

VII Seminario Internacional del Boletín Informativo Techint en México

Geopolítica y cambios en la producción y el comercio: el proteccionismo de los Estados Unidos contra China y las oportunidades para México **MICHAEL FROMAN**

Disrupción en las cadenas de suministro. Cómo ha sido la reacción de las empresas en el mundo. Principales hallazgos **OLIVIA WHITE**

La experiencia de CEOs mexicanos ante la disrupción en las cadenas de valor
MANUEL ALVÁREZ, EUGENIO MADERO, BERNARDO VOGEL

Mesa de análisis y discusión de los temas abordados **MICHAEL FROMAN, OLIVIA WHITE, MÁXIMO VEDOYA, GUILLERMO VOGEL**



LA SITUACIÓN
GEOPOLÍTICA Y LA
INCERTIDUMBRE
ESTÁN CONDUciendo
A CAMBIOS
ESTRUCTURALES QUE
ESTÁN IMPACTANDO
EN LA PRODUCCIÓN
DE MANUFACTURAS,
LOS MERCADOS
Y EL COMERCIO
DE LA REGIÓN DE
NORTEAMÉRICA
Y EN CONSECUENCIA
EN MÉXICO

DIRECTOR RESPONSABLE
Guillermo Horacio Hang

COMITÉ EDITORIAL
Guillermo Horacio Hang
Carlos Franck
Susana Szapiro
Gerardo Della Paolera

CONSEJO ACADÉMICO
ASESOR

Patrizio Bianchi
Vicente Donato
José María Fanelli
Bernardo Kosacoff
Daniel Marx
Beatriz Nofal

El Boletín Informativo Techint es una iniciativa de la Organización Techint cuya finalidad es el fomento de la actividad industrial en América Latina a través de la información, el análisis y la discusión de los temas que están relacionados con el desarrollo económico y la actividad productiva en la región y en el exterior. Las opiniones que se encuentran expresadas en el Boletín Informativo son de los autores de los artículos y no reflejan necesariamente las de la Organización Techint.

The Boletín Informativo Techint is a publication of the Techint Group aimed at encouraging industrial activity in Latin American countries through information, analysis and discussion of any subject related to economic and industrial development in the region. The opinions found in the Boletín Informativo reflect exclusively those of the authors of the articles, and do not reflect necessarily the opinions of the Techint Group.



Boletín Informativo Techint

Publicación propiedad de Techint, Compañía Técnica Internacional S.A.C. e I. realizada con la contribución de Tenaris, Ternium, Santa María y Tecpetrol. Registro Nacional de la Propiedad Intelectual, Registro DNDA 16853109. Hecho el depósito que marca la Ley N° 11.723. Se permite la reproducción total o parcial de este Boletín, previa autorización del responsable, citando la fuente.

C.M. Della Paolera 297/9, C1001ADA, Buenos Aires, Argentina

Tel. 4018 5500, Fax 4018 5636,

boletin@techint.net

En la dirección de Internet www.boletintechint.com puede accederse a los artículos del Boletín Informativo Techint.

También disponible para iPad en



VII Seminario Internacional del Boletín Informativo Techint en México

- [7] **Geopolítica y cambios en la producción y el comercio: el proteccionismo de los Estados Unidos contra China y las oportunidades para México**
MICHAEL FROMAN
- [15] **Disrupción en las cadenas de suministro. Cómo ha sido la reacción de las empresas en el mundo. Principales hallazgos**
OLIVIA WHITE
- [30] **La experiencia de CEOs mexicanos ante la disrupción en las cadenas de valor**
MANUEL ALVÁREZ, EUGENIO MADERO, BERNARDO VOGEL
- [38] **Mesa de análisis y discusión de los temas abordados**
MICHAEL FROMAN, OLIVIA WHITE, MÁXIMO VEDOYA, GUILLERMO VOGEL

BIENVENIDA DE GUILLERMO VOGEL A LA EDICIÓN 2023 DEL SEMINARIO TECHINT

Bienvenidos en nombre de los directivos de la Organización Techint: Máximo Vedoya, Ternium; Sergio De la Maza, Tamsa; Alejandro Maluf, Techint Ingeniería; Humberto Fernandez Tecpetrol y Julián Eguren, Exiros, compañías líderes globales y regionales en los sectores de: siderurgia, energía, construcción y tecnología.

El Seminario Techint es organizado por el Boletín Informativo Techint, el cual nació en 1959 como una iniciativa del Grupo Techint para fomentar el análisis y la discusión abierta de temas relacionados con el desarrollo económico productivo y la actividad industrial en Latinoamérica. Para este fin se promueven foros de debate.

De esta forma la Organización Techint pone la mesa para que los pensadores más prestigiados de diversas filosofías expongan sus puntos de vista.

El Seminario fue suspendido por la pandemia, por lo tanto, es muy grato el poder reiniciarlo con un tema que nos ayude a entender lo que está sucediendo en el contexto global.

En 2023 es evidente que la situación geopolítica, los cambios tecnológicos, y los efectos de la pandemia sobre las cadenas de valor están conduciendo a cambios estructurales que están impactando en la producción de manufacturas y en el comercio de la región de Norteamérica y el mundo. Para discutir este tema hemos invitado a dos de los más prestigiados especialistas: el Embajador Michael Froman y Olivia White.

La estructura del Seminario estará compuesta de dos paneles y una mesa redonda.





PANEL 1

Geopolítica y cambios en la producción y el comercio: el proteccionismo de los Estados Unidos contra China y las oportunidades para México

MICHAEL FROMAN



Presidente del Consejo de Relaciones Exteriores de los EE.UU. y ex vicepresidente de Mastercard. Fue Representante Comercial de los EE.UU. entre 2013 y 2017. Se desempeñó como Asesor del Presidente Barack Obama y Asesor de Seguridad Nacional Adjunto para Asuntos Económicos Internacionales.

ESTAMOS EN UN MOMENTO PARTICULARmente interesante. Hemos visto la peor inflación en veinte años, la peor pandemia en cien años, la mayor polarización política en los Estados Unidos desde 1960. Los peores eventos climáticos en largo tiempo, todo en los últimos cuatro años. Al mismo tiempo, hemos visto **cambios fundamentales en la geopolítica**. La Guerra Fría duró 40 años, la Pos Guerra Fría 30 años. Ahora estamos en un nuevo periodo, para el que todavía no tenemos un nombre, y tratando de descubrir cuáles son sus dinámicas. Incluye el regreso de la gran política, **una rivalidad multidimensional con China**, guerras en Europa, en Oriente Medio y en otros lugares, una crisis climática, pandemias globales, un retroceso en algunos temas económicos en los cuales se había avanzado en las últimas décadas y el surgimiento de nuevas tecnologías que pueden cambiar de raíz la forma en que trabajamos, vivimos y aprendemos.

Es un tiempo en el que hay una mayor necesidad de cooperación internacional y colaboración, precisamente cuando vemos incrementarse la fragmentación. Muchas de nuestras instituciones internacionales, ya sea la Organización Mundial de Comercio (OMC) o las Naciones Unidas, parecen ser especialmente frágiles. Hay falta de confianza en las instituciones, en los hechos y en la experiencia. En mi opinión, **es el panorama internacional más complejo que hemos visto en los últimos 75 años**.

La Guerra Fría fue bipolar: tú estabas con nosotros o contra nosotros. No quiero romantizar el periodo ni abordarlo con nostalgia, pero fue relativamente simple en cuanto al manejo de la geopolítica. Sabías dónde estabas y qué herramientas utilizar. El periodo posterior a la Guerra Fría fue un momento unipolar. El Fin de la Historia, como algunos lo llamaron, fue un **tiempo de dominación americana, o, para ser más precisos, de dominación del Consenso Neoliberal de Washington, de valores occidentales, de un empuje hacia las reformas de mercado y hacia la democracia, y duró unos 30 años. Ahora, eso está claramente terminado.**

UN MUNDO POLIAMOROSO

No está claro dónde estamos. No creo que estemos en un mundo multipolar. La multipolaridad sugiere dos, tres o cuatro grupos que son fundamentalmente coherentes y que trabajan juntos en la mayoría de los temas. Creo que, en lugar de eso, estamos en un mundo que podría ser descrito como poliamoroso, en el que los países nos aman por algunos motivos, aman a los otros por otros motivos y aman a un tercer grupo de países por otros motivos.

India es el mejor ejemplo. Ama a los Estados Unidos por la cooperación tecnológica, militar y nuclear para uso civil. Pero ama a Irán por el petróleo y a Rusia por las armas. Y ama y odia a China, dependiendo de la hora del día. Es una relación mucho más complicada. No podemos decir que India sea parte de la órbita de los Estados Unidos, ciertamente no podemos decir que sea parte de la órbita de China, ni parte de la órbita de Rusia o de la de Irán; es poliamoroso.

Los BRICS plus son una creación interesante. Invitaron a seis países a unirse a lo que ya era un grupo sin coherencia. Ahora tiene incluso menos coherencia, pero es un grupo muy interesante, al agregar a Irán, los Emiratos Árabes Unidos (EAU), Arabia Saudita, Etiopía y Egipto (es improbable que la Argentina se una, después de la elección que ganó Javier Milei, en 2023). El único elemento común es, **no un anti-ame-**

ricanismo sino el anti-alineamiento con los Estados Unidos. Ahí radica la importancia de los BRICS plus. No crearán su propia moneda, no pueden acordar mucho en nada. En lo único en que pueden acordar es en no estar totalmente alineados con los Estados Unidos, aunque pueden estarlo en algunas razones. Hay una gran relación entre los Estados Unidos y los EAU y Arabia Saudita en ciertos temas, por ejemplo, pero estarán con China, Rusia o Irán en otros. El único país que es realmente anti-Estados Unidos en ese grupo es Irán. Los demás son amigos, competidores, enemigos. Son poliamorosos a su propia manera.

La importancia de todo esto es que se va a requerir una política exterior y una diplomacia mucho más sofisticadas. Los Estados Unidos no pueden poner a los países en la posición de elegir entre nosotros y ellos, porque estarán con nosotros por ciertos motivos y con ellos por otros. **Se requerirán coaliciones para diferentes propósitos.** Lo que los europeos llamaban geometría variable, es decir, atrayendo diferentes países para diferentes motivos.

ESTADOS UNIDOS Y CHINA

No son todas malas noticias, por cierto. Estuve en San Francisco, donde se celebró, entre el 11 y el 17 de noviembre de 2023, la 30ª Reunión de Líderes Económicos del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). La conferencia no fue muy productiva, pero el centro de atención fue la cumbre entre los Estados Unidos y China, entre Joseph Biden y Xi Jinping.

El discurso de Xi fue bastante destacable. Podría haber sido dado hace ocho o diez años. Fue sobre colaboración, asociación y la relación entre los pueblos. No hubo diplomacia de guerra. No se culpó a los Estados Unidos por intentar contener a China. No hubo discusión sobre nuestra interferencia en sus asuntos internos, como el conflicto con los uigures. No hubo discusión sobre Taiwán, el mar de China del sur o sus intereses nacionales. Se trató de restablecer la relación.

Uno podría preguntarse cuánto durará esto. Creo que es claro que al menos durante 2024, cuando habrá elecciones en Taiwán y en los Estados Unidos, ambos países y el mundo tienen un gran interés en que la relación se estabilice. Y creo que se logró ese objetivo, que acordaron delinear la relación y decir: *Olviden los globos espía, olviden los aviones que se acercaron mucho al estrecho de Taiwán, busquemos una manera de trabajar juntos el próximo año*. No espero grandes avances en las grandes cuestiones, pero podría haber algunos pequeños acercamientos en las relaciones militares, en las cuestiones climáticas y otros tópicos.

DE LAS REFORMAS DE MERCADO CHINAS AL PROTECCIONISMO ESTADOUNIDENSE

¿Cómo llegamos a este punto bajo entre los Estados Unidos y China, en lo que es, tal vez, la relación bilateral más importante del mundo? En los años noventa, **China iba en un camino inevitable de liberalización económica y reformas de mercado**. Algunos pensaban que estas reformas llevarían a otras de índole política, pero, aunque se hicieran o no, había una visión de que, si incorporábamos a China al sistema de comercio mundial, si los hacíamos parte de la OMC, **China se convertiría en un actor responsable, en algo como nosotros. Con el tiempo, aprendimos que ese proceso de liberalización no fue tan lineal ni tan veloz, ni ha llegado tan lejos como esperábamos**.

De hecho, ha habido una gran regresión en ese aspecto, y eso ha creado conflictos. Recuerdo sentarme con mis homólogos chinos durante la administración del presidente Barack Obama en incesantes y largos diálogos estratégicos y económicos, con cientos de oficiales de ambos lados produciendo comunicados que nunca nadie leyó, pero que pensamos que eran muy importantes en ese momento, **advirtiéndoles que si no había progreso en estos asuntos, perderían el apoyo de la comunidad de negocios**. Eso es exactamente lo que pasó. Creo que ellos lo tomaron como una broma, que podían seguir haciendo lo que estaban haciendo, y no los culpó. Los chinos son increíblemente discipli-

nados en perseguir sus intereses nacionales y hacen lo que sea necesario para cumplir con sus objetivos. Pero, en muchas ocasiones, **eso se dio compitiendo en condiciones de inequidad afectando a empresas de otras partes del mundo**, y ello motivó que se derrumbara el apoyo.

Eso se manifestó políticamente en los Estados Unidos con el aumento del populismo, el nacionalismo, el aislamiento y el proteccionismo. No es todo culpa de China, por cierto. Algunas cosas derivan de la inmigración, algunas otras de factores sociales, pero es más fácil culpar al comercio o culpar al extranjero que a problemas domésticos. **El resultado fue un cambio tectónico en nuestra política, que se alejó del compromiso internacional y se tornó hacia esta perspectiva más populista y de aislamiento**.

En lugar de ellos convertirse más en nosotros, nosotros nos convertimos más en ellos. Miramos sus políticas y dijimos Proteccionismo: evitemos que ingresen sus exportaciones, de la misma manera que China ha impedido las importaciones a su mercado. Se pusieron restricciones a la inversión extranjera, tanto interna como externa, de la misma manera que los chinos lo han hecho durante años. Se establecieron restricciones a las exportaciones de materiales críticos, circuitos integrados (*chips*) y minerales. Nos comprometimos con la política industrial. Las políticas que entonces criticamos a China, como el proteccionismo, las restricciones a las inversiones extranjeras, las restricciones a exportaciones y la política industrial, son ahora lo que Jake Sullivan, nuestro Consejero de Seguridad Nacional, denominó en su discurso de abril **el nuevo Consenso de Washington. Hemos adoptado las políticas de China**.

POLÍTICA INDUSTRIAL EN LOS ESTADOS UNIDOS COMO EN CHINA

Ahora, ¿Podremos hacerlo tan bien como ellos, tan a largo plazo como ellos? Porque la política industrial en los Estados Unidos no está muy profundamente asen-

tada. Nuestra frustración nos llevó a una lógica del tipo **si no puedes derrotarlos, úneteles. Y como no pudimos cambiar la forma en que China hizo sus políticas, decidimos involucrarnos en el mismo tipo de políticas.** Lo vimos en la Ley de Reducción de Inflación (*Inflation Reduction Act - IRA*), en la Ley de Ciencia y Semiconductores (*Chips and Science Act*) y en la doctrina de Biden de invertir domésticamente para ser competitivos, colaborar con aliados y socios económicos y competir donde sea más importante, que es, por supuesto, en seguridad nacional, pero también en las grandes tecnologías que creemos que necesitamos dominar.

Estas políticas proteccionistas han causado mucha tensión en algunas de nuestras relaciones comerciales. Los europeos se han quejado mucho por la *Inflation Reduction Act*, por la atracción de inversiones fuera de Europa y que se dirigirán hacia los Estados Unidos como resultado de las subvenciones y las restricciones que creará la legislación de *Compre nacional* (*Buy America*).

Soy un poco empático con los europeos. Primero, porque durante mucho tiempo han sermoneado a los Estados Unidos sobre estar más involucrados en cuanto al cambio climático. Suelo decir: **Estados Unidos innova, Europa regula.** Creo que esas son nuestras respectivas fortalezas. No podemos regular de la manera en que lo hace Europa, ni podemos conseguir un precio para el carbono, pero podemos innovar.

