los 90. Pero logramos seguir teniendo el acceso privilegiado al mercado más grande del mundo y mantenernos en el bloque más competitivo del mundo, como lo es Norteamérica. Esa es la narrativa real que debemos mantener".

Como bien señala Serra: "El TLCAN era para abrir. El T-MEC fue para que no nos cerraran".

Se suma Téllez: "El T-MEC es más proteccionista que el TLCAN porque Trump, como presidente, recurrió a procedimientos unilaterales de proteccionismo".

Blanco ve la mejor parte del T-MEC como la modernización del anterior, que incluye temas inexistentes en los 90, y sobre todo, dar mayor fortaleza al mecanismo de solución de controversias: los paneles se establecen automáticamente y eso puede llevar a severas represalias contra quien no obedezca las decisiones de los propios paneles. En el resto, sobre todo con respecto a industria automotriz, tema laboral y ambiental.

"Fue una negociación defensiva. El mejor ejemplo es el automotriz, sin duda el sector más exitoso del TLCAN, que ha revolucionado vidas en los estados donde ha invertido. Lo que EE.UU. quería era cumplir los anhelos de los sindicatos automotrices y reducir nuestra competitividad. Toda nuestra estrategia debió ser defensiva".

"El TLCAN era para abrir. El T-MEC fue para que no nos cerraran".
JAIME SERRA PUCHE,
Ex secretario de Comercio

"Lo que EE.UU. quería era cumplir los anhelos de los sindicatos automotrices y reducir nuestra competitividad. Toda nuestra estrategia debió ser defensiva".
HERMINIO BLANCO,
Ex secretario de Comercio y asesor del sector privado.

"T-MEC no es un mal acuerdo. Es un acuerdo retador que nos obliga a darle mantenimiento. Transformamos una posición aberrantemente equívoca en un tratado moderno".
JUAN GALLARDO THURLOW,
coordinador general de la COECE,
líder del Cuarto de Junto durante la negociación del TLCAN

Las voces coinciden. También De la Calle señala que México tuvo que dar concesiones, obviamente.

"Se negoció un buen acuerdo dadas las circunstancias, pero no se negoció el acuerdo que México hubiera querido negociar. Ahora hay que cuidar que en la implementación no se abuse en las áreas donde México debió hacer concesiones. Pero la reafirmación del proceso de integración de América del Norte con el T-MEC tiene una importancia histórica monumental. El hecho de que hayan firmado la entrada en vigor López Obrador y Trump es de una importancia histórica mayúscula. El proceso del T-MEC hizo que las personas más recalcitrantes en contra del proceso de integración lo hayan aceptado en Estados Unidos y en México".

Se dice fácil. Ahora viene lo fundamental: una visión, trabajo y dedicación monumentalmente grandes por parte de los actores públicos y privados del país para aprovechar la oportunidad. Nada es automático.

"Yo dejé un trabajo en Hong Kong con un gran sueldo y allá se quedó mi familia. Me llena entonces de orgullo el resultado final que obtuvimos en la negociación, pese a las muchas críticas que hay al

T-MEC. Mi contribución es de orgullo y de dolor familiar. Hay problemas comerciales y nunca dejará de haberlos. Pero estoy convencido de que el tratado contribuye a la recuperación de nuestro poder adquisitivo y a la eliminación de la pobreza, si logramos que se hagan los esfuerzos apropiados por los sectores público y privado. Soy un fervoroso creyente del comercio abierto. Incluso la cláusula laboral es buena para el país, ya que la distorsión de nuestra economía viene de ahí desde hace 25 años", argumenta Seade.

Pese a las fechas de potencial caducidad, el T-MEC es un instrumento atemporal que da certidumbre en el corto y mediano plazo. Y no olvidemos que es parte de una arquitectura de tratados comerciales con 50 países, lo cual dota a México de una ventaja competitiva única.

