

NAFTA AT TWENTY
SPECIAL EDITION

Negocios

www.promexico.gob.mx

PRO **México**



EDICIÓN ESPECIAL
VEINTE AÑOS DEL TRATADO DE
LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA
DEL NORTE (TLCAN)

ISSN 2007-179-5

VI-2014





9 1772007 179003

Headquarters

Camino a Santa Teresa 1679, Col. Jardines del Pedregal,
01900, Mexico City, Mexico. Tel. +00 (52) 55 5447 7070

promexico@promexico.gob.mx
www.promexico.gob.mx

 @ProMexicoTw  ProMexico

WORLDWIDE OFFICES

NORTH AMERICA

- Boston**
boston@promexico.gob.mx
- Chicago**
chicago@promexico.gob.mx
- Dallas**
dallas@promexico.gob.mx
- Detroit**
detroit@promexico.gob.mx
- Houston**
houston@promexico.gob.mx
- Los Angeles**
losangeles@promexico.gob.mx
- Miami**
miami@promexico.gob.mx
- Montreal**
montreal@promexico.gob.mx
- New York**
ny@promexico.gob.mx
- San Francisco**
sanfrancisco@promexico.gob.mx
- Seattle**
seattle@promexico.gob.mx
- Toronto**
toronto@promexico.gob.mx
- Vancouver**
vancouver@promexico.gob.mx
- Washington, D.C.**
washington@promexico.gob.mx

LATIN AMERICA

- Bogota**
colombia@promexico.gob.mx
- Buenos Aires**
argentina@promexico.gob.mx
- Guatemala**
guatemala@promexico.gob.mx
- Havana**
havana@promexico.gob.mx
- Lima**
peru@promexico.gob.mx
- Santiago de Chile**
chile@promexico.gob.mx
- Sao Paulo**
brazil@promexico.gob.mx

EUROPE AND AFRICA

- Berlin**
berlin@promexico.gob.mx
- Brussels**
belgium@promexico.gob.mx
- Casablanca**
casablanca@promexico.gob.mx
- Frankfurt**
germany@promexico.gob.mx
- Geneve**
geneve@promexico.gob.mx
- Istanbul (Pacific Alliance)**
turkey@promexico.gob.mx
- London**
uk@promexico.gob.mx
- The Hague**
netherlands@promexico.gob.mx
- Madrid**
spain@promexico.gob.mx

Milan

italy@promexico.gob.mx

Moscow

moscow@promexico.gob.mx

Paris

france@promexico.gob.mx

Stockholm

sweden@promexico.gob.mx

ASIA-PACIFIC

Beijing

beijing@promexico.gob.mx

Doha

doha@promexico.gob.mx

Hong Kong

hongkong@promexico.gob.mx

Kuala Lumpur

kualalumpur@promexico.gob.mx

Melbourne

melbourne@promexico.gob.mx

Mumbai

mumbai@promexico.gob.mx

Seoul

korea@promexico.gob.mx

Shanghai

shanghai@promexico.gob.mx

Singapore

singapore@promexico.gob.mx

Taipei

taiwan@promexico.gob.mx

Tokyo

japan@promexico.gob.mx



The government of Mexico has set out to transform our country based on five major national goals: to have a peaceful, inclusive, well-educated, prosperous and globally-responsible Mexico.

In order to build the prosperous Mexico we long for, we must generate sustained high economic growth that results in more and better jobs that will improve the quality of life of our population.

Mexico has a solid foundation on which to attain these goals: healthy public finances; a manageable debt level; a budget with no fiscal deficit; a responsible and autonomous monetary policy, as well as adequate international reserves.

Our macroeconomic stability and institutional strength are enriched by a wide sociopolitical consensus that favors important transformations required to boost the development of our country. Through the Pact for Mexico, two constitutional reforms have been approved: one in education that will enhance the quality of teaching, and another in telecommunications, radio broadcasting and economic

competition that will open up the sector and ensure competition throughout our economy. Furthermore, the Congress is analyzing a financial overhaul to increase the level of credit and make it more affordable.

Mexico offers certainty and confidence to investments, a business climate favoring productivity and competitiveness, and an ambitious plan to further develop infrastructure. Moreover, the country's strategic geographic location and optimal legal framework for international trade, through a network of trade agreements with 45 countries, give us access to a potential market of over one billion people.

Mexico's exceptional economic and geographic conditions, as well as the talent and quality of its human capital, make it the ideal destination for new productive capital to flourish.

This is the time to invest in Mexico. Investors will find the government of Mexico and ProMéxico to be allies committed to the success of projects that create quality jobs and prosperity for the country.

Enrique Peña Nieto
President of Mexico

Table of Contents / Contenido



PHOTOS ARCHIVE / FOTOS ARCHIVO

Working Together, Canada and Mexico are Maximizing the NAFTA Advantage

10

Con trabajo conjunto, Canadá y México maximizan las ventajas del TLCAN

11

Made in North America

14

Hecho en América del Norte

15

From ProMéxico 6

De ProMéxico 8

FIGURES 60

24 **Mexico, Twenty Years of Free Trade**

25 *México, veinte años de libre comercio*

30 **NAFTA: Twenty Years On**

31 *TLCAN veinte años después*

36 **NAFTA at Twenty Building a Future of Lasting Growth and Shared Prosperity**

37 *El TLCAN a veinte años avanza creando un futuro de crecimiento duradero y prosperidad compartida*

42 **Analysis of NAFTA Twenty Years On**

43 *Análisis del TLCAN a veinte años de su entrada en vigor*

46 **NAFTA: A Positive Outcome**

47 *Un balance positivo sobre el TLCAN*

50 **NAFTA: Myths and Realities**

51 *TLCAN de los mitos a las realidades*



PHOTO ARCHIVE / FOTO ARCHIVO

18

Unresolved issues twenty years after the implementation of NAFTA

19

Asignaturas pendientes a veinte años de la entrada en vigor del TLCAN

PRO MEXICO CATALOGUE of SUPPORT and SERVICES



- 01 Support for international business representatives
- 02 Travel expenses
- 03 Distribution centers, showrooms and business centers in Mexico and abroad
- 04 Consultancy for international brand registration
- 05 Technical advice in production processes or new product development
- 06 Design of image campaign for exported products
- 07 Design of packaging and labeling for exported products
- 08 Design of promotional material for exported products
- 09 Foreign delivery of samples
- 10 Studies to identify and select new suppliers
- 11 Logistics studies
- 12 Market studies to identify missing or weak links in supply chains
- 13 Market studies and business plans for export or internationalization
- 14 Studies to form export consortia or other business association projects
- 15 Implementation and certification of international export standards and supply management systems for exporters
- 16 Organization and carrying out of business meetings
- 17 Individual participation in international events
- 18 Planning and promotional activities abroad
- 19 Training projects in international business

56 **NASCO Celebrates Twenty**

57 *NASCO celebra veinte años*

76 **Industrias Automotrices RC, the Importance of Attention to Detail**

77 *Industrias Automotrices RC, el valor del detalle*

80 **Construcciones Industriales Tapia, a Steely Story**

81 *Construcciones Industriales Tapia, una historia titánica*

84 **Gleason, From Family Business to Industrial Conglomerate**

85 *Gleason, una empresa familiar que dio el gran salto*

88 **Tecniflex, Preventing Corrosion with Protective Auto Part Coatings**

89 *Tecniflex, recubrimientos que protegen su auto*

92 **GE Global Value Chain and the Relevance of Mexico**

95 *La importancia de México en la cadena mundial de valor de GE*

PROMÉXICO

Francisco N. González Díaz
CEO

Karla Mawcinnitt Bueno
Image and Communications
General Coordinator

Sebastián Escalante Bañuelos
Director of Publications and Content
sebastian.escalante@promexico.gob.mx

Copy Editing
Felipe Gómez Antúnez
felipe.gomez@promexico.gob.mx

Jorge Morales Becerra Contreras
jorge.morales@promexico.gob.mx

Advertising
negocios@promexico.gob.mx

EDITORIAL COUNCIL / CONSEJO EDITORIAL

Ildefonso Guajardo Villarreal

Francisco de Rosenzweig Mendialdua

Enrique Jacob Rocha

Francisco N. González Díaz

Embajador Alfonso de María y Campos Castelló

Luis Miguel Pando Leyva

Francisco Javier Méndez Aguiñaga

Rodolfo Balmaceda

Guillermo Wolf

Jaime Zabludovsky

Gabriela de la Riva

Adolfo Laborde Carranco

Silvia Núñez García

María Cristina Rosas González

Ulises Granados Quiroz

Karla I. Mawcinnitt Bueno

Download the PDF version and read the interactive edition of *Negocios ProMéxico* at negocios.promexico.gob.mx.

This publication is not for sale. Its sale and commercial distribution are forbidden.



Negocios ProMéxico es una publicación mensual editada por ProMéxico, Camino a Santa Teresa número 1679, colonia Jardines del Pedregal, Delegación Álvaro Obregón, CP 01900, México, DF Teléfono: (52) 55 5447 7000. Portal en Internet: www.promexico.gob.mx, correo electrónico: negocios@promexico.gob.mx. Editor responsable: Gabriel Sebastián Escalante Bañuelos. Reserva de derechos al uso exclusivo No. 04-2009-012714564800-102. Licitud de título: 14459; licitud de contenido: 12032, ambos otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. ISSN: 2007-1795.

Negocios ProMéxico año 7, número VI 2014, junio 2014, se imprimió con un tiraje de 13,000 ejemplares. Impresa por Cía. Impresora El Universal, S.A. de C.V. Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación, sin previa autorización de ProMéxico. Publicación gratuita. Está prohibida su venta y distribución comercial.

ProMéxico is not responsible for inaccurate information or omissions that might exist in the information provided by the participant companies nor of their economic solvency. The institution might or might not agree with an author's statements; therefore the responsibility of each text falls on the writers, not on the institution, except when it states otherwise. Although this magazine verifies all the information printed on its pages, it will not accept responsibility derived from any omissions, inaccuracies or mistakes. June 2014.



PHOTOS ARCHIVE / FOTOS ARCHIVO



64

The Aerospace and Automotive Sectors Prove Success of NAFTA

65

Los sectores aeroespacial y automotriz demuestran el éxito del TLCAN

70

Bombardier, More than Twenty Years of Success and Commitment With Mexico

71

Bombardier, más de veinte años de éxito y compromiso con México

PRO MÉXICO
CATÁLOGO de APOYOS y SERVICIOS

SERVICIOS



APOYOS

- 01 Apoyo a representantes en negocios internacionales
- 02 Bolsa de viaje
- 03 Centros de distribución, salones de exposición y centros de negocios en México y en el extranjero
- 04 Consultoría para registro de marca internacional
- 05 Asesoramiento técnico en procesos productivos o desarrollo de nuevos productos
- 06 Diseño de campañas de imagen internacional de productos
- 07 Diseño de envase, empaque, embalaje y etiquetado de productos de exportación
- 08 Diseño de material promocional para la exportación
- 09 Envío de muestras al exterior
- 10 Estudios para la identificación y selección de nuevos proveedores

- 11 Estudios de logística
- 12 Estudios de mercado para identificar eslabones faltantes o con mínima presencia en las cadenas productivas
- 13 Estudios de mercado y planes de negocios para la exportación o internacionalización
- 14 Estudios para conformar consorcios de exportación u otros proyectos de asociatividad empresarial
- 15 Implantación y certificación de normas y requisitos internacionales de exportación y de sistemas de gestión de proveeduría para exportadores
- 16 Organización y realización de encuentros de negocios
- 17 Participación individual en eventos internacionales
- 18 Planeación y realización de actividades promocionales en el exterior
- 19 Proyectos de capacitación en negocios internacionales



FROM PROMÉXICO.



The North American Free Trade Agreement was, in its time, a new paradigm of regional integration; innovative and unprecedented for the era. Today it is a reference of multilateral trade and a cornerstone of the globalization and growth of our countries.

We have come a long way in these two decades: cooperation between Canada,

the United States and Mexico is broader and deeper than ever. There are still many challenges to face, such as increasing trade facilitation and strengthening our global value chains, among others.

The economic partnership we have achieved has enabled us to position as the biggest, most competitive and important region in the world, which is evidenced by the facts included on the following pages.

Welcome to *Negocios!*

Francisco N. González Díaz
CEO
ProMéxico



Join North American Strategy for Competitiveness (NASCO) as we convene in the heart of Mexico City for our 2014 NASCO Conference to discover what's driving North America to "collaborate to compete" in world trade. The world's top manufacturing companies are pouring billions of dollars of capital investment into Mexico's automotive, aerospace and energy sectors. At the same time, new visionary leadership is executing transformational reforms that promise to make Mexico, and North America, a premier global manufacturing and logistics platform. The conference, celebrating NASCO's 20th anniversary, offers a rare opportunity to obtain great insights into logistics and supply chain developments and high level networking connections.

CONFERENCE THEMES

- Generations of NAFTA
- North America: Bold & Enterprising
- Goods Movement Reforms
- Energy: Igniting the Future
- Fostering Economic Growth & Productivity
- Supply Chain Technology: Innovate or Die
- Streamlining Cross Border Transactions
- Trade Facilitation: The Blame Game

NASCO is a tri-national coalition of governments, businesses and educational institutions formed in 1994. We are driven by a common interest in the competitiveness of North America by increasing the skilled workforce and collaborating along freight, energy and trade networks.

FEATURED KEYNOTES



Duncan Wood
Director, Mexico Institute
Woodrow Wilson Center for International Scholars



Mario Correa
Chief Economist
Scotiabank Mexico

SPONSORS



MARKETING PARTNERS



DE PROMÉXICO.



El Tratado de Libre Comercio de América del Norte fue, en su momento, un nuevo paradigma de integración regional; innovador y sin precedentes para la época. Hoy es un referente del comercio multilateral y piedra angular de la globalización y del crecimiento de nuestros países.

Hemos avanzado mucho en estas dos décadas: la cooperación entre Canadá,

Estados Unidos y México es más amplia y profunda que nunca. Aún quedan muchos retos que debemos afrontar, como incrementar la facilitación comercial y fortalecer nuestras cadenas globales de valor, entre otras.

La alianza económica que hemos logrado nos permite posicionarnos como la región más grande, competitiva y relevante a nivel global, lo cual se demuestra con los hechos incluidos en las siguientes páginas.

¡Bienvenidos a *Negocios ProMéxico!*

Francisco N. González Díaz
Director General
ProMéxico

HOY TE APOYAMOS PARA IMPORTAR Y EXPORTAR CON UNA TASA DESDE 7.5%

En HSBC creamos el **Fondo MéxicoGlobal: 13 mil millones de pesos** para apoyar a cientos de empresarios que, como tú, quieren ver **crecer su negocio.**

- ▶ Líneas de crédito a la medida de tus necesidades
- ▶ Asesoría personalizada en todo el proceso

Pregunta a tu Ejecutivo de Cuenta o llama a la Línea de Servicios Empresariales al **5721 3150** ó desde el interior del país **01800 504 8600, opción 4** ó visita **hsbc.com.mx/mexicoglobal**



BANCOMEXT
Banco Nacional
de Comercio Exterior, S.N.C.
Banca de Desarrollo

HSBC 
Banca de Empresas

CAT desde 7.2% sin IVA. CAT Informativo al 12 de marzo de 2014 calculado con valor de la TIE a 28 días 3.7918%. Vigencia de cálculo al 30 de junio de 2014. Sujeto a aprobación de crédito. Financiamiento con apoyo de garantía Bancomext. Consulte términos y condiciones en www.hsbc.com.mx/mexicoglobal
HSBC y sus logotipos son marcas registradas en México.

WORKING TOGETHER, CANADA AND MEXICO ARE MAXIMIZING THE NAFTA ADVANTAGE

Through participation in the North American Free Trade Agreement (NAFTA), Canada and Mexico have become more than trade partners; the countries have strengthened their relations in all fields to become strategic partners who are now working together to further success on the international stage.

BY SARA HRADECKY*

Twenty years ago, NAFTA was considered by many to be bold and ahead of its time. Now, much has changed because of this agreement –it has transformed North America from a geographical location on the map, to an integrated North American platform for trade and economic growth within the continent, and also a powerful trading force with the rest of the world.

Such was its success that in little less than one generation, NAFTA has become part of our vocabulary. This is the ‘NAFTA generation’, a generation that does not know any other way of life, and perhaps does not fully realize that it is because of NAFTA that we have the opportunities we do today: good jobs, benefits to consumers of higher-quality, lower-priced products, and greater market efficiencies that enhance our global competitiveness.

We have all benefited from NAFTA, as businesses continually work to create global value chains which make our North American region among the most competitive in the world.

Since NAFTA, Canada and Mexico’s bilateral merchandise trade has grown more than six times –surpassing 30 billion USD last year. And, according to the Government of Mexico, Canada is the fourth-largest foreign investor in Mexico.

Companies from both countries –representing all sectors of our economies– have found success within NAFTA environment, among these we find Bombardier (including Bombardier Recreational Products), Scotiabank, Goldcorp, La Costeña, TransCanada, Apotex, MABE, Modelo, Palliser Furniture, Magna, Linamar, CP Rail, Canadian National (CN), and NewGold.

Canadian companies and their subsidiaries have injected wealth into the Mexican economy through the creation of good jobs, innovation, and downstream supply chain investments. Canada’s attractiveness as an investment destination is increasingly drawing the attention of Mexican companies as well. The benefits for our countries are not just for the big companies; small and medium sized companies have also benefited from increased trade and investment opportunities and integration into supply chains.

Most Canadian companies with investments in Mexico have fully integrated their Mexican production platform into their global strategy. Fully-integrated manufacturing across the continent allows individual enterprises to become more competitive globally and to participate in a globally-competitive supply chain.

NAFTA established a framework with rules to create more certainty and predictability for our trade and investment. It laid the groundwork for our future integration and has contributed to our economic growth over the last twenty years. Nevertheless, we have moved beyond our original goals of trading; we have moved from three countries merely exchanging goods and services to a region that makes things together.

Our ‘North American products’, the ones that Canada, the US and Mexico make together, are now exported globally. We have aircrafts partly made in Mexico, then exported to the US for further assembly, and transported to Canada to create a finished product for sale within our three countries as well as in the global marketplace. In fact, our markets have become so integrated, that it can be

CON TRABAJO CONJUNTO, CANADÁ Y MÉXICO MAXIMIZAN LAS VENTAJAS DEL TLCAN

Gracias a su participación en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), Canadá y México se han convertido en algo más que socios comerciales; han fortalecido sus relaciones en todos los ámbitos para transformarse en aliados estratégicos que hoy trabajan de forma conjunta para seguir cosechando éxitos en el escenario internacional.

POR SARA HRADECKY *



Hace veinte años el TLCAN fue considerado por muchos como osado y adelantado a su tiempo. Ahora mucho ha cambiado por causa de este acuerdo. El TLCAN ha transformado a América del Norte: de una ubicación geográfica en el mapa a una plataforma integrada para el comercio y el crecimiento económico en América, así como una poderosa fuerza de comercio con el resto del mundo.

Tal ha sido su éxito, que en poco menos de una generación el TLCAN se ha vuelto parte de nuestro vocabulario. Ésta es la generación del TLCAN, una generación que no conoce otra forma de vida pero que tal vez no sea plenamente consciente de que gracias al TLCAN existen las posibilidades que tenemos hoy en día: buenos trabajos, beneficios para los consumidores de productos de alta calidad, productos de menor precio y mayor eficiencia en un mercado que mejora nuestra competitividad a nivel mundial.

Todos nos hemos beneficiado del TLCAN, ya que las empresas trabajan continuamente para crear cadenas de valor mundiales que hacen de nuestra región una de las más competitivas del mundo.