Considero un poco hipócrita que los europeos nos critiquen por hacer lo que podemos hacer en nuestro sistema para tratar de abordar el cambio climático. Entre el valor de cumplir estrictamente las reglas de la OMC versus la urgencia de salvar el planeta, considero que lo segundo tiene más sentido, debido a la urgencia de lidiar con el cambio climático. Hacer lo que sea necesario. **Incluso en contra de algunas de nuestras reglas en el sistema internacional,** para lograr los progresos que se requieren en cambio climático. Como parte de esto, **ha habido mucho énfasis en cambiar la naturaleza de las cadenas de suministro.**

OPORTUNIDADES PARA MÉXICO

Pero si bien es difícil cambiar las cadenas de suministro, se están viendo cambios. **Las compras de los Estados Unidos a China han bajado significativamente, de 22% a 16,5%, reemplazadas en gran medida por México y Vietnam.** México es ahora nuestro principal aliado comercial, por encima de Canadá y China. Es realmente significativo.

La Inversión Extranjera Directa (IED) aquí es muy alta año tras año, alrededor del 48%. La participación de **China en las importaciones de México también ha crecido**, al igual que la inversión extranjera de China aquí, aunque creo que hay un debate sobre cuán significativo es esto.

Creo hay una oportunidad a raíz de lo que pasa entre los Estados Unidos y China con los semiconductores y los vehículos eléctricos (EVs), y lo que ocurre en general con la integración norteamericana. Este es, en muchos aspectos, un momento en el que México puede tomar una gran ventaja.

En un artículo reciente de *Foreign Affairs*, –la publicación del Consejo de Relaciones Exteriores– llamado *La ventaja de los microchips para México* (*Mexico's Microchip Advantage*), se revela lo que el país puede y debería hacer para insertarse con fuerza en la cadena de suministros de semiconductores –sé que hay algunas inversiones aquí–, ya sea en el embalaje avanzado, o en las conexiones (*circuit ports*). Estas son áreas en las que México puede jugar un papel muy significativo y aprovechar sus ventajas naturales, incluyendo su ubicación, en un momento en el que habrá una gran inversión en este sector y se prestará mucha atención a dónde se encuentran esa inversión y esa cadena de suministro. Hay una gran oportunidad aquí.

En conclusión, **el mundo podrá estar fragmentado, las reglas globales podrán estar en cuestionamiento, pero hay mucho trabajo por hacer para definir esta nueva era poliamorosa.** Es un buen negocio para *think tanks*, por cierto. Pero aún hay fuertes oportunidades para países como México en este contexto.

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

GUILLERMO VOGEL & MICHAEL FROMAN

V: Cuando se ven los logros de China es sorprendente como China ha aumentado su participación en el comercio mundial y se ha vuelto el principal socio comercial en muchos países. Por ejemplo, en América Latina.

¿Cuál es la visión de Estados Unidos para recuperar esos mercados? ¿El proteccionismo actual lo permitiría? ¿Los Estados Unidos podrían buscar recuperar esos mercados?

F: No creo que Estados Unidos quiera ser el principal mercado de diversos países. No es nuestro interés. En el caso de China es natural porque requiere de importar insumos, alimentos y materiales básicos. China tiene comercio con 100 países. Importa de diversos orígenes. Ya sea África, América Latina o del resto de Asia.

Para Estados Unidos es más importante el equilibrio entre la naturaleza y la calidad del comercio. Además de la relevancia del valor agregado. También que las reglas de comercio reflejen un piso parejo.

Para Estados Unidos el comercio representa entre 20-22 % del PIB, para Europa un 50 % del PIB y para el Sudeste asiático un 70%.

En Estados Unidos la proporción del comercio está definida por el tamaño del mercado doméstico.

V: ¿Puede Estados Unidos liderar la batalla en comercio leal y cambio climático?

F: Los vehículos eléctricos y sus partes serán el próximo campo de batalla con China, como antes lo fueron los paneles solares, acero, y aluminio.

Los Estados Unidos y Europa solían estar algo divididos con respecto a China. No hace mucho tiempo, el entonces primer ministro británico David Cameron intentó vender plantas de energía nuclear a China; ello sucedió, a pesar de las alertas de los Estados Unidos. Por otro lado, Alemania estaba muy dependiente de las inversiones y exportaciones hacia China.

Europa ahora está pasando por un proceso de revisión y estamos más cerca respecto de la naturaleza de China.

Creo que eso da esperanza para trabajar juntos a definir qué es comercio justo.

V: El comercio entre Estados Unidos y China ha decrecido debido a la Resolución 301 y la 232¹

(A la vez han aumentado las importaciones de México desde China, lo cual ha generado preocupación en los Estados Unidos por las inversiones chinas en México. ¿Qué recomienda hacer con respecto a este tema?

F: La principal preocupación es el transbordo (*Transshipment*). Si China evade restricciones simplemente por enviar a través de Vietnam o México, es claro que habrá una reacción política y, en definitiva, aranceles.

Pero insisto en que México tiene una gran oportunidad. Salvando las diferencias, recuerdo un viaje por África con el presidente Obama, en momentos en que China invertía mucho en ese continente. Su consejo a los líderes africanos fue tomar esas inversiones en infraestructura, porque eran necesarias. Sin embargo, recomendó negociar los acuerdos con detenimiento, para que los resultados fuesen a favor de los países africanos. México necesita infraestructura y que las inversiones respondan a sus intereses y no se corrompa el proceso de esas inversiones.

En el USMCA hay reglas de origen que dan una posición de negociación muy fuerte para recibir las inversiones chinas, pero asegurándose de cumplir esas reglas no solo en la superficie, sino también en su espíritu. Siempre teniendo en forma prioritaria los intereses de México para esas inversiones. México requiere precisar cuál sería el valor agregado y qué quiere obtener de esas inversiones. México debe precisar las condiciones para las inversiones chinas. El objetivo debe ser definir el interés de México

[1] **Nota sobre la 301 y la 232:** La Ley de Comercio Exterior de los Estados Unidos contiene la Sección 301 la cual autoriza al Presidente a unilateralmente tomar todas las medidas apropiadas para abordar cualquier acto, política o práctica injustos de un gobierno extranjero que signifique una carga para el comercio de los Estados Unidos. En 2018 se implementaron aranceles contra China. A su vez la Sección 232 posibilita al presidente para imponer restricciones, como aranceles, cuotas o cancelación de licencias de importación a mercancías que estén siendo importadas en cantidades o en circunstancias tales que las convierten en una amenaza a la seguridad nacional.

PREGUNTAS DE LA AUDIENCIA

V: ¿Sería posible alinear los intereses de México con los de los Estados Unidos? Por ejemplo que los subsidios del *IRA and Chips Act* puedan ser en base regional y que apliquen a México? ¿Hay una oportunidad de incorporar la visión regional en el USMCA?

F: La legislación tiene un enlace con los acuerdos de libre comercio. USMCA tiene ese enlace.

Pero más allá de los subsidios es más importante ser parte de la proveeduría de las cadenas de valor y de la logística. Ser parte de la nueva etapa de las inversiones.

México tiene una gran oportunidad por su ubicación, pero la siguiente etapa de México en materia de inversión debe precisar los segmentos en los que pueda participar en las cadenas de valor críticas.

V: ¿Cómo lograr aprovechar el *nearshoring*?

F: Mejorando la infraestructura, los cruces aduanales, el estado de derecho, la inestabilidad política, la violencia.

Esto se requiere para ser atractivo a las inversiones.

P: ¿Es posible que Estados Unidos reingrese a TPP?

F: TPP fue estratégico, pero ahora no es viable. Las condiciones políticas cambiaron. Por lo tanto, no es viable que Estados Unidos reingrese a TPP.

Existe ahora un empalme entre el USMCA y TPP. Es de entre un 85 % - 90 %

Aunque TPP podría ser usado como el modelo para una futura expansión. Reino Unido sería obvio. Adherirse al USMCA podría ser una posibilidad para Asia – Pacífico, aunque sin ciertos temas de TPP.

P: Se mencionó que Europa ha criticado a Estados Unidos por su nueva política industrial (*IRA, Chips Act*) y su impacto en cambio climático. ¿Sería posible tener nuevas reglas?

F: No tiene que ser exclusivo el tener reglas o poner énfasis en el ambiente.

Veo difícil que la OMC se focalice en obtener reglas en materia de cambio climático.

La OMC tiene básicamente tres funciones:

Negociaciones multilaterales, monitoreo de las políticas comerciales, y el mecanismo de solución de controversias.

Las reglas reflejan el interés de sus miembros. No veo que vaya a existir un cambio donde la prioridad sea reflejar reglas en materia de cambio climático. Aunque es muy importante lograr disminuciones en las emisiones. El principal emisor es China y el segundo es Estados Unidos.

En Estados Unidos no hay consenso político sobre el tema de cambio climático.

No veo que haya posibilidad de tener consenso y acordar las reglas multilaterales.

P: ¿Puede Estados Unidos mantener en el largo plazo una política como lo hace China?

F: Soy muy escéptico de que los Estados Unidos puedan ser más chinos que China.

IRA y *Chips Act* fueron legisladas porque hubo un alineamiento de estrellas que lo permitió. Fue determinante el respaldo de las estrellas políticas, que controlaban las cámaras del Congreso y de la

Casa Blanca. En ello influyeron las condiciones por el COVID y la situación geopolítica.

No creo que este tipo de condiciones políticas sean realmente sostenibles en el tiempo.

La gente está dispuesta a aceptar el proteccionismo, porque odiamos ser muy dependientes de China.

Pero, para ser explícitos con los *trade offs*, también odiamos la inflación.

Las acciones para lidiar con lo primero empeoran lo segundo. Aunque nuestra independencia de China implica imponer un costo a cada consumidor, a cada familia de los Estados Unidos. La política no está manifestando la conexión entre ambas cosas

El proteccionismo ha incrementado el costo de la vida. Está claro que el *reshoring* tiene y tendrá un alto costo.

P: ¿Cómo se ve la relación de Estados Unidos con México?

F: Hay que encontrar fórmulas de trabajo conjunto teniendo presentes los temas de interés nacional, migración, seguridad, y muy pronto la revisión del USMCA.

México tiene una oportunidad: entiende cómo trabajar con Estados Unidos.

P: ¿Qué perspectivas hay en el contexto global?

F: La relocalización, el *nearshoring* o *friendshoring*, conllevan valores muy importantes, pero tienen un costo que debería ser explícito.

Por otro lado, dejando de lado el conflicto entre las potencias, diversificar es un buen manejo de riesgos.

La sobredependencia hace que sea bueno diversificar el riesgo.

El aumento de los costos en China y la necesidad de diversificarse a otros países se han acelerado con la pandemia y las empresas buscan otros lugares para invertir, como Vietnam, México, Malasia, Tailandia, Europa Occidental o Centroamérica.

No veo una ruptura con China. Tampoco veo que las compañías que salieron de China vayan a regresar.

PANEL 2: CADENAS DE SUMINISTRO. CAMBIOS EN EL CONTEXTO GLOBAL: UNA NUEVA ERA.

PARTE 1

Disrupción en las cadenas de suministro. Cómo ha sido la reacción de las empresas en el mundo. Principales hallazgos.

OLIVIA WHITE



Directora del McKinsey Global Institute y Socia Senior de McKinsey. Su investigación se centra en resiliencia, flujos globales y cadenas de suministro, mercados financieros, tecnología, innovación y crecimiento inclusivo. Tiene un doctorado en Física de la Universidad de Harvard, una maestría en Matemáticas de la Universidad de Oxford, donde fue becaria Rhodes, y licenciaturas en física y matemáticas de la Universidad de Stanford

HAY AÑOS EN LOS QUE NADA SUCEDE Y AÑOS en los que suceden siglos, parafraseando a Lenin. Estamos en uno de esos momentos.

Existe la pregunta: ¿La globalización está en retroceso? Esta pregunta está en el aire. Después de la crisis financiera global, el comercio como fracción del PIB se mantuvo constante. No solo no ha bajado en la última década, sino que ha subido en los últimos dos o tres años.

Al mismo tiempo, el mundo se está volviendo poliamoroso. Con la caída de la Unión Soviética, tuvimos un momento unipolar, pero China y las economías alineadas con ella han crecido y, en algún sentido, estamos acercándonos a otro mundo bipolar. Independientemente de si estamos en un mundo bipolar o poliamoroso vivimos en un mundo en el que hay muchas más preguntas sobre: ¿quién quiere comerciar con quién?, ¿con quién se conecta uno?, ¿con quién coopera, por qué y para qué?

En el **Gráfico 1** se puede observar lo que ha sucedido en América Latina. En el lado izquierdo se observa que **en el año 2000, los Estados Unidos eran el mayor socio comercial de los países latinoamericanos, tanto en importaciones como en exportaciones**. En cambio, en el lado derecho del gráfico se observa que **en el año 2021, en todos los lugares de América del Sur, ese lugar lo ocupa ahora China**. Esto es una simplificación y la realidad es más sutil, pero, aún así, es llamativo.

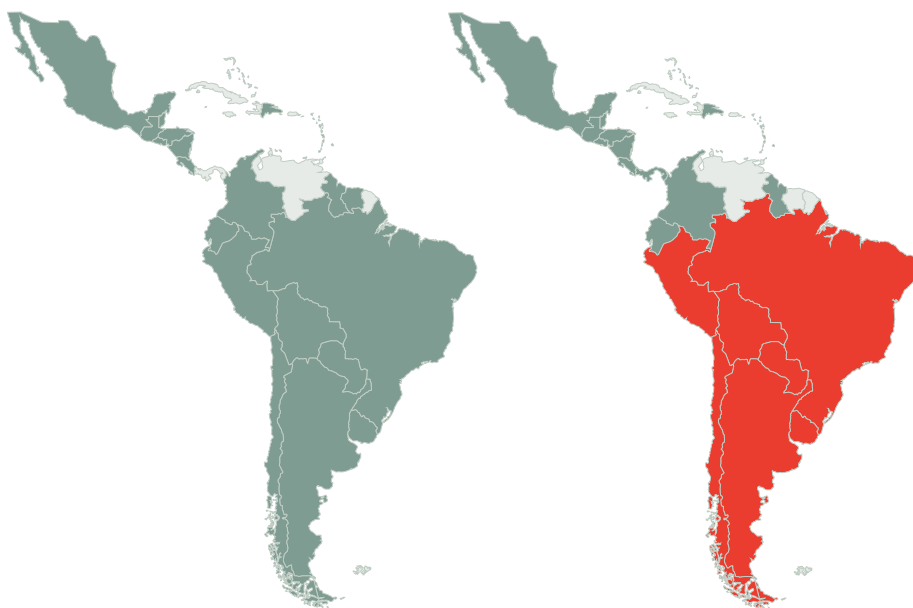
GRÁFICO 1

Los lazos del comercio han cambiado - El ejemplo de América Latina

Mayor socio de comercio
extra-regional 2000

Mayor socio de comercio
extra-regional 2021

■ Estados Unidos
■ China



Esto ha sucedido, por supuesto, debido a los flujos de productos básicos: la soja y el hierro en Brasil, el cobre y el pescado en Perú, el cobre y el litio en Chile. Centroamérica y, por supuesto, México, todavía permanecen muy cercanos a los EE.UU., con algunas excepciones. De hecho, México es ahora el mayor socio comercial de los Estados Unidos, por encima de China y de Canadá.

En agricultura y equipos de transporte, por ejemplo, **los Estados Unidos adquieren aproximadamente el 30% de sus importaciones totales de México**, y ese número aumentó alrededor de cinco puntos porcentuales en los últimos cinco años. Esto es significativo, también, en otros sectores.

La relación es más estrecha. Aproximadamente el 80% de las exportaciones agrícolas y de vehículos de México son a los Estados Unidos. A su vez, casi 80% de las importaciones agrícolas de México son desde los Estados Unidos, principalmente por el trigo. Y el 60% de los vehículos que importa también son estadounidenses. Es una relación asimétrica, a pesar de la rigidez y de la interconexión.

¿Dónde estamos ahora, en este mundo tan estrechamente conectado? Esta condición inicial, **nuestras dependencias, son un punto de partida extraordinariamente importante para pensar sobre lo que podría suceder con las cadenas de suministro.**

UN MUNDO INTERCONECTADO

Veamos las interconexiones en diferentes regiones del mundo. Por ejemplo, China importa aproximadamente el 30 o el 40 % de sus minerales de regiones fuera de Asia, es extraordinariamente dependiente de otras regiones. Y esto es cierto como modelo general.

China, Europa y Asia Pacífico (APAC) son dependientes en minerales, energía y agricultura. Las economías emergentes son dependientes en importaciones de productos manufacturados, como electrónicos y farmacéuticos.

