

cuarto  
de junto



# 1 Competir





# La Certeza de una Premisa

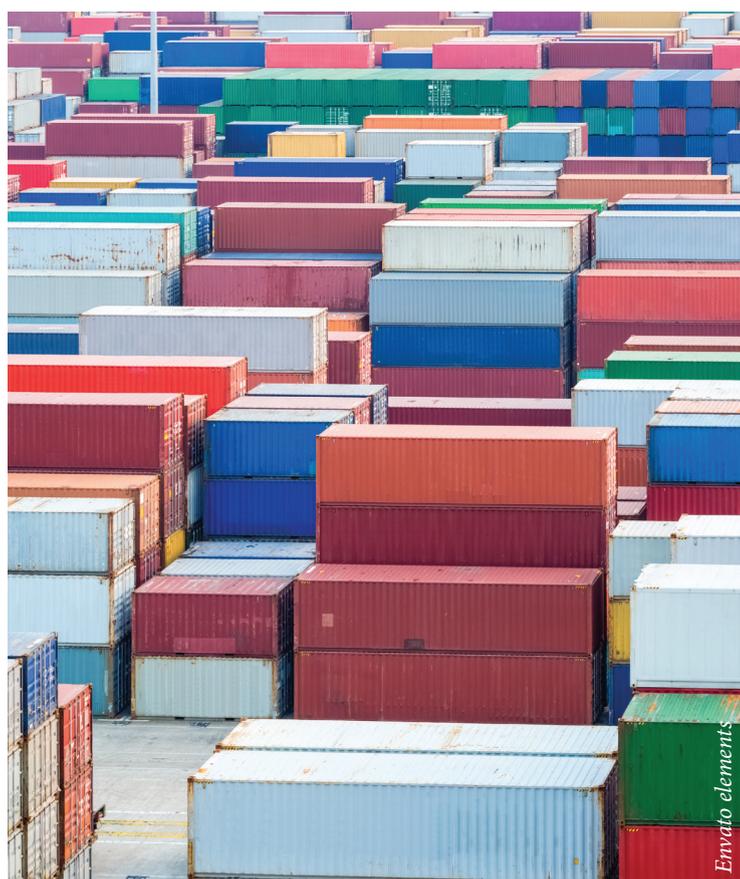


En ciencias, uno de los elementos que primero llaman la atención para que una hipótesis sea considerada es la certeza. Si el enunciado, idea o hipótesis es precisa, inicia por el mejor de los caminos.

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 Zabudovsky), 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

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.

---

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



# 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 cabildeo 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 Zabłudovsky, 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 minutas 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:

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



- 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.



"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 subjefe 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 conocedores 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

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:

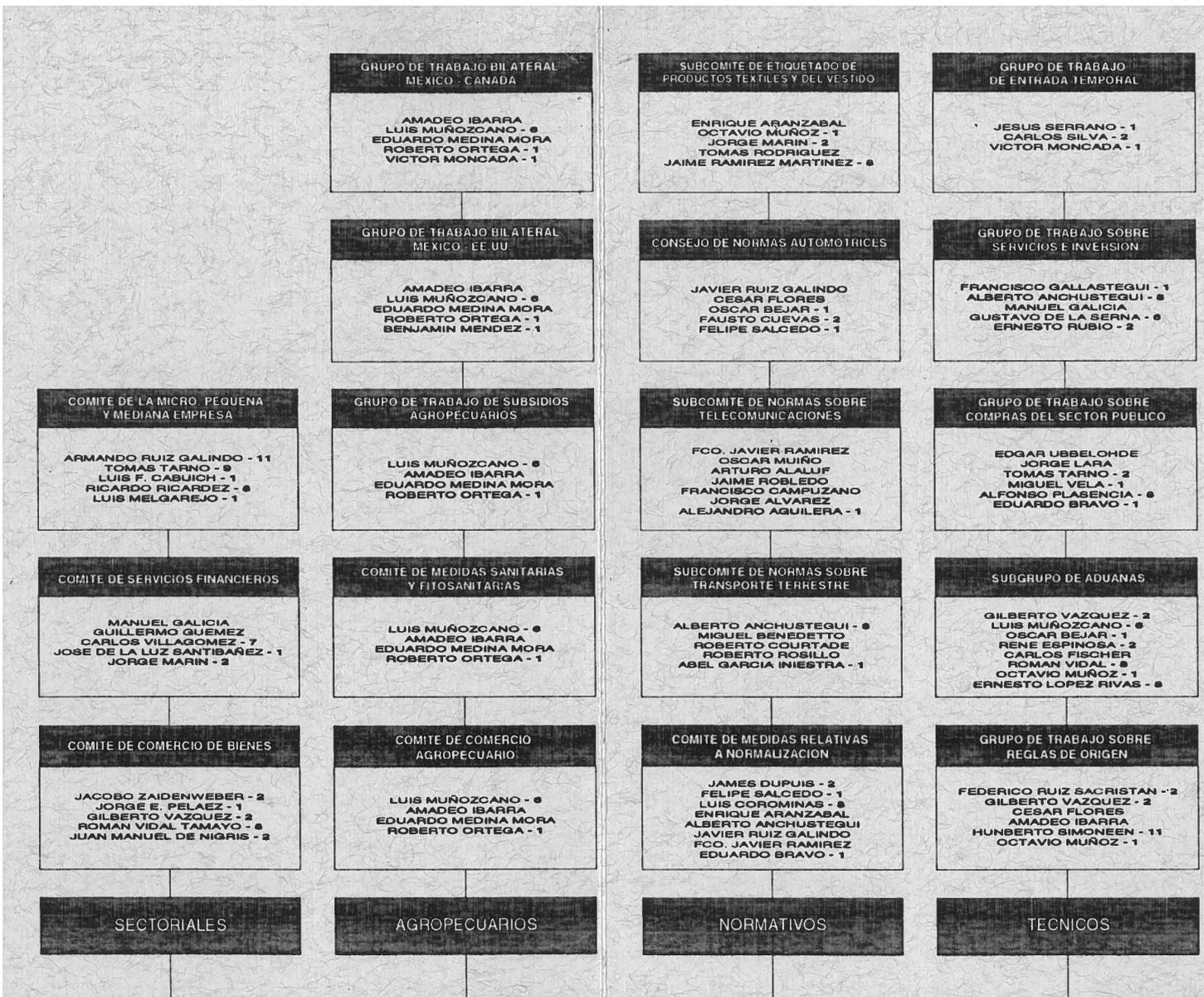
"El proceso de conformación del Cuarto de Junto fue muy interesante, con 140 sectores productivos con grupos de negociación, con monografías sectoriales uniformes, interlocutores y voceros. Al final, se organizaron en 19 grupos de negociación, con la representatividad de todos, como organismo espejo 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