Desde la entrada en vigor del TLCAN el comercio bilateral de mercancías entre Canadá y México ha aumentado más de seis veces, superando los 30,000 millones de dólares el año pasado y, de acuerdo al gobierno de México, Canadá es el cuarto mayor inversor extranjero en su territorio.

Empresas de ambos países que representan a todos los sectores de nuestras economías –incluyendo a Bombardier (incluida su división de productos recreativos), Scotiabank, Goldcorp, La Costeña, TransCanada, Apotex, MABE, Modelo, Palliser Muebles, Magna, Linamar, CP Rail, Canadian National (CN), Goldcorp y NewGold, entre otras–, han logrado éxito en el entorno del TLCAN. Las empresas canadienses y sus filiales han inyectado riqueza en la economía mexicana a través de la creación de buenos empleos, innovación, e inversiones en los negocios *downstream* de la cadena de suministro. Las ventajas de Canadá como destino de inversiones están atrayendo cada vez más la atención de las empresas mexicanas. Pero los beneficios para nuestros países no son solo para las grandes empresas: las pequeñas y medianas empresas también se han beneficiado del aumento en el comercio y las oportunidades de inversión e integración en las cadenas de suministro.

Our cooperation has not reached its peak and the best is yet to come. Trade, borders, and infrastructure are areas where we are poised to move forward and provide an environment for our citizens to prosper as we look into the future.



nearly impossible to determine where a car is from in North America. During the production process, products cross our borders several times before they are finished and ready to be sold.

The negotiators of NAFTA recognized that a trade and economic relationship is not simply based on the engagement of high level officials, but also on the meeting of peoples –built by businesses, investors, entrepreneurs, consumers, academic institutions, and societies in daily cross-border exchanges between Canada, the US and Mexico. Our people-to-people ties have been enhanced, and Canada and Mexico have shown that they are effective and lucrative business partners in the North American platform. This has been, and will continue to be, the key to our collective success in a globally competitive market. We have shown that there is an advantage to working together, building on our complementary strengths and skills.

So, what will North America look like in two or three generations? I think we will find that several common threads bind us together as we work to create prosperity and well-being for our citizens in a dynamic world economy. Our cooperation has not reached its peak and the best is yet to come. Trade, borders, and infrastructure are areas where we are poised to move forward and provide an environment for our citizens to prosper as we look into the future.

We can achieve this by facilitating border trade, promoting continental investment, collaborating in innovation, and increasing the alignment of our regulations.

Regionally, Mexico is already actively working with its neighbors further south on these goals. Mexico is a founding member of the Pacific Alliance –a framework agreement to consolidate further integration, strengthen bilateral relations, deepen commercial and trade exchanges, and intensify cooperation and investment flows between the countries of the Alliance, as well as with third markets.

As an active and highly-interested observer in the Pacific Alliance, Canada strongly believes that alliances like this one create prosperity in the Americas for all members. Mexico was, from the beginning, very enthusiastic about extending Canada an invitation to become an observer in the Pacific Alliance, and Canada welcomes Mexico's support.

Beyond our own hemisphere, Canada and Mexico are also working together to maintain and grow North America's active participation in the Trans-Pacific Partnership (TPP). Canada has been deeply involved in the negotiations alongside Mexico as we work together to develop a

21st century agreement that advances our shared economic interests.

As Prime Minister Stephen Harper stated at the North American Leaders' Summit in Toluca, Estado de México, in February 2014, all three governments agree that there is enormous potential to build on the success of NAFTA in new ways. Our countries will continue to work to advance our mutual competitiveness through initiatives such as a North American Transportation Plan, North American Trusted Traveler Program, and facilitated border management and regulatory cooperation.

The relationships forged through the tireless work to open markets and create partnerships by ProMéxico and the Government of Canada will carry us forward into the future. We look forward to working closely with Mexico and taking advantage of all that NAFTA has to offer, and continue our strong partnership as we build the trade and investment world of the 21st century together.. **N**

*Canada's ambassador to Mexico.

Nuestra cooperación no ha llegado a su punto cúspide y lo mejor está por venir. Comercio, fronteras e infraestructura son ámbitos en los que, con la mirada puesta en el futuro, estamos dispuestos a avanzar y proporcionar un entorno para que nuestros ciudadanos puedan prosperar.

La mayoría de las empresas canadienses con inversiones en México ha integrado plenamente sus plataformas mexicanas de producción en su estrategia global. La fabricación completamente integrada en todo el continente permite a las empresas hacerse más competitivas a nivel mundial y participar en una cadena de suministro global.

El TLCAN estableció un marco dotado de normas para crear más certeza y previsibilidad para el comercio y la inversión,

sentó las bases para la futura integración de sus socios y ha contribuido al crecimiento económico de cada uno de ellos. Sin embargo, hemos llegado más allá de nuestras metas originales: hemos pasado de ser tres países que solo intercambian bienes y servicios, a ser una región que hace las cosas en forma conjunta.

Los productos *América del Norte* –los que fabrican de manera conjunta Canadá, Estados Unidos y México– son exportados a todo el mundo. Tenemos aviones hechos en parte en México que luego son exportados a Estados Unidos para continuar su montaje y finalmente transportados a Canadá para crear un producto terminado y listo para su venta en todo el mundo. De hecho los mercados se han vuelto tan integrados que es casi imposible determinar de dónde es un coche en América del Norte. Durante el proceso de producción los productos cruzan nuestras fronteras varias veces antes de quedar terminados y listos para su venta.

Los negociadores del TLCAN reconocieron que una relación comercial y económica no se basa únicamente en la participación de funcionarios de alto nivel, sino también en el encuentro de los pueblos –construidos por empresas, inversores, empresarios, consumidores, instituciones académicas y sociedades. Nuestros lazos entre pueblos han mejorado, y Canadá y México han demostrado que son socios de negocios eficaces y lucrativos en la plataforma de América del Norte. Ésta ha sido y seguirá siendo la clave de nuestro éxito en un mercado mundial competitivo. Hemos demostrado que hay ventajas en trabajar juntos, construyendo con nuestras respectivas fortalezas y habilidades complementarias.

¿Cómo se verá América del Norte en dos o tres generaciones? Creo que encontraremos que hay varios hilos comunes que nos unieron mientras trabajábamos para crear prosperidad y bienestar para nuestros ciudadanos en una economía mundial dinámica. Nuestra cooperación no ha llegado a su punto cúspide y lo mejor está por venir. Comercio, fronteras e infraestructura son ámbitos en los que, con la mirada puesta en el futuro, estamos dispuestos a avanzar y proporcionar un entorno para que nuestros ciudadanos puedan prosperar.

Esto lo lograremos con la facilitación del comercio fronterizo, promoviendo las inversiones continentales, colaborando

en la innovación y en un creciente alineamiento de nuestras normatividades.

A nivel regional México está trabajando activamente en estos objetivos con sus vecinos del sur. México es uno de los miembros fundadores de la Alianza del Pacífico –un acuerdo estructural para fortalecer las relaciones bilaterales, profundizar los intercambios comerciales e intensificar la cooperación y los flujos de inversión entre los países de la Alianza, así como con terceros mercados.

En tanto, como observador activo y muy interesado en la Alianza del Pacífico, Canadá cree firmemente que las alianzas como ésta crean prosperidad en todo el continente. México fue desde el principio muy entusiasta con la idea de extenderle a Canadá una invitación para participar como observador en la Alianza del Pacífico, y Canadá acoge con beneplácito el apoyo de México.

Más allá de nuestro propio hemisferio, Canadá y México también están trabajando juntos para mantener y hacer crecer la participación activa de América del Norte en el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP).

Canadá y México han participado activamente en estas negociaciones para desarrollar un acuerdo para el siglo XXI, que haga avanzar nuestros intereses económicos comunes.

Como declaró el Primer Ministro Stephen Harper en la Cumbre de Líderes de América del Norte celebrada en Toluca, Estado de México, en febrero de 2014: los tres gobiernos coinciden en que hay un enorme potencial para construir de nuevas formas a partir del éxito del TLCAN. Nuestros países continuarán trabajando para avanzar en la competitividad mutua por medio de iniciativas como el Plan de Transporte de América del Norte, el Programa de Viajero de Confianza de América del Norte, así como en la gestión de las fronteras y la cooperación en materia de reglamentación.

Las relaciones forjadas a través de la incansable labor de ProMéxico y el gobierno de Canadá para abrir los mercados y crear asociaciones nos llevará al futuro. Esperamos trabajar en estrecha colaboración con México para aprovechar todo lo que el TLCAN tiene todavía que ofrecer y continuar nuestra sólida asociación mientras construimos el mundo del comercio y la inversión del siglo XXI. **N**

* Embajadora de Canadá en México.



MADE IN NORTH AMERICA

2014 marks the 20th anniversary of the coming into force of NAFTA, an agreement that has positively affected the economic reality of each of its members, and which was a paradigm shift in trade negotiations that marked the start of a new integration scheme that has become a world reference.

BY FRANCISCO N. GONZÁLEZ DÍAZ*

Today, North America is the most extensive free trade zone on the planet, with preferential access to a market of close to 474 million people. The NAFTA region represents 19.2 trillion USD in gross domestic product (GDP), more than 25% of the global GDP. In addition, trade between the NAFTA countries is estimated at more than 100 million USD per hour.

NAFTA has served to strengthen one of the most important economic regions on the planet. It was also a strategic step for our country to become one of the most open economies in the world and represented an emblematic moment in the economic policy of today's Mexico; a state policy, committed to openness and the integration of global value chains.

There are more than enough cases to document NAFTA's success. Mexico's participation, for example, changed the face of Mexican exports dramatically. In 1993, Mexico exported close to 40 billion USD in manufacturing; twenty years on, that figure has multiplied eight-fold.

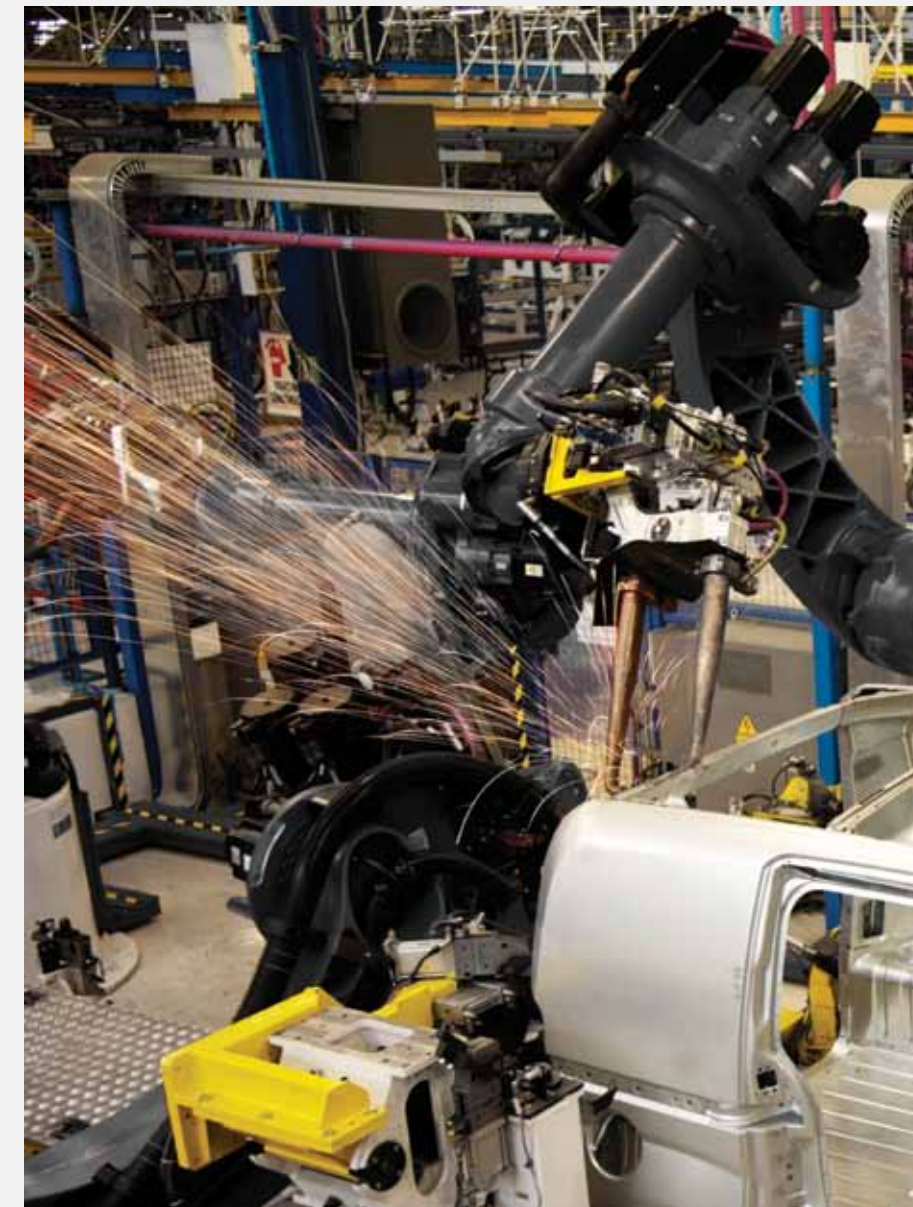
In 1995, Mexico exported 600 million USD in medical devices to the US and Canada. In 2013, that figure increased more than ten-fold: Mexican exports to that region in this sector reached a value of 6.3 billion USD. In 1995, there were no exports from the Mexican aerospace industry; in 2013 the industry exported 4.7 billion USD to the US and Canada.

The 20th anniversary is an invitation to deepen our integration and build a more competitive region. It is also an invitation to act in accordance with the new economic order. As you know,

HECHO EN AMÉRICA DEL NORTE

En 2014 se celebran veinte años de la entrada en vigor del TLCAN, un acuerdo que ha impactado positivamente en la realidad económica de cada uno de los socios, que constituyó un cambio de paradigma en las negociaciones comerciales y que marcó el inicio de un nuevo esquema de integración que se ha convertido en referente mundial.

POR FRANCISCO N. GONZÁLEZ DÍAZ*



Hoy, América del Norte es la zona de libre comercio más extensa a nivel global, con acceso en condiciones preferenciales a un mercado de cerca de 474 millones de personas. La región del TLCAN representa un Producto Interno Bruto (PIB) de 19.2 billones de dólares, que constituyen más del 25% del PIB mundial. Asimismo, el intercambio comercial entre los países del TLCAN se estima en más de 100 millones de dólares por hora.

El TLCAN ha servido para consolidar una de las regiones económicas más importantes del planeta. Fue también un paso estratégico para que nuestro país se convirtiera en una de las economías más abiertas del mundo. Igualmente, representó un momento emblemático de la política económica del México actual; una política de estado, comprometida con la apertura y la integración de las cadenas globales de valor.

Sobran los casos que permiten documentar el éxito de esta historia. La participación de México en el TLCAN, por ejemplo, cambió drásticamente el perfil de las exportaciones mexicanas. En 1993, México exportó cerca de 40 mil millones de dólares en manufacturas; veinte años después, esta cifra es ocho veces mayor.

En 1995, México exportaba 600 millones de dólares de dispositivos médicos a Estados Unidos y Canadá. En 2013, esa cifra se multiplicó más de diez veces: las exportaciones mexicanas en este sector alcanzaron un valor de 6,300 millones de dólares a dicha región. En 1995, el sector aeroespacial mexicano no registraba exportaciones; en 2013 esta industria exportó 4,700 millones de dólares a Estados Unidos y Canadá.

we are experiencing a paradigm shift in trade, led by global value chains.

In this new approach, it is important to provide added value to the end products manufactured within it, especially in intensive knowledge processes and advanced manufacturing.

North American global value chains are intrinsically tied. After twenty years of free trade, we are a network of strong links where each one is necessary for the success of the whole.

In this century, it is no longer valid to think in terms of products made in Canada, the US or Mexico. North America has become a single production and, in turn, export platform.

An example of the integration of our global value chains is our automotive sector: auto parts in North America cross the border eight times before completing a vehicle. The Learjet 85 is another good example: research and development are carried out in Montreal; the engine is manufactured in Toronto; and the fuselage, wings and electrical harnesses produced 2,800 kilometers to the south of

In this century, it is no longer valid to think in terms of products made in Canada, the US or Mexico. North America has become a single production and, in turn, export platform.

Montreal in Querétaro. Later, these huge structures are transported along highway 57 in Mexico and Interstate 35 in the US, to the Wichita plant for final assembly.

The reality is that a large part of the income generated by the sale of a Mexican product on the US market goes to companies and workers in the US. A product from any of the three countries of the NAFTA region means jobs and business opportunities in the other two.

Currently, 40% of the content of Mexican exports to the US is originated in US. As the Boston Consulting Group says in its *Made in America* study, products made in Mexico contain, on average, four times more pieces manufactured in the US than those made in China.

Hence, each of the NAFTA partners has its own label to indicate the origin of the products. Among our future objectives is to achieve “Made in North America.”

Innovation and added value will be the main growth drivers in the future. We must, therefore, not only produce together, but create and innovate as a single region. We are aware that to be more competitive, we need to add higher value and knowledge to our regional production. In this sense, companies like 3M, Dupont, General Electric and Intel are already successfully carrying out design, research and development projects in our country. The goal is to multiply the number of efforts of this kind throughout North America.

In this new age, integration is key to productivity and competitiveness. Canada, the US and Mexico have the opportunity to promote “Made in North America” as the new slogan among our countries. **N**

*CEO, ProMéxico



Este vigésimo aniversario es una invitación a profundizar nuestra integración y a construir una región más competitiva. Es también una invitación a actuar de acuerdo al nuevo orden económico. Como saben, estamos viviendo un cambio de paradigma en el comercio, liderado por las cadenas globales de valor.

En esta nueva lógica lo relevante es aportar el mayor valor agregado a los productos finales que en ella se manufacturan; especialmente en procesos intensivos en conocimiento y manufacturas avanzadas.

Las cadenas globales de valor de América del Norte están intrínsecamente ligadas. Tras veinte años de libre comercio, somos una red con fuertes lazos, donde cada parte es necesaria para alcanzar el éxito conjunto.

En este siglo, ya no es vigente pensar en términos de productos hechos en Canadá, Estados Unidos o México. América del Norte se ha convertido en una sola plataforma de producción y, a su vez, de exportación.

Un ejemplo de la integración en nuestras cadenas globales de valor se encuentra en nuestro sector automotriz: las autopartes en América del Norte cruzan la frontera ocho veces antes de completar un vehículo. El Learjet 85 es otro buen ejemplo: la investigación y el desarrollo se llevan a cabo en Montreal; la manufactura del motor se produce en Toronto; y la manufactura del fuselaje, alas y arneses eléctricos se lleva a cabo 2,800 kilómetros al sur de Montreal, en Querétaro. Posteriormente, estas grandes estructuras son transportadas por la carretera 57 de México y la Interestatal 35 de Estados Unidos hasta la planta de Wichita, donde se hace el ensamblaje final.

La realidad es que gran parte de los ingresos que se generan por la venta de un producto mexicano en el mercado estadounidense se va a empresas y trabajadores de Estados Unidos. Esto es: un producto de cualquiera de los tres países de la región TLCAN significa puestos de trabajo y oportunidades de negocios en los otros dos.

Actualmente, el 40% del contenido de las exportaciones de México a Estados Unidos es de origen estadounidense. Como afirma Boston Consulting Group en su estudio *Made in America*, los productos hechos en México contienen, en promedio, cuatro veces más piezas fabri-



cadadas en Estados Unidos que los realizados en China.

Así, cada uno de los países socios del TLCAN tiene su propia etiqueta para señalar el origen de los productos. Entre nuestros objetivos a futuro está alcanzar el “Hecho en América del Norte”.