Ciertas regiones del mundo dependen mucho de otras para sus importaciones básicas, y las regiones que ofrecen las importaciones básicas dependen de una especie de entrelazado mutuo para los productos fabricados de otras. **Estamos en un mundo muy interconectado.**

Abordemos algunos ejemplos de las redes de conexión asociadas, que se observan en el explorador de comercio global que elaboramos en el *McKinsey Global Institute*. Esto ayuda a visualizar un rango realmente extraordinario de conexiones y flujos de comercio entre 42 economías diferentes en los últimos 35 años.

En el caso de la energía, se observa que Estados Unidos y Canadá son grandes exportadores de petróleo. En especial se observa que los Estados Unidos es uno de los mayores exportadores netos cuando se toman en cuenta el petróleo, el gas y el carbón. Europa hasta 2021, fue muy dependiente de Rusia, aunque eso ha cambiado. El Medio Oriente es un gran proveedor para China y Asia en general. También hay una red complicada de suministro como se observó con Alemania y Rusia al inicio de la guerra en Ucrania.

GRÁFICO 2

El mundo está profundamente interconectado

Participación del consumo doméstico en los flujos netos, % (2019 o el dato más reciente)

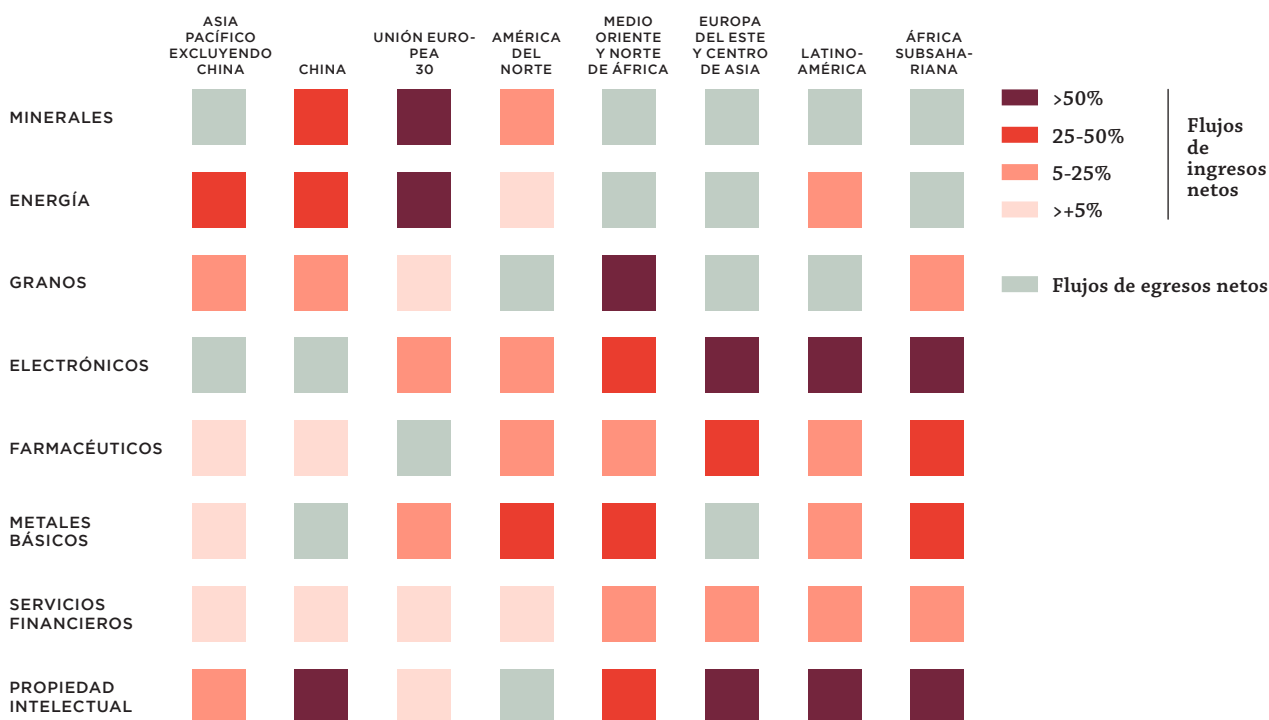
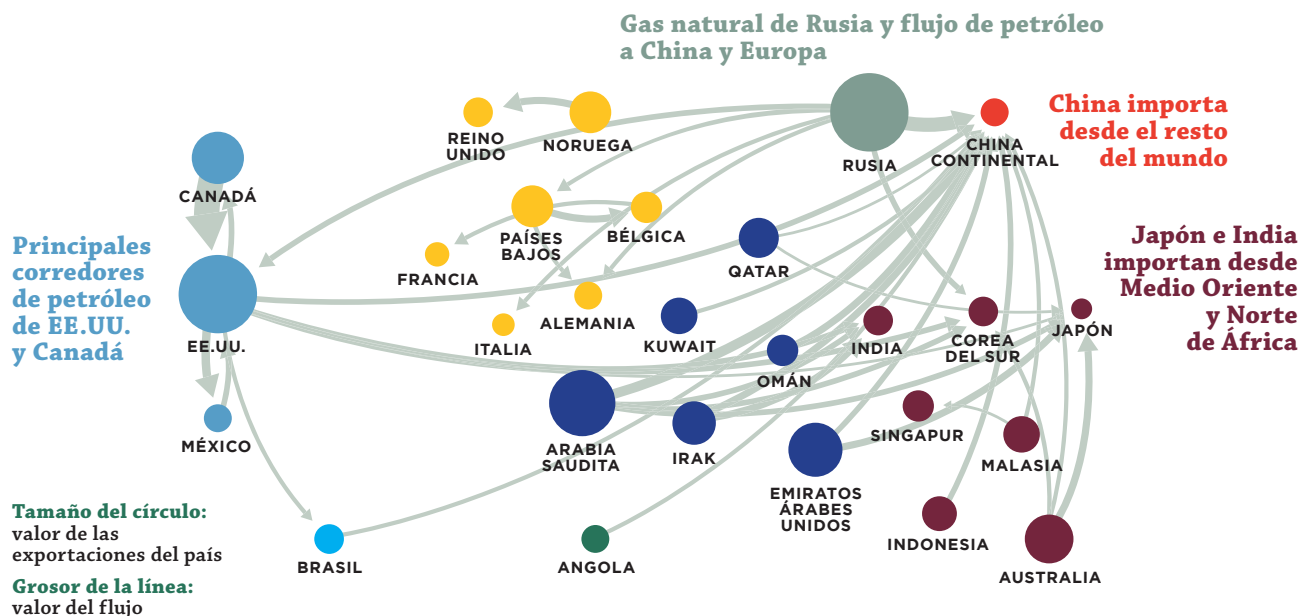


GRÁFICO 3

Energía: Red de las principales 40 conexiones globales, 2021. Petróleo crudo, gas natural y carbón

Exportadores brutos de petróleo crudo, gas natural y carbón, en US\$

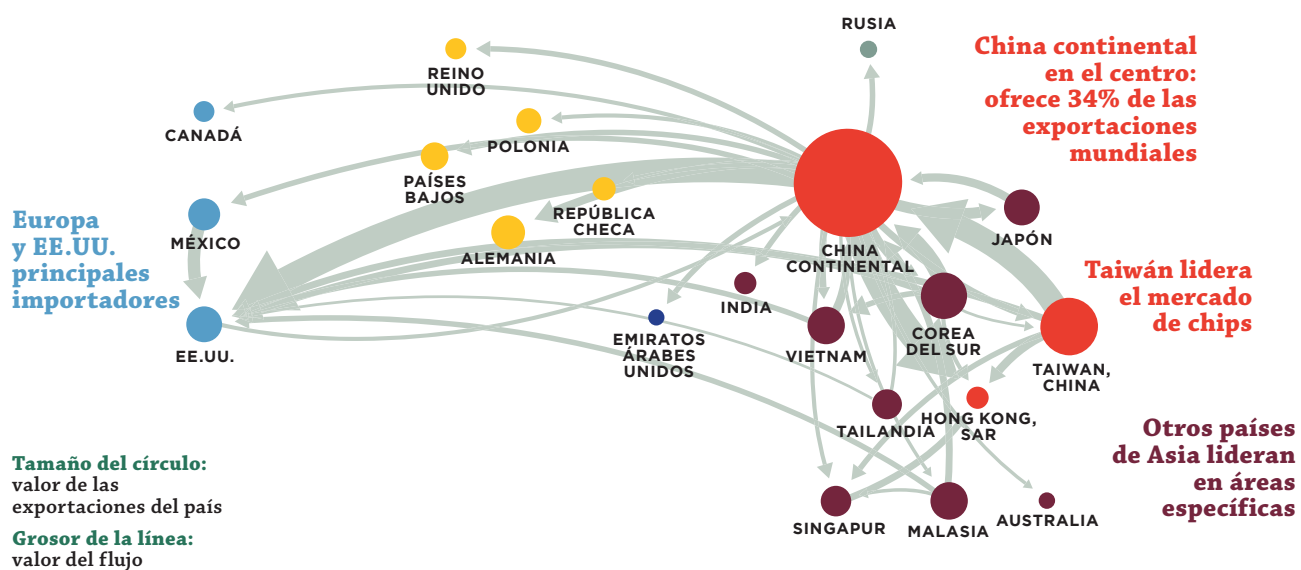


Fuente: en base a UN Comtrade

GRÁFICO 4

La industria electrónica: domina China y los países de Asia-Pacífico, 2021

Exportadores brutos de Electrónicos, en US\$

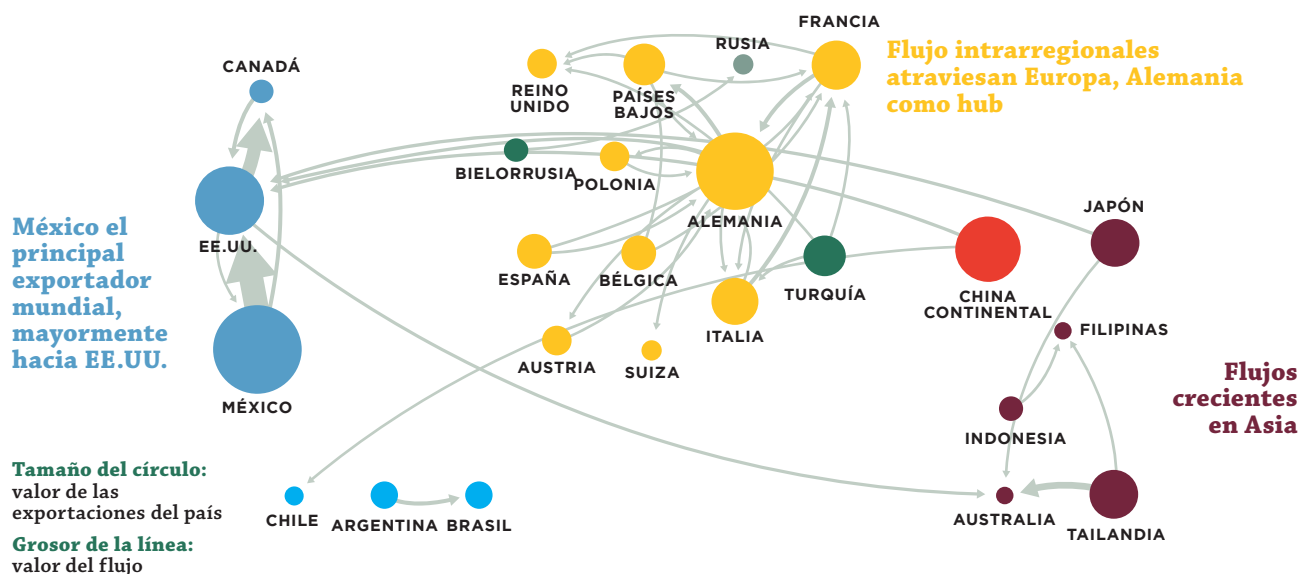


Fuente: en base a UN Comtrade

GRÁFICO 5

Equipo de Transporte: Industria altamente regionalizada, 2021

Exportadores brutos de equipos de transporte, en US\$



Fuente: en base a UN Comtrade

La industria electrónica es otro ejemplo. En este caso China ofrece el 34% de las exportaciones mundiales de computadoras y teléfonos móviles. Luego sobresalen las economías asiáticas con una importante oferta a todo el mundo. El comercio entre México y los Estados Unidos es una excepción en el mundo.

La industria de equipo de transporte está regionalizada. México es el mayor exportador del mundo, en gran medida por la importación de los Estados Unidos. Hay muchos intercambios regionales en Europa, con Alemania como centro, y nuevos e incrementales flujos en Asia. Hace veinte o treinta años, en esta red no hubiéramos visto ningún flujo de comercio en Asia de este tipo.

EL ONSHORIZING Y LA MANO DE OBRA

Pasemos ahora a hablar de la mano de obra y el *onshoring*. Este se refiere a la reubicación de los procesos productivos a un lugar de un menor costo, pero dentro de las fronteras nacionales. Es el proceso por el cual una empresa subcontrata a un proveedor o servicio dentro de su país de origen.

Se estima que los Estados Unidos dependen del trabajo de 60 millones de personas fuera de Norteamérica. En Europa esa cifra se estima en 50 millones. Hay un enorme número de personas en todo el mundo que laboran para producir los productos que se consumen principalmente en los Estados Unidos y en Europa.

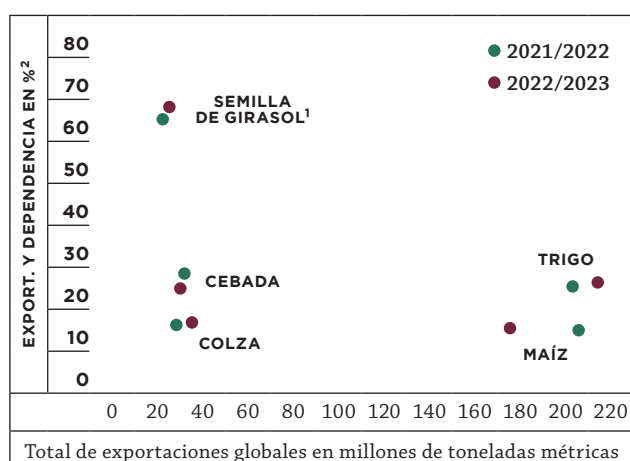
La fuerza laboral que México utiliza para satisfacer la demanda de los Estados Unidos representa el 16% en relación con la demanda. Este es un factor que explica también la estrecha interdependencia de México con Estados Unidos.

Se suele hablar de los riesgos que enfrenta el mundo por los posibles desequilibrios en las cadenas de valor. Pero es importante saber que, durante los últimos cuatro años, el sistema ha funcionado relativamente bien. Se ha demostrado que ha existido una verdadera resiliencia. Esto se observó con los productos básicos agrícolas en los que Rusia y Ucrania son grandes exportadores: trigo, maíz, girasol, azúcar, aceite y semillas. Después de la invasión de Rusia a Ucrania, los precios de estos *commodities* aumentaron, pero luego revirtieron las subas. De hecho, la cantidad total de exportaciones globales y la manera en que éstas salieron de Rusia y Ucrania juntos no cambió mucho entre antes y después de la guerra. Así que hay una capacidad de resiliencia en la red de comercio y en las cadenas de suministro.

GRÁFICO 6

El sistema de comercio ha mostrado resiliencia a los *shocks* hasta ahora...

Exportaciones y dependencia de las exportaciones de Rusia / Ucrania

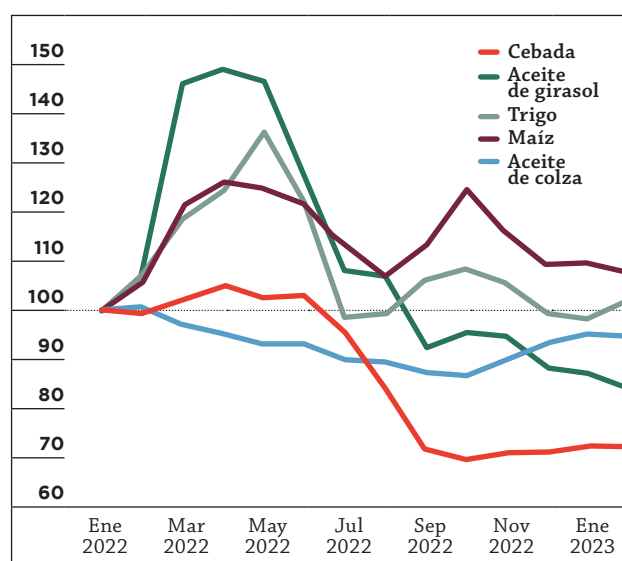


¹ Semilla de girasol y productos de colza: semillas, aceite y alimento.