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



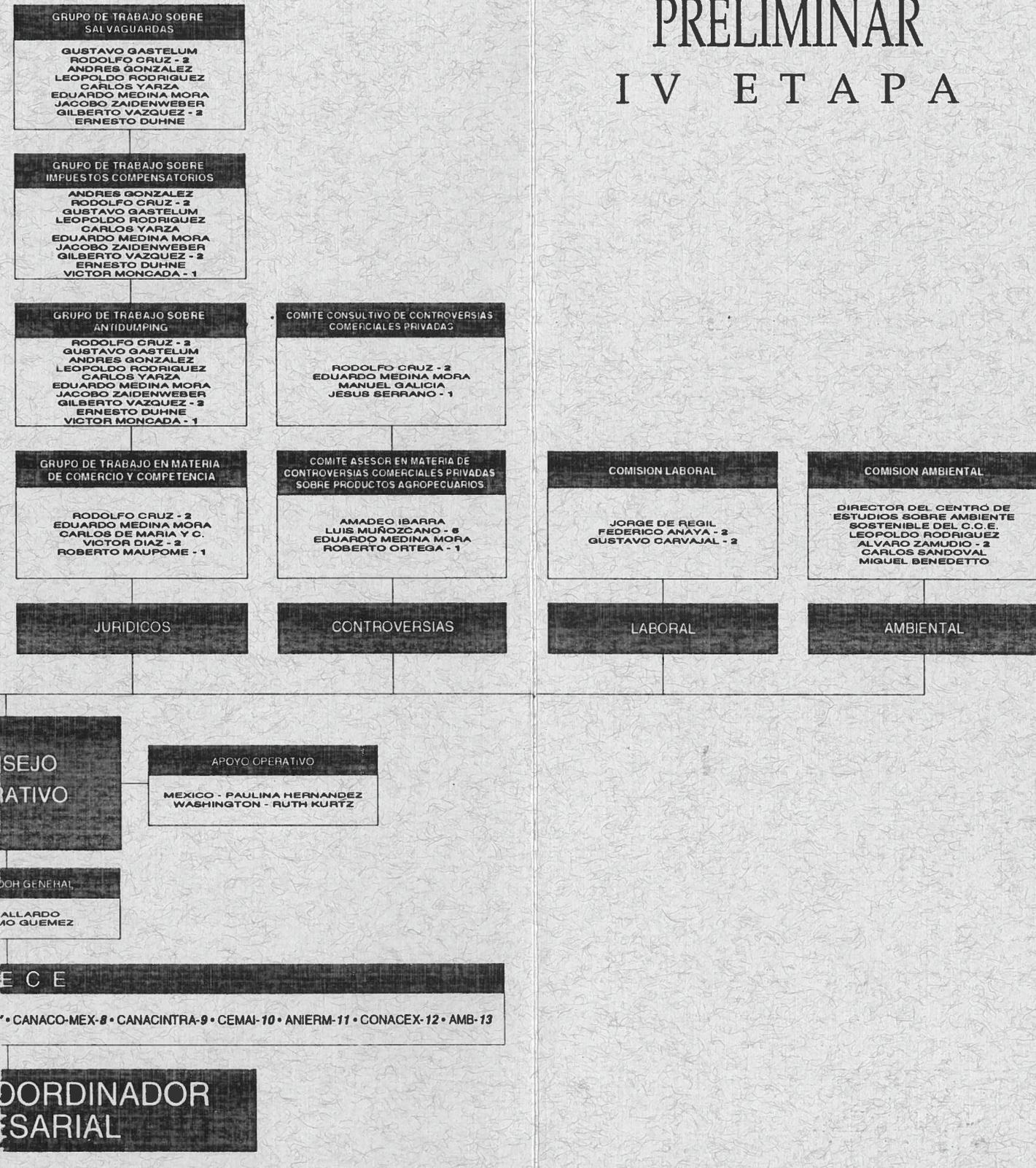
CON  
OPER

COORDINA  
JUAN G  
GUILLER

CONCANACO-1 • CONCAMIN-2 • COPARMEX-3 • AMIS-4 • CMHN-5 • CNA-6 • AMCB-7

CONSEJO CO  
EMPRE

# 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 atrapado 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.*

— "Toda política pública se construye por el consenso. 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."

ILDEFONSO GUAJARDO, ex secretario de Economía

"El acuerdo no sería el mismo sin los insumos técnicos y el proceso de cabildeo que proporcionó el Cuarto de Junto".

SERGIO GÓMEZ LORA, coordinador del Cuarto de Inteligencia del Cuarto de Junto

"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 Zabludovsky, 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 "viudas y viudos 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 entuciados 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. Jesús 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 de México con el apoyo del 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. Rector de la UNAM.
  2. C.P. Oscar J. Joffre Velázquez. Director General del IPN.
  3. Prof. Mario Ojeda Gómez. Pte. de El Colegio de México.
  4. Dr. Jorge Bustamante. Pte. de El Colegio de la Frontera Norte.
  5. Dr. Rafael Rangel Sostman. Rector del Sistema ITESM.
  6. C. Rector del ITAM.
- Agropecuario.
  7. Dip. Jesús González Cortázar. Pte. de la CNPP.
  8. Sen. Maximiliano Silerio Esparza. Srío. Gral. de la CNC.
  9. Sr. Javier Garza de la Cabada. Pte. del CNA.
- Público.
  22. Presidente del Consejo Empresarial. Asesor. Dr. Jaime Serra Puche.