La innovación y el valor agregado serán los principales motores de crecimiento en el futuro. Por ello, no solo debemos producir en conjunto, sino también crear e innovar como una sola región. Estamos conscientes de que para ser más competitivos, necesitamos agregar mayor valor y conocimiento a nuestra producción regional. En este sentido, empresas como 3M, Dupont, General Electric e Intel ya llevan a cabo proyectos de diseño, investigación y desarrollo en nuestro país con mucho éxito. La meta es multiplicar el número de esfuerzos de esta índole en todo América del Norte.

En esta nueva era, la integración es una palabra clave para la productividad y la competitividad. Canadá, Estados Unidos y México tenemos la oportunidad de promover el “Hecho en América del Norte” como el nuevo lema entre nuestros países. **N**

*Director General de ProMéxico.

En este siglo, ya no es vigente pensar en términos de productos hechos en Canadá, Estados Unidos o México. América del Norte se ha convertido en una sola plataforma de producción y, a su vez, de exportación.

UNRESOLVED ISSUES TWENTY YEARS AFTER THE IMPLEMENTATION OF NAFTA

Twenty years after the entry into force of NAFTA, there is no doubt about the positive impact that the agreement has had on the development of Mexico, but it is also clear that we are facing a new reality that requires us to address new challenges in order to guarantee the agreement will continue to give good results and provide greater benefits to the country.

BY LUIS DE LA CALLE PARDO*

On the 20th anniversary of NAFTA, the positive impact of the agreement on the development of Mexico is clear: half the country's growth is due to exports, although they represent only 30% of the Gross Domestic Product (GDP).

Although its success is unquestionable, twenty years after NAFTA came into force there remain many unresolved issues that hinder full advantage being taken to achieve positive benefits for all regions, sectors, and segments of the country.

Going forward, success depends on:

1. Increasing market participation in exports to the US through quality, efficiency and competitiveness.

The US has recovered the level of imports it had prior to the financial crisis of 2008-2009, although it is hard to see import growth rates returning to the levels witnessed between 2003 and 2008. Therefore, Mexico should not expect to position its products on the market of its main trading partner based on expansion of its total imports but rather on the ability of Mexican products to compete

successfully in a market that continues to face major adjustments. This implies displacing, to an extent, some of the leading competitors.

Mexican exports have increased their penetration of the US market, particularly since NAFTA came into force in 1994. It may be observed that China has displaced Japan and Mexico has displaced Canada (shifting productive capacity from the Midwestern US and Ontario in Canada) and others. The challenge is to increase, in the coming years, this share to 15%.

2. Increasing the added value per unit exported.

It is essential that each state in Mexico discovers and boosts its production capabilities, welcomes investment flows (both domestic and foreign), and encourages creativity, innovation, and the knowledge economy. That requires a firm public commitment to competitiveness and productivity but also a commitment by the private sector, media, and civil society.

The two most important factors for increasing domestic added value are



ASIGNATURAS PENDIENTES A VEINTE AÑOS DE LA ENTRADA EN VIGOR DEL TLCAN

A veinte años de la entrada en vigor del TLCAN, no hay duda sobre el impacto positivo que el acuerdo ha tenido en el desarrollo de México, pero también es claro que estamos ante una nueva realidad y hay que enfrentar nuevos retos para que el acuerdo siga dando buenos resultados y aporte mayores beneficios al país.

POR LUIS DE LA CALLE PARDO*

En el vigésimo aniversario del TLCAN, el impacto positivo del acuerdo en el desarrollo de México es claro: la mitad del crecimiento del país se ha debido a sus exportaciones, a pesar de que éstas representan solo 30% del producto interno bruto (PIB).

Si bien su éxito es indudable, a veinte años de la entrada en vigor del TLCAN hay muchas asignaturas pendientes para aprovecharlo plenamente y lograr beneficios positivos para todas las regiones, sectores y segmentos del país.

En adelante, el éxito dependerá de:

1. Aumentar la participación de mercado en las exportaciones a Estados Unidos por medio de la calidad, eficiencia y competitividad

Estados Unidos ha recuperado el nivel de importaciones previo a la crisis financiera internacional de 2008-2009, aunque es difícil que la tasa de crecimiento de éstas llegue a los niveles del periodo de 2003 a 2008. Por ello México no debe anticipar el posicionamiento de sus productos en el mercado de su principal socio comercial con base en la expansión de sus impor-

taciones totales, sino en la capacidad de los productos mexicanos de competir con éxito en un mercado que continúa enfrentado importantes ajustes. Esto implica desplazar de forma parcial a los competidores más relevantes.

Las exportaciones mexicanas han aumentado su penetración en el mercado estadounidense, particularmente a partir de la entrada en vigor del TLCAN. Puede apreciarse que China ha desplazado a Japón y México a Canadá – al trasladarse capacidad productiva del medio oeste de Estados Unidos y de Ontario– y a otros países. El reto consiste en incrementar en los próximos años la participación a 15%.

2. Incrementar el valor agregado por unidad exportada

Es indispensable que cada estado del país descubra y detone su vocación productiva, respete la inversión, tanto nacional como extranjera, e incentive la creatividad, la innovación y la economía del conocimiento. Ello requiere del firme compromiso público con la competitividad y la productividad, pero también se deman-



Mexico should not expect to position its products on the market of its main trading partner based on expansion of its total imports but rather on the ability of Mexican products to compete successfully in a market that continues to face major adjustments. This implies displacing, to an extent, some of the leading competitors.

competitive energy, so that steel, glass and its derivatives, and petrochemicals and its derivatives and synthetic fibers are of Mexican origin, and logistics, to bring the production and supply centers closer together.

3. *Fostering a North American global export platform.*

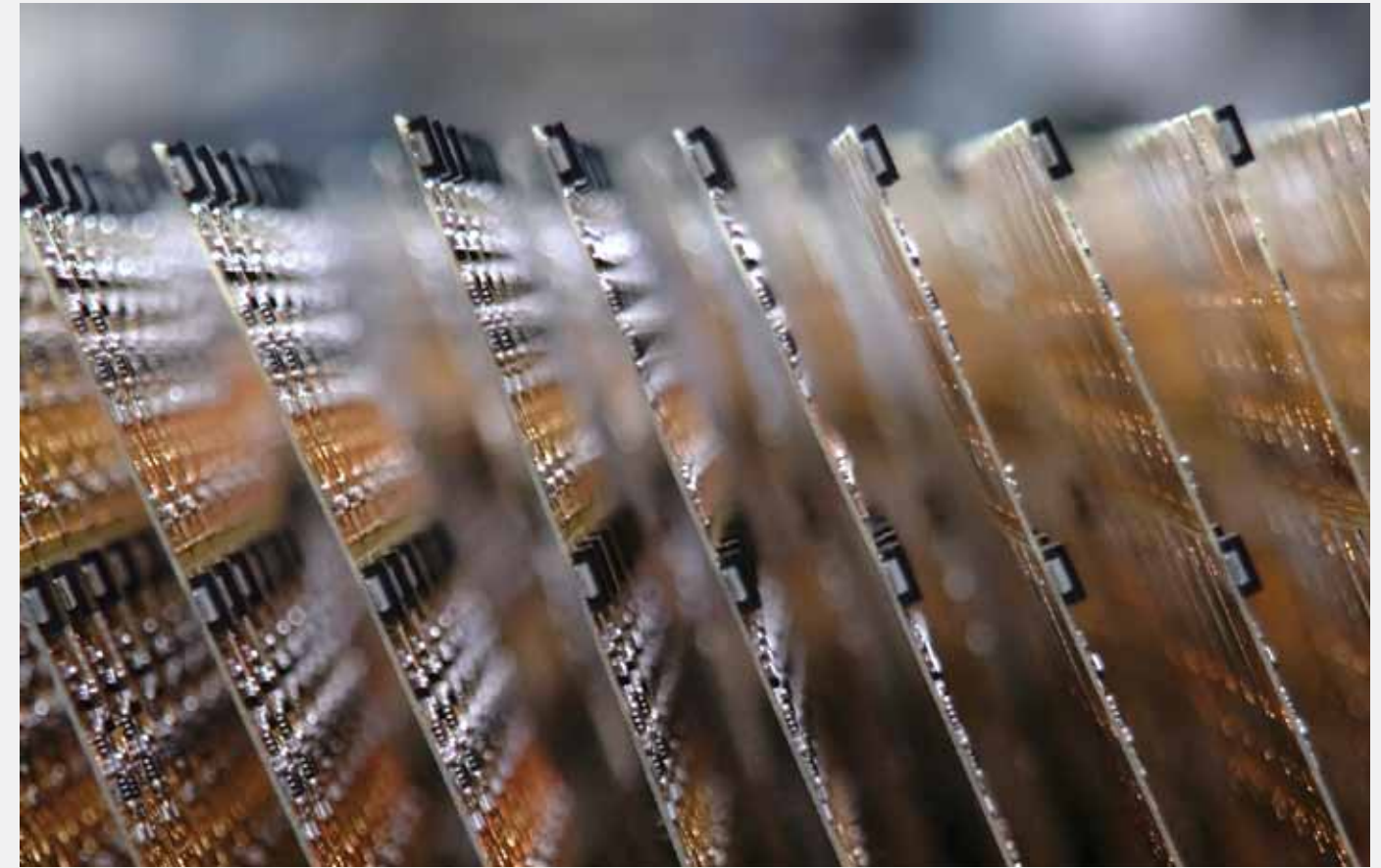
While NAFTA was conceived as a preferential agreement to promote regional trade, today its members must look farther afield. To all practical purposes, the NAFTA countries grant each other few preferences, since the most favored nation tariffs are low and over the years each country has negotiated its own network of free trade agreements.

The challenge today is, therefore, to increase regional integration with a view to joint exports –principally to Asia but also to Europe, the Middle East, and Latin America– so that the strengths of the three countries contribute to their overall competitiveness and to fully take advantage of the structural changes that are contributing to the re-industrialization of North America: the low cost of energy

products (natural gas and shale gas), the growing international trade liberalization (Trans-Pacific Partnership), and the demographic dividend in Mexico and –thanks to immigration– in the US.

To understand the enormous potential of this economic cooperation, we must first appreciate the unique nature of trade between Mexico and the US. While imports from most countries are what they seem –foreign products– in practice, Mexico and the US jointly manufacture products whose parts and materials cross from one side to the other of the border to complete the final product. Proof of this special relationship is the fact that, on average, 40% of the value of US imports from Mexico is made up of parts and materials originally produced in the US. In turn, the domestic content of imports into Mexico from the US is also very high.

Thus, the integration of a North American economy is the result of the linking up of its economies and the synchronization of their business cycles. For example, an improvement in productivity in Mexico reduces the cost of prod-



da de la iniciativa privada, los medios de comunicación y la sociedad civil.

Los dos factores más importantes para la incorporación de valor agregado nacional son la energía competitiva (para que aceros, vidrios y sus derivados y petroquímicos, sus derivados y fibras sintéticas sean mexicanos) y la logística que permita acercar los centros de producción con los de abastecimiento.

3. *Plataforma de exportación de América del Norte al mundo*

Si bien el TLCAN fue concebido como un acuerdo preferencial para promover el comercio regional, hoy sus miembros deben mirar más allá. Para todos los efectos prácticos las naciones del TLCAN se otorgan las unas a las otras pocas preferencias, ya que los aranceles de la nación más favorecida son bajos y cada país ha negociado durante estos años sus propias redes de tratados de libre comercio.

Por tanto, el reto hoy es aumentar la integración con miras a la exportación conjunta –sobre todo a Asia, aunque también a Europa, Medio Oriente y América Latina–, para que las fortalezas de los tres países contribuyan a la competitividad regional y

para que se puedan aprovechar cabalmente los cambios estructurales que están contribuyendo a la reindustrialización de América del Norte –como el bajo costo de los productos energéticos (gas natural y petróleo de lutitas), la creciente apertura comercial internacional (TPP) y la coyuntura del bono demográfico en México y –gracias a la inmigración– Estados Unidos.

Para entender el enorme potencial de dicha cooperación económica se debe apreciar primero la naturaleza única del comercio entre Estados Unidos y México. Mientras que las importaciones provenientes de la mayoría de los países son lo que parecen –productos extranjeros–, en la práctica Estados Unidos y México elaboran juntos productos cuyas partes y materiales zigzaguean de un lado a otro de la frontera hasta completar el producto final. Prueba de esta relación tan especial es el hecho de que en promedio 40% del valor de las importaciones en Estados Unidos desde México está conformado por partes y materiales producidos originalmente en Estados Unidos; a su vez, el contenido doméstico de las importaciones en México provenientes de Estados Unidos también es muy alto.

México no debe anticipar el posicionamiento de sus productos en el mercado de su principal socio comercial con base en la expansión de sus importaciones totales, sino en la capacidad de los productos mexicanos de competir con éxito en un mercado que continúa enfrentado importantes ajustes.



The challenge today is to increase regional integration with a view to joint exports so that the strengths of the three countries contribute to their overall competitiveness and to fully take advantage of the structural changes that are contributing to the re-industrialization of North America.

ucts made with US parts, which makes them more attractive compared to their Asian and European competitors and, therefore, increases sales in terms of both domestic consumption and exports.

4. All states in Mexico should benefit from economic liberalization.

Despite the progress made by the commitment to trade liberalization, it is evident that it has not reached all states in Mexico equally.

- States oriented towards the export of goods and services, such as Querétaro, Aguascalientes, Baja California Sur, Quintana Roo, Nuevo León, and Coahuila, have experienced higher growth, while many others have lagged behind and even seen their average growth rate fall.
- Exports are not, of course, the only reason behind economic growth being higher in one state than in another. That does not undermine the fact that trade liberalization is an engine of development but reveals that not all the states have known how, or been able, to take advantage of the opportunities it entails.

- The international context of 2014 is very different from 1994. Mexico cannot –and does not want to– compete for investment through the supply of low-cost labor. Today, Mexico attracts investment thanks to its supply of skilled labor focused on the manufacture of high added-value goods, to the existence of public goods that foster excellence in production, and to the ability of the country to provide investors with an attractive combination of a low risk profile and a high return on investment. However, not all states are equal in that regard.
- Increasing the added value of what is manufactured in Mexico and strengthening export penetration necessarily requires us to raise the level of skills of the population through increased standards of living and improvement of educational levels, which are factors of particular relevance in the poorest states. But undoubtedly the most important, and urgent, investment that can be made in this regard by the states themselves is in terms of the rule of law. If anything explains insufficient growth rates in Mexico it is that not enough has been invested –or with the firmness required– in the rule of law.

5. Strengthening rule of law

It is worth reflecting on the impact of trade liberalization on the rule of law and legality. The most buoyant sector of the Mexican economy over the last thirty years has been exports: in these, thanks to trade agreements, the rule of law and certainty of access prevails. Clear rules and reducing arbitrariness have become one of Mexico's most important strategic strengths.

Thus, the most important unresolved issue, twenty years after the entry into force of NAFTA, is to consolidate the rule of law in the rest of the economy. To achieve that, the continuation of trade liberalization –in itself an instrument of legal certainty– is a key element, but no substitute for strengthening institutions and combating informality (by making formality more attractive) and extortion –the main obstacle to development and competitiveness. **N**

* Director, De la Calle, Madrazo, Mancera..

Así, la integración de la economía de América del Norte une a sus economías e incluso ha sincronizado los ciclos de negocio. Por ejemplo, una mejora de la productividad en México reduce el costo de productos hechos con partes estadounidenses, lo que los hace más atractivos en comparación con sus competidores asiáticos o europeos y, por lo tanto, aumenta por igual sus ventas en el consumo doméstico y en las exportaciones.

4. Todas las entidades federativas deben beneficiarse de la apertura económica

A pesar de los avances que ha implicado el compromiso con la apertura comercial, es claro que los beneficios no han llegado por igual a todas las entidades federativas:

- Entidades con vocación exportadora de bienes y servicios –como Querétaro, Aguascalientes, Baja California Sur, Quintana Roo, Nuevo León y Coahuila– han tenido crecimientos superiores, mientras que muchos otros se han rezagado y aun disminuido sus tasas de crecimiento promedio.
- Las exportaciones no son, claro está, la única razón detrás del mayor crecimiento económico de una entidad sobre otra. La razón no se debe a que la apertura comercial no sea, por sí misma, un motor del desarrollo, sino al hecho que no todas los estados del país han sabido –o podido– aprovechar las oportunidades que ésta entraña.
- El contexto internacional de 2014 es muy diferente al de 1994. México ya no puede –ni desea– competir por inversiones a través de la oferta de mano de obra a bajo costo. Hoy México atrae inversiones gracias a su oferta de mano de obra calificada enfocada a la manufactura de alto valor agregado, a la existencia de bienes públicos propicios para la producción con excelencia y a la capacidad del país para dar a los inversionistas una atractiva combinación de un bajo perfil de riesgo y un alto retorno de inversión. Pero no todos los estados del país ofrecen esto por igual.
- Incrementar el valor agregado de lo hecho en México y fortalecer la penetración de sus exportaciones atraviesa necesariamente por aumentar las capacidades de su población mediante un mayor bienestar y la mejora de los niveles educativos, factores de particular relevancia en los estados más pobres. Pero, sin duda, la inversión

más importante –e impostergable– que pueden hacer en este sentido las entidades federativas es en el estado de derecho. Si algo explica las insuficientes tasas de crecimiento en México es que no se ha invertido con la firmeza que se debe en el imperio de la ley.

5. Consolidar el estado de derecho

Vale la pena reflexionar sobre el impacto que para el estado de derecho y la legalidad ha tenido la apertura comercial. Las exportaciones han sido el sector más boyante de la economía mexicana en los últimos treinta años; en ellas, gracias a los acuerdos comerciales, impera el estado de derecho y la certidumbre de acceso. Las reglas claras y la reducción de la arbitrariedad se han convertido en una de las fortalezas estratégicas más relevantes de México.

Así, la asignatura pendiente más importante a veinte años de la entrada en vigor del TLCAN es consolidar el estado de derecho y el imperio de la ley al resto de la economía. Para ello, la propia continuidad de la apertura comercial –en sí misma un instrumento de certidumbre jurídica– es un elemento clave –pero no sustituto– del fortalecimiento de las instituciones y del combate a la informalidad (al hacer más atractiva la formalidad) y la extorsión, los principales obstáculos para el desarrollo y la competitividad. **N**

* Director del despacho de consultoría De la Calle, Madrazo, Mancera.

El reto hoy es aumentar la integración con miras a la exportación conjunta, para que las fortalezas de los tres países contribuyan a la competitividad regional y para que se puedan aprovechar cabalmente los cambios estructurales que están contribuyendo a la reindustrialización de América del Norte.



MEXICO, TWENTY YEARS OF FREE TRADE

There is no doubt that NAFTA has helped to increase the flow of trade and investment in Mexico, and to strengthen regional integration and raising North America's competitiveness. Currently there are new challenges to further exploit the advantages that this agreement has to offer in order to face the new realities of global economy.

BY ALICIA SALGADO*

Transportation of goods between Mexico and the US is highly significant. At the end of 2013, the total value of trade between Mexico and the US amounted to 506.6 billion USD. That represented a new record in the bilateral relationship.

Every day, Mexico exported goods worth almost 769 million USD to the US –around 80% of what Mexico sells to the world. That would not be possible without NAFTA, we cannot underestimate the effect of this agreement on reducing the impact of the economic crisis on employment and deteriorating purchasing power.

Intra-regional trade flows have increased exponentially since NAFTA came into force. In 1993, trade between the countries of North America amounted to 290 billion USD; by 2013 it had reached almost 1.4 trillion USD.