² Exportaciones de Rusia + Ucrania / Total de exportaciones mundiales.

Evolución de los precios desde la invasión a Ucrania

Índice 100 = enero 2022



Fuente: USDA; FMI

LOS CAMBIOS GEOPOLÍTICOS

Desde la década del noventa y hasta la crisis financiera global, dos fuerzas dirigieron gran parte de la expansión del comercio: 1) el acortamiento de las distancias con el uso masivo de los contenedores que redujo el costo logístico e hicieron que fuera mucho más barato enviar productos y 2) el aprendizaje de cómo desagregar la producción y promover la especialización. Ello permitió tener cadenas de suministro altamente desmontables en todo el mundo.

Con la crisis financiera global empezaron a existir otros factores en juego. Uno muy importante fue el enorme surgimiento de la demanda en las economías emergentes. Por ejemplo, China comenzó a producir mucho más para su propia demanda interna. Y esta es una de las razones por las que empezó a haber un cambio en la cantidad de comercio con respecto al PIB global. China se convirtió en la fábrica del mundo para ciertos productos.

Ahora hay factores que no son de mercado que están impactando. Es la geopolítica. La resiliencia ha tenido que ser muy importante por la disrupción en el comercio de materias primas afectadas por la guerra en Ucrania. Este es un ejemplo de un cambio influido por la geopolítica.

Las mayores empresas de Occidente -de Estados Unidos, Alemania, Japón, entre otras- han dejado Rusia. Ello sucedió en pocas semanas. En cambio, la mayoría de las empresas chinas que están en el ránking Fortune 500 se quedaron. Ello implicó que grandes y poderosas empresas operando en Rusia migraran a occidente a mercados dominados casi totalmente por las empresas chinas y por algunas de otras economías alineadas. Hoy en día, las relaciones comerciales no están alineadas en lo político. Lo vemos con los Estados Unidos o con China derivado de patrones de votación en la ONU.

GRÁFICO 7

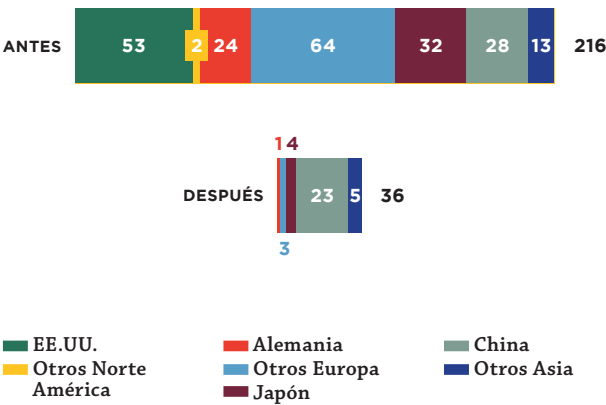
Muchas compañías dejaron de operar en Rusia

Empresas del ránking Fortune 500 por país¹

% de empresas a Junio 2023 (n = 137)

	Dejaron o redujeron	Permanecen
EE.UU.	100	
ALEMANIA	96	4
JAPÓN	87	13
CHINA	18	82

Empresas del ránking Fortune 500 plenamente activas en Rusia antes y después de la invasión, empresas por país², número (n = 216)

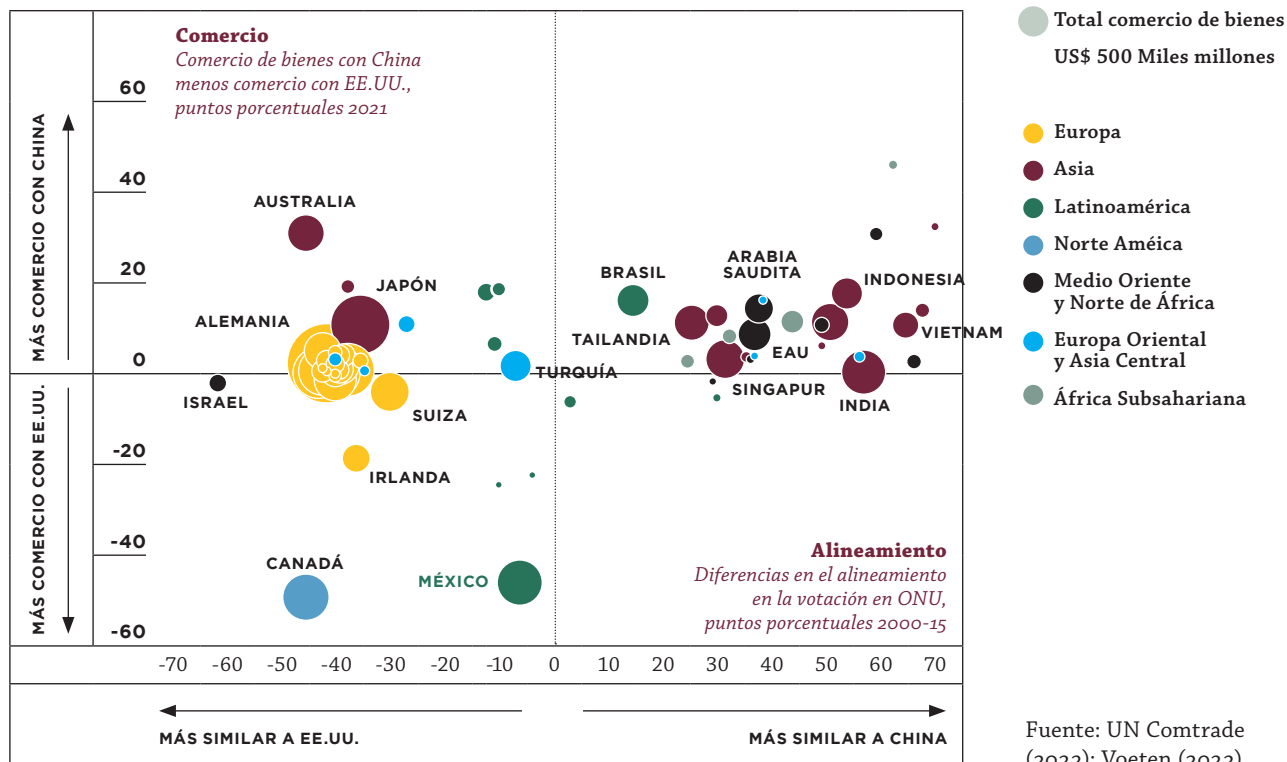


¹ Incluye países con más de 20 empresas en Fortune 500 activas en Rusia al momento de la invasión (EE.UU. = 53, Alemania= 24, Japón = 32, China = 28). Yale Executive Leadership Institute (CELI), Junio 2023. Hay 215 empresas Fortune 500 que no estaban presentes en Rusia y por lo tanto fueron excluidas del análisis.

² Antes de la invasión = Enero 2022, Después de la invasión = Junio 2023

GRÁFICO 8

Los vínculos comerciales no necesariamente equivalen a alineación



Fuente: UN Comtrade (2022); Voeten (2022).

Hay algunos países, como Canadá o México, que comercian más con los EE.UU. y están más alineados. Pero también hay muchos países, como Australia, que están generalmente alineados con los EE.UU., pero comercian mucho más con China. Entonces, estamos en un mundo en el que la alineación geopolítica se ha vuelto relevante. No digo que estemos yendo hacia allí, sino que este es el estado de las cosas que estamos viviendo. Si ello continuara, habrá consecuencias macroeconómicas realmente significativas, en términos de inflación y también de crecimiento.

LA OPORTUNIDAD PARA MÉXICO EN UN MUNDO CON CAMBIOS GRADUALES

Al observar el comercio exterior de las 15 economías más grandes, se observa que México y Canadá, respectivamente envían el 73% y el 71 %de sus exportaciones a los Estados Unidos. Pero otros países exportan entre 10 y 20 por ciento a su principal socio comercial. Con las importaciones sucede algo similar.

Hagamos foco en la concentración de productos y en la diversificación y cuellos de botella. En el mundo actual, **el 40% del comercio está concentrado de dos maneras**. Un 10% lo está de forma global, es decir, **solo algunas economías suministran y exportan el bien**. Es el caso de la soja, exportada principalmente por Brasil y los Estados Unidos. Esta concentración es muy difícil de modificar, porque deberían crearse nuevas economías de suministro.

Otra concentración se da a nivel local, y representa el 30% del comercio global. Se trata de una concentración específica basada en la selección de las economías. El trigo es un buen ejemplo de esto: hay 15 economías

que representan el 90% del mundo exportador, pero la mayoría de los **países importadores compran trigo a dos o tres países**, aunque tienen un potencial muy grande para diversificar sus compras. Por eso, hubo tanta preocupación por las consecuencias de la guerra en las cosechas de Ucrania y Rusia, sobre todo entre economías norteafricanas y algunas centroasiáticas.

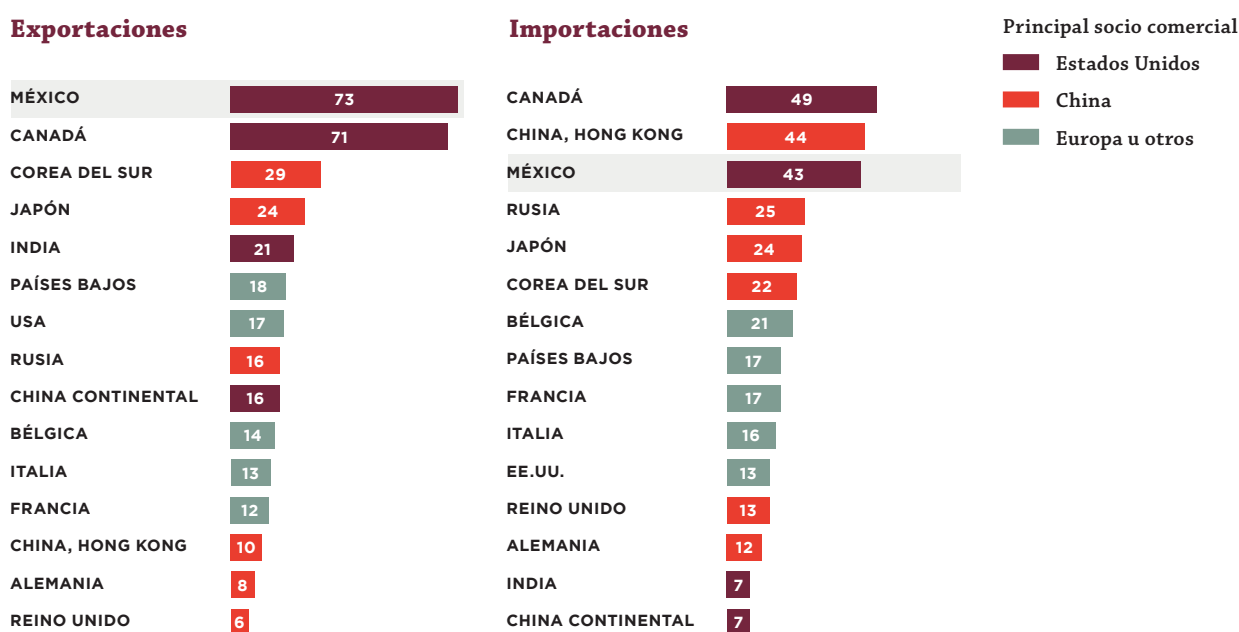
Hay varios ejemplos de este tipo de concentraciones. Entre la cantidad de productos globalmente concentrados, algunos son extremadamente importantes y otros no. Por ejemplo, el gas natural, porque requiere de los ductos. El maíz, que es pesado y no tan caro, por lo se busca no transportarlo de tan lejos. Los aviones, generalmente, se compran a algún proveedor de confianza. Hay una especie de proximidad de frontera con los amigos, por diferentes razones.

Los minerales son muy importantes y muchos están muy concentrados en función de su extracción. Pero también se concentran de acuerdo a dónde se refi-

GRÁFICO 9

México tiene un fuerte vínculo con EE.UU.

Principales 15 países comerciales - fracción con el mayor socio comercial



nan. Y esa concentración de refinería es muy grande en China. No está limitada por la procedencia de la tierra, sino por dónde están las plantas. Es lo que ocurre con los semiconductores.

Es importante notar que el resto del mundo no solo es dependiente de China como fabricante, sino también como proveedor de estos minerales refinados. Para que haya un cambio se requerirían muy fuertes inversiones.

Podemos imaginar si algunas de estas cadenas de valor podrían cambiar, pero la posibilidad de un cambio significativo es un gran signo de interrogación.

En el comercio de Estados Unidos y México hay algunos ejemplos de concentración de importaciones entre ambos países. Por ejemplo, en productos refinados del petróleo, el 95% de las importaciones de México provienen de los Estados Unidos y más del 95% de

los automóviles que importan los Estados Unidos se fabrican en México. Este es un tipo de relación de privilegio, por la cercanía lo cual tiene una gran cantidad de beneficios, pero por otro lado hay un riesgo por la alta concentración.

¿Hacia dónde nos dirigimos? **A donde sea que vayamos, es probable que no lo hagamos tan rápido. Históricamente, los cambios han ocurrido de forma gradual.** Esto muestra lo que pasó entre 1995 y 2018, cuando China se convirtió en la fábrica del mundo.

El cambio de la industria automotriz de México fue enorme, pero gradual. Una razón por la que ocurre todo esto es que los lazos no son fáciles de desatar. En parte, porque hay que producir y montar las cosas y luego venderlas, y eso cuesta dinero y lleva tiempo Y, por supuesto, requiere de más dinero y tiempo si hablamos de algo más fundamental, como la extracción de minerales de la tierra.

GRÁFICO 10
Alta concentración en la minería y su refinación
Minerales seleccionados, 2021

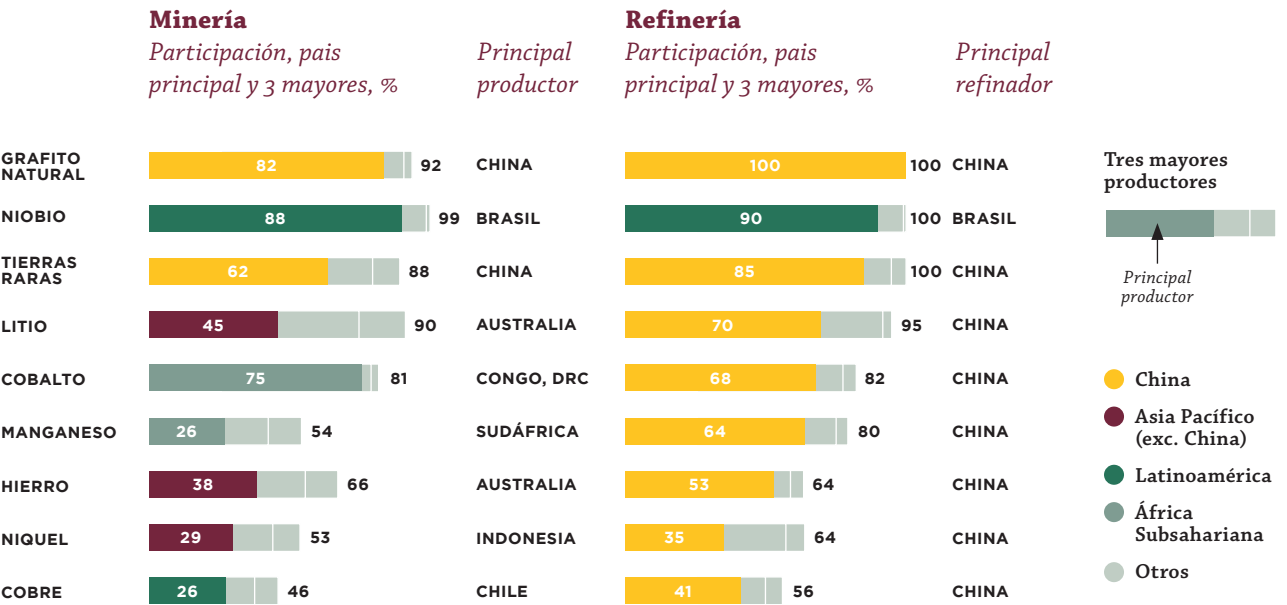


GRÁFICO 11

Ejemplos de concentración para productos con importaciones mayores a US\$ 1.500 millones

Mayores concentraciones de importaciones vs. promedio global (para productos con importaciones > 1.500 mill US\$)