Por lo pronto, el gran logro no puede ser minimizado: México pasó de ser el enemigo público número uno en 2016 a la ratificación de un acuerdo comercial con el que la administración y el Congreso estadounidenses (incluyendo Republicanos y Demócratas) se sientan cómodas. Aunque hoy se haya ido incluso Trump, haber transformado esa visión tan radical es una gran victoria para el sector privado, el gobierno federal y todo México,



que puede mantener un espacio competitivo único para atraer inversiones y generar mayor bonanza económica.

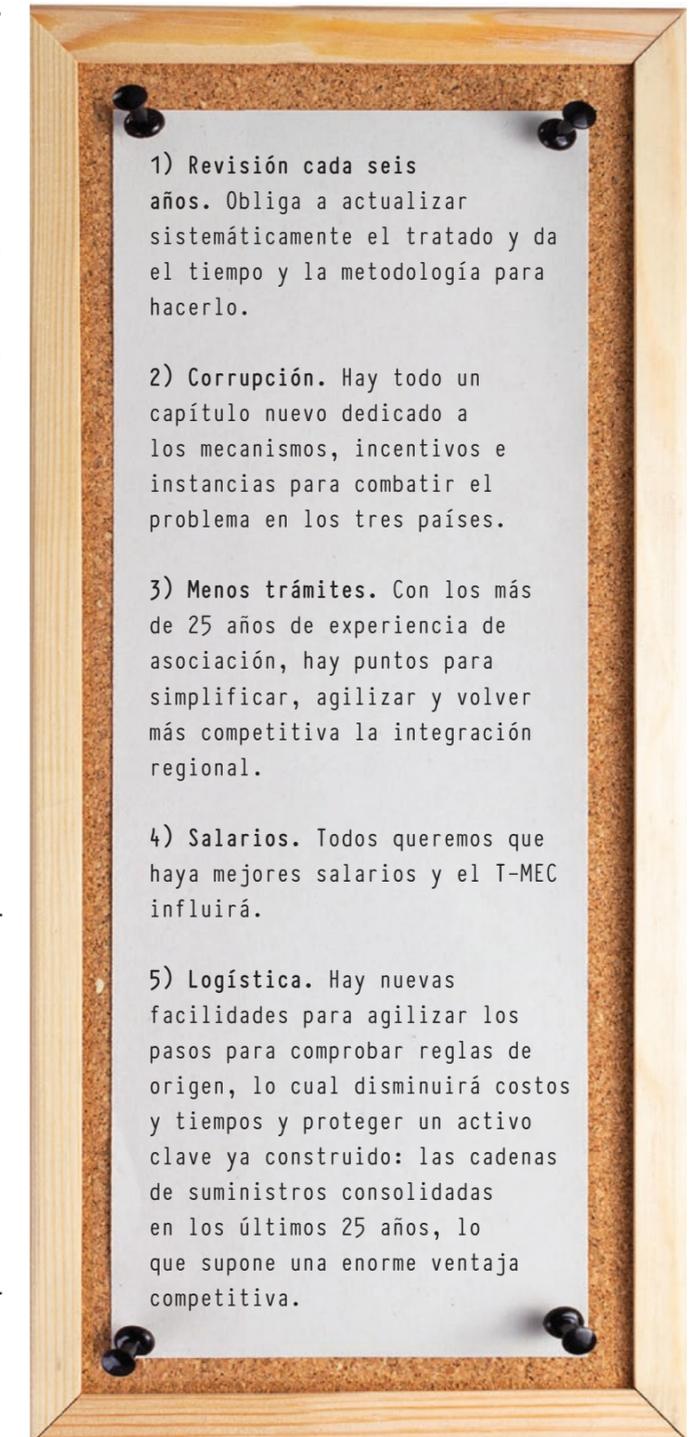
Todo es cuestión de ejecución. Menos ruido y más nueces, en contraposición al tristemente célebre dicho popular. En este sentido, Salazar, del CCE, es entusiasta, optimista y enfocado a la ejecución:

"Me siento muy motivado porque al menos ya tenemos una forma para ejecutarlo. Vamos en el sentido correcto: la identificación práctica de las oportunidades de negocio. Ejemplo: un fabricante mexicano de aspas para helicóptero exporta muy exitosamente al oeste de EEUU. Con los datos que estamos agrupando, vemos que en Ohio hay un gran importador de aspas que compra en China. Somos muy eficientes en California, Arizona, Nuevo México y Texas, pero no en el norte-noreste. Sabemos ya todo. Hemos pasado de las ideas a los casos de negocios. Dado que lo que compra de China tiene 30% de arancel, y nosotros no, podemos ser competitivos. O bien la oportunidad de hacer moldes para la industria automotriz (importamos muchos), que no sabemos hacer, pero con técnica, capacitación y financiamiento, es posible. Ahí está el mercado. Y lo más difícil en cualquier oportunidad empresarial es tener mercado".



México paso de ser el enemigo público número uno, a la ratificación de un acuerdo comercial cómodo para Republicanos y Demócratas.

A final de cuentas, hay varias innovaciones en el T-MEC que pueden ser capitalizadas, como lo explicó Gallardo a la revista Forbes (Septiembre, 2019), a partir de algunos temas muy relevantes, como lo muestra la siguiente imagen:



Del Valle Perochena se suma: "Tenemos la oportunidad de conquistar nuevos mercados con nuestros socios. Es decir, somos relevantes en Texas, Arizona, California y el medio oeste, incluida la franja del norte donde se asienta la industria automotriz. Pero nuestra participación en toda la costa este es muy baja. Gran paradoja: el este de EE.UU. es más cercano a Yucatán, Tabasco y Veracruz que a la propia costa oeste norteamericana, por lo que deberíamos pensar en crear conexiones desde ahí vía marítima, con efectos en modernización de infraestructura en toda esa región de México. Tenemos que llevar mercancías a donde hoy no tenemos participación. Hoy estamos sobre ello con el CCE y la oficina que se abrió en Washington, identificando productos y necesidades, en desplazar lo que hoy vende China ahí en mejores condiciones y mejores precios. Ahí está la gran oportunidad".

Es la tesis de De la Calle, quien conoce bien cómo visualizar el futuro: la participación (pre-Covid) de México en el mercado de EE.UU. es de 15%, pero con variaciones geográficas importantes. Es decir, nuestro país atiende bien a Texas y a California, con 22% de cuota de mercado, pero en el noreste la participación es de apenas 5%.

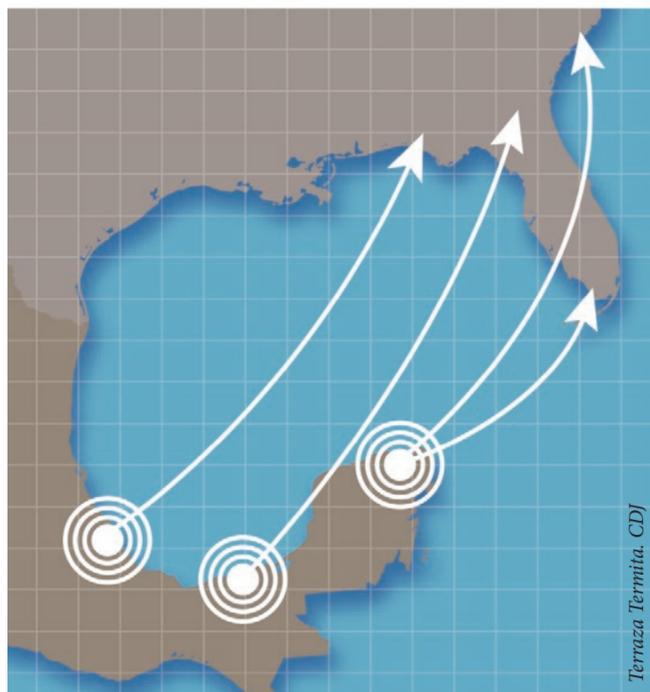
"El crecimiento futuro de México depende de que conquistemos la costa este de EE.UU. Y esto se hace a través del Golfo de México, con conexiones marítimas de Coatzacoalcos a Mobile, Alabama, y de Progreso a San Petersburgo, Florida, para poner al sur de México, a Chiapas, a 72 horas de Nueva York. Tendríamos que estar desarrollando ya toda esta logística de carga. El potencial es tremendamente grande. Un plátano o un mango de Chiapas puede estar en tres días en los puntos de venta en Nueva York".