Productive investment, cross-border capital flows, and the number of tourists visiting from neighboring North American countries –as well as other nations– have also seen a significant surge.

According to figures from the US Department of Commerce, Mexico regained its position as the US' second-largest trading partner –a position it had ceded to China at the beginning of this decade– and exchanges more goods and services with its two NAFTA partners than with Japan, Brazil, Russia, China, India and South Korea combined.



US trade with Europe amounts to over 790 billion USD, while with Canada and Mexico, the figure is 1.1 trillion USD. That is clear evidence of how trade has functioned as a key element of economic integration and complementarity in the region.

Despite these positive figures, many challenges remain. The economic cycles of the three countries have become integrated. For Mexico, the negative effects of a recession or economic slowdown in its northern neighbors would be substantial, given the direct impact that would have on trade. However, having the

country with the highest Gross Domestic Product (GDP) in the world –total and per capita– as a partner and neighbor makes a huge difference.

Without doubt, NAFTA has influenced the competitiveness of the region as well as improved the business environment. An interesting example is the increasingly progressive establishment of a global automotive hub in Mexico. The data is very revealing. According to Banco de Mexico's –Mexico's central bank– Balance of Payments Report, in March 2014 non-oil exports saw an increase due to automotive

MÉXICO, VEINTE AÑOS DE LIBRE COMERCIO

No hay duda que el TLCAN ha contribuido a incrementar los flujos de comercio e inversión en México, así como a fortalecer la integración regional y a elevar la competitividad de América del Norte frente al resto del mundo. Hoy hay nuevos desafíos para seguir aprovechando las ventajas que este acuerdo genera ante las nuevas realidades de la economía global.

POR ALICIA SALGADO*

El transporte de mercancías entre Estados Unidos y México es sumamente representativo. Al cierre de 2013 el valor total del comercio entre Estados Unidos y México ascendió a 506,608 millones de dólares. Este monto representó un nuevo récord en la relación bilateral.

México exportó mercancías por casi 769 millones de dólares diarios a Estados Unidos –79.9% de lo que México le vende al mundo. Esto no podría ser posible si no se hubiera suscrito el TLCAN, como tampoco puede separarse el efecto que ha tenido el acuerdo en la reducción del impacto de la crisis en el empleo y el deterioro del poder adquisitivo.

El flujo intrarregional de comercio (incluyendo a Canadá), ha aumentado exponencialmente desde que el TLCAN entró en vigor. En 1993 el intercambio comercial entre los países de América del Norte ascendió a 290 mil millones de dólares, en 2013 alcanzó casi 1.4 billones de dólares.

La inversión productiva, los flujos transfronterizos de capital y el creciente número de turistas provenientes de los países vecinos de América del Norte –así como de otras naciones– también han tenido un repunte significativo.

Según cifras del Departamento de comercio de los Estados Unidos, México recuperó la segunda posición como socio comercial de ese país –lugar que había perdido ante China al inicio de esta década–, e intercambia más bienes y servicios



con sus dos socios del TLCAN que con Japón, Brasil, Rusia, China, India y Corea del Sur combinados.

Estados Unidos comercia con Europa más de 790 mil millones de dólares, mientras que con Canadá y México, la cifra alcanza 1.1 billones de dólares. Esta realidad es una clara evidencia de cómo el comercio ha funcionado como un elemento fundamental para la integración y complementariedad económica en la región.

A pesar de que estas cifras son muy positivas, hay múltiples retos que afron-

tar. Los ciclos económicos de los tres países se han integrado. Para México los efectos negativos de una recesión o desaceleración económica en los países vecinos del norte serían sustantivos, dada la repercusión directa en el intercambio comercial. A pesar de ello, tener como socio y vecino al país con el Producto Interno Bruto (PIB) –total y per cápita– más alto del mundo, hace una enorme diferencia.

Sin duda el TLCAN ha influido en la competitividad de la región, así como en la mejora del ambiente de negocios. Un ejemplo muy interesante es el estableci-

Without doubt, NAFTA has influenced the competitiveness of the region as well as improved the business environment. An interesting example is the increasingly progressive establishment of a global automotive hub in Mexico.

industry exports, with a 10.6% rise in the sector and a 1.5% climb in total non-oil exports. The report states that during 2013, non-oil exports to the US market recorded an annual growth of 6.2%, while exports to others fell by 3.6%.

According to data from Ward's Automotive report, cited by the Mexican Automotive Industry Association (AMIA, Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), a total of 5.1 million vehicles were sold in the US during the first quarter of 2014 –3.1% more compared to the same period in 2013. The cumulative figure shows that Mexican vehicles accounted for 11.2% of all light vehicles sold in the US, totaling 571,194 units exported.

So far in 2014, Mexico has become the second-largest supplier –after Canada– of this type of vehicle to the US. In comparison with other countries supplying vehicles to the US, Mexico had the highest growth rate, 15.5% above the same period in 2013; South Korea and Japan grew 13.9% and 3.2% respectively, while Germany fell 0.2%. The second largest export market for vehicles from Mexico is Canada, which represents 9.8% of total sales abroad.

The pharmaceutical, electronics, household appliances and equipment, electrical manufacturing, auto parts, specialist consumer goods, and cables industries, among others, have gained an important role in inter-NAFTA exports. In that context, a US-Mexico High Level Economic Dialogue (known as HLED) was established, in order to identify new opportunities to strengthen NAFTA.



Sin duda el TLCAN ha influido en la competitividad de la región, así como en la mejora del ambiente de negocios. Un ejemplo muy interesante es el establecimiento cada vez más progresivo de un hub automotriz global en México.

miento cada vez más progresivo de un hub automotriz global en México. Los datos son muy reveladores. De acuerdo con el Informe de Balanza de pagos del Banco de México, en marzo de 2014, las exportaciones no petroleras registraron un incremento debido a las exportaciones de la industria automotriz –un alza de 10.6% en las exportaciones del sector y de 1.5% en el total de exportaciones de productos no petroleros. Dicho informe subraya que durante 2013 las exportaciones no petroleras dirigidas al mercado estadounidense registraron 6.2% de crecimiento anual, mientras que las exportaciones canalizadas a otros mercados disminuyeron 3.6%.

De acuerdo con datos de *Ward's Automotive Reports* –citado por la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)– en Estados Unidos se vendieron 5,112,086 vehículos durante el primer cuatrimestre de 2014, 3.1% más que en el mismo periodo de 2013.

En la cifra acumulada los vehículos mexicanos representaron 11.2% del total de vehículos ligeros que se vendieron a Estados Unidos, sumando 571,194 unidades exportadas.

En lo que va de 2014 México se ha convertido en el segundo proveedor –después de Canadá– de vehículos con estas características a Estados Unidos. Respecto al resto de los países que proveen vehículos a ese país, México tuvo la mayor tasa de crecimiento, 15.5% respecto al mismo periodo de 2013; Corea y Japón crecieron 13.9% y 3.2% respectivamente, mientras que Ale-



Without removing surveillance of products entering the NAFTA member countries through their respective maritime, land, or air borders, dialogue is underway to consolidate the 21st Century Border Management Initiative, linked to the important role played by infrastructure in trade facilitation.

The current proposal is based on cooperation mechanisms with a measurable approach and results. For example, while it is valid for members to compete, it has been shown that it is more efficient to pursue greater complementarity in value and supply chains in each country. The three countries can manufacture better products and provide more complete or comprehensive services together than separately. A car made in Mexico with parts from Canada and the US (or vice versa), not only improves the competitiveness of the product but also creates jobs and prosperity in the region.

CROSS-BORDER TRADE

Without removing surveillance of products entering the NAFTA member countries through their respective maritime, land, or air borders, dialogue is underway to consolidate the 21st Century Border Management Initiative, linked to the important role played by infrastructure in trade facilitation.

The customs system of Mexico and the US acknowledge that delays in loading operations at the border affect businesses that rely on just-in-time delivery, especially when part of global supply chains.

The same goes for companies that export perishable products, which require additional registration and certification paperwork to enter the US.

The requirements to improve border infrastructure are considerable. Government budgets allocated to their development are usually small, so it was decided that the North American Development Bank (NADB) –a financial institution created under NAFTA, with contributions from the member countries– could build infrastructure to mitigate the environmental impact at the border, as well as support infrastructure projects under public-private partnerships that improve border administration and transit, in line with a financeable and sustainable model.

Another challenge lies in the regulation and improvement of the business environ-

ment. In that context, the US-Mexico High-Level Regulatory Cooperation Council (HLRCC) was established, which obtains information from business associations and individual companies on issues ranging from food quality to nanotechnology. The purpose of the Council is to eliminate regulatory barriers that reduce or limit bilateral trade, without neglecting the applicable regulations. It is a challenging task, given that their work has to meet with regulatory approval.

In short, NAFTA has progressively built one of the most successful economic platforms in the world. The combined GDP of the three countries amounts to 19.2 trillion USD –1.3 trillion if we take Mexico alone. It is expected that by 2025, the combined trilateral GDP will reach 50 trillion, demanding a reinvention or at least a review of key issues, which may be considered in the negotiations pursued by Mexico in the context of the Trans-Pacific Partnership (TPP). **N**

*Journalist at *Excelsior* and presenter at *Enfoque Financiero*, Mexico.



mania decreció 0.2%. El segundo mercado para la exportación de vehículos de México es Canadá, que representa 9.8% del total comercializado en el exterior.

Las industrias farmacéutica, electrónica, de equipos y aparatos electrodomésticos, de manufactura eléctrica, de autopartes, bienes de consumo especializado y cables –entre otras– han ganado un peso importante en las exportaciones interregionales del TLCAN.

En este marco se estableció una mesa de negociaciones de alto nivel (conocida como diálogo de alto nivel), con la finalidad de identificar nuevas oportunidades para fortalecer el TLCAN.

La propuesta actual está basada en mecanismos de cooperación con enfoque y resultados medibles. Por ejemplo, es válido que los socios compitan entre sí, aunque se ha demostrado que resulta más eficiente apostar por una mayor complementariedad en las cadenas de valor y de suministro de cada país. Los tres países pueden manufacturar mejores productos y ofrecer servicios más completos o integrales en conjunto, que si lo hace cada uno por separado. Un automóvil hecho en México con partes de Canadá y Estados Unidos (o viceversa), mejora la competitividad del producto, pero además genera empleo y bienestar en la región.

Sin haberse eliminado la vigilancia de los productos que se introducen a los países miembros del TLCAN por sus respectivas fronteras marítimas, terrestres o aéreas, se está dialogando para que se consolide la iniciativa Frontera Siglo XXI sobre administración fronteriza, vinculada con la relevancia de la infraestructura para la facilitación comercial.

INTERCAMBIOS TRANSFRONTERIZOS

Sin haberse eliminado la vigilancia de los productos que se introducen a los países miembros del TLCAN por sus respectivas fronteras marítimas, terrestres o aéreas, se está dialogando para que se consolide la iniciativa Frontera Siglo XXI sobre administración fronteriza, vinculada con la relevancia de la infraestructura para la facilitación comercial.

El sistema de aduanas entre Estados Unidos y México reconoce que el retra-

so en las operaciones de carga fronteriza afecta a las empresas que dependen de la entrega just-in-time, especialmente cuando forman parte de cadenas globales de suministro.

Lo mismo ocurre con las compañías que exportan productos perecederos, a quienes además se les exigen diversas etiquetas de registro y certificación para ingresar a Estados Unidos.

Los requerimientos para mejorar la infraestructura fronteriza son considerables. Los presupuestos fiscales destinados a su desarrollo son por lo regular reducidos, por lo que se decidió que el North American Development Bank (NADB) –institución financiera creada en el marco del TLCAN con aportaciones de los países miembro– pudiese construir obras de infraestructura que mitigaran el impacto ambiental en la frontera, y a su vez apoyar proyectos de infraestructura bajo asociaciones público-privadas que mejoren la administración y el tránsito fronterizo, bajo un modelo financiable y sostenible.

Otro de los desafíos radica en la regulación y mejora del entorno para hacer negocios. En este contexto se estableció el Consejo de Alto Nivel para la Cooperación Regulatoria, que obtiene información de las asociaciones empresariales y de las empresas individuales en asuntos que van desde la calidad alimenticia hasta la nanotecnología.

El objetivo de este consejo es eliminar las trabas regulatorias que reducen o limitan el comercio bilateral, sin descuidar las normativas aplicables que regula esta actividad. Es una tarea muy ambiciosa dado que sus trabajos necesariamente concluyen con la homologación regulatoria.

En suma, el TLCAN ha construido progresivamente una de las plataformas económicas más exitosas en el mundo. El PIB combinado de los tres países suma 19.2 billones de dólares –casi 1.3 billones de dólares, en el caso de México. Se espera que para 2025 el PIB trilateral combinado alcance los 50 billones de dólares, lo que exige la reinención –o al menos la revisión– de temas clave, los cuales podrían considerarse en las negociaciones que realiza México en el marco del Acuerdo de Asociación Transpacífico (Trans-Pacific Partnership). **N**

*Periodista en *Excelsior* y conductora en *Enfoque Financiero*, México.



NAFTA: TWENTY YEARS ON

NAFTA entered into force on January 1, 1994. Twenty years have passed since then and the time is right to make an assessment of the achievements and the outstanding challenges of this important instrument for the three member countries and the international economy.

BY MARÍA CRISTINA ROSAS*

The context in which NAFTA between Canada, the US and Mexico saw the light was an interesting one. In 1986, 123 countries that belonged to the then General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) launched the Uruguay Round of multilateral trade negotiations, which was a turning point in the history of trade negotiations conducted under the GATT, an institution created in 1947. By the time GATT member countries agreed to launch an ambitious new round in Punta del Este, Uruguay, the main obstacles to trade were quantitative in nature: for example, dumping, subsidies, quotas, voluntary export restraints,

and environmental and labor issues, among others. The number of nations involved in the Uruguay Round was substantially higher than the original number (23) of GATT members and the consensus rule under which GATT operated—like the World Trade Organization (WTO)—demanded the agreement of all participants on each of the topics, so groups had to negotiate before reaching successful conclusions. Among the topics included in the Uruguay Round were some that had never before been the subject of trade negotiations at a multilateral level, such as trade in services, investment, and intellectual property rights.

In 1989, the Uruguay Round stalled and GATT members—including Canada, the US and Mexico—feared that a failure in the negotiations would lead to a toughening of protectionist measures around the world. That sparked the interest of various countries in engaging in regional and bilateral negotiations with leading trade partners. Thus, between 1989 and 1994, initiatives like the Southern Common Market (MERCOSUR), the Forum of Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC), the Arab Maghreb Union (AMU), the Central American Integration System (SICA) and the Southern African Development Community (SADC) emerged. All of them display a concern with liberalizing trade and promoting investment between countries that are neighbors or belong to the same region.

NAFTA stood out among all the initiatives developed over that period because it was the first time that such asymmetric countries—including a global economic power, the US—had signed such an ambitious trade agreement. While it is true that the US had already signed various free trade agreements—with Israel (1985) and Canada (1987), for example—, NAFTA was a milestone because of the countries involved and the topics it encompassed.

TLCAN VEINTE AÑOS DESPUÉS

El TLCAN entró en vigor el primero de enero de 1994. Han pasado veinte años desde entonces, y el momento es propicio para hacer una evaluación sobre los logros y los desafíos que este importante instrumento tiene para los tres países involucrados y para la economía internacional.

POR MARÍA CRISTINA ROSAS*

El contexto en el que el TLCAN vio la luz fue por demás interesante. Ciento veintitrés países—pertenecientes al entonces Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)—lanzaron en 1986 la Ronda Uruguay de negociaciones comerciales multilaterales, que fue un punto de inflexión en la historia de las negociaciones comerciales desarrolladas al amparo del GATT, institución creada en 1947. Para el momento en que los miembros del GATT acordaron lanzar en Punta del Este, Uruguay, una nueva y ambiciosa ronda, los principales obstáculos al comercio eran de corte cuantitativo—por ejem-

plo, *dumping*, subsidios, cuotas, acuerdos de restricción voluntaria y consideraciones ambientales y laborales, entre otros. El número de naciones involucradas en la Ronda de Uruguay era sustancialmente mayor al número de países con los que nació el GATT—23 miembros—, y la regla del consenso imperante en el GATT—misma que opera también en la Organización Mundial del Comercio (OMC)—demandaba un acuerdo de todos los participantes en cada uno de los temas y grupos negociados antes de llegar a su satisfactoria conclusión. Entre los temas incluidos en la Ronda Uruguay estaban algunos que nunca habían

sido objeto de negociaciones comerciales a nivel multilateral, tales como el comercio de servicios, las inversiones y los derechos de propiedad intelectual, entre otros.

En 1989 la Ronda Uruguay se estancó y los miembros del GATT—entre los cuales figuraban Canadá, Estados Unidos y México—temían que un fracaso en las negociaciones redundara en un endurecimiento de las medidas proteccionistas alrededor del mundo. Este hecho desencadenó el interés de diversos países por llevar a cabo negociaciones regionales y bilaterales con socios comerciales sobresalientes. Así, entre 1989 y 1994 surgieron iniciativas como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Unión Árabe del Magreb (UAM), el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), y la Comunidad para el Desarrollo del Sur de África (SADC), entre otras. En todas ellas se observa la preocupación por liberalizar el comercio y promover las inversiones entre países vecinos o pertenecientes a una misma región.

El TLCAN destacó entre todas las iniciativas desarrolladas en aquel tiempo por tratarse de la primera ocasión en que países tan asimétricos—entre ellos Estados Unidos, una de las potencias económicas





NAFTA consists of 22 chapters divided into eight sections that provide rules to eliminate barriers to trade in agricultural products, textiles, energy, government procurement, sanitary and phytosanitary measures, services, telecommunications, financial services, and provisions for the mobility of businesspeople, among other items.

The agreement also provides for the establishment of a mechanism for dispute resolution and includes parallel agreements on environmental and labor issues and safeguards. While it is not a supranational body –since the treaty clearly supports intergovernmentalism–, NAFTA incorporates a secretariat, an investment bank and commissions on labor and environmental cooperation.

NAFTA liberalized trade in goods and services and promoted investment, but did not establish a common external tariff –as is the case with the MERCOSUR customs union–, nor the free movement of factors of production –as happens in the European Union.

Trying to list the accomplishments of NAFTA twenty years on may seem ambitious, but it must be acknowledged that the deal helped ensure that the Uruguay Round –from which, incidentally, the

NAFTA stood out among all the initiatives developed over that period because it was the first time that such asymmetric countries –including a global economic power, the US– had signed such an ambitious trade agreement.

current WTO emerged– came to a successful conclusion.

NAFTA also introduced a new type of trade negotiations. Prior to signing the agreement, most trade negotiations, or at least those that were carried out between small groups of countries, placed the emphasis on dismantling tariffs. In contrast, NAFTA touched on areas hitherto not covered by regional trade negotiations for free trade areas and so became a benchmark for future negotiations, such as those that Latin American countries –including Colombia, Chile, and Peru– engaged in with the US.

Furthermore, with the implementation of NAFTA, Mexico consolidated the ambitious program of structural reforms that it embarked on in the second half of the

1980s. Likewise, NAFTA set the pattern for how Mexico would subsequently negotiate its own agreements on trade, investment and, in some cases, political coordination with leading trade powers such as the European Union, the European Free Trade Association (EFTA), and Japan.

For the countries of North America, NAFTA meant a strengthening of trade relations in the region and mutual investment. As an indicator we find that the number of flights between the three nations –for business, trade, investment, and for cultural and leisure reasons– grew exponentially following the entry into force of the agreement.

Thanks to NAFTA, Canada and Mexico rediscovered a relationship that for decades had maintained a low profile.