Producto	Economía exportadora	Economía importadora	Participación en las importaciones (%)	Valor del corredor US\$ Ms mill.
Petróleo refinado (pesado)	EE.UU.	México	>95	8,2
Gas natural licuado	EE.UU.	Brasil	>90	3,3
Vehículos livianos	México	EE.UU.	>95	7,0
Células fotovoltaicas	China	Brasil	>95	2,5
Gas propano licuado	EE.UU.	México	>95	2,4
Camiones semirremolques	México	EE.UU.	>95	6,9
Maíz	EE.UU.	México	>95	3,9

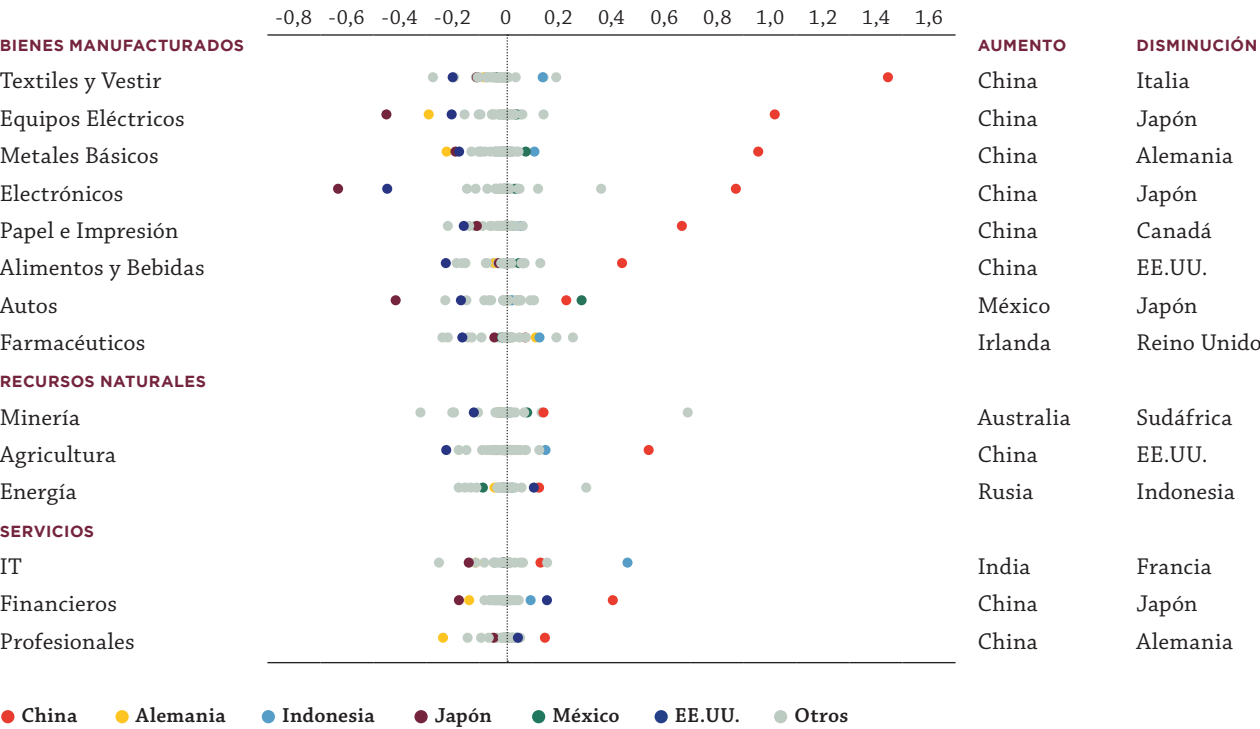
¹ 10 principales desvíos medidos como diferencia en el HHI entre la economía con el mayor nivel de concentración y el promedio global para el mismo producto, excluyendo el comercio donde el valor de las importaciones es menor a 1,5 Ms Mill US\$; representa el 50% superior del comercio en valor. Excluye los flujos de comercio donde la economía concentrada es un significativo exportador del producto y excluye productos no especificado. La descripción del producto es indicativa y difiere de las especificaciones HS6.

Fuente: UN Comtrade (2021); McKinsey Global Institute analysis.

GRÁFICO 12

Históricamente los cambios han sido graduales

Cambios anualizados en la participación por país en el total de las exportaciones entre 1995-2018, puntos porcentuales.



LA RESILIENCIA ES LA CLAVE

A pesar de que las importaciones brutas de los Estados Unidos desde China han caído en forma abrupta desde que el presidente Donald Trump impuso aranceles, **las importaciones con valor agregado, al menos hasta 2020, permanecían casi constantes.** Esto se debe a que los cambios reales son difíciles de realizar. En parte, porque ese agregado de valor requiere de inversión. Hay que construir fábricas para elaborar esos productos. Aun así, vemos un alejamiento gradual de China, en términos de importaciones brutas, y un cambio hacia países que están más alineados con los Estados Unidos, como México, por supuesto, y los de Asia-Pacífico.

Se requiere inversión. Hasta ahora, el flujo de dólares hacia México se ha incrementado, pero no mucho. La Inversión Extranjera Directa (IED) en *greenfield* anualizada creció un 16% en 2022-2023, comparado con el promedio de 2015-2019. **Es algo significativo, pero no extraordinario.**

India y otros países asiáticos han tenido crecimiento, pero nada significativo. **Este proceso lleva tiempo, por lo que la paciencia y la perseverancia son importantes.** Y va a involucrar inversiones y conversaciones para identificar cuáles serían los beneficios de la diversificación y del mayor valor agregado. Pero hay que actuar rápido. **La ventana de oportunidad de los procesos de *nearshoring* y *friendshoring* durará entre cuatro y cinco años.**

Los cambios ocurrirán de diferentes maneras en las cadenas de valor, a pesar de la política en general o la resiliencia más amplia. Claro que habrá cadenas de valor con reconfiguraciones influenciadas por fuerzas no comerciales.

- En primer lugar, **la geopolítica será un factor determinante. Ocurrirá, claramente, con los semiconductores, y también con los productos farmacéuticos.** Pero los semiconductores no son solo sobre los FABs (*Factory Advanced Electronic Products*), sino toda la cadena de suministros que viene antes, desde los cables, tableros, etcétera. Y cuanto más atrás nos desplazamos, mayor será la incertidumbre.
- En segundo lugar, habrá algunas cosas que progresen de la manera como se ha hecho en el pasado. **Así que se pensará en la diversificación, la creación de nuevos centros de trabajo y en la competitividad.** Y esto será conducido por las fuerzas del mercado. Pensemos en los textiles y las prendas e, incluso, en bienes de consumo electrónicos.
- En tercer lugar, habrá casos que **evolucionarán de una forma en la que no se verá el cambio.**
- En cuarto lugar impactará la innovación en la comercialización de bienes y servicios.

EL PROTAGONISMO DE LAS EMPRESAS

Las multinacionales tienen un papel extraordinariamente importante y central en las interconexiones globales, en particular en las asociadas con las industrias de productos intensivos en conocimiento. Estas exportan el 82% del total de su producción. También juegan un papel determinante en los flujos de empleo y en materia de propiedad intelectual, en los flujos de datos y en un gran número de otros campos. Incluso más: tienen un rol muy destacado en la intermediación, la cooperación y las conexiones, algo importante en un mundo tan fracturado como el de hoy.

El desarrollo de la vacuna contra el Covid estuvo asociado con una cooperación que se dio en muchas instancias, intermediada por las empresas importantes. Lo mismo sucede con el cambio climático. Hay una gran variedad de cosas que se encuentran en las manos de multinacionales. Éstas, por supuesto, se dedican a operar alrededor de diferentes tipos de conexiones y flujos de comercio.

Por lo tanto, las multinacionales deben incluir en su análisis de las cadenas de suministro los siguientes temas de orden estratégico:

- **El primero es que éste es un momento de nuevas oportunidades.** Está la oportunidad de capturar nuevas demandas a medida que el comercio se diversifica. Y hay muchas economías y muchas empresas que buscan diversificar proveedores. Eso incluye invertir en la producción anticipándose a la demanda, mientras el comercio está cambiando.
- En segundo lugar, está la resiliencia, que es **la capacidad de adelantarse y estar preparado para los escenarios que podrían ocurrir. Ello puede ser algo importante en el modelo de negocio.** El manejo de riesgos y la resiliencia son extremadamente significativos en un mundo en el que todo es incierto. Sabemos que habrá cosas que no podremos predecir, así que tener claridad sobre qué tipos de escenarios –diría, geopolíticos– pueden ocurrir y asegurarse de estar diversificados y listos para operar en diferentes contextos, y poder hacer algunos cambios, también es muy importante. **Una forma de reforzar la resiliencia es asegurando que los ejecutivos estén conscientes de los temas geopolíticos de una manera en que quizás no lo habían sido antes.** Esto demanda un nivel de comprensión y una visión sobre cosas que podrían suceder que históricamente no había sido necesario para las empresas. La visión de los CEO's sobre la resiliencia es diferente a la de los responsables de las cadenas de suministros. Los segundos piensan no solo en el primer nivel de los suministros, sino en la cascada de suministros. El año pasado, aproximadamente el 34% de los encuestados manifestaron estar satisfechos con los niveles de transparencia de la proveeduría. Este año fue el 80%
- **Un tercer tema es la diversificación.** En los últimos años se ha puesto en marcha la diversificación por país. Esta discusión, todavía, no está tan extendida. Hay una conversación real sobre la localización y la regionalización. En una primera instancia, **vemos cambios que tienden más hacia el *friendshoring*** (los vínculos con países amigos para conectar las cadenas de suministro) **y menos hacia el *nearshoring*** (la cercanía geográfica). En la relación de México con los Estados Unidos es diferente porque se trata de dos países limítrofes.
- Por último, está **la cooperación de empresas y gobiernos** que permita lograr una resiliencia conjunta a través de coaliciones del sector privado o con asociaciones público-privadas con impacto a nivel nacional o industrial para trabajar un tema específico como por ejemplo sería el de la ciberseguridad. **Operar de manera cooperativa favorecerá a empresas y gobiernos por igual.**

SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

MÁXIMO VEDOYA & OLIVIA WHITE

V: ¿Qué se está hablando en las multinacionales?

W: Principalmente tres temas: transparencia, diversificación y localización.

Aunque es muy pronto para ver cambios

En el caso de los Estados Unidos, está el caso de México, pero no es *nearshoring per-se*.

V: En minería hay una fuerte dependencia de China. ¿Qué se está pensando al respecto?

W: Así es. Cambiarlo se requeriría muchas inversiones y tiempo.

V: ¿México tiene una balanza comercial negativa con China? ¿Qué se puede hacer para resolverlo?

W: En principio lleva tiempo. Se requieren inversiones.

V: ¿Qué pasaría si China invade Taiwan?

W: Hay diversos escenarios macroeconómicos. Sería muy drástico.

V: ¿Cuánto tiempo llevará obtener resultados de *nearshoring*?

W: Hay que actuar.

V: ¿Cómo crear incentivos en propiedad intelectual?

W: Hay enormes oportunidades, pero implica definir en que se desea enfocar y fortalecer la educación en esos temas.

V: ¿Qué se piensa de la política que está siguiendo los Estados Unidos? ¿Es el camino correcto? ¿Cómo por ejemplo a través de la ley de Reducción de Inflación (IRA: *Inflation Reduction Act*)?

W: Habrá que evaluar la efectividad de las medidas, pero los resultados se verán gradualmente.

PANEL 2

PARTE 2

La experiencia de CEO's mexicanos ante la disrupción en las cadenas de valor

Máximo Vedoya hizo la presentación de Bernardo Vogel, Eugenio Madero y Manuel Álvarez. Vogel y Madero son CEO's de dos grandes empresas mexicanas que están en el tema del *nearshoring*. Álvarez fungió como moderador del panel.



BERNARDO VOGEL

Es el CEO de Grupo Collado desde 2012. Grupo Collado es una empresa líder en el procesamiento de acero en México, con 20 localizaciones en el país y más 4 mil empleados. Trabajó como analista y luego como asociado en la División de Banca de Inversión de JP Morgan en Nueva York. Tiene un título en ingeniería eléctrica y en economía de la Universidad de Stanford, donde se graduó con honores. También una maestría en administración pública de la Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard y un MBA de Harvard Business School.

EUGENIO MADERO

Tiene una trayectoria de más 20 años en Rassini, empresa líder en el diseño, desarrollo y manufactura de componentes automotrices. Asumió su cargo como CEO en 2015. En abril del 2023 fue designado Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración. Antes de integrarse a Rassini trabajó en Chase Manhattan Bank en Nueva York y en American Express en México. Se graduó con una Licenciatura en Administración de Empresas en el ITAM y curso varios programas de dirección ejecutiva de la Universidad de Harvard e IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa)

Los dos tienen un tema en común

Ambos están en la frontera del *nearshoring*. Eugenio Madero está muy involucrado con lo que está pasando en el sector automotriz y está haciendo inversiones en México y Estados Unidos y viendo cómo esa tendencia está sucediendo en el sector automotriz. Bernardo Vogel participa en varios sectores, pero también en el sector automotriz y está invirtiendo en el *nearshoring* con empresas que están viniendo a México que necesitan relocalizar su producción.

MANUEL ALVAREZ

Socio de Supply Chain de McKinsey & Company México. A lo largo de una carrera de 20 años en McKinsey ha asesorado a clientes del sector público y privado en las industrias de energía y materiales de manufactura, infraestructura y transporte. Las áreas de especialización incluyen diseño de cadenas de suministro, carteras y optimización de proyectos de capital. Actualmente lidera la práctica de cadenas de suministro, industrias avanzadas y *nearshoring* en América Latina. Posee un título de Maestría en Ciencias de la Universidad de Stanford.

Manuel Alvarez

Articularé la plática en tres grandes categorías:

- Primero, conocer qué es lo que ha venido sucediendo en términos de **disrupción y de resiliencia** de la cadena de suministro.
- Segundo, conocer su perspectiva acerca de la oportunidad que significa el *nearshoring* para México. **¿En dónde ven ustedes las principales oportunidades, en qué sectores?; y**
- Tercero, **¿Cuáles estiman pudieran ser los posibles cuellos de botella?** ¿Qué tipo de servicios son prioritarios? ¿Qué tipo de productividad se tendría que alcanzar en México con el objetivo de que esta oportunidad se logre materializar en los próximos cuatro o cinco años y se pueda convertir en una realidad para México?

Nearshoring es entonces un tema que deriva de tensiones geopolíticas, y que han generado disrupciones en las cadenas de suministro y también importantes efectos económicos. Por lo tanto, las compañías han tenido que tomar decisiones y estrategias para enfren-
tar este nuevo contexto.

Eugenio, tú estás en un sector en el que existen cadenas de suministro integradas a nivel global. *¿Cuál ha sido alguno de los principales retos que has enfrentado recientemente? ¿Y cuáles son algunas medidas que ustedes como grupo han decidido tomar para fortalecer su cadena de suministro?*

Eugenio Madero

Los cuellos de botella que surgieron en la *supply chain* fueron por el COVID e implicaron un cierre total. México está en una región donde están nuestros principales proveedores. Por lo tanto, como diría Jamie Dimon de JP Morgan, **somos una región bastante integrada**, y en consecuencia nuestro abasto. Creo que la *supply chain* no va a ser un problema. Estoy de acuerdo con Olivia. Toma 4 o 5 años mover la *supply chain*. Aunque creo que ser hoy un empresario, es un

trabajo cada día más difícil. Porque no solo tienes que ver tu fábrica, sino que tienes entender el contexto doméstico y global de los negocios.

Manuel

Bernardo déjame compartirte nuestra experiencia en McKinsey en torno a este tema. Creo que fue por 2020 cuando empezamos a hablar justamente de *nearshoring*. Fue específicamente para la industria automotriz aprovechando muchos reportes que venían precisamente del *McKinsey Global Institute*. En aquel momento era un poco difícil articular de manera muy concreta la oportunidad. No había nombres. No había programas de inversión anunciados. Este año experimentamos durante el primer semestre un récord en inversión extranjera directa. Como firma hemos identificado a más de 100 compañías que anunciaron planes de inversión, muchos de ellos concentrados en la industria automotriz pero también en otros sectores, es decir, se empezó a convertir en algo mucho más concreto. *¿Cuál sería tu perspectiva en términos de la oportunidad para México? ¿En dónde crees que deberían, desde el punto de vista de tu negocio, estar estas grandes oportunidades? Y si piensas que este realmente puede ser un punto de inflexión para México.*

Bernardo Vogel

Yo creo que la oportunidad para México es enorme. Y si nos vamos un poco más atrás, la verdad, ha habido un **cambio de mentalidad muy fuerte** en cómo las empresas, sobre todo las multinacionales, ven lo que es la cadena de suministro. Desde que China entra a la Organización Mundial de Comercio, en el 2001, hasta 2020, **la directriz principal era costo, costo, costo, precio, precio, precio**. El riesgo era secundario y se hicieron cadenas de suministro muy largas, se hicieron cadenas de suministro donde la importancia principal era conseguir las mejores ventajas posibles, lo cual ayudó mucho a bajar la inflación y a globalizar la economía mundial.