#### 31. Curtiduría, Armando Guevara R.

Diversos productos de vidrio, Jorge Cárdenas. Editores y publicaciones, Carlos Noriega Arias. Electrónica, José Luis Márquez. Envases de vidrio, Fibra y aislamiento de vidrio, Vidrio plano, Vajillas, Artículos de vidrio, Cubiertos de acero y porcelanizado, Jorge Cárdenas. Envases metálicos, José Antonio Hinojosa. Equipo de transporte aéreo, Isaias García Terrazas. Equipo de transporte ferroviario, Burhard Wilhem. Equipo de transporte naval, Marcos Orduña. Equipo y artículos fotográficos, Jorge Kahwagi Gastine. Equipo y maquinaria eléctrica y Consumo duradero, James Dupuis. Fabricación de artículos de papel escolar, Armando Ruiz Galindo. Fabricantes de Banderas, Sombreros, Calzado, Textiles, Vestido, Fibras sintéticas para textiles, Monofilamentos, Alfombras y Siderurgia, Gilberto Vázquez Ahedo. Fabricantes de Carton gris, de Formas continuas, Cajas y envases y Procesos fotográficos, Marcos Solókin. Factoraje, Jaime Weiss Steid. Farmoquímicos, Angel Oriá. Fertilizantes, Richard de Pirro. Fianzas, Jorge Orozco. Fibras artificiales y sintéticas, Tomás Rodríguez. Flores ornamentales, Gustavo Ruiz Kuri.

#### 51. Victor Manuel Terrones.

pasajero, Ruperto Flores. 111. Sordo, Héctor Cárdenas. 112. Tabaco, Salvador Viesca. 113. Tequila, Ramón Yáñez. 114. Vitivinícola y Bebidas, 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 mantengan 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, REGLAS 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) Estandares.
- 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 uno de trabajo.