Two decades after the implementation of NAFTA, the manufacturing industries of Canada, the US, and Mexico are fully integrated; none of the three could work without the parts and supplies provided by the other two. Today, many of the exports from the region are the result of joint manufacturing. An example of that is the automotive sector. In 2013, for the first time in history, the Mexican automotive industry exported cars to the People's Republic of China with a total value of more than a billion USD. These vehicles repre-

externo común –como ocurre en la unión aduanera del MERCOSUR–, y tampoco con la libre movilidad de los factores de la producción –como sucede en la Unión Europea.

Intentar enumerar los logros del TLCAN a veinte años de distancia puede parecer pretencioso, pero hay que reconocer que el acuerdo contribuyó a que la Ronda de Uruguay –de la que emanó la actual OMC– concluyera con éxito.

Asimismo, el TLCAN introdujo un nuevo tipo de negociaciones comerciales. Previo a la firma del acuerdo, la mayor parte de las negociaciones comerciales –al menos aquellas que se llevaban a cabo entre grupos reducidos de países– ponían énfasis en el desarme arancelario; en contraste, el TLCAN tocó esferas hasta entonces no incluidas en negociaciones comerciales regionales propias de una zona de libre comercio, y se convirtió en un referente para negociaciones posteriores –por ejemplo, las que realizaron países latinoamericanos como Chile, Perú, Colombia y países centroamericanos con Estados Unidos.

A dos décadas de funcionamiento del TLCAN las industrias manufactureras de Canadá, Estados Unidos y México están plenamente integradas, ninguna de las tres podría funcionar sin las partes e insumos de las otras dos.

Por si fuera poco, con la puesta en marcha del TLCAN México consolidó el ambicioso programa de reformas estructurales que inició en la segunda mitad de la década de los ochenta. Asimismo, el TLCAN fue la pauta para que México negociara de manera subsecuente acuerdos comerciales, de inversión y –en algunos casos– de concertación política con potencias comerciales como la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y Japón.

Para los países de América del Norte el TLCAN significó un fortalecimiento de las relaciones comerciales en la región y las inversiones mutuas. Solo como muestra, el número de vuelos entre las tres naciones –tanto con fines de negocios, comercio e

inversiones, como por razones culturales y de esparcimiento– creció de manera exponencial a raíz de la entrada en vigor del acuerdo.

Gracias al TLCAN, Canadá y México redescubrieron una relación que por décadas se había mantenido con un perfil bajo.

A dos décadas de funcionamiento del TLCAN las industrias manufactureras de Canadá, Estados Unidos y México están plenamente integradas, ninguna de las tres podría funcionar sin las partes e insumos de las otras dos. Hoy una buena parte de las exportaciones de la región son de manufactura conjunta. Un ejemplo de ello es el sector automotriz. En 2013 la industria automotriz mexicana exportó por primera vez en la historia automóviles a la República Popular de China, con un valor total de más de mil millones de dólares. Estos vehículos representan valor agregado de toda la región, y son competitivos gracias a la dinámica manufacturera que se ha consolidado en América del Norte. El TLCAN ha favorecido que industrias de los tres países se integren en cadenas globales de valor, contribuyendo a la competitividad, la productividad y la prosperidad de los socios participantes. Es claro que el TLCAN ha influido no solo en la estructuración de cadenas productivas, sino también en el gusto de los consumidores de los tres países.

Un hecho a destacar es que el TLCAN convirtió a Canadá, Estados Unidos y México en clientes y proveedores confiables. El propio tratado establece un mecanismo para solucionar las diferencias a plena satisfacción de las partes involucradas. Sin lugar a dudas esto ha contribuido al crecimiento tanto del comercio como de las inversiones entre los tres países miembros.

En los primeros veinte años de funcionamiento del TLCAN el comercio entre Canadá, Estados Unidos y México ha crecido 350%. En el caso del intercambio comercial entre Estados Unidos y México, en 1993 –un año antes del inicio del acuerdo– se registró una cifra de 81,400 millones de dólares; en 2013 el comercio entre los dos países alcanzó un valor de 506,608 millones de dólares. Si a esa cifra se suma, el comercio entre Canadá y Estados Unidos, y entre Canadá y México durante 2013, se tiene un intercambio intrarregional con un valor superior al billón de dólares, cifra que representa un crecimiento de 265% con respecto a 1994. Así, con una población conjunta de más de 470 millones de habitantes, el TLCAN ha contribuido a

sent added value from throughout the region and are competitive thanks to the dynamics of manufacturing that has become established in North America. NAFTA has meant that the industries of the three countries are integrated into global value chains, contributing to the competitiveness, productivity, and prosperity of participating partners. It is clear that NAFTA has influenced not only the structure of supply chains but also the preferences of consumers in the three countries.

It is worth emphasizing that NAFTA turned Canada, the US and Mexico into reliable customers and suppliers. The treaty itself sets out a mechanism to resolve disputes to the satisfaction of the parties involved. Without a doubt, that has contributed to the growth of both trade and investment between the three countries.

In NAFTA's first twenty years of operation, total trade between Canada, the US and Mexico has grown over 350%. In the case of trade between Mexico and the US, in 1993, a year before the start of the agreement, its value stood at 81.4 billion USD; by 2013, trade between the two countries had climbed to a value of 506.6 billion USD. If we add trade between Canada and the US and between Canada and Mexico to that figure, the total value of intraregional trade for 2013 is greater than a trillion USD, representing an increase of 265% over 1994. Thus, with a combined population of over 470 million, NAFTA has made North America responsible for almost 30% of global production and 13.2% of global exports.

NAFTA is also of major geopolitical importance. In a world where multilateralism progresses slowly, various regions have chosen to strengthen trade and investment ties with neighboring countries. The clearest evidence of that is the European Union, while Asia too shows increased interaction that has led to various intraregional trade agreements. Today, the Presidents of Mexico and the US and the Prime Minister of Canada meet regularly to discuss issues of common interest, as well as major global problems.

Twenty years on, we may ask what lies ahead on the commercial and financial horizon of the three North American partners.

There is some discussion of the possibility of creating a customs union and even advancing towards a common market, which would mean strengthening existing ties still further, while at the same time working to reduce asymmetries among member countries. A customs union would



Two decades after the implementation of NAFTA, the manufacturing industries of Canada, the US, and Mexico are fully integrated; none of the three could work without the parts and supplies provided by the other two.

require coordination of macroeconomic policies at a tri-national level, while a common market would require taking forward negotiations on migration issues. An interest has also been expressed in harmonizing positions on the major issues of international relations in the 21st century, which include the fight against organized crime and terrorism, environmental protection, and energy and food security.

Returning to the economic sphere, NAFTA has proven the importance of improving infrastructure to facilitate the flow of goods, services, and businesspeople between the three countries, an area in which good progress has been made and is recognized as of great importance in the years to come. Another area being target-

ed by the three North American partners is services trade, which is very dynamic and will hopefully be further stimulated by means of additional rules.

A topic of interest to all three NAFTA countries is the increasing participation of China in the North American market. Without being part of the trade agreement, China is one of the main partners of each of the NAFTA members, which has naturally led to the organization of meetings between representatives of Canada, the US and Mexico to explore ways to improve the competitiveness of the region and build on the momentum of Chinese trade and investment.

In short, twenty years after it came into force, NAFTA has helped transform North America into one of the world's leading economic regions and has set the example for trade and investment negotiations worldwide, highlighting the importance of rules and parameters that strengthen reliability, certainty, economic growth, and political cooperation between countries that, despite their differences, share affinities and aspirations. **N**

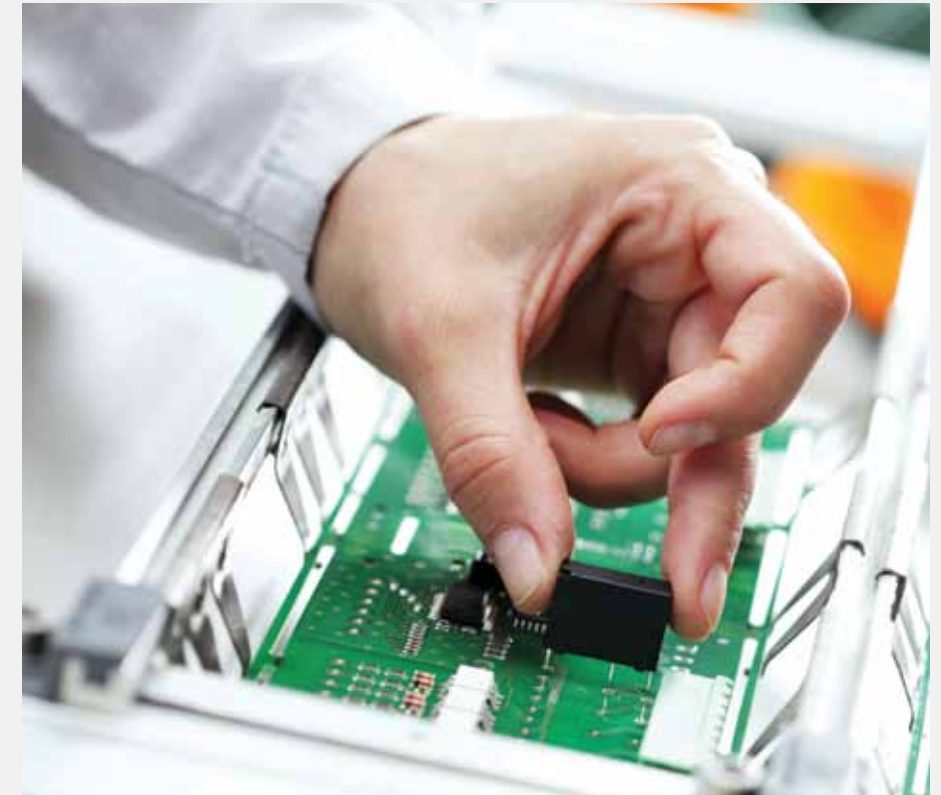
*Professor and researcher in the Political and Social Sciences Faculty, National Autonomous University of Mexico (UNAM).

que América del Norte sea responsable de casi 30% de la producción mundial y de 13.2% de las exportaciones globales.

Pero el TLCAN también tiene una gran relevancia geopolítica. En un mundo en que el multilateralismo progresa con lentitud, diversas regiones han optado por estrechar lazos de comercio e inversión con países vecinos. La prueba más clara de ello es la Unión Europea, pero también en Asia se observa una creciente interacción que ha derivado en diversos acuerdos comerciales intrarregionales. Hoy los presidentes de Estados Unidos y México, y el Primer Ministro de Canadá se reúnen con frecuencia para discutir temas de interés común, así como los grandes problemas globales.

EL FUTURO

Cabe preguntar a veinte años de distancia ¿qué sigue en el horizonte comercial y financiero de los tres socios de América del Norte? En algunos debates se analiza la posibilidad de crear una unión aduanera y de avanzar en la concreción de un mercado común, lo cual supone estrechar aún más los lazos existentes, abonando al mismo tiempo la reducción de las asimetrías entre los participantes. Una unión aduanera requeriría de una coordinación a nivel trinacional de políticas macroeconómicas, mientras



El TLCAN destacó entre todas las iniciativas desarrolladas en aquel tiempo por tratarse de la primera ocasión en que países tan asimétricos decidieron suscribir un acuerdo comercial ambicioso.

que un mercado común exigiría avanzar en negociaciones en materia migratoria. Existe también la inquietud de homologar posturas en torno a los grandes temas de las relaciones internacionales del siglo XXI, entre los que están la lucha contra la delincuencia organizada y la terrorismo, la protección del medio ambiente, la seguridad energética y la seguridad alimentaria, por mencionar algunos.

Volviendo al terreno económico, el TLCAN ha tornado evidente la importancia de mejorar la infraestructura para facilitar el flujo de bienes, servicios y personas de negocios entre los tres países, rubro en que hay avances notables y que es reconocido como de gran importancia en los años por venir. Otra esfera en la mira de los tres socios

norteamericanos es el comercio de servicios, el cual tiene un gran dinamismo y se confía en estimularlo con reglas adicionales.

Un tema de interés para los tres socios del TLCAN es la creciente participación de la República Popular China en el mercado de América del Norte. Sin ser parte del tratado comercial, China es uno de los principales socios de cada uno de los miembros del TLCAN, lo que ha llevado a representantes de Canadá, Estados Unidos y México a reunirse para explorar mecanismos que permitan mejorar la competitividad de la región, para aprovechar el ímpetu del comercio y las inversiones chinas.

En suma, a veinte años de su entrada en vigor el TLCAN ha contribuido a hacer de América del Norte una de las regiones económicas más importantes del mundo, y ha sentado las bases para estimular negociaciones comerciales y de inversión en todo el planeta, destacando la importancia de contar con reglas y parámetros que fortalezcan la confiabilidad, la certidumbre, el crecimiento económico y la concertación política entre países que, pese a ser tan distintos, tienen afinidades y aspiraciones comunes. **N**

*Profesora-investigadora en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

NAFTA AT TWENTY BUILDING A FUTURE OF LASTING GROWTH AND SHARED PROSPERITY

After twenty years of progress within NAFTA, it's time to take the agreement further by taking advantage of the strong framework for cooperation and integration that Canada, the US and Mexico have built.

BY SUSAN SEGAL*

When President Clinton signed NAFTA into law twenty years ago, who would have imagined it would have such an impact?

Brought together by extraordinary bipartisan unity, NAFTA was the most comprehensive trade agreement of its time, and a shining moment for US foreign economic policy. The agreement aimed to promote trade and investment integration across Canada, the US and Mexico through the creation of what was at the time the largest unified free market in the world. And it has done just that. At the same time, it has also improved competitiveness for the continent and its companies.

In a debate over NAFTA with then Vice President Al Gore, Ross Perot famously predicted a “giant sucking sound” of jobs and businesses leaving the US. Instead, the agreement has breathed new life across North America by raising standards of living, supporting millions of good jobs, and enhancing the position of member countries and their companies in a fast changing global economy.

Since NAFTA's entrance into force, total trade between the partners has skyrocketed three and a half times to almost 1.4 trillion USD. The US conducts over 3.2 billion USD in trade with Canada and

Mexico every day. US exports of goods and services to our North American neighbors have tripled since NAFTA, so that Canada and Mexico are now our largest export markets, topping to 526.5 billion USD in goods exports in 2013. They are also our second- and third-largest import suppliers, meaning lower prices and greater product choices for US families and companies.

US services exports to Canada and Mexico more than tripled from 27 billion USD in 1993 to 89 billion USD in 2012. US agricultural exports to Canada and Mexico have tripled and quintupled,

EL TLCAN A VEINTE AÑOS AVANZA CREANDO UN FUTURO DE CRECIMIENTO DURADERO Y PROSPERIDAD COMPARTIDA

Después de veinte años de progreso en torno al TLCAN, es hora de empujar con mayor fuerza los acuerdos rumbo a otros derroteros, aprovechando el fuerte marco de cooperación e integración que Canadá, Estados Unidos y México han construido.

POR SUSAN SEGAL*

Cuando el presidente Clinton firmó la entrada en vigor del TLCAN hace veinte años, ¿quién se habría imaginado que ese acuerdo tendría tales repercusiones?

El TLCAN –concretado gracias a una extraordinaria unidad bipartidista– fue el acuerdo comercial más amplio de su tiempo y un momento brillante para la política económica exterior de Estados Unidos. El objetivo del tratado fue promover el comercio y la integración de las inversiones en Canadá, Estados Unidos y México a través de la creación de lo que entonces era el libre mercado unificado más grande del mundo.

Y esto es exactamente lo que ha hecho, pero al mismo tiempo ha aumentado la competitividad del continente y sus empresas.

En un debate sobre el TLCAN con el entonces vicepresidente Al Gore, Ross Perot hizo una famosa predicción: “Una gigantesca sonda succionadora” de empleos y de empresas que abandonarían Estados Unidos. En vez de eso, el acuerdo ha dado nueva vida a toda América del Norte al mejorar la calidad de vida, dar soporte a millones de buenos empleos y mejorar la posición de los países miembros y sus empresas, en una econo-

mía mundial que cambia rápidamente.

Desde la entrada en vigor del TLCAN el comercio total entre los socios se ha multiplicado tres veces y media para alcanzar casi 1,400 millones de dólares. Estados Unidos tiene un comercio de más de 3.2 millones de dólares por día con Canadá y México. Las exportaciones estadounidenses de bienes y servicios a sus vecinos de América del Norte se han triplicado desde la entrada en vigor del TLCAN; en 2013 las exportaciones de mercancías alcanzaron un valor de 526,500 millones de dólares, por lo que Canadá y México son ahora los mayores mercados para las exportaciones estadounidenses. Canadá y México ocupan el segundo y tercer lugar –respectivamente– como proveedores de productos de importación para Estados Unidos, lo que se traduce en precios más bajos y más opciones de productos para las familias y las empresas estadounidenses.

Las exportaciones de servicios de Estados Unidos a Canadá y México han crecido en más de tres veces al pasar de 27,000 millones de dólares en 1993 a 89,000 millones de dólares en 2012. Las exportaciones agrícolas de Estados Unidos a Canadá y México se han triplicado y quintuplicado –respectivamente– de tal manera que una de cada diez hectáreas de las granjas estadounidenses alimenta a canadienses y a mexicanos.

El volumen del comercio entre los tres países es por sí mismo impresionante, sin embargo es el grado de integración lo que agrega el valor real y aumenta la competitividad.

No solo comerciamos entre nosotros, también producimos juntos. El TLCAN ha creado una plataforma de producción para América del Norte en la que piezas y materiales cruzan las fronteras de ida y vuelta durante todo el proceso de fabricación.

Una cuarta parte de las importaciones de Estados Unidos desde Canadá consta de productos de valor agregado provenientes de Estados Unidos. Los autos montados en la región de los Grandes Lagos cruzan la frontera entre Canadá y Estados Unidos hasta seis veces antes de quedar totalmente montados, y un increíble 40% del valor de las importaciones de Estados Unidos procedentes de México consiste en bienes parcialmente montados en los Estados Unidos. Por cada dólar que México gana en expor-





We need to invest in new infrastructure which further connects and integrates our continent. Another huge opportunity is in energy, where enhanced cooperation will lead to true energy independence for North America, which will also have a significant impact on our future competitiveness.

respectively, such that one in every ten acres on American farms feeds Canadians and Mexicans.

The sheer volume of trade is impressive –and yet it is the depth of integration that adds the real value and increases competitiveness. We do not just trade together; we produce together. The accord has created a unified production platform for North America, with parts and materials passing back and forth across borders throughout the manufacturing process. A quarter of US imports from Canada consist of value added from the US. Cars assembled in the Great Lakes region frequently cross the US-Canadian border up to six times before they are fully assembled. And an incredible 40% of the value of US imports from Mexico consists of goods partly assembled in the

US. For every dollar that Mexico earns from exports, fifty cents are spent on American goods. In contrast, US imports from China only contain 4% US content.

We are also investing more in one another. The stock of foreign direct investment in Mexico from all sources has increased by four-fold since 1993. Combined foreign direct investment between Mexico and the US stands at over 100 billion USD. US-owned companies operating in Mexico created 25 billion USD in value added and employed nearly a million workers. Approximately 1.4 billion USD of merchandise trade and one million people cross the US-Mexico border every day. Twenty-three US states count Mexico as their first or second-largest export destination.

NAFTA's impact on job creation in each of the member economies is a trickier

subject. NAFTA has undeniably supported and created jobs in Canada and the US. The US Chamber of Commerce estimates 14 million US jobs depend on trade with Canada and Mexico. But as former Mexican President Ernesto Zedillo points out in the winter 2014 issue of *Americas Quarterly*, “the generation of economic opportunities is influenced by many factors, not just international trade and investment.”