En 2020 todo cambió con la pandemia. Un par de años después surgieron los riesgos geopolíticos. Nuestra generación pensaba que ya no le iba a tocar ver una

guerra y ahora tenemos dos. Entonces empiezan cambios. Inclusive un poco antes se empezaron a ver los riesgos cuando Trump en 2018 estableció aranceles a los productos chinos bajo las secciones 301 y 232 de la ley de comercio americana con lo cual se dio la vuelta a las reglas de la Organización Mundial de Comercio (que no permite poner medidas bilaterales) y estableció medidas en forma unilateral. Trump estableció aranceles a más del 70% de las importaciones chinas y subió el arancel promedio del 3% al 19%. En ese momento las empresas pensábamos que los aranceles serían temporales. **La gran sorpresa fue que Biden mantuvo esos aranceles. Entonces, todos estos factores hicieron que la percepción de las cadenas de suministro cambiara y se pasó de un modelo just-in-time a un just-in-case.** La resiliencia de la cadena de suministro se volvió muy importante. Por lo tanto, estamos viendo que muchas empresas dicen, bueno, yo no quiero depender solamente de un proveedor o de un país. Ahora la estrategia es que la proveeduría sea China + 1 (por lo menos). Se busca que al menos la mitad de mi proveeduría venga de fuera de China.

Pero como comentó Olivia, es un proceso lento, es un proceso donde ya están las fábricas instaladas en China y **probablemente no vamos a ver que las grandes empresas cierren para venir a México. Lo que estamos viendo es que las nuevas inversiones ya no van justamente a China, sino están llegando a México, Vietnam, o Tailandia, etcétera.** Y sí estamos viendo una oportunidad realmente de una generación para México. Si sabemos aprovecharla, y yo creo que las empresas la están aprovechando, ojalá el gobierno también sea un facilitador y no un obstáculo para esta oportunidad del *nearshoring* que realmente es enorme para México.

Manuel

Eugenio: Hablando un poco de este tema de inversiones que se están llevando a cabo en este momento, un tema que está sobre la mesa es el de los **vehículos eléctricos**. Este tiene muchísima relevancia para el caso mexicano, en particular porque la forma en la que tenemos desarrollados los *hubs* de manufactura

en México, que son *hubs* muy potentes. Sin embargo, dependen en gran medida de la fabricación de motores a gasolina. Una transición exitosa podría ser clave para México. *¿Cuál es tu perspectiva en torno a la oportunidad en los vehículos eléctricos?, ¿Cuáles son otros sectores que piensas que podrían representar las principales oportunidades para México en los que deberíamos trabajar de forma coordinada el gobierno y la iniciativa privada, para justamente aprovechar el bloque de Norteamérica?*

Eugenio

Con respecto a las fábricas de autos en México, hay 22 centros de producción y 10 de motores: esto en 14 estados. Con relación a los vehículos eléctricos las plantas que en Estados Unidos han sido anunciadas, implicaría 7,5 millones de autos. El cuello de botella más grande para los coches eléctricos va a ser el costo y la inversión en centros de carga; los cuales no existen. En México un auto eléctrico BYD se vende en 800 mil pesos: no es barato. En China vale 10 mil dólares y en Europa ese auto se vende en 40 mil. No sabemos cuál es el costo real. Esto debe ser porque la energía y el acero están subsidiados. Nosotros llevamos 10 años surtiendo a Tesla en su planta de California. Ojalá que venga a México la inversión anunciada para Monterrey. **Se requiere inversión fresca.**

Sobre los semiconductores hay que entender lo que está sucediendo en Estados Unidos con la *Chips Act* y *IRA Act*. las cuales están respaldadas con 800 miles de millones de dólares. Para tener una idea de la magnitud de esta cifra, por ejemplo, menciono el Plan Marshall para la reconstrucción de Europa en 1948 el cual implicó 13 mil millones de dólares de la época. En dólares actuales significarían 138 miles de millones. Este dato lo menciona Shannon O'Neal en uno de sus libros. Por lo tanto, la *Chips Act* y la *IRA Act* son como si se hubiera hecho un Plan Marshall para Estados Unidos, pero 8 veces más. La *Chip Act*, permitirá atraer 40 miles de millones de dólares en Arizona y en Texas. Estas inversiones son carísimas. **Por lo tanto, no veo que los inversionistas vengan a México con el dinero que está ofreciendo el gobierno de Biden.**

Un tema relevante es la oferta de ingenieros; sin embargo, **en México no es un problema**. México es el quinto o séptimo fabricante de ingenieros recibidos. Fabricamos más ingenieros *per cápita* que la India. Creo que el primer lugar es Estados Unidos, y luego Corea del Sur, México, Japón. Nos hemos preparado, no nos van a agarrar nuevos como en 2000, que tuvimos muchos problemas de calidad fabricando piezas.

Para atraer inversiones en alta tecnología hay que estar dispuestos a ponerle dinero a la infraestructura. No obstante, hemos puesto el dinero en otras áreas geográficas como el tren en el sur de México. Por lo tanto, el tren no es por ahora utilizable para mover producto a la frontera con Estados Unidos. **Hay un cuello de botella en materia de infraestructura de transporte, las carreteras de los últimos 30 años. Se requieren carreteras.**

En materia de electrónica soy optimista. Tenemos los *hubs* de Ciudad Juárez y Guadalajara.

Resaltaría el tema de las reglas de origen, nos gustan o no nos gustan, nos permiten generar empleo. Hace 20 años, se escuchaba una frase que Europa era *Fortress Europe* pues nosotros somos *Fortress North America*. Las reglas de origen permiten la generación de empleos. Una gran cantidad de empleos de mexicanos dependen de ello. Yo no veo compartiendo esa generación de empleo con Corea o con los ingleses. Ellos están en otras regiones.

Con respecto a los anuncios de inversión extranjera directa hay que tener cuidado porque en su mayoría es reinversión de utilidades. Mi recomendación es que no se hagan este tipo de anuncios sobre las inversiones porque generan expectativas políticas y reacciones.

Por último, la presentación de Olivia nos ayuda a ver qué oportunidades existen y nos permite pensar dónde el gobierno podría hacer inversiones y establecer. **No obstante, no veo que ello vaya a suceder.**

Manuel

Bernardo, *¿Cuál es tu perspectiva sobre las oportunidades para los próximos años? ¿En qué debemos ser proactivos para atraer inversiones?*

Bernardo

Nosotros vemos el *nearshoring*, en tres vertientes:

- La primera es el *nearshoring* tradicional donde se busca diversificar las cadenas de suministro y se busca venir a México para aprovechar la cercanía al mercado americano. Sin embargo, es un proceso lento y estamos viendo apenas la punta del iceberg.
- Una segunda vertiente corresponde a las empresas chinas que al ver que se mantuvieron los aranceles que puso Trump, les sale más barato poner una planta en México y de ahí buscar el mercado americano. Aunque, están usando un modelo de tipo maquiladora (*packaging hub*). donde todos los insumos vienen de China y en México solo los ensamblan y ya luego se manda el producto a Estados Unidos. Hay actividades que están protegidas porque existen medidas *anti dumping* a productos chinos. Pero todos los demás componentes los traen de China. La pregunta es si ese modelo se va a modificar con proveeduría local o si van a seguir trayendo todos los insumos y componentes de China.
- Se está viendo una tercera vertiente explicada por lo que ha estado sucediendo en el mercado laboral en Estados Unidos el cual en la etapa post Covid se quedó sin mano de obra. Entonces en los últimos 24 meses se ha estado invirtiendo en México para crecer aquí su capacidad productiva frente a una muy fuerte reactivación en la demanda.

Esto es lo que estamos viendo. Hay mucha actividad en los parques industriales que se están llenando, aunque es principalmente por ese tercer efecto.

Lo que es muy interesante es la automatización. Está cambiando las dinámicas del *nearshoring*. Porque su principal razonamiento era moverse a un lugar donde la mano de obra sea tan competitiva que compensara un flete más caro y tiempos de entrega más largos. Pero la automatización está cambiando al *nearshoring* y poniendo al mundo de cabeza. Hay industrias donde es más barato fabricar con maquinaria nueva. Las estadísticas muestran que el año pasado Estados Unidos gastó 0,6% de su PIB en construcción de fábricas nuevas. Es el número más alto en más de 40 años. Por lo tanto, estamos viendo **un *onshoring* que lo está permitiendo la automatización. Van a cambiar mucho las dinámicas globales y las oportunidades son muy grandes para las empresas** o los países que estén preparados para tomarlas.

Manuel

Bernardo, déjame regresar al punto que haces de los proveedores locales, que puede convertirse en un cuello de botella, pero también una oportunidad. ***¿Cuál es tu perspectiva en torno a los cuellos de botella?*** *¿Es optimista? ¿Te genera algún tipo de preocupación? ¿Piensas que se deberían traducir en oportunidades para distintos tipos de inversionistas más allá de las grandes corporaciones que estén entrando a México? ¿Cuál es tu perspectiva en torno a ese mercado?*

Bernardo

Yo soy muy optimista. Cuando nosotros hablamos con un cliente y estamos negociando traer una línea de producción de Pensilvania, Ohio, o de China a México, lo primero que hacemos es no mover nada. Mantener la cadena de suministro exactamente como la tenía en su línea original. De esta forma buscamos tener la menor variación posible en los procesos.

Un ejemplo concreto, Se cierra una línea en Pensilvania y traemos **exactamente los mismos proveedores que llevaban usando ellos los últimos 20 años**. Nos traemos la línea, la empezamos a estabilizar. El único cambio es la mano de obra y obviamente la planta física. **Ya que se tienen 3, 6, a veces 9 meses empezamos a buscar proveeduría local.**

Nuestro objetivo no solo es dar empleo sino también tratar de tener el 100% de proveeduría local. Sobre todo, por tener a tus proveedores cerca en este mundo que estamos viviendo con nuevos riesgos geopolíticos como hemos visto que se afecta tu suministro cuando de repente el canal de Panamá se queda sin agua, como pasó hace mes y medio, y no pueden cruzar los contenedores con los motores de Asia, que usamos en algunos productos. Entonces realmente sí nuestra estrategia es tener esa proveeduría local. Una institución que antes nos ayudaba mucho era ProMéxico. Antes usábamos mucho a ProMéxico para decir, necesitamos este tipo de engranaje, este tipo de plástico. Y ellos nos ayudaban a encontrar proveedores confiables. Hoy en día lo tenemos que hacer porque ya no existe ProMéxico.

Manuel

Déjenme tocar ahora temas relacionados con los retos que hay con la infraestructura, servicios y talento de la mano de obra. Cuando tenemos conversaciones con clientes que están buscando venir a México como una opción. Sobresale frecuentemente la disponibilidad y eficiencia de la energía. También hay preguntas con respecto a la infraestructura de transporte, puertos y cruces fronterizos.

Nosotros anticipamos que el *gap* puede ser importante sobre todo en la medida que se dé el crecimiento. Entonces mi pregunta sería: ***¿Cuáles deberían ser las prioridades en términos de inversión para asegurarnos que esta oportunidad pueda materializarse en los siguientes cuatro o cinco años?***

Eugenio

Bueno pues, mira como dicen mucho en inglés, cuando te da limones haces limonadas. Habrá que hacer lo mejor posible con lo que tenemos.

Se nos fueron inversiones de energía eléctrica. Fueron como 200 miles de millones de dólares que no llegaron a México. Estamos hablando de lo que es la parrilla o el *grid*. En algunos lugares tiene exceso, pero no está conectado con otro.

Con respecto a mano de obra yo me siento muy tranquilo. En Centroamérica tenemos 30 millones de personas, sería una opción si hubiera problemas, aunque habría que hacer un programa específico. Hay que hacer también programas de vivienda. Qué bueno que venga Tesla a México, pero no hay casas. Nosotros en Piedras Negras hicimos mil casas para nuestros trabajadores con un sistema modelo. Nos costó 5 millones de dólares en esa época y a lo mejor recuperamos la mitad y lo otro se fue a fondo perdido. Es un tema muy relevante, hay que hacerlo. Además, a la gente la educas en ciertas capacidades. No importa que estudió, le enseñas procesos de calidad como el sistema QS 9000. Escribe lo que dices, haz lo que escribes. Yo siento que en México estamos súper preparados.

Bernardo

Todo se pueden resolver por las empresas, aunque cueste más caro. Nosotros en Monterrey estamos viendo si ponemos departamentos para atraer gente de Chiapas o de Veracruz. Porque está difícil contratar ciertos puestos en Monterrey.

Por otro la inseguridad es un cuello de botella, es un obstáculo importante. Si te roban un rollo de acero, un rollo de aluminio, lo repones. Pero cuando tenemos que trasladar un troquel de una planta a otra, son nueve meses para volver a fabricar un nuevo troquel; por lo tanto, se tiene que transportar con medidas estrictas de seguridad.

Las últimas importaciones que hicimos de unos motores del puerto de Lázaro Cárdenas hubo que esperar de tres a cuatro semanas para poder descargar. Los puertos están saturados. Se encuentran soluciones, pero no es lo más eficiente.

El tema que más nos preocupa es la electricidad. Porque ahí sí dependemos 100% de una sola entidad. Y ahí ninguna empresa puede solucionarlo de manera individual. Estamos viendo varias plantas que se construyeron en parques industriales y que están listas para arrancar, **pero no tienen la electricidad**

para conectarse. La CFE no suministra la energía requerida. Eso sí es un obstáculo fuerte y puede que el Consejo de Administración decida que México no es el mejor lugar y nos vayamos a otro lugar para hacer esta inversión. **Esa es la prioridad que más me preocupa, porque sí puede ser un obstáculo fuerte para el desarrollo exitoso del proceso de nearshoring en México.**

Eugenio

Nos van a acabar diciendo: Aquí no hay *green energy* y no es *ESG*. Pero no podemos inventar energía verde si no tenemos un permiso gubernamental para hacerlo. Por otra parte, la energía verde va a tardar. Después de la guerra en Ucrania todo va a tardar. Estados Unidos está produciendo 13 millones de barriles diarios de petróleo crudo. Entonces una cosa es el discurso y otra cosa es la realidad. Estados Unidos necesita tiempo para los autos eléctricos. México importa 26 miles de millones de dólares de gas natural de Texas.

Hay que tener presente que con las reglas del USMCA, se establece que para el sector automotriz: la materia prima y/o componentes deben tener un coste de 16 dólares de mano de obra. Esto es aplicable para un 40% de los autos ligeros y 45% de las pick ups que deben tener componentes producidos en zonas con ese salario.

Manuel

Una pregunta relacionada con inversiones nuevas que van a llegar a México. *¿Lo ven ustedes como una oportunidad para que México además tenga tecnología de punta, para que se aprovechen todas estas tendencias de digitalización en los procesos? ¿Cuál es su perspectiva en torno al avance en este tema?*

Eugenio

Se va a dar, no será inmediato. Trabajamos en ello todos los días. Tomará tiempo. No veo que en los procesos digitales haya un solo botón, las empresas lo vamos haciendo.

Bernardo

Sí, coincido con lo que dice Eugenio. Y lo que sí es cierto también es que cuando hay un proceso de *disrupción*, como es el que estamos viviendo, y viene una etapa de grandes inversiones, pues eso sí te permite dar un brinco tecnológico. Porque si vas a hacer inversiones en plantas nuevas o en equipos nuevos, no vas a estar comprando equipos de una generación pasada. Por ejemplo, Olivia dijo que hay que adelantarse un poco a las tendencias y a las inversiones. A nosotros nos dio mucho gusto tomar esa decisión y abrimos tres plantas nuevas. Antes de que llegara el *nearshoring*. Y eso nos permitió captar mucho de la demanda que venía. Y lo que hemos visto es que en estas plantas nuevas pusimos equipos de última tecnología. Cuando empiezas a usar robots automatizados, cuando empiezas a usar automatización, digitalización, empiezas a contratar gente que tiene esas capacidades.