10. C.P. Rolando Vega Iniguez. Pte. del CCE.
11. Lic. Juan Gallardo Thurlow. Coordinador de COECE.
12. Ing. Hugo Villalobos González. Pte. de la CONCANACO.
13. Sr. Jesús Cevallos Gómez. Pte. de la CONCAMIN.
14. Sr. Enrique Hernández Pons. Pte. del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios y sus siguientes integrantes:
- 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. Miguel Machuca.
  2. Adhesivos. Leopoldo Rodríguez.
  3. Ácidos inorgánicos. Manuel Luévano.
  4. Agricultura, Silvicultura y Pesca. Eduardo R. Bours.
  5. Acuacate. Leopoldo Vega.
  6. Aguas envasadas. Luis Riba y Rincón Gallardo.
  7. Alimentos pecuarios. Enrique García Rendón.
  8. Aluminio. Rafael Delgado Imedal.
  9. Apicultura. Javier Pineda.
  10. Arrendadoras. Gustavo Rangel León.
  11. Artes gráficas. Jorge Rivas Lacayo.
  12. Artículos de piel y viaje. Jaime Rosaldo.
  13. Atun, Camaron, Langosta, Abulón, Sardina y Algas. Rafael Ruiz.
  14. Avicultura. Miguel Castro Sanchez.
  15. Azúcar. José Pinto Mazar.
  16. Bicicletas. Manuel Vera García.
  17. Borrás o estopas. José Antonio de Pando.
  18. Carbonato de sodio y Compuestos sódicos. Allan Henderson.
  19. Carnes frías. Alvaro Madero.
  20. Casas de bolsa. Edgardo Mendoza.
  21. Casas de cambio. Javier S. González.
  22. Cemento (AS). José Domene Zambrano.
  23. Cerveza. Andrés Escobar.
  24. Chocolates y Dulces. José A. Serrano Palazue.
  25. Cítricos. Abelardo Sánchez.
  26. Cloro y Sosa. Enrique Schacht.
  27. Colorantes y auxiliares textiles. Alberto Muldas.
  28. Conductores eléctricos. Daniel Torres.
  29. Conservas. Gilberto Vázquez.
  30. Cortimeros. Rodolfo Mackinney.
  52. Frutas climas templados (manzana). Mario Gil Barasa.
  53. Frutas climas templados (otras). Alejo Bay.
  54. Frutas tropicales (plátano). Raul Nava Navarro.
  55. Galletas y pastas. Della Altamirano.
  56. Ganadería bovina. Luis Armando Salazar.
  57. Ganadería de leche. Alfredo Gutiérrez.
  58. Ganadería porcina. Antonio Soto Ramírez.
  59. Granos y Dieginosas. Thejary Crisantes E. Harinera. Adalberto Fugemann.
  61. Herrajes y estructuras metálicas. Artelactos de madera. Fabricantes de arcilla. Industriales de mármol. Tubería de concreto reforzado. Concreto premezclado. Materiales para construcción. y Grasas de origen animal. Carlos Ramón Saucedo.
  62. Herrajes y similares. Válvulas. Maquinaria no eléctrica y Maquinaria sobre pedido. Arnoldo 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. Rodolfo Montemayor.
  67. Industria de autopartes. Limpia parabrisas. Líquidos y Aceites. Acumuladores. Rodamientos y Ciguenales. Juntas de corcho y Chasis. Rolando Olvera.
  68. Industria de jabones y
  95. Plastificantes. Arturo García.
  96. Productos de limpieza. Francisco García.
  97. Productos de madera e industria forestal. Armando Santiago Pineda.
  98. Productos del café y Productos lácteos. Francisco Barba Hurtado.
  99. Productos químicos para construcción. Mario Gómez.
  100. Productos tropicales (café). Alejandro García.
  101. Productos tropicales (otros). Julio Pierre-Albain.
  102. Refractarios y Plásticos. Rafael Barbabosa.
  103. Relojería. Sergio Diaz Guerrero.
  104. Resinas termo plásticas. Eduardo Prieto.
  105. Resinas termofijas. Arnoldo de Rienzo.
  106. Saborizantes. Francisco García.
  107. Seguros. Tomás Ruiz Ramirez.
  108. Servicios Financieros. Patricio Ayala.
  109. Servicios hotel y alojamiento. Servicios tiempo compartido. Servicio y transporte ferroviario. Servicios portuarios. Servicios construcción. operación y mantenimiento. Transporte aeropasajeros. Transporte aéreo de carga. Reparación de transporte aéreo. Servicios aeroportuarios. Transporte aéreo y Otros servicios y de mantenimiento. Gilberto Vázquez.
  110. Servicios construcción. Servicios de alimentación. Servicios Transporte de carga y Servicio auto transporte

## 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.

## MEXICO

**Reafirma 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.**

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 demande la comunidad nacional.

# 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

Sept. 14 - 1993

Para - Dr. Jaime Serra  
De - Juan Gallardo  
Claudio González

El día de ayer nos reunimos el Lic. Santamaría, los representantes de Abraham Beesh y nosotros con el Congresista Gophart. Estuvo presente Mike Wessel quien es su principal asesor en este tema. Nos repartimos los siguientes 4 temas para iniciar la discusión.

1 - Carta Marzo '91 de Gophart a Beesh contenía 5 peticiones

- 1. Salvaguardas operativas
- 2. Reglas de Origen que eviten triangulación
- 3. Períodos de transición suficientes
- 4. Medio ambiente } ambos para evitar
- 5. Empleo } una ~~costo~~ ventaja en costos.

Los 3 primeros están plenamente cubiertos y los 2 últimos si estableces un "level playing field" ya que incluyen Salario mínimo, empleo de hombres y seguridad e higiene. Reentregamos los estudios en este tema de las 2 Secretarías del Trabajo.