Sin duda, hay que poner mucha atención al sector agropecuario mexicano, una de las joyas que deben cuidarse por su gran ventaja competitiva, expresada de diversas maneras a lo largo y ancho de estas líneas. Cortina le pone un número ejemplificativo:

"Tan sólo en el ramo hortofrutícola, las exportaciones crecieron de \$15,000 a \$40,000 millones de dólares. Es ya el mayor generador de divisas del país, por encima del turismo, las remesas y el petróleo. Los productores mexicanos se han vuelto muy eficientes. Hay que trasladar el



México puede conquistar la Costa Este de EE.UU. por el Golfo de México.



éxito a la diversificación a otros mercados para seguir impulsando este motor de crecimiento hacia el sur. En esta era de pandemia, toda la economía cayó estrepitosamente en doble dígito, mientras el agropecuario siguió creciendo".

Y puede hacerlo aún más, si en efecto se logran crear los cauces logísticos para llegar a otros mercados puntuales del país vecino del norte.

¿Qué debería pasar, por ejemplo, en el campo, donde las zonas de autoconsumo del sur-sureste mantienen a sus habitantes en la marginación? Téllez señala que se requiere una política de estado no agropecuaria, que establezca las condiciones para que haya otro tipo de actividades. Si el impulso y la promoción turística vienen a la mente, es un acierto. El desarrollo de infraestructura turística sustentable es una vía de generación de ingresos que puede contribuir a ello, aunque también lo son las conexiones ferroviarias y marítimas comentadas anteriormente, que integran estas zonas con otros lugares del mundo.

De otro modo, la disparidad se mantendrá, como lo pone Bosco de la Vega:

"Hay aún una enorme brecha entre norte y sur del país. Un camión que sale a las 6 PM de Culiacán o Los Mochis, está entre 12 y 6 AM en Nogales. No pasa así en el sur, que no tiene esa infraestructura. Los perecederos no se mueven por barco".

El sector agropecuario es ya, probadamente, un gran motor exportador. Hay numerosos casos exitosos con los productores de arándanos, fresas y frambuesas, que eran hijos de jornaleros y hoy son empresarios. El mismo presidente del CNA lo comenta así:

"Muchos migrantes hicieron capital en EE.UU. y regresaron a invertir en el sector agroalimentario. Realmente ha habido movilidad social. Una hectárea de berries (bayas) equivale en valor a 10 hectáreas de papa y a 100 hectáreas de maíz".

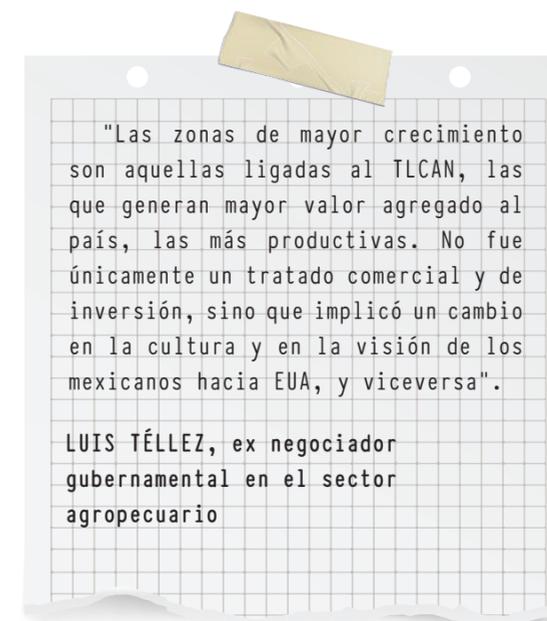
El sector agroalimentario es clave para mitigar la pobreza. Somos superavitarrios desde 2015. Con las políticas públicas adecuadas y trabajo en conjunto entre los sectores público y privado, puede crecer mucho más el potencial.