Entonces, mi percepción es que ahorita que va a haber tanta inversión en México, a causa del *nearshoring*, como país **sí nos va a permitir dar ese brinco tecnológico**. Independiente si se hacen políticas públicas de traer semiconductores o chips, u otro tipo de industrias más avanzadas tecnológicamente.

Manuel

Pues antes de abrir a preguntas de la audiencia, mi última pregunta es: Eugenio, ¿cuáles serían para ti los tres aspectos, las tres prioridades que te gustaría que se desarrollen en los próximos años? ¿Cuál sería tu *wishlist* y cómo lo priorizarías?

Eugenio

Mira, en México tenemos paz social y estabilidad. Entonces, yo creo que más de eso. Y fomentar a los jóvenes a que estudien carreras técnicas, que alimenten a las industrias.

Bernardo

A mí la parte energética me preocupa. Me gustaría ver más claridad en la parte energética. También más claridad en el estado de derecho. Las empresas toman decisiones de inversión para periodos de 30 años. Por

lo tanto, es prioritario que las reglas no cambien a la mitad del juego. Coincido con Eugenio en la relevancia de la estabilidad social e inseguridad, que pueden ser grandes factores de *disrupción* en un país.

Manuel

Preguntas de la audiencia. La primera es: *¿Cómo incorporar a los estados más pobres del país en el desarrollo del nearshoring y hasta qué punto la capacitación y cultura van a ser un obstáculo?*

Bernardo

Se necesitan realmente políticas públicas, porque hay una realidad. Los estados del norte del país tienen muy buena infraestructura, bueno, mucho mejor que las del sur. Ello incluye desde carreteras, energía, aduanas, etcétera. Mientras si alguien quisiera hacer una inversión en el sur, donde hay muy buena mano de obra, no obstante, la infraestructura es pobre. Es un tema de políticas públicas, donde el gobierno tiene que empujarlo. Hace como seis años se lanzaron las zonas económicas exclusivas para desarrollar polos del sur, pero luego el tema se cayó. Veo difícil que se pueda desarrollar la parte sur del país sin impulso gubernamental.

Eugenio

Si tú no llevas gas natural a los lugares más pobres del mundo, nunca jamás va a haber desarrollo. Entonces la energía es clave.

Manuel

Eugenio, *¿cómo nos movemos de ser manufactura make to print a una de engineer to solve?* Es una pregunta de Manuel Valdés.

Eugenio

En nuestro caso lo hicimos hace más de 15 años. Nosotros hemos trabajado con todo tipo de universidades, desde el TEC de Monterrey, Universidad Anahuac, y la UNAM. Los chinos dicen que son muy buenos para *reverse engineering*, pero eso es robar propiedad intelectual. Entonces depende de cómo lo quieras etiquetar.

Manuel

Por último, *¿hay alguna oportunidad para trabajar de manera más efectiva como bloque de Norteamérica y traer más oportunidades para México?*

Bernardo

Sí, por supuesto. México está muy alineado con Estados Unidos y tenemos la fortuna de tener el mercado más grande del mundo y tener una frontera de 3 000 kilómetros con ellos. Entonces, en esta realineación del mundo entre diferentes polos, poliamoríos, como decía el Embajador Froman, realmente sí existe esa posibilidad de alinearnos más políticamente con Estados Unidos y realmente hacer un bloque que ya se está haciendo. Por ejemplo, en el acero Estados Unidos le pidió a México no ser un puente de triangulación para evitar que entre acero extranjero a Norteamérica bajo el USMCA. México lo vio y se dispuso a colaborar. Por lo tanto, ya se está dando en ciertos sectores. Se empieza a trabajar de esa manera. Si hay una posibilidad real de integrarnos muy fuerte con Estados Unidos y tomar ventaja de la realineación mundial que está sucediendo para estar muy de la mano de Estados Unidos.

Eugenio

Mira, lo que aprendimos cuando hicimos la negociación del TMEC. El CCE y el Consejo Mexicano de Negocios cuentan con una oficina permanente en Washington que permita tener acercamiento permanente y estar llevando el mensaje de la importancia de la relación. Estados Unidos es nuestro mercado más grande. No lo podemos descuidar. Tenemos que seguirlo todo el tiempo. Por eso, estoy muy contento de que esté en este evento Michael Froman, Presidente del *Council for Foreign Relations*.

Manuel

En cuanto a la mano de obra, ¿consideran que se podría aprovechar la población migrante localizada en México?

Bernardo

Bueno, ya está sucediendo. Ahorita la gente que contratamos en Monterrey resulta que no son regios. Es gente que viene de Veracruz, que viene de Chiapas, que viene de Oaxaca. O sea, ya estamos viendo en México un fenómeno de inmigración interna. Entonces, eso ya está sucediendo. La de Centroamérica, no lo sé si hay que analizarlo más a fondo. Aunque es un tema que lo vamos a ver cada vez más en México.

Eugenio

Nosotros también hemos mudado gente de otras partes del país. En los Estados Unidos también pasó, después de la Segunda Guerra Mundial, mucha gente del sur migró al norte.

Manuel

Les agradezco sus muy interesantes reflexiones y su perspectiva sobre los distintos temas.

Mesa de análisis y discusión de los temas abordados

MICHAEL FROMAN, OLIVIA WHITE, MÁXIMO VEDOYA, GUILLERMO VOGEL



Guillermo Vogel

Quiero aprovechar este momento del Seminario para hacer varias preguntas que nos permitan llegar a algunas conclusiones.

Voy a empezar con una pregunta a Olivia considerando que es experta en el tema de productividad. Mi pregunta está relacionada con el desarrollo de las cadenas de suministro y su vínculo con el concepto de productividad.

México tiene muchas fortalezas; entre ellas sobresalen:

- Primero, la ubicación y por consiguiente menores costos de transporte. Ello nos da una ventaja para cumplir a tiempo con los requerimientos.
- Segundo, son los bajos costos de la energía en la región de Norteamérica; aunque como se mencionó en el segmento anterior, existe la limitación actual en la oferta de electricidad.
- Tercero, una ventaja más es la mano de obra con alta productividad. Es comparable con la de Europa y Asia; aunque en general los datos de productividad como país no son los más favorables.
- Cuarto, La certeza que brinda el T-MEC; aunque ésta pudiera cambiar por razones políticas.

Pensando en el futuro de las cadenas de suministro y cuáles pueden ser los nuevos diferenciadores para ser una mejor opción frente a nuestra competencia y que nos haga aún más atractivos para atraer la inversión a México, cuál es tu visión sobre:

- *¿Los diferenciadores que serían relevantes para la relocalización en los que México debe trabajar con ambos gobiernos de Estados Unidos y México?*
- *¿Consideras que la productividad es una barrera importante?*

Olivia White

Un factor muy importante es el acceso a los mercados. El segundo, es precisar cómo puedo ser parte de la diversificación. En ese contexto es relevante identificar: ¿cuáles son las áreas en las que se tiene la ventaja? y ¿cuál es la capacidad para ayudar a un cliente a lograr esa diversificación? y ¿precisar quién lo está ofreciendo ahora y en qué condiciones? Por ejemplo, durante el COVID, las fábricas de automóviles de Corea del Sur tuvieron que dejar de producir debido a los cierres del transporte de China a Corea del Sur. En ese momento, los fabricantes de automóviles surcoreanos eran muy dependientes de China y tuvieron que pensar en opciones.

Por lo tanto, antes de hablar de productividad, es necesario tener una visión **bastante clara de cuáles son las ventajas que se pueden ofrecer**. Aunque el tema de la productividad está vinculado porque es necesario ser suficientemente competitivo globalmente para ser atractivo ante diversas consideraciones geopolíticas o relacionadas con la resiliencia.

Un par de cosas que adicionalmente mencionaría:

- La primera es incorporar la tecnología para optimizar **los procesos dentro de una empresa**. Es importante precisar las áreas en las que desea obtener un mayor impulso.
- Lo segundo es precisar el mejor vínculo para que las **pequeñas y grandes empresas operen juntas y que ello permita que las pequeñas empresas tiendan a ser más productivas**. Ello sucede cuando se opera en un ecosistema donde las grandes empresas son productivas.

Dos cosas más:

- Educación y la capacitación especializada de las personas es realmente importante. Lo ideal es poder asegurar que se tenga trabajadores que puedan estar continuamente capacitados. Esta es una forma de mejorar la productividad como país en general
- Finalmente, mencionaste la energía para detonar la inversión. Es un factor crítico, pero no repetiré lo ya mencionado.

Máximo Vedoya

Tengo una serie de preguntas para el Embajador Froman asociadas a lo que mencionó sobre: *“si no podemos vencer lo que China está haciendo, entonces hagamos lo que China hace”*.

¿Qué pasaría si Taiwán es invadido, considerando que el 95% de ciertos chips (los más sofisticados) se fabrican en Taiwán?

- *¿Cuáles son las alternativas, si China se siguiera comportando como lo ha estado haciendo?*
- *¿Hacer lo que China están haciendo es la única alternativa? ¿No existe otra alternativa?*

Michael Froman

Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial adoptó la política de que Europa y Japón se recuperaran y estuvimos dispuestos a brindar acceso asimétrico a nuestros mercados para que se desarrollaran y permitimos que implementaran sus propias formas de proteccionismo sin dejar de darles acceso a nuestro mercado. Y eso realmente duró 30 o 40 años sin mucha interrupción.

Luego surgieron efectos negativos a nuestros propios negocios. Por lo tanto, se empezó a utilizar la política comercial como herramienta con otros países. Así se pasó a un nuevo capítulo de la política comercial y se empezaron a efectuar cambios en las políticas o regulaciones para nivelar el campo de juego. De esta forma la atención se enfocó en los temas laboral, ambiental y en las buenas prácticas regulatorias para la protección de la inversión, los derechos de propie-

dad intelectual, etcétera. **Pero en realidad no se logró el objetivo final de proteger la capacidad productiva de Estados Unidos y crear las condiciones para competir.** El efecto siguiente fue que se dejó de lado el objetivo de permitir a otros países tener un acceso asimétrico a costa de nuestra producción doméstica.

Empezamos una nueva política comercial de valoración de nosotros mismos. Entonces coincido en que hay frustración. Ahora bien, **no estoy seguro de que vayamos a aplicar con éxito una política industrial durante mucho tiempo porque ello no está arraigado en los Estados Unidos.** Aunque, por cierto, la política industrial no solo está arraigada en China, sino también está profundamente arraigada en Europa, Japón y Corea. **Muchos países industrializados han usado diversas variantes de política industrial y los Estados Unidos lo ha tolerado.** Ahora los Estados Unidos está aplicando su propia versión de política industrial.

En cuanto a una invasión a Taiwán, es muy perturbador pensar en ello. Aunque por supuesto, pensemos en lo que significaría una invasión de Taiwán. En primer lugar, la invasión afectaría la confianza que se tiene en TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company), como productor de los semiconductores y chips más sofisticados del mundo. Los chips básicos ahora se pueden producir en varios lugares como en Estados Unidos y China. Aunque su producción no es una fábrica; es un ecosistema que en el tiempo se ha construido en Taiwán. No es uno que se pueda trasladar a Ohio. Es un ecosistema muy particular donde hay interacción de: investigación, desarrollo tecnológico, fabricación, embalaje avanzado. En realidad, no creo que China esté comprometida con invadir Taiwán. Supongo que bajo el supuesto de que sucediera, los EE. UU. reaccionarían con una prohibición comercial total contra China y estaríamos presionando a otros países para que tuvieran una prohibición comercial total con China. Ello afectaría el crecimiento global. Habría una interrupción de las cadenas de suministro. Sería catastrófico. Aunque es importante estar tomando medidas de prevención en caso de que ello pudiera suceder.

Creo que preferirían unificarse pacíficamente y, si no pueden hacerlo de forma puramente pacífica, entonces utilizarían otro tipo de medidas que una invasión, ya sean bloqueos, sanciones, ataques cibernéticos o cualquier otra herramienta del tipo que desencadene un resultado menos catastrófico.

En términos políticos, el presidente Xi ha dicho que quisiera resolver el tema de Taiwán bajo su mandato. Su horizonte se ha alargado, pero nada es para siempre. Tiene 70 años y hasta en China hay mortalidad. Está decidido a resolverlo, aunque no puede fracasar. Debe estar convencido de que cualquier cosa que vaya a emprender, tendrá éxito.

Así que al menos tiene que pensarlo dos veces antes de tomar medidas. Ello implica revisar lo que está sucediendo en Ucrania. Del conflicto Rusia-Ucrania se pueden extraer múltiples lecciones para China y Taiwán. Son lecciones para ambos. Pero una cosa está clara; las cosas no han sucedido como Rusia lo tenía previsto, a pesar de que tenía una ventaja abrumadora desde un punto de vista militar.

Guillermo

Embajador, cuando Olivia estaba haciendo su presentación hubo una lámina que mostró qué algunos países están más alineados con Estados Unidos y otros menos. México apareció en el lado alineado. Esto me recordó, cuando escuché el discurso de Jake Sullivan sobre el comercio y sobre cómo Estados Unidos tiene previsto interactuar con sus aliados; pero nunca mencionó a México. Luego, cuando mencionó a los prospectos, el más fuerte fue la India. Pero tampoco mencionó a México, ni siquiera entre los prospectos. Entonces me pregunto: *¿Cómo nos ve Estados Unidos? ¿Cómo nos ve la administración Biden? ¿Existimos? ¿cuál es la percepción de México?*

Michael

Observe en la lámina de Olivia que India estaba precisamente en el punto medio. Así que, nuevamente, ese es otro dato que usaré para mi ejemplo *poliamoroso*. Son socios promiscuos y profesionales. Esto puede darnos una pista.

Estuve en Brasil el otro día y estábamos algunos grupos de expertos de la región. Muchas veces les digo a mis amigos latinoamericanos que se preocupan cuando son invisibles y también cuando son visibles. Hay una larga historia en la que América Latina ha estado en el centro de la política estadounidense. Aunque no estoy seguro de que eso quieran porque no siempre conduce a la relación más positiva y amistosa. Así que tiene cierto valor estar fuera del radar. Significa que no hay crisis, ni en México ni francamente en el resto de América Latina. Aunque en efecto América Latina, con razón o sin ella, tiende a recibir menos atención que Medio Oriente, Asia, o algunas partes de África. Eso es una buena señal y por otro lado no tan buena. Con respecto a México; quizás lo damos por sentado.

Ahora, con respecto al discurso de Jake Sullivan. Suele hablar de aliados y socios porque aliados significa algo muy específico. Ello implica alianzas militares, alianzas de seguridad nacional, compromisos mutuos de este tipo; que por supuesto no tenemos entre Estados Unidos y México. En el gráfico de Olivia muestra que México no se alinea completamente con la política exterior de Estados Unidos. Eso está bien, quiere decir que tiene sus propios intereses. Sin embargo, busca definirlos con Cuba, Venezuela, Bolivia o Irán u otros. Pero es la decisión de México. Por otra parte, no exageraría en la interpretación del discurso de Jake respecto a que México no es visto como un socio muy importante. Se le considera un socio muy importante. De hecho, quizás lo damos un poco por sentado. **Lo que considero debe ser muy relevante para México es que debe definir su estrategia en relación con los EE.UU. y particularmente con respecto a las cadenas de suministro.**

No tiene que ser una estrategia de subsidios porque quizás México no lo podría hacer. Pero, por ejemplo, México debe definir y proponer una estrategia en materia de semiconductores y presentarla conjuntamente al gobierno y sector privado de los Estados Unidos.

México debe tener una estrategia conjunta entre el sector privado y público que le permita exponer a los actores del sector privado y gobierno de los Estados Unidos lo siguiente: 1) Que se desea ser una parte central de las cadenas de suministro; 2) Informar los factores relevantes que ofrece México para ser una parte crítica en las cadenas de suministro de vehículos eléctricos y autos. Sería muy importante que el Gobierno de México le diga al de Estados Unidos: *“ésta es la política que vamos a seguir con ustedes”*. Con ese objetivo en mente creo que se prestaría mucha atención.

Máximo

Tengo una pregunta para ambos.

- ¿Las políticas comerciales relacionadas con el cambio climático pudieran cambiar el orden del comercio internacional?
- ¿Se utilizarán para proteger los mercados?
- ¿Representan una amenaza las nuevas medidas de ajuste fronterizo?