2- Tomando el Marco jurídico es evidente que su aplicación ves mayor con Nafta que

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

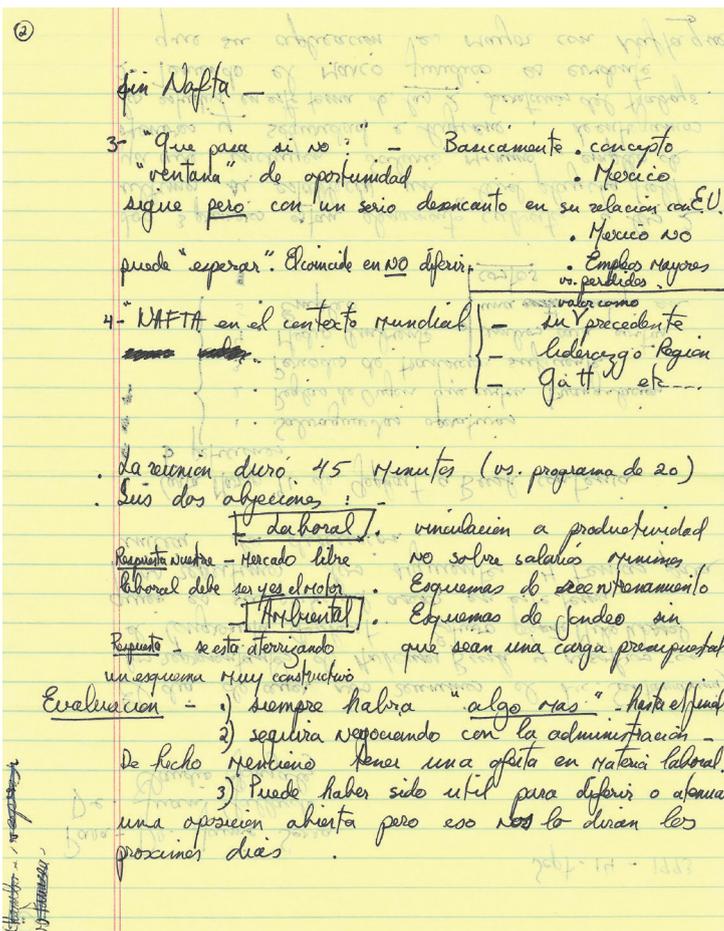
de comercio internacional y de que un déficit comercial pudiera existir con varias naciones, porque ya era un mundo global de manufactura conjunta. Entonces se partía de un diferente concepto de integración. México tenía un superávit comercial importante y EE.UU. quería, con sus nuevos términos, restarle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

