

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.