"Yo soy tercera generación de productores agroalimentarios y celebro seguir en el campo -añade de la Vega-. En estos tiempos tan difíciles, no han faltado alimentos en las mesas de los mexicanos. Pero hay mucho que hacer en un sector que reúne al 26% de la población, pero concentra 60% de la pobreza".

Es muy evidente la convergencia de visiones entre quienes han apostado recursos, desde hace años o incluso muchas décadas, para invertir en engranajes económicos que crean empleos calificados, divisas de exportación y productos de valor agregado. Estas coincidencias deben ser



Francisco de Rosenzweig, Bosco de la Vega y agricultores por el Libre Comercio. Un sector claramente ganador.



escuchadas como premisas para el desarrollo de México, para mantener el dinamismo que este país requiere para mejorar estructuras sociales y avanzar en la agenda de la equidad de cara al futuro.

Blanco también comparte su visión: "Las grandes empresas mexicanas saben hoy que requieren construir credibilidad internacional, porque de otro modo no sobrevivirían. Eso implica tener trabajadores contentos con su trabajo, todos los días, para construir la competitividad necesaria del futuro y enfrentarse con cualquier compañía en el mundo. Creo que eso sí está permeando a nivel de las grandes empresas. El desafío está en el siguiente nivel. Ahí hay firmas medianas muy interesantes, que pueden crecer y competir. El T-MEC trae disciplinas muy fuertes que son un reto, pero si lo hacemos bien, no nos deberían perjudicar. Nosotros estamos trabajando mucho en que los ataques que puedan venir de aquí en adelante desde EE.UU. puedan ser asimilados, sin costos en inversión y exportaciones. Este es el trabajo que realizamos en la oficina de Washington que estableció el CCE".

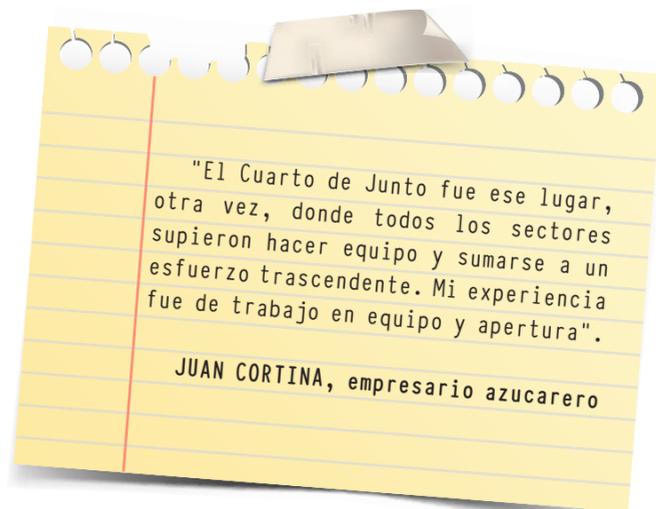
Una oficina necesaria para dar mantenimiento al acuerdo, para estar presente en los pasillos de la política estadounidense y para generar un data mining que se traduzca en oportunidades de expansión económica para México.