84 AN ADVERTISING SUPPLEMENT TO THE WASHINGTON POST NATIONAL WEEKLY EDITION NOVEMBER 1-7, 1993

**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.

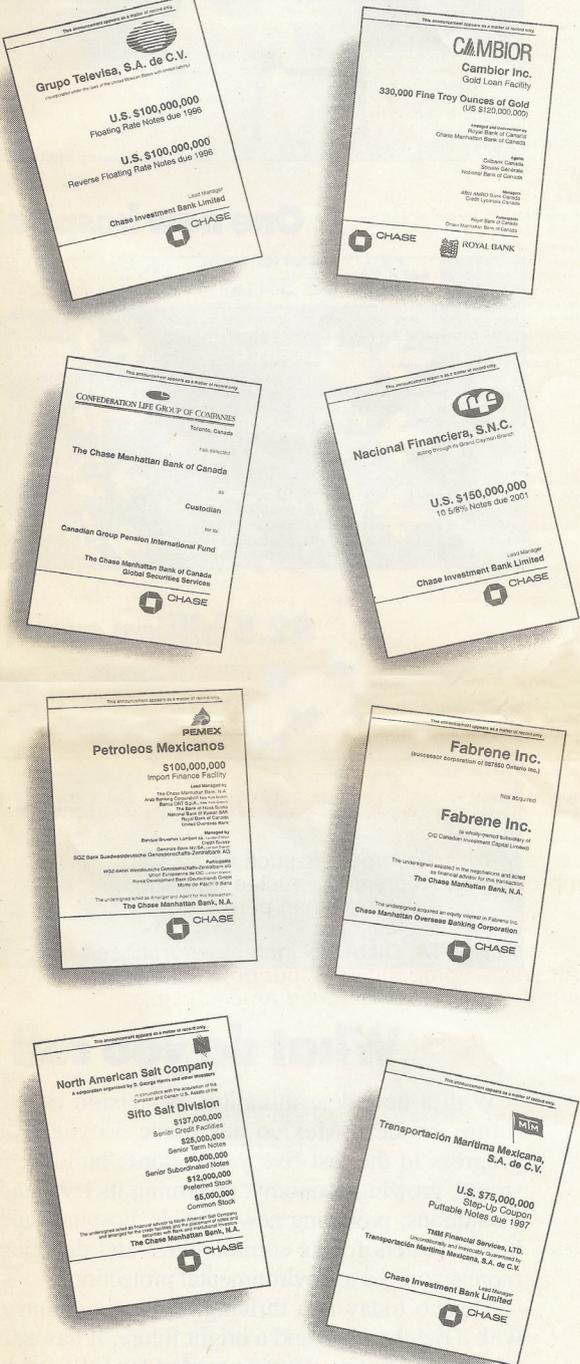
The North American Free Trade Agreement—NAFTA—will eliminate all barriers to trade, and enable Mexicans to buy even more American products. And that could create another 200,000 jobs in the United States by 1995.

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

**MEXICO TODAY**

Paid for by the Consejo Mexicano de Hombres de Negocio A.C., Mexico D.F., Mexico (The Mexican Business Council, 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 EE.UU, 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.

RECUEJTO MILENIO En septiembre, segunda cifra más alta de ejecutados del sexenio; Rojos, los amos en Guerrero P. 18 Y 20

# MILENIO

NACIONAL LUNES 1 de octubre de 2018 www.milenio.com

DIARIO PERIODISMO CON CARÁCTER AÑO 19 NÚM. 6849

THE COLOR RUN CUPÓN RECORTA Y PEGA TU CUPÓN MERCADOS REJOS DEMOCRISIS HOY el Arte del Vino Jorge Vallejo P. 40 Y 41

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

## De última hora se sube Canadá al nuevo TLC

- Subsecretario de Economía entrega al presidente del Senado el texto del acuerdo
- Telefónicas denuncian extorsión de gobiernos municipales en cinco estados del norte
- ASPA prorroga 48 horas su emplazamiento a huelga en Aeroméxico P. 8, 9, 16 Y 26

EL ASALTO A LA RAZÓN Carlos Marín

"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."

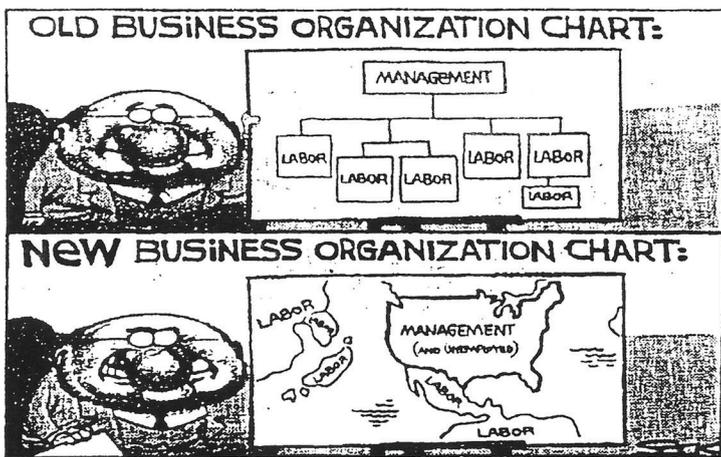
#### El arte de negociar.

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.