Of course, critics argue that NAFTA has not solved Mexico's challenges; that since its signing, poverty rates and inequality have not been addressed, and the gap between Mexico's GDP per capita and that of its NAFTA partners has widened. The fact is that NAFTA was only a trade agreement. And measured on those terms, it has opened each member's economy to unprecedented trade and foreign investment, al-



Tenemos que invertir en nuevas infraestructuras que conecten y que integren aún más a nuestro continente. Otra gran oportunidad se encuentra en la energía, en donde una mayor cooperación llevará a la verdadera independencia energética a América del Norte, lo que también tendrá un impacto significativo en nuestra competitividad a futuro.

taciones, cincuenta centavos van a productos estadounidenses. En contraste, las importaciones de Estados Unidos provenientes de China solo tienen 4% de contenido estadounidense.

También estamos invirtiendo más el uno en el otro. El volumen de inversión extranjera directa en México ha aumentado cuatro veces desde 1993. La inversión extranjera directa combinada entre Estados Unidos y México se encuentra en más de 100,000 millones de dólares. Las empresas de capital estadounidense que operan en México crearon 25,000 millones de dólares de valor agregado y emplearon a casi un millón de trabajadores. Aproximadamente 1,400 millones de dólares de comercio de mercancías y un millón de personas cruzan la frontera entre Estados Unidos y México diariamente.

Veintitrés estados de la Unión Americana tienen a México como su primer o segundo destino de exportación.

El impacto del TLCAN en la creación de puestos de trabajo en cada una de las economías de los países miembros es un tema más complicado. Es innegable que el TLCAN ha sostenido y ha creado puestos de trabajo en Canadá y Estados Unidos. La Cámara de Comercio de Estados Unidos estima que 14 millones de puestos de trabajo norteamericanos dependen del comercio con Canadá y México. Pero como el expresidente mexicano Ernesto Zedillo señala en la edición de invierno 2014 de *Americas Quarterly*: “la generación de oportunidades económicas es influida por muchos factores, no sólo el comercio y la inversión internacionales.”

Por supuesto, los críticos sostienen que el TLCAN no ha resuelto los retos de

México, que desde su firma las tasas de pobreza y desigualdad no se han atendido y que la brecha entre el PIB per cápita mexicano y el de sus socios ha aumentado. El hecho es que el TLCAN fue sólo un acuerdo comercial, y medido en esos términos ha abierto la economía de todos los miembros a una inversión y comercio extranjeros sin precedentes, lo que les permite estar más integrados y ser más competitivos. El comercio –y esto es válido para el TLCAN– no es una “varita mágica” para la creación de empleos, sino un instrumento que, en conjunción con políticas nacionales adecuadas, fortalece toda la economía en un escenario mundial cada vez más competitivo. En México se han realizado ya enormes avances hacia la aplicación de las reformas necesarias para aprovechar las ventajas



lowing them to grow more integrated and competitive. Trade –let alone NAFTA– is not a “magic wand” for job creation; rather, it is one instrument that, in conjunction with the right national policies, strengthens the entire North American economy on an increasingly competitive global stage. In Mexico, enormous advances have already been made to implement the reforms necessary to take advantage of the accord. President Peña Nieto’s reform agenda to open up the energy sector, break up and regulate telecoms monopolies, and to create more flexible working environments holds the potential to further spur economic growth.

So what do the agreement’s next twenty years look like? It’s time to take NAFTA further. The agreement has created a strong framework for cooperation and integration. Yet Mexico is the only country whose foreign ministry has a bureau of North American affairs. We also need to better focus on the trilateral versus solely the bilateral relationship in our policy-making, and take advantage of opportunities to leverage the weight of our entire continent on the global stage.

The sheer volume of trade is impressive –and yet it is the depth of integration that adds the real value and increases competitiveness. We do not just trade together; we produce together.

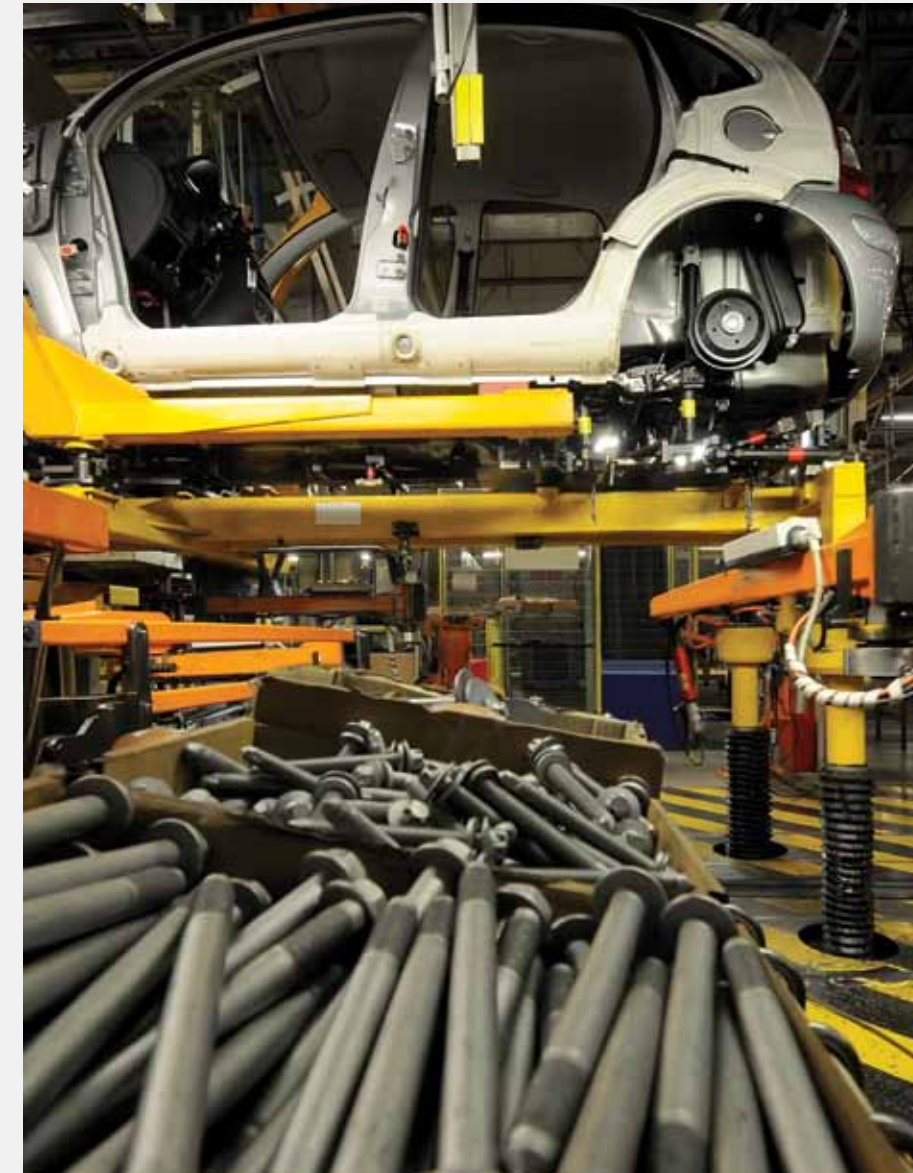
Although Canada and Mexico were belatedly invited to join the Trans-Pacific Partnership (TPP) negotiations, the US must now work with them to align their interests with regards to Asian competitors. Canada and Mexico should also be more directly involved in US negotiations for a free trade agreement with Europe.

As we look back on the last two decades under NAFTA, we see an integrated web of interdependent supply chains growing across our continent. The agreement strengthens our commitment to look outward and rightly pushes us to invest in each other’s success, for the good of all. Does NAFTA need to be updated? Certainly. As current Mexican ambassador to the US, Eduardo Medina Mora has said, the countries are engaged in 21st century trade, operating on a 20th century policy

format, with a 19th century infrastructure. We need to invest in new infrastructure which further connects and integrates our continent. Another huge opportunity is in energy, where enhanced cooperation will lead to true energy independence for North America, which will also have a significant impact on our future competitiveness.

On its 20th anniversary, as we celebrate the progresses made, let’s build on its foundation to ensure its next twenty years bring our families, farmers, workers, and businesses more closely together in order to build, innovate, and invest in each other. Let’s ensure North America’s growth and prosperity, and help maintain its status as the most competitive region in the world. **N**

* President and CEO, Americas Society/Council of the Americas.



Es hora de llevar más adelante el TLCAN. El acuerdo ha creado un marco sólido para la cooperación y la integración, sin embargo México es el único de los tres países socios cuya Cancillería cuenta con una dirección general para América del Norte.

en todo nuestro continente. El acuerdo refuerza nuestro compromiso de mirar hacia afuera, y con razón nos empuja a invertir en el éxito mutuo para el bien de todos.

¿El TLCAN necesita actualizarse? Sin duda. Como lo ha dicho el actual embajador de México en Estados Unidos –Eduardo Medina Mora–: “los países están en el camino del comercio del siglo XXI, trabajando en un formato de políticas del siglo XX, con una infraestructura del siglo XIX”. Tenemos que invertir en nuevas infraestructuras que conecten y que integren aún más nuestro continente. Otra gran oportunidad se encuentra en la energía, en donde una mayor cooperación llevará a América del Norte a la verdadera independencia energética, lo que también tendrá un impacto significativo en nuestra competitividad a futuro.

En el vigésimo aniversario del TLCAN –en el que celebramos los progresos que se realizaron– tenemos la oportunidad de construir sobre sus cimientos para asegurar que los próximos veinte años acerquen aún más a nuestras familias, a nuestros agricultores, a trabajadores y empresas para crear, innovar, e invertir los unos en los otros. Aseguremos el crecimiento y la prosperidad de América del Norte para que América del Norte sea la región más competitiva del mundo. **N**

* Presidenta y Directora Ejecutiva, Sociedad de las Américas/Consejo de las Américas.

del acuerdo. El programa de reformas del presidente Peña Nieto para abrir el sector energético, dismantlar y regular los monopolios de telecomunicaciones y para crear entornos de trabajo más flexibles, tiene el potencial de promover aún más el crecimiento económico.

Entonces, ¿cómo serán los próximos veinte años del acuerdo? Es hora de llevar más adelante el TLCAN. El acuerdo ha creado un marco sólido para la cooperación y la integración, sin embargo México es el único de los tres países socios cuya Cancillería cuenta con una dirección general para América del Norte. Necesitamos concentrarnos en la relación trilateral –no solo en nuestra relación bilateral con cada uno de los socios del

TLCAN– para la elaboración de políticas que permitan aprovechar las oportunidades y posicionar el peso de todo nuestro continente en el escenario mundial. Si bien Canadá y México fueron tardíamente invitados a unirse a las negociaciones del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP por sus siglas en inglés), Estados Unidos debe trabajar con ellos para alinear sus intereses con respecto a los competidores asiáticos. Canadá y México también deben participar más directamente en las negociaciones para un acuerdo de libre comercio con Europa.

Si miramos hacia atrás las dos décadas que han transcurrido con el TLCAN, vemos una red integrada de cadenas de suministro interdependientes que crece

ANALYSIS OF NAFTA TWENTY YEARS ON

NAFTA was a landmark in the economic policy of Mexico that enabled it to consolidate its process of trade liberalization to transform the composition of its exports and become the principal exporter of manufactured goods in Latin America, with daily sales of a little over one billion USD.

BY VALENTÍN DIEZ MORODO*

In the 1980s, the oil industry represented around one half of all Mexican exports, while manufactured goods made up 37%. Between 1994 and 2013, the country's total foreign trade grew by an average of 10% each year, while exports grew at an annual average of 11%. Nowadays, 81% of Mexican exports are sent to the rest of North America –with the US receiving 78.8% and Canada 2.7%.

In signing the NAFTA, Mexico's principal objectives were to promote secure and stable access to the world's largest market by eliminating tariff and non-tariff barriers, providing certainty to Mexican companies, and promoting foreign direct investment (FDI) in the country, together with the generation of better paid jobs.

Twenty years after the agreement entered into force, Mexico has the potential to be a major winner in the race for the market. The country enjoys a huge advantage: its border with the US, which means that products made in Mexico can reach a large part of the country within one or two days, while those manufactured in countries like China take at least twenty days by boat. Added to that, goods im-

ported from Mexico enter free from tariffs –thanks to NAFTA– making the country's advantage even greater.

Currently, the products Mexico most exports to the US are flat screen televisions, automobiles, auto parts, engines, modular circuits, data processing units, telephones, mobile telephones, gold, silver, refrigerators, crude oil, beer, sugar, corn, trucks, clothing, shoes, chemical and plastic products, parts and fittings for aircrafts and fruit and vegetables.

Meanwhile, products the country imports from the US include gasoline, yellow corn, natural gas, wire, cable and other insulated electrical conductors, goods for assembly or manufacture of aircraft parts, vehicle parts, gearboxes and parts, and p-xylene.

As for Canada, Mexico is the fourth largest market for Canadian products after China, the US, and the UK, and the third largest supplier to the country after China and the US. In twenty years of NAFTA, Mexican exports to Canada have grown at an average annual rate of 11.6%. The products exported from Mexico to Canada are engines, auto parts, computers and televisions.

Canada is the fourth largest source of FDI in Mexico (12 billion USD between

1999 and 2011, representing 4.5% of FDI in the country over this period), with a dynamic presence in the mining, telecommunications, and aerospace sectors.

All this is the result of a major effort by the public and private sectors to generate the conditions that make it possible to leverage the competitive and comparative advantages of the country and use them to strengthen Mexico's presence on international markets.

Twenty years after NAFTA was introduced, we face new challenges. Today, we must work to improve logistics processes and facilitate border crossings, strengthening customs cooperation and improving the infrastructure to become more competitive. Likewise, it is necessary to make progress in standardization of norms in productive sectors to prevent these turning into non-tariff barriers.

It is also important to increase support to small and medium enterprises (SMEs) in order to directly or indirectly incorporate them into international trade, through actions such as the promotion of their products abroad.

In the short term, companies around the world –especially US companies that

ANÁLISIS DEL TLCAN A VEINTE AÑOS DE SU ENTRADA EN VIGOR

El TLCAN marcó un hito en la política económica de México y le permitió consolidar su proceso de apertura comercial para transformar la composición de sus exportaciones y convertirse en el principal exportador de manufacturas de América Latina, con ventas diarias de poco más de mil millones de dólares.

POR VALENTÍN DIEZ MORODO*

En la década de 1980 la industria petrolera representaba alrededor de 50% de las exportaciones mexicanas, mientras que las manufacturas constituían 37%. De 1994 a 2013 el comercio exterior total de México creció en promedio 10% anual, mientras que las exportaciones crecieron en promedio 11% durante ese mismo periodo. En la actualidad, los países vecinos en América del Norte representan 81% de las exportaciones mexicanas –Estados Unidos recibe 78.8% y Canadá 2.7%.

Al firmar el TLCAN, México tuvo como uno de sus principales objetivos promover el acceso seguro y estable al mercado más grande del mundo, al eliminar barreras arancelarias y no arancelarias, dando certidumbre al empresario mexicano y promoviendo la Inversión Extranjera Directa (IED) en nuestro país, así como la generación de empleos mejor pagados.

Veinte años después de la entrada en vigor del acuerdo, México tiene el potencial de ser el gran ganador en la carrera por el mercado. El país tiene una enorme ventaja: su frontera con Estados Unidos. Esto significa que los productos hechos en México pueden llegar a gran parte de ese país en un día o dos, mientras que los ma-

nufacturados en países como China, tardan al menos veinte días en barco. Si a eso agregamos que las mercancías importadas de México pueden ingresar libres de aranceles, gracias al TLCAN, las oportunidades de México son más que claras.

Actualmente, los productos más exportados por México a Estados Unidos son pantallas planas, automóviles, autopartes, motores, circuitos modulares, unidades para el procesamiento de datos, teléfonos, teléfonos móviles, oro, plata, refrigeradores, aceites crudos de petróleo, cerveza, azúcar, maíz, camiones, prendas de vestir, calzado, productos químicos y plásticos, partes y piezas para aeronaves, y frutas y hortalizas.

En tanto, los productos que el país importa de Estados Unidos son gasolinas, maíz amarillo, gas natural, hilos, cables y demás conductores aislados para electricidad, mercancías para el ensamble o fabricación de aeronaves, autopartes, vehículos, cajas de cambios y sus partes, y xileno.

Por lo que se refiere a Canadá, México se ubicó como el cuarto mercado de exportación más importante para los productos canadienses después de Estados Unidos, China y Reino Unido. México se convirtió

en el tercer proveedor de Canadá, después de Estados Unidos y China. En los veinte años del TLCAN, las exportaciones mexicanas a Canadá han crecido a una tasa promedio anual de 11.6%.

Los productos que más se exportan de México a Canadá son motores, autopartes, computadoras y televisores.

Canadá es la cuarta fuente de IED en México (12 mil millones de dólares entre 1999 y 2011, que representan 4.5% de la IED en el país en ese periodo), con una dinámica presencia en los sectores minero, de telecomunicaciones y aeroespacial.

Todo esto es el resultado de un esfuerzo importante de los sectores público y privado para generar las condiciones que permitieran aprovechar las ventajas competitivas y comparativas del país, y usarlas para fortalecer la presencia de México en los mercados internacionales.

A veinte años del TLCAN hay nuevos retos. Hoy debemos trabajar para mejorar los procesos logísticos y facilitar los cruces fronterizos, fortaleciendo la cooperación aduanera y mejorando su infraestructura para ser más competitivos; de igual forma, es necesario avanzar en la homologación de las normas de los sectores productivos

Twenty years after NAFTA was introduced, we face new challenges. Today, we must work to improve logistics processes and facilitate border crossings, strengthening customs cooperation and improving the infrastructure to become more competitive. Likewise, it is necessary to make progress in standardization of norms in productive sectors to prevent these turning into non-tariff barriers.



are in the process of moving operations from Asia back to the American continent— will have to take strategic decisions about where to locate these operations to serve the North American market.

Companies must undertake a new analysis, product by product, of their global networks and take into account the total cost of production rather than focusing exclusively on labor costs. That analysis should consider worker productivity, cost, logistics and time to market, logistics risks, energy costs, and other expenses, all in a variety of scenarios. Companies must also ensure that their supply chains are flexible, dynamic, and balanced at a global level, providing leeway for changes to production.

In that context, Mexico and its North American partners have a great opportunity to increase and develop shared production processes for the benefit of competitiveness, not only for their own markets but also for the market represented by the Trans-Pacific Partnership (TPP). **N**

*Chairman of the Mexican Business Council for Foreign Trade, Investment, and Technology (COMCE)



para evitar que estas se puedan convertir en barreras no arancelarias.

Asimismo, debemos intensificar la asistencia a las pymes para incorporarlas de manera directa o indirecta en el comercio internacional, mediante acciones como la promoción de sus productos en el extranjero.

En el corto plazo, empresas de todo el mundo —especialmente estadounidenses que han iniciado un proceso de traslado de operaciones de Asia rumbo al continente americano— tendrán que tomar decisiones estratégicas sobre dónde ubicar sus operaciones —fuera de China— para servir al mercado de América del Norte.

Las empresas deben llevar a cabo un nuevo análisis, producto por producto, de sus redes globales, y tomar en cuenta el costo total de producción en lugar de centrarse exclusivamente en los costos de mano de obra. Este análisis debe tener en cuenta la productividad del trabajador, el costo, la logística y el tiempo de salida al mercado, los riesgos logísticos, los costos de energía, y otros gastos en una variedad de escenarios. Las empresas también deberán asegurarse de que sus cadenas de suministro sean flexibles, dinámicas y equilibradas a escala mundial, proporcionando libertad de acción para cambiar la producción.