Olivia

Empezaría por precisar cuáles son las prioridades que existen en materia de cambio climático y luego me enfocaría en las acciones en materia de transición energética con el objetivo de lograr las emisiones cero.

En segundo lugar, considero necesario revisar el tema de los minerales básicos que se extraen de la tierra desde su procesamiento, fabricación e incluso su impacto en la propiedad intelectual porque nos lleva a precisar qué es lo que se quiere lograr.

Por lo tanto, para mí los temas son los siguientes:

- ¿Podemos garantizar que la política comercial funcionaría como ha sucedido en el pasado?
- En segundo lugar, en el ámbito de los minerales básicos, los países buscarán aprovechar la ventaja que exista y ganar influencia en los mercados. Luego habría que ver cómo ello se integra en la economía en general. Por ejemplo, en América del Sur es extremo el grado de dependencia que se ha creado en las exportaciones de materias primas básicas a China. Surge la pregunta ¿cuáles son las oportunidades que se pierden de su procesamiento doméstico?
- ¿Qué papel puede desempeñar México en América Latina dada la dinámica que se ha establecido en las cadenas de valor, y luego cómo podría influir en la transición energética?

Michael

El mecanismo de ajuste transfronterizo (CBAM) que Europa está en proceso de implementar me preocupa porque se requiere que haya un precio acordado para el carbono. Creo que es increíblemente complicado de implementar, considerando que es necesario identificar cuánto carbono está implícito en cada producto. Por otra parte, se abre la puerta para acciones protectionistas. No deberían hacerlo.

Es dejar de lado los beneficios climáticos y simplemente utilizar el mecanismo de ajuste transfronterizo como una herramienta para decir: *no nos gustan las bicicletas de China* y en consecuencia asignarle un número muy alto de ajustes en frontera.

Considero que es muy complicado. He instado a los europeos y a los estadounidenses a diseñar algo que tenga sentido. De nuevo, otro ejemplo de mi aforismo de que Estados Unidos innova y la UE regula.

Guillermo

Tengo una pregunta para el Embajador Froman. ¿Cómo ex USTR, cuál es su perspectiva sobre la solución de disputas del T-MEC? La energía, el maíz y los lácteos son temas pendientes de disputa entre los tres socios, pero el mecanismo no parece funcionar. ¿Cómo afectará esto a la renovación del TMEC de 2026?

Michael

En principio quiero decir que considero que son muy buenas las innovaciones que el Embajador Lighthizer negoció e incorporó del TPP para el TMEC. También quiero decir, que me hubiera gustado haber tenido la capacidad de eliminar algunas disposiciones de propiedad intelectual, eliminar algunas protecciones a la inversión y agregar disposiciones más estrictas para hacer cumplir la legislación laboral. Me hubiera encantado haberlo hecho como USTR, pero tuve un republicano que me lo impidió. Sé que algunos de esos temas no son tan populares aquí, pero pensé que eran mejoras con respecto al cuerpo general de acuerdos comerciales. Pienso que crean un nuevo estándar para el futuro.

En cuanto a la solución de disputas. Creo que ha sido impresionante que los casos en conflicto no han recibido mucha atención en Estados Unidos. Me preocupa que éste sea uno de los grandes temas que están dependiendo de quien esté en la Casa Blanca. Aunque también el senador Brown de Ohio y el senador Warren de Massachusetts están muy interesados en ver cómo se han aplicado los procedimientos de solución de disputas y se evaluará para decidir qué hacer en la revisión del 2026.

Esperaría que se considere todo lo que sea necesario para que el mecanismo funcione sin problemas, independientemente de cuál fuese el resultado. No estoy diciendo que Estados Unidos deba ganarlos todos, sino simplemente que sean vistos de manera oportuna, con integridad y abordando de manera efectiva donde existan temas laborales significativos.

Guillermo

Quiero agregar que en el sector privado de México y Estados Unidos hay una gran preocupación por el incumplimiento del T-MEC y la falta de ejecución por parte de los gobiernos. Los gobiernos están pasando por alto el incumplimiento de ambas partes. Por ejemplo, en el sector automotriz, México ganó un panel y no ha habido reacción al respecto en Estados Unidos. En México ha habido incumplimiento en materia energética. Pero Estados Unidos no ha hecho nada.

La preocupación es que si no seguimos las reglas del T-MEC, éstas perderán su valor. Porque entonces no puedes trabajar en ellas porque dices, bueno, si nadie cumple con eso, no pasa nada. Y esto es una gran preocupación para ambas partes porque lo discutimos con nuestros homólogos estadounidenses y ellos tienen la misma preocupación. Tenemos que asegurarnos y tenemos que pedirle al gobierno que todos tenemos que cumplir y si no se cumple, tiene que haber consecuencias porque es la única manera de conseguir una posición fuerte.

¿Si no cumplimos con las leyes de la OMC o USMCA, entonces estamos en un escenario de reglas de la jungla?

Michael

Un par de comentarios sobre este tema. En primer lugar, estoy ciertamente de acuerdo en que el cumplimiento es mejor que el incumplimiento. Como cuestión general. Dependiendo de qué lado estés. Como diría John Rawls, detrás del velo de la ignorancia, preferirías no saber en qué parte de la disputa te vas a encontrar, es mejor tener un compromiso de cumplimiento que no tenerlo. Algunos de ustedes están familiarizados con lo que tenemos en los EE.UU. llamado Autoridad de Promoción Comercial (Trade Promotion Authority) lo cual absorbió una enorme cantidad de esfuerzo. Negociamos durante uno o dos años sobre qué políticas y procedimientos seguiríamos al tener un nuevo acuerdo comercial para consultas con el Congreso. Esto sucedió en el 2014-2015.

Cuando se negoció el TMEC, no se utilizaron ninguna de sus disposiciones. Las ignoraron totalmente. Para mí fue una lección que se pueden tener estas disposiciones en acuerdos legales si hay apoyo político. La razón por la que se aprobó el TMEC es que los líderes de ambos partidos en ambas cámaras se comprometieron a hacerlo. No importaba lo que dijera la TPA (Trade Promotion Authority). Casi no importaba lo que hubiera dentro. Los cuatro estuvieron de acuerdo en que era necesario hacerlo. En Washington existe una especie de regla según la cual todo es imposible hasta

el momento en que es inevitable. Hablas de leyes y se dice esto nunca sucederá, hasta que sucede y tienes que hacerlo.

Esta es también en parte la lección del TMEC y el TPP. El TPP nunca llegó a la etapa inevitable, sino sólo a la etapa imposible. Digo esto porque creo que hay una analogía con el cumplimiento y las instituciones internacionales. **Si yo fuera México en este momento y pensara en 2026 y la revisión del TMEC, pasaría mucho tiempo con líderes en el Congreso de ambos partidos explicando de una manera muy transparente que es lo que funciona y que es lo que no funciona.** Esto para que no haya sorpresas. Esto para que cuando llegue el año 2026, el impulso abrumador sea a favor de la renovación, no de lo que la gente cuestione.

Para la gente en el Congreso será más importante si ha sido bueno o malo y debería ser menos importante si se ha cumplido todo o no. Hasta donde yo sé, creo que la gente piensa que en general ha sido algo bueno, en parte porque votaron a favor. Por lo tanto, muy pocos políticos, aunque algunos lo hacen, votan por algo y luego salen y dicen: *"Me equivoqué, debería haber hecho algo diferente"*. **Creo que necesitan reforzar esto.**

Otra cosa que diría sobre el cumplimiento es que en uno de mis trabajos en el gobierno fui Sherpa del G20 y recuerdo estar aquí en Cabo San Lucas cuando México fue el anfitrión del G20. En cada declaración del G20 durante ese período tenía una línea que decía: *"nos comprometemos a no adoptar más medidas proteccionistas y a reducir o eliminar las que existen"*. En cada cumbre, que fue aproximadamente cada seis meses intentábamos incluir esta frase y hacerlo realidad. La cumbre de Cabo San Lucas casi fracasó en ese sentido porque Argentina y Brasil, Lula y Madame Kirchner, no quisieron aceptarlo. Pensé que esto es realmente interesante. Este es el G20. No es un foro legal. No hay ramificaciones si un líder firma una declaración y luego la viola. Sin sanciones. Sin embargo, están dispuestos a derribar una cumbre del G20 y avergonzar

a su anfitrión mexicano con esta línea de exhorto. Brasil también lo hizo. Retrasó la conclusión de la cumbre.

Digo esto simplemente porque creo que lo que pasa con el derecho internacional es que la mayoría de los países tiene como objetivo el cumplimiento en la mayor parte del tiempo. Esto es bastante bueno. Aunque el cumplimiento puede no ser del 100%, pero como cuestión general, los países no quieren que se les identifique de que violan las reglas; incluso aunque no existan implicaciones directas. Luchan por ser vistos en forma positiva. Creo que esa es probablemente una de las cosas que tenemos a nuestro favor.

Máximo

Ahora hay una pregunta de la audiencia para Guillermo y Máximo. *¿Cuáles son las tres prioridades para que México logre avanzar?*

Guillermo

Considero que el gobierno de México está dando mucho valor al proceso del *nearshoring* para que éste sea exitoso. Hay una visión generalizada de que realmente va en beneficio del país.

Siempre he dicho que una de las ventajas competitivas básicas de un país es lograr que el sector privado y el sector público trabajen juntos para definir políticas públicas. Un ejemplo es cuando vemos que uno de los grandes éxitos de China fue la construcción de su infraestructura para beneficio de los sectores productivos del país.

Es importante que presentemos al gobierno un plan muy claro de cómo atraer inversiones en energía y electricidad. Básicamente, hoy la opinión es que el gobierno no tiene la capacidad para afrontar con éxito este desafío y que necesitará trabajar con el sector privado y lo que tenemos que hacer es presentar alternativas que funcionen en términos de la política existente. Además, no es sólo en términos de energía *per se*, sino también en términos de energía renovable limpia. Nuestros clientes ya nos solicitan

que tenemos que cumplir, con lo que en control de emisiones se conoce como: *alcance uno, dos, y neto cero*. Nos preguntan sobre cuáles son nuestros compromisos y están comprando con otros oferentes.

Recursos para los puertos. Tenemos muchos problemas en términos de importación y exportación.

Infraestructura digital en la frontera es otro desafío. Tenemos que encontrar la forma de trabajar juntos los sectores privados y los gobiernos de Estados Unidos y México.

Seguridad. Es uno de los factores más importantes. Y aunque tal vez en cinco años no podamos resolverlo, creo que debemos gradualmente ir teniendo logros. Que cada año podamos ver los avances.

Digitalización. Es un factor que impulsaría la productividad y sería un gran factor de diferenciación. Importante es lograrlo no sólo para las grandes empresas, sino también para las medianas y pequeñas empresas que les permita tener conectividad. Hoy, mi experiencia es que Asia tiene una conectividad mucho mejor que la que tenemos hoy entre Estados Unidos y México. Se trata de estar a la vanguardia junto con Estados Unidos en términos de digitalización, conectividad, tecnología de comunicación y de seguridad cibernética. En Europa el 65% de las medianas y pequeñas empresas han sufrido un ataque a la ciberseguridad.

Máximo

De acuerdo. Aunque sí tengo que elegir tres prioridades, en mi opinión serían:

➤ Energía. Considero que el sector privado está de acuerdo en que la distribución y la transmisión debe ser realizado por el gobierno (CFE) Entonces estamos muy cerca. El único problema es que la CFE no está invirtiendo. Por otra parte, recomiendo que el sector privado invierta más en generación. Así que creo que no estamos muy lejos, pero tiene que ser una prioridad.

➤ Infraestructura. Es claramente la segunda prioridad. Puertos, conectividad entre EE.UU. y México. Aunque son grandes inversiones. Creo que el gobierno no puede hacerlo solo. Propongo que el gobierno trabaje con el sector privado. Actualmente hay importantes cuellos de botella. Al resolverlos haría más competitiva a la región.

➤ Política industrial. Espero que se continúe. El gobierno lo ha estado haciendo bien. Por ejemplo, hablando de semiconductores, la Secretaría de Economía tiene un plan sobre cómo atraer inversiones, no para fabricar el chip porque el chip se fabricará en los EE. UU., sino cómo complementar el chip y no enviarlo a Taiwán; sino incorporarlo en México en una PCB (*Printed Circuit Board*).

➤ Estado de derecho. La idea no es estar protegidos. No me gusta decir que estamos protegidos cuando aplicamos un caso *antidumping*. Un caso de dumping cumple con la ley al resarcir la distorsión con el estado de derecho. No protege a nadie. Quizás hay que avanzar más en otros sectores, no sólo en el aluminio, acero o plástico. Considero es algo que el próximo gobierno debería retomar y mejorar. No sé si la Secretaría de Economía le llama política industrial o cuál es el nombre, pero hoy el gobierno claramente entiende lo que estamos discutiendo. Raquel Buenrostro entiende claramente que México tiene que incrementar su valor agregado en todo lo que hace en un contexto de estado de derecho. El valor agregado de las exportaciones que México envía a Estados Unidos no es muy grande; por lo tanto, creo que debe ser una de las mayores prioridades.

Guillermo

Agradecería los comentarios finales de Olivia White y del Embajador Froman

Olivia

Un par de cosas. Primero retomemos este punto que se menciona sobre el valor agregado. Me sorprende que hablar sólo de *nearshoring* en cierto modo oscurece cuál puede ser el verdadero meollo del asunto. Según mis gráficos México ya exporta el 70% de sus exportaciones a Estados Unidos. Así que no creo que la pregunta sea ¿cómo podemos aprovechar una mayor relocalización? Por lo tanto, creo que más bien el tema sea de **cómo aprovechar el impulso del *nearshoring* o el *friendshoring***. Creo que tal vez pueda ser el vocabulario que usaste para hablar sobre ello y como no tengo idea de lo que estás diciendo en español, no sugeriré palabras; pero creo que puede haber algo en este tema.

Un último punto, también para retomar algo que dije y que Mike también dijo, es que hemos estado hablando sobre comercio, pero mucho de esto en realidad se extiende a la interacción y cooperación de un tipo y ámbito más amplio. En primer lugar, es porque el mundo se encuentra muy conflictuado en múltiples sentidos. Pensemos en la pandemia, la guerra y el clima. Por eso creo que es importante que esta conversación tenga presente cuál es la naturaleza de la cooperación que sustenta tanto el comercio como las interacciones que se necesitan para hacer progresar al mundo en general, pero particularmente las personas cercanas y amigas hacia resultados positivos frente a resultados potenciales que en realidad son bastante negativos.

Michael

Hay un político llamado Mo Udall que, en este momento diría: *“que se ha dicho todo, pero no todo el mundo lo ha dicho”*. Siento un poco que ahí es donde estamos. Estoy de acuerdo con todo esto. Solo mencionaría dos puntos más. Uno, es que recuerdo mucho que con el entonces vicepresidente Biden, durante la administración Obama, no recuerdo el nombre del comité que creamos entre Estados Unidos y México, pero se centraba en cosas de cómo mejorar la infraestructura en la frontera y los procedimientos y eliminando obstáculos. No sé qué pasó con eso, pero creo que valdría la pena cen-

trarse en aquellas cosas muy concretas que se podrían hacer con el apoyo de ambos lados de la frontera. Lo último que quisiera decir es que creo que es notable lo bien que le ha ido a India en este momento a la hora de posicionarse en la economía global. Ahora es el país más grande del mundo, el país más poblado del mundo. Tiene mucho talento en alta tecnología, aunque también una gran cantidad de problemas. Tiene un líder que ha logrado elevar el perfil de la India en el escenario mundial. Simplemente sugiero estudiar un poco a la India y ver lo que han hecho para atraer la atención, a pesar de todos sus problemas. Es claro que México no es India, e India no es México. Aunque hay algunas lecciones que valdría la pena aprender que convirtieron ahora a la India en un país interesante para invertir e instalar una planta.

Máximo

Quiero agradecer al Embajador Froman, y a Olivia White por participar en este seminario. Muchas gracias por las aportaciones de Bernardo, Eugenio, y Manuel.

De parte mía, y de Guillermo Vogel y de todos los que trabajamos en la Organización Techint les agradecemos su tiempo y presencia. Muchas gracias por venir.

Fue una discusión maravillosa. Soy optimista. Considero que vamos en el camino correcto para aprovechar las oportunidades de las que hemos hablado. Muchas gracias.

Diseño:

Carbonatto IDC

Ucrania 1841,

Valentín Alsina, Buenos Aires

Tel./Fax: 4208 8454 / 4228 5136

www.carbonattoidc.com.ar

info@carbonattoidc.com.ar