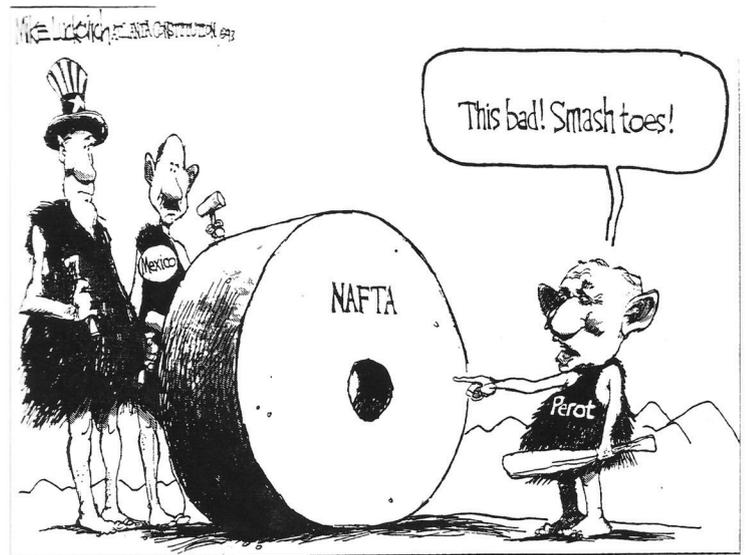
Al final, los tres países renovaron los votos nupciales en el aniversario de bodas de plata del tratado.



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



**Unemployment Blues**  
Unemployed, Discouraged Workers & Part-timers



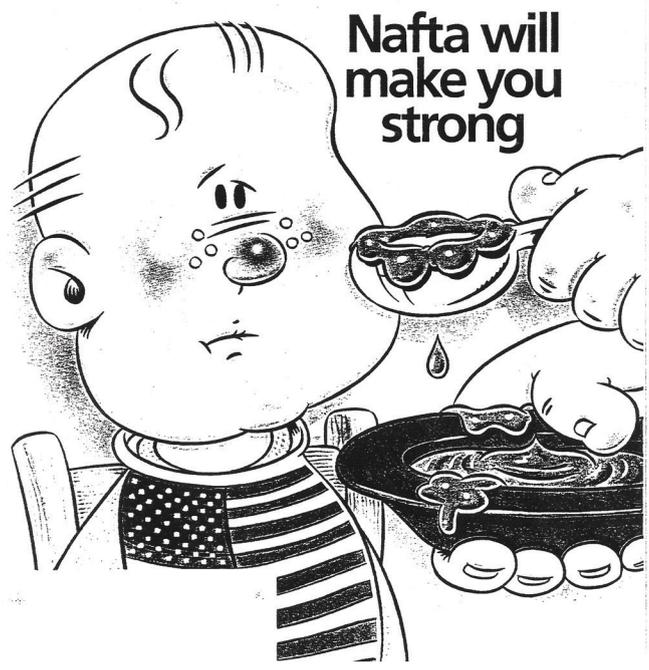
SATURDAY, SEPTEMBER 18, 1993

# The Washington Post

NATIONAL JOURNAL 10/2/93



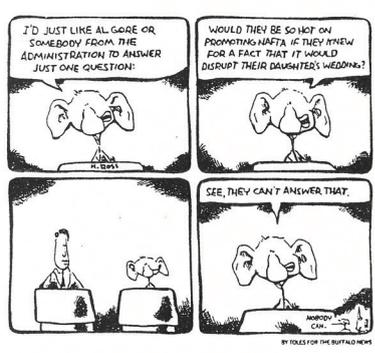
Fuentes: Washington Post, The New York Times, The Economist, Barron's, Dallas Morning News, Financial Times, The Wall Street Journal, Houston Chronicle, Star-Telegram, Chicago Tribune, National Journal, Atlanta Constitution, Daily News, The Buffalo News, et al circa 1990



THE WASHINGTON POST TUESDAY, NOVEMBER 16, 1993

**NAFTA LAFTA:**  
 A COMIC COMPENDIUM  
 NOVEMBER 17, 1993

**Perot: Don't Speak When I'm Interrupting**



¡Hasta La Vista, Ross!

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



Call Congressmember Nancy Pelosi today (415) 556-4862 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.