En este panorama México y sus socios en América del Norte tienen una gran oportunidad para incrementar y desarrollar sus procesos de producción compartida en beneficio de la competitividad, no solo para sus mercados, sino también para el mercado que representa el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP). **N**

*Presidente del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE).

A veinte años del TLCAN hay nuevos retos. Hoy debemos trabajar para mejorar los procesos logísticos y facilitar los cruces fronterizos, fortaleciendo la cooperación aduanera y mejorando su infraestructura para ser más competitivos; de igual forma, es necesario avanzar en la homologación de las normas de los sectores productivos para evitar que estas se puedan convertir en barreras no arancelarias.

NAFTA: A POSITIVE OUTCOME

Twenty years after NAFTA with Canada and the US came into force, Mexico is contributing to make North America the most productive and competitive region in the world.

BY FLAVIO DÍAZ MIRÓN*

In the two decades that NAFTA has been in force, the Mexican economy has grown much faster than in previous periods. It has not been easy. Mexico's position on the international stage is the result of an intense process of institutional transformation. With well formulated objectives and a discipline worthy of international recognition, over the last twenty years Mexico has driven through substantial changes that have resulted in an unprecedented framework of administrative transparency, a surge in foreign investment and a strengthening of respect for intellectual property that provides security guarantees for technology transfer to and from the country.

Mexico has modernized itself. From being a closed economy it became one of the countries with the greatest openness to international trade and a platform for tariff-free trade offering preferential access to 45 countries worldwide. In two decades we have learned to compete on the global market and the NAFTA model has become a benchmark for negotiations of great significance, such as the Pacific Alliance and the Trans-Pacific Partnership (TPP).

Today, with the structural reforms approved by the Mexican Congress, new niches are emerging that will require new goods and services, which will be able to move freely thanks to the NAFTA platform.

Recently, Mexico's Ministry of Finance and Public Credit stated in its weekly bulletin that "the package of secondary legislation bills on energy issues will allow for greater investment and competition in the energy sector for the benefit of society."



UN BALANCE POSITIVO SOBRE EL TLCAN

A veinte años de la entrada en vigor del TLCAN, México contribuye a que América del Norte sea la zona más productiva y competitiva del mundo.

POR FLAVIO DÍAZ MIRÓN*

Durante estos veinte años con el TLCAN, la economía mexicana ha crecido lo que no había crecido en periodos similares. No ha sido fácil, y nuestra posición viene de un proceso intenso de transformación institucional. Con objetivos bien planteados y una disciplina digna de reconocimiento internacional, en las pasadas dos décadas México ha impulsado transformaciones sustantivas: desde un marco de transparencia administrativa sin precedentes y la liberación de inversiones extranjeras, hasta el reforzamiento del respeto a la propiedad intelectual que da garantías de seguridad a la transferencia de tecnología, hacia y desde nuestro país.

México se modernizó. De ser una economía cerrada se convirtió en uno de los países con mayor apertura al comercio internacional y actualmente es una plataforma de comercio franco, con acceso preferencial a 45 países en todo el mundo. En dos décadas hemos aprendido a competir en el mundo, y el modelo del TLCAN es utilizado como referente para nuevas negociaciones continentales y globales, como la Alianza del Pacífico y el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP).

Hoy con las reformas estructurales aprobadas por el congreso mexicano surgen nuevos nichos en los que se requerirán nuevos bienes y servicios que podrán circular gracias a la plataforma del TLCAN. Recientemente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en su mensaje semanal informó que "el paquete de iniciativas de leyes secundarias en

Indeed, as a result of the business operations attracted by a more competitive and open energy regime, a more effective regulatory framework in the telecommunications sector, a more relevant and timely educational system and a judicial system that upholds the rule of law, Mexico will enjoy greater investment and increased competitiveness over the years to come. There will be greater demand for public goods and services, the number of business transactions in the country will multiply, and a more sophisticated social environment will emerge.

Recently, I participated in one of the most important events for the global oil industry. There, I observed a clear interest on the part of the international community to participate in the liberalization of the Mexican energy sector.

This momentous change for Mexico, like few in the country's history, requires a strong commitment and the consolidation of Mexico's economic leadership in the global context.

Two decades ago, it is likely that few would have thought that Mexico would become the leading auto parts exporter and second largest exporter of light motor vehicles to the US, or the leading supplier of medical devices for that market. Very few would have imagined that by now we would be the leading producer of beer in the world and the number one exporter of fridge freezers and flat screen televisions. Today, we are all of those things and we can achieve more because we have a fairer and more competitive operational framework, where we will pay better prices for inputs such as electricity.

Liberalization implies competition; we must demonstrate that Mexicans are good suppliers and good business partners with whom it is possible to establish strategic associations to incorporate new technologies and implement international best practices in sectors such as energy. In that way, not only will we see new fields opening up to provide specialized technical services in an industry that is open to competition but also new social hubs where communities of professionals and technicians can establish themselves, right where the productive sector needs them; we will see new highways and roads being built to connect the new social centers with the new workplaces; we will require technical training centers



Two decades ago, it is likely that few would have thought that Mexico would become the leading auto parts exporter and second largest exporter of light motor vehicles to the US, or the leading supplier of medical devices for that market. Very few would have imagined that by now we would be the leading producer of beer in the world and the number one exporter of fridge freezers and flat screen televisions.

with the international certifications demanded by industry.

The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) recently reported that the structural reforms undertaken by Mexico could lead to a growth in GDP of between 2.3%

and 2.5% over and above that already forecast. In practical terms, that means an investment of new resources into the Mexican economy which will enable the construction of more infrastructure. **N**

*Minister for North America, ProMéxico.

materia energética permitirá una mayor inversión y competencia del sector energético en beneficio de la sociedad". En efecto, como resultado de las operaciones atraídas por un régimen energético más competido y abierto, un marco regulatorio más eficaz en materia de telecomunicaciones, un sistema educativo más pertinente y oportuno y un sistema judicial que fortalece el estado de derecho, México tendrá mayor inversión y mayor competitividad durante los próximos años; habrá mayor demanda de bienes y servicios públicos, el número de transacciones comerciales en territorio nacional se multiplicará y tendremos un entorno social más complejo.

Recientemente participé en uno de los eventos especializados en el sector petrolero más importantes a nivel internacional. Ahí observé un interés claro de la comunidad internacional por participar en la apertura del

sector energético mexicano. Este cambio tan trascendental para México —como pocos se han dado en la historia del país— requiere un compromiso decidido y la consolidación del liderazgo económico de México dentro del contexto global.

Probablemente hace dos décadas pocos hubieran pensado que México llegaría a ser el primer exportador de autopartes y el segundo exportador de automóviles ligeros a los Estados Unidos, o el principal proveedor de instrumentos médicos para ese mismo mercado; muy pocos hubieran imaginado que a estas alturas seríamos el primer productor de cerveza del planeta o el exportador número uno de refrigeradores con congelador y televisiones planas. Hoy lo somos, y podemos alcanzar mayores logros porque tenemos un marco operativo más justo y competitivo, donde

Probablemente hace dos décadas pocos hubieran pensado que México llegaría a ser el primer exportador de autopartes y el segundo exportador de automóviles ligeros a los Estados Unidos, o el principal proveedor de instrumentos médicos para ese mismo mercado; muy pocos hubieran imaginado que a estas alturas seríamos el primer productor de cerveza del planeta o el exportador número uno de refrigeradores con congelador y televisiones planas.

pagaremos precios más competitivos por insumos como la energía eléctrica.

La apertura trae consigo competencia. Por ello debemos probar que los mexicanos somos buenos proveedores y buenos socios de negocios con quienes es posible establecer asociaciones estratégicas para incorporar nuevas tecnologías e instrumentar buenas prácticas internacionales en sectores como el energético. De esta forma no sólo veremos nacer nuevos campos de prestación de servicios técnicos especializados en una industria que se abre a la competencia, también veremos nuevos núcleos sociales donde se asienten comunidades de profesionistas y técnicos, justo donde el sector productivo lo demande; observaremos nuevas carreteras y caminos que conecten los nuevos centros sociales con los nuevos sitios de trabajo; requeriremos centros de capacitación técnica con las certificaciones internacionales requeridas por las diferentes industrias.

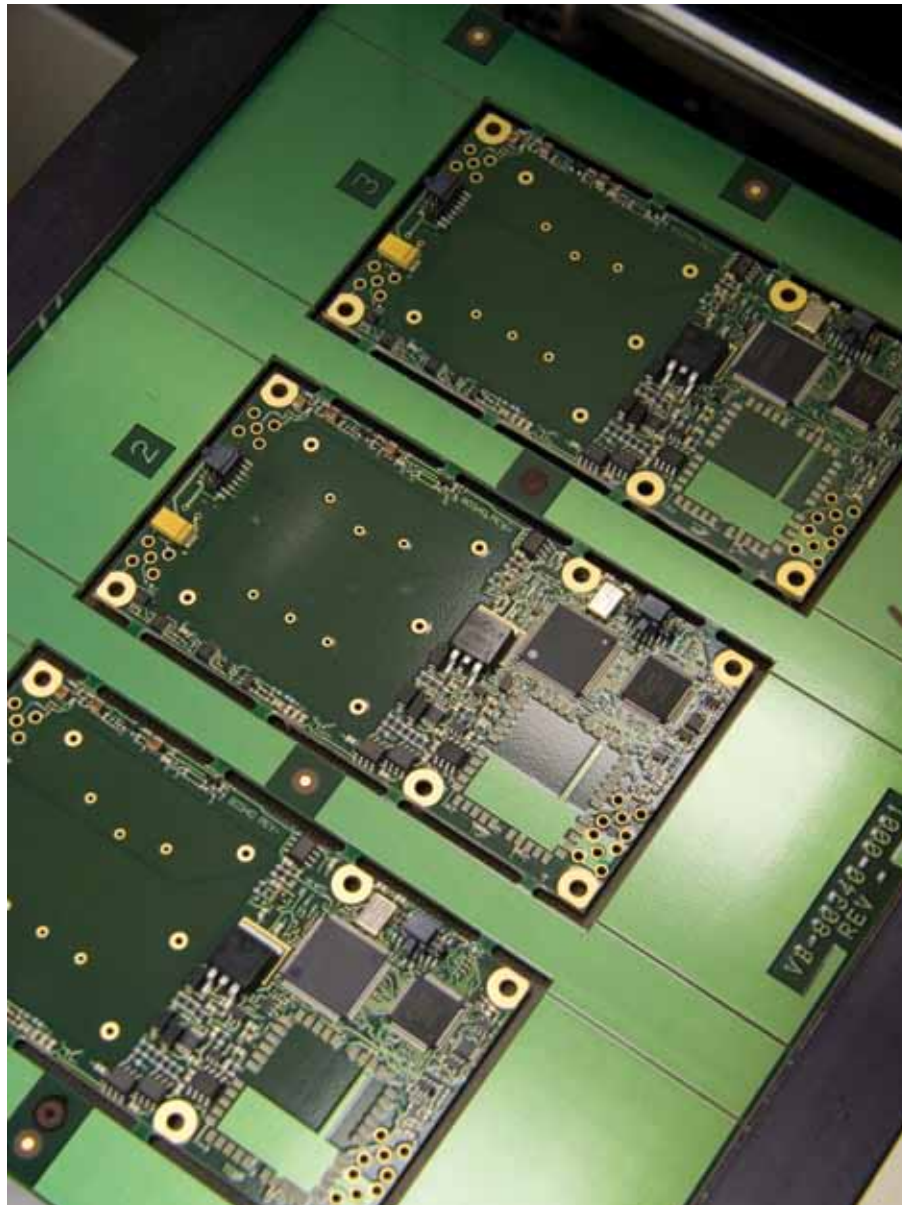
La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) publicó recientemente que las reformas estructurales emprendidas por México podrían significar un crecimiento del PIB de entre 2.3% y 2.5% adicional al esperado. En términos prácticos, esto significa una inversión de nuevos recursos en la economía mexicana, que se traducirá —por ejemplo— en la construcción de nueva infraestructura. **N**

*Ministro para América del Norte, ProMéxico.

NAFTA: MYTHS AND REALITIES

Two decades ago, several sectors of Mexican society rejected the idea of trade liberalization and displayed their fears about the imminent entry into force of NAFTA. Today, the benefits of Mexico's participation in the agreement are irrefutable and, without myths or fears, the country faces new challenges to continue availing itself of the advantages and opportunities of its preferential relationship with Canada and the US.

BY ENRIQUE C. UGARTE DORNBIERER*



Twenty years ago there were many fears about the entry into force of the NAFTA. It was argued that Mexico was not prepared enough to compete with the US and Canada, countries that already maintained a strong and mature business relationship and had competed for decades on international markets.

Eight years before the entry into force of NAFTA, in 1986 Mexico joined the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). That negotiation was instrumental in advancing the policy of liberalization that Mexico had just adopted. In this process, the position of consumers was fundamental. There was consensus on the problems of protectionism and closing borders to trade; the productive sector in Mexico, which had developed within a closed economy, had neglected the domestic market, which in its turn resulted in multiple failings in quality and service. The lack of satisfaction among consumers was evident and the country began to fall behind in its models of productivity and competitiveness.

At the outset of the liberalization process, given the prevailing circumstances in the domestic market, the false notion emerged that all imported products are better, for the mere fact that their labels promised "quality, price and durability." However, consumers soon began to realize that not everything that glittered was gold. While many different imported items met their expectations of quality and price, there were others that fell apart or stopped working after a few days of usage. The quality of imports from other countries ranged from very good to the truly bad. Still, the door had been irreversibly opened.

TLCAN DE LOS MITOS A LAS REALIDADES

Hace dos décadas varios sectores de la sociedad mexicana rechazaban la idea de la apertura comercial y se mostraban temerosos ante la inminente entrada en vigor del TLCAN. Hoy los beneficios de la participación de México en ese acuerdo son contundentes y, sin mitos ni temores, el país tiene frente a sí nuevos retos para continuar aprovechando las ventajas y oportunidades que representa su relación comercial con Canadá y Estados Unidos.

POR ENRIQUE E. UGARTE DORNBIERER*



Hace veinte años había muchos temores por la entrada en vigor del TLCAN. Se argumentaba que México no estaba suficientemente preparado para competir con Canadá y Estados Unidos, países que mantenían una relación comercial fuerte y madura entre ellos, y que llevaban décadas compitiendo en los mercados internacionales.

ANTECEDENTES

Ocho años antes de la entrada en vigor del TLCAN (en 1986), México se anexó al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Esa negociación fue fundamental para avanzar en la política de apertura que en aquel momento México acababa de adoptar. En ese proceso la posición de los consumidores fue fundamental. Había consenso sobre los problemas derivados del proteccionismo y el cierre de fronteras para el comercio; el sector productivo en México —que se desarrolló al amparo de una economía cerrada— había descuidado el mercado interno, lo que se traducía en múltiples omisiones en calidad y servicio. El descontento de los consumidores era evidente y el país empezaba a rezagar sus esquemas de productividad y competitividad.

En el inicio del proceso de apertura —dadas las circunstancias imperantes en los mercados internos— se creó la falsa ilusión de que todos los productos de importación eran mejores, tan solo por el hecho de que sus etiquetas prometían "calidad, precio y durabilidad".

Sin embargo, al poco tiempo los consumidores en general empezaron a darse cuenta de que "no todo lo que brilla es oro". Mientras que muchos y diferentes artículos importados cumplían con las expec-

To ensure the competitiveness of Mexican products in the face of liberalization, local industries were required to meet strict Mexican standards of quality certification (NOM) in all their aspects. However, during the first years, large amounts of foreign goods entered the country without regulatory controls.

I witnessed this at that time, and I did so with great concern. I ran an engineering company with Mexican and US capital, a manufacturer of equipment for lifting and loading. Within a few months of Mexico signing up to the GATT, the market was flooded by competing products, mainly from Japan, China, Taiwan, South Korea, Brazil, Argentina, and several European countries. They reached the market at unfair prices.

That was how the country's opening up to foreign goods began: with the dissatisfaction of the Mexican business community and to the great satisfaction of consumers.

Years passed before a comprehensive free trade agreement in North America became a possibility—and a reality. For better

NAFTA turned Canada, the US and Mexico, as a bloc, into one of the major players in terms of the supply chains of advanced industries.

or worse, the foundations were already laid in the Mexican market and it was clear that allowing the importation of foreign goods and services was a necessary condition for liberalization, yet not enough to drive growth in the country. It was necessary to set out a new idea to promote investment and international capital and to do so it was necessary to raise the country's level of productivity and competitiveness.

After a long period of legal agreements, NAFTA came into force in 1994. During the negotiations, the demand of the business community was no surprise. "We need more time," said some; the response was also immediate: "You've had enough time." It was true.

It was feared that Mexican labor would be unable to compete with Canada and the US—especially because of deficiencies in education—and that Mexico would not have the opportunity to address the challenges presented by NAFTA. The idea of NAFTA seemed reckless but for many it was clear that an agreement of this nature was necessary to modernize the country and strengthen its position to compete on the international market.

There was consensus on at least two elements that made clear the suitability of the treaty for the three countries:

1. The geographical reality. North America is significant in geographical terms, in terms of its size, its coasts and the variety and diversity of its natural resources.
2. The commercial reality. North America is an immensely important market, with a population that at the time was close to 400 million people, and which today has grown to about 470 million. So, against all the skepticism and denial by many sectors of Mexican society,



tativas de calidad y precio, había otros que se desentendían, desarmaban o descomponían a unos cuantos días de uso.

La calidad de lo traído de otros países variaba: desde lo muy bueno hasta lo verdaderamente malo. Aun así el camino estaba irreversiblemente abierto. Si bien para garantizar la competitividad de los productos mexicanos en el contexto de la apertura a las industrias locales se les exigía el cumplimiento estricto de la Norma Oficial Mexicana (NOM) en todas sus vertientes, durante los primeros años de apertura grandes cantidades de productos extranjeros ingresaron al país en un entorno de facilitación y sin controles normativos.

En aquella época fui testigo de eso y lo presencié con enorme preocupación. Dirigía una empresa metalmecánica de capital mexicano y estadounidense, fabricante de aparatos para elevación y carga. En cuestión de pocos meses—a raíz de la anexión de México al GATT—, el mercado fue invadido por productos competidores provenientes principalmente de Japón, China, Taiwán, Corea del Sur, Brasil, Argentina, y Europa. Llegaban al mercado a precios inequitativos. Así inició la apertura del país a las mercancías extranjeras: con la inconformidad de la comunidad empresarial mexicana y con gran beneplácito del consumidor.

LA LLEGADA DEL TLCAN

Transcurrieron los años hasta que se vislumbró—y se hizo posible— un acuerdo integral de libre comercio en América del Norte. Para bien o para mal las bases ya estaban creadas en el mercado mexicano, y era claro que permitir la importación de bienes y servicios del exterior era una condición necesaria de la apertura, aunque no suficiente para impulsar el crecimiento del país. Había que plantear un nuevo concepto promotor de la inversión y del ingreso de capitales internacionales, y para ello era necesario elevar el nivel de productividad y competitividad del país.

Después de un largo periodo de acuerdos legales, el TLCAN entró en vigor en 1994. Durante el proceso de negociaciones el reclamo de los empresarios no se hizo esperar. "Necesitamos más tiempo",—dijeron algunos. La respuesta también fue inmediata: "Ya tuvieron suficiente tiempo". Era verdad. Se temía que la mano de obra mexicana no pudiera competir con las de Canadá y Estados Unidos—sobre todo por las deficiencias de educa-



El TLCAN hizo que Canadá, Estados Unidos y México, como bloque, se convirtieran en uno de los principales actores en cadenas productivas de industrias avanzadas.

ción formativa—, y que México no tuviera oportunidades para hacer frente a los retos que implicaba el tratado. El TLCAN parecía una idea temeraria, pero para muchos era claro que un acuerdo de esa naturaleza era indispensable para la modernización del país y para consolidar su inserción en la competencia internacional.