De acuerdo con Salinas, coordinador del Cuarto de Junto y de la Comisión de Comercio Exterior de la Concamín, y con Kalach, coordinador del Consejo Consultivo Estratégico de Negociaciones Internacionales (CCENI) y entonces cabeza del Cuarto de Junto, se requiere que el gobierno mexicano establezca condiciones propicias para que México genere confianza a los inversionistas (certeza jurídica, políticas públicas claras de largo plazo y seguridad pública). De acuerdo con ambos, el T-MEC no es suficiente como atractivo de inversión, pero sí una piedra angular de confianza. De ahí que la expectativa sea que la plataforma de comercio exterior se duplique en los siguientes siete a ocho años. Cifra fundamental para que México genere y derrame prosperidad en sus habitantes. Es urgente e impostergable.

Se trata de consolidar un modelo económico que vaya más allá de visiones partidistas en la que los sectores productivos jueguen una posición estratégica, en tenor de la permanencia de México en el club norteamericano.



Una pausa en el cabildeo. Armando Garza Sada, Luis Tellez, Juan Gallardo, Antonio Madero y Eugenio Madero.



No sólo es una cuestión económica, ni mucho menos política. Se trata de construir la arquitectura institucional para dar mantenimiento a toda la relación, mucho más allá de lo comercial. Ahí está la potencia de los temas culturales y del soft power, que incluye desde la comida y las tradiciones hasta el cine y la música. Como alguna vez le dijo Mariaté Arnal, exCEO de Google en América Latina, a uno de los miembros del Cuarto de Junto, es muy evidente la "latinoamericanización de EE.UU.," tema que no se está todavía aprovechando para hacerla más evidente y fomentarla a través de un andamiaje institucional.

"La gente se relaciona con las historias, no con los lugares -apunta Cadena, presidente de la US Mexico Foundation, que precisamente tiene el objetivo de buscar el mejor entendimiento entre ambos países-. Tenemos que hacer más humana la relación con EE.UU. a través de una arquitectura institucional integral".

El gran poder del "poder suave". El poder seductor de las historias vivas, humanas, del entrecruce irreversible del destino de dos países que comparten la frontera más transitada del planeta, con menos muros cerrados y más puertas abiertas.

En esta montaña rusa, que inició unos años atrás, cuando como candidato republicano Trump dijo que el NAFTA era "el peor tratado comercial en la historia del mundo", unos días atrás presentó al T-MEC como "nuevo modelo comercial para el siglo XXI" y el mejor acuerdo jamás negociado por EE.UU. Insistimos: la política mueve las manecillas del reloj, pero a veces no es más que transitoria.

El nuevo presidente de EE.UU. Joe Biden, ha sido enfático y constructivo en su visión de la cooperación entre ambos países. Muy recientemente ha señalado que, en otras partes del mundo, se mira la relación entre México y EE.UU. con cierta envidia, y que la relación de sociedad ha madurado. Asimismo, aseveró que el objetivo de su administración no es el de la relación condescendiente de tres o cuatro décadas atrás, con la visión de lo que EE.UU. puede hacer por México, sino con México:

"Los necesitamos a ustedes tanto como espero ustedes piensan que nos necesitan a nosotros".



Cooperación es la palabra clave.

El tren no se descarriló. Allí sigue, en su tránsito, pero ahora con nuevas certezas, retos y reglas escritas para todos.

Es fundamental -dice Gallardo- que todos cumplamos con lo acordado. No generemos excusas, sino oportunidades". Si el mecanismo del Cuarto de Junto, es decir, de los representantes de los sectores productivos, se logra incrustar en la toma de decisiones que inciden en diversos ámbitos de la vida pública nacional, podríamos estar menos expuestos a los sobresaltos. Dicho de otro modo, unidos bajo la sólida premisa de buscar el bien mayor de México: el bienestar económico y social de sus habitantes.

Como concluye Gallardo:

"Esta es una prueba documental de cómo, cuando trabajamos juntos, en un solo verdadero equipo, por el bien común, el sector público y privado, construimos un mucho mejor país".



Juan Gallardo Thurlow.



¿Se puede?

Sí. Se pudo.