Había consenso en por lo menos dos elementos que dejaban clara la conveniencia del tratado para las tres naciones:

1. La realidad geográfica: América del Norte era relevante en términos geográficos, tanto por la importancia del porcentaje territorial tierra-firme y la de sus litorales, como por su variedad y diversidad de recursos naturales.
2. La realidad comercial: América del

Norte representaba un mercado importantísimo, con una población—en ese entonces— cercana a los cuatrocientos millones de habitantes entre los tres países (hoy en día se acerca a los 470 millones).

Así, contra todo escepticismo y negación por parte de múltiples sectores de la sociedad mexicana, el TLCAN arrancó en enero de 1994. Hoy, a más de veinte años de su puesta en marcha, los beneficios del TLCAN para México son evidentes. El TLCAN pudo cambiar una larga historia del país y del mundo. El modelo de economía cerrada ya no funcionaba y los tratados de libre comercio en otras partes eran casi excepcionales. En aquel momento era necesario, más que un acuerdo de libre comercio, un mecanismo para brindar certidumbre a los inversionistas.

BALANCE POSITIVO

El TLCAN hizo que Canadá, Estados Unidos y México, como bloque, se convirtieran en uno de los principales actores en cadenas productivas de industrias avanzadas. Internamente desapareció la mentalidad antiexportadora que había prevalecido durante décadas, y México—que hasta entonces concentraba sus exportaciones en la indus-

NAFTA entered into force in January 1994. Today, twenty years after its launch, the benefits of NAFTA for Mexico are obvious.

NAFTA put an end to a long period in the history of the country and the world. The closed economy model was no longer working, while at the time free trade agreements elsewhere were few and chronologically far apart. More than a free trade agreement, what was needed was a mechanism to provide certainty to investors.

NAFTA turned Canada, the US and Mexico, as a bloc, into one of the major players in terms of the supply chains of advanced industries.

Domestically, the anti-export mentality that had prevailed for decades disappeared, and Mexico, which until then had concentrated its exports in the oil industry, some raw materials, and a few simple manufactured goods, gradually became a top producer and exporter of advanced manufacturing.

In twenty years, Mexican exports to the US and Canada grew by 597%, increasing from 44.5 billion USD in 1993 to 310 billion USD in 2013. In the NAFTA area, intra-regional trade grew by 400%.

Meanwhile, the average annual level of Foreign Direct Investment (FDI) in Mexico has increased tenfold. In 1993 the average annual FDI was 2 billion USD; after NAFTA came into force FDI grew to an average of 20 billion USD per year. The arrival of productive investment in Mexico undoubtedly helped generate new jobs and improve the quality of life in the country. Similar stories can be told about the other NAFTA countries; in the US, for example, more than 6 million jobs depend directly on bilateral trade with Mexico. It is a fact that none of the three countries would be what it is today without NAFTA.

To understand even better how NAFTA has contributed to Mexico, we need only look at the country's Gross Domestic Product (GDP) figures before and after the treaty. When NAFTA began in 1994, Mexico's GDP stood at 527.3 billion USD; forecasts indicate that Mexico will end 2014 with a GDP close to 1.3 trillion USD. The GDP per capita also shows substantial changes: it rose from 5,888 USD in 1994 to 10,767 USD in 2014.

Undoubtedly, one of the most important outcomes of NAFTA has been replac-

ing individual work with joint economic work. Currently, Mexico and the US have consolidated joint production schemes with a very high quality model.

In the light of its experience with NAFTA, Mexico has signed similar agreements with countries and regions worldwide, including the European Union, almost all countries in Latin America, Israel, and Japan. Today, Mexico is the country with the largest number of trade agreements in the world and has preferential access to 45 countries. Currently, Mexico is an important piece in the Pacific Alliance and is projected as a key player within the Trans-Pacific Partnership.

NAFTA has brought many benefits to all three countries, not only economically but also in the sociocultural sphere. However, the story is not over yet: NAFTA still has much to contribute and new challenges to face as it moves forward.

What do we need to work on now?

- We have an anachronistic border control, with long waiting times. Investment is needed, particularly on the Mexico-US Border, to implement a modern customs system throughout the region.
- We must capitalize on our logistical advantages and solve the problem of transportation within North America, integrating railroads into NAFTA.
- It is time to leave behind the notion of "Made in..." this or that country, to replace it with a new brand: "Made in North America."
- It is necessary to strengthen SMEs—which in the case of Mexico account for most of production—to ensure they can compete internationally.
- We must move towards schemes that allow freedom of movement for the inhabitants of the NAFTA region.
- Mexico should intensify its efforts to attract the suppliers of multinationals already operating in the country, to encourage them to set up operations here.
- Innovate and strengthen mechanisms for trilateral cooperation.

Above all, we must move beyond NAFTA and start thinking about "North America 2.0". Mexico has a promising future in front of it in the context of its relationship with Canada and the US, and we must continue to work to maximize these opportunities. **N**

* Coordinator for North America, Investment Promotion and International Business Unit, ProMéxico

NAFTA has brought many benefits to all three countries, not only economically but also in the socio-cultural sphere. However, the story is not over yet: NAFTA still has much to contribute and new challenges to face as it moves forward.



tria petrolera, algunas materias primas y una que otra manufactura simple— se convirtió gradualmente en un alto productor y exportador de manufacturas avanzadas.

En veinte años las exportaciones mexicanas hacia Canadá y Estados Unidos crecieron 597%: pasaron de 44,474 millones de dólares en 1993, a 309,980 millones de dólares en 2013. En la Zona TLCAN el comercio intrarregional creció aproximadamente 400%.

En tanto, el nivel promedio anual de Inversión Extranjera Directa (IED) en México ha aumentado diez veces: en 1993 el promedio anual de IED era de dos mil millones de dólares, durante los años posteriores a la entrada en vigor del TLCAN se ha registrado IED por un promedio de 20,000 millones de dólares anuales.

La llegada de inversión productiva a México ayudó a generar nuevas fuentes de empleo y mejorar la calidad de vida en el país. Historias similares se pueden contar sobre los otros socios del TLCAN: en Estados Unidos —por ejemplo— más de seis millones de empleos dependen de manera directa del comercio bilateral con México. Es un hecho que ninguno de los tres países sería lo que es hoy sin el TLCAN.

Para comprender aún mejor lo que el TLCAN ha aportado a México, basta echar una mirada a las cifras del Producto Interno Bruto (PIB) del país, antes y después del tratado. Cuando el TLCAN inició, México registró un PIB de 527,289 billones de dólares; las previsiones indican que México cerrará 2014 con un PIB cercano a 1.3 billones de dólares. El PIB per cápita también muestra cambios sustanciales: pasó de 5,888 dólares en 1994, a 10,767 dólares en 2014.

Pero sin duda, uno de los resultados más importantes del TLCAN ha sido el hecho de dejar atrás el trabajo individual a cambio de una labor económica conjunta. Actualmente, Estados Unidos y México tienen un modelo de producción compartida mucho más consolidado, con esquemas de muy alta calidad.

Con la experiencia del TLCAN —y en buena medida gracias a él— México ha suscrito acuerdos similares con países y regiones de todo el mundo —como la Unión Europea, Israel, Japón y prácticamente todos los países de América Latina. México es el país con el mayor número de acuerdos comerciales en el mundo, y tiene acceso preferencial al mercado de 45 países. Actualmente México es una pieza importante en la

Alianza del Pacífico, y se proyecta como un actor fundamental en el marco del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP).

Son muchos los beneficios que ha aportado el TLCAN a los tres países, no solo en aspectos económicos, también en ámbitos socioculturales. Sin embargo, la historia no ha terminado: el TLCAN tiene mucho que aportar y deberá enfrentar nuevos retos para seguir avanzando.

Con miras al futuro, ¿En qué debemos trabajar ahora?

- Tenemos una frontera anacrónica, con largos tiempos de espera. Particularmente se requiere inversión en la frontera de México con Estados Unidos, para instrumentar un sistema moderno de aduanas en toda la región.
- Hay que capitalizar la ventaja logística y resolver la problemática de transporte en América del Norte, logrando la integración ferroviaria de la toda región.
- Es momento de dejar atrás la leyenda *Hecho en...* (tal o cual país), para sustituirla por una nueva marca: *Hecho en América del Norte*.

• Es necesario fortalecer a las pymes —que en el caso de México representan la mayor parte de la planta productiva—, para que sean competitivas internacionalmente.

• Hay que avanzar hacia esquemas que permitan la libre movilidad entre los habitantes de la región TLCAN.

• En México debemos intensificar la labor para atraer a los proveedores de las empresas multinacionales que ya operan en el país, para que se establezcan en nuestro territorio nacional.

• Innovar y fortalecer los mecanismos de cooperación trilateral.

Aunado a ello, hay que superar el TLCAN y comenzar a pensar en algo que podríamos llamar *América del Norte 2.0*. México tiene frente a sí un futuro promisorio en el marco de su relación con Canadá y Estados Unidos, hay que seguir trabajando para aprovechar al máximo las oportunidades. **N**

*Coordinador para América del Norte, ProMéxico.

Son muchos los beneficios que ha aportado el TLCAN a los tres países, no solo en aspectos económicos, también en ámbitos socioculturales. Sin embargo, la historia no ha terminado: el TLCAN tiene mucho que aportar y deberá enfrentar nuevos retos para seguir avanzando.



NASCO CELEBRATES TWENTY

The North American Strategy for Competitiveness is a tri-national coalition of governments, businesses and educational institutions driven by a common interest in collaboration along key freight, energy and trade networks.

BY RACHEL CONNELL*



Founded in 1994, North American Strategy for Competitiveness (NASCO encourages North America's competitiveness in the global marketplace. At NASCO, we believe the best strategy for North American competitiveness lies in freight logistics and operational efficiencies, innovative supply chain technologies, and skilled workforce training programs.

Every day of the past twenty years, we have tried to ensure that NASCO is an action- and results-oriented, realistic, cutting edge organization that focuses on critical North American issues with passion, energy, dedication, and an outrageous sense of urgency.

We have sought out the best minds, information and practices related to our focus areas and have tried to form lasting, trusting partnerships with those people and entities that have been successful in moving the issues forward. We have always been careful to not duplicate efforts and to make sure that NASCO is adding value, strength and results in all of our endeavors.

This year, our twenty year anniversary coincides with the twenty year anniversary of NAFTA. NASCO and our members have played a major role in advancing NAFTA, and we celebrate the great success of this unprecedented trade agreement. But, there remains much to be done for North American to truly become a free trading super-region. We look with excitement to the Trans-Pacific Partnership (TPP) and know that this new historic agreement will help propel North America forward for the next twenty years.

NASCO is well aware that more than half of all America's Free Trade Agreement (FTA) partners are in Latin America. These countries also have made clear

NASCO CELEBRA VEINTE AÑOS

La Estrategia de América del Norte para la Competitividad es una coalición trinacional de gobiernos, empresas e instituciones educativas impulsados por un interés común, y que colaboran en redes de transporte de mercancías, energía y comercio.

POR RACHEL CONNELL*



Fundada en 1994, la Estrategia de América del Norte para la Competitividad (NASCO) fomenta la competitividad de América del Norte en el mercado mundial. En NASCO creemos que la mejor estrategia de competitividad para América del Norte se encuentra en la logística del transporte de mercancías y en la eficiencia operativa, las tecnologías innovadoras de la cadena de suministros y los programas de capacitación de empleados calificados.

Cada día durante los últimos veinte años hemos tratado de asegurar que NASCO sea una organización de vanguardia orientada a la acción y a los resultados, realista y centrada en temas críticos para América del Norte con pasión, energía, dedicación y sentido de urgencia.

Hemos buscado las mejores mentes, información y prácticas relacionadas con nuestras áreas de interés y hemos tratado de formar asociaciones duraderas de confianza con aquellas personas y entidades que han tenido éxito en hacer avanzar estas cuestiones. Siempre hemos tenido el cuidado de no duplicar esfuerzos y asegurarnos de que NASCO está generando valor agregado, fuerza y resultados en todos nuestros esfuerzos.

Nuestro vigésimo aniversario coincide con el vigésimo aniversario del TLCAN. NASCO y sus miembros han desempeñado un importante papel en la promoción del TLCAN, y celebramos el gran éxito de este acuerdo comercial. Pero reconocemos que queda mucho por hacer para que América del Norte se convierta en una super-región de libre comercio. Esperamos con entusiasmo el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y sabemos que este nuevo acuerdo histórico ayudará a impulsar a América del Norte durante los próximos veinte años.



commitments to opening their markets and integrating supply chains with the US through the TPP, Pacific Alliance, and the Mexico-US High Level Economic Dialogue. In addition, more than 40% of US exports go to the Americas, and those exports are growing faster than the trade with the rest of the world.

But there is still more that can and must be accomplished.

At NASCO, we believe that the best strategy for North American competitiveness lies in three main focus areas –logistics, energy and a skilled workforce. NASCO has embraced these focus areas and has undertaken several different initiatives under each area.

We also believe that the only way to achieve results and success is from the grassroots level –the local, state and provincial governments partnering with industry expertise. Those public and private partnerships and connections across the continent are what NASCO does best.

At NASCO, we believe that the best strategy for North American competitiveness lies in three main focus areas –logistics, energy and a skilled workforce. NASCO has embraced these focus areas and has undertaken several different initiatives under each area.

At NASCO we seek to connect our Mexico members and partners with our vast trilateral network (Canada, US, and Mexico) for business development and to raise the awareness of Mexico's growing importance in the global economy. Our current Mexico Council President is Jose Pablo Maaud, Secretary of Economic Development, Government of the State of Hidalgo. The Mexico Council has two main goals:

- Promote a unified trilateral agenda aligning Mexico's logistics platform with NASCO's international strategy in the US and Canada
- Support an effective supply chain system in Mexico through a united na-

tional system of logistics platforms, national economic freight corridors and regional economic development efforts

The world's top manufacturing companies are pouring billions of dollars of capital investment into Mexico's automotive, aerospace and energy sectors. At the same time, new visionary leadership is executing transformational reforms that promise to make Mexico, and North America, a premier global manufacturing and logistics platform. **N**

*Director of Membership & Events, NASCO

NASCO está muy consciente de que más de la mitad de los socios de Estados Unidos en tratados de libre comercio se encuentran en América Latina. Estos países también han hecho compromisos claros de apertura de sus mercados y de integración de las cadenas de suministros con Estados Unidos a través del TPP, la Alianza del Pacífico, y el Diálogo Económico de Alto Nivel entre Estados Unidos y México.

Además, más de 40% de las exportaciones de Estados Unidos se quedan en el continente americano, y esas exportaciones están creciendo más rápido que el comercio con el resto del mundo.

Pero todavía hay más que puede y debe lograrse. En NASCO creemos que la mejor estrategia de competitividad en América del Norte reside en tres áreas principales: logística, energía y mano de obra calificada. NASCO ha adoptado

estas áreas de interés y ha emprendido varias iniciativas distintas en cada área. También creemos que la única forma de obtener resultados y alcanzar el éxito es partir del nivel de base –con los gobiernos locales, estatales y provinciales en asociación con la experiencia industrial. Las asociaciones públicas y privadas, y los contactos en todo el continente son lo que NASCO hace mejor.

En NASCO tratamos de conectar a nuestros miembros y socios de México con nuestra vasta red trinacional (Canadá, Estados Unidos y México) para el desarrollo de negocios y para crear conciencia sobre la importancia creciente de la economía mundial. Nuestro actual Presidente del Consejo de México es José Pablo Maaud, Secretario de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Hidalgo. El Consejo tiene dos objetivos principales:

- Promover una agenda trilateral que ponga en sintonía la plataforma logística de México con la estrategia internacional de NASCO en Canadá y Estados Unidos
- Apoyar un sistema eficaz de cadena de suministro en México a través de un sistema nacional de plataformas logísticas, corredores nacionales de intercambio económico y esfuerzos de desarrollo económico regionales

Las empresas manufactureras más importantes del mundo invierten millones de dólares en los sectores de la industria automotriz, aeroespacial y de la energía en México. Al mismo tiempo se están llevando a cabo reformas que prometen hacer de México y de América del Norte una plataforma mundial de fabricación y logística de primer orden. **N**

*Directora de eventos y membresías, NASCO.



En NASCO, tratamos de conectar a nuestros miembros y socios de México con nuestra vasta red trinacional (Canadá, Estados Unidos y México) para el desarrollo de negocios y para crear conciencia sobre la importancia creciente de la economía mundial.

20 Facts about NAFTA

Hechos sobre el TLCAN

MACRO ECONOMY MACROECONOMÍA

1

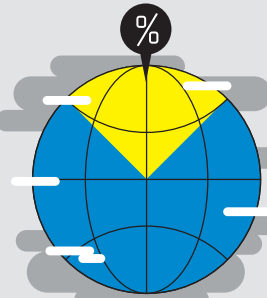
The NAFTA region is the most extensive free trade zone in the world. It is close to five times the size of the European Union.



La región del TLCAN es la zona de libre comercio más extensa a nivel global. Es cerca de cinco veces el tamaño de la Unión Europea.

4

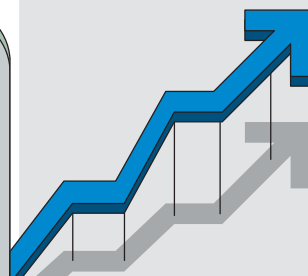
NAFTA represents more than 25% of the world GDP.



El TLCAN representa más del 25% del PIB mundial.

5

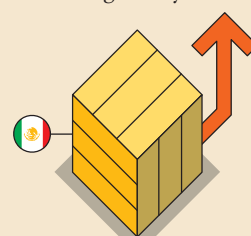
The GDP of NAFTA countries has increased steadily by 2.6% a year since it came into force.



El PIB de los países del TLCAN ha crecido de forma sostenida alrededor de 2.6% cada año desde que el tratado entró en vigor.

8

NAFTA increases trade in the region. From 1993 to 2013, Mexican exports to North America grew by 597%.



El TLCAN incrementa el comercio en la región. De 1993 a 2013, las exportaciones mexicanas dirigidas a América del Norte crecieron 597%.

9

Canada and the US buy from Mexico more than they buy from Japan, Germany and Spain combined.



Canadá y Estados Unidos compran a México más de lo que adquieren de Japón, Alemania y España juntos.

12

Currently, 11 of every 100 USD that Canada and the US spend abroad are to buy Mexican-made products. In 1993, this figure was only six of every 100 USD.



Actualmente, once de cada cien dólares que Canadá y Estados Unidos gastan en el extranjero son para adquirir productos hechos en México. En 1993 solo eran seis dólares de cada cien.

2

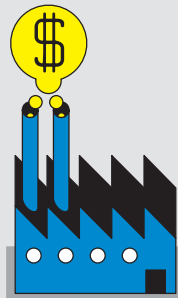
It allows almost 474 million residents –one out of every seven people in the world– to trade freely between themselves.



Permite que cerca de 474 millones de habitantes (siete de cada cien habitantes del mundo) comercien libremente entre ellos.

3

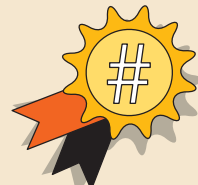
Residents of the NAFTA region produce more than 19 trillion USD in goods and services every year.



Los habitantes de la región del TLCAN producen bienes y servicios por más de 19 billones de dólares al año.

6

Mexico is the third most important supplier to the US and its second most important customer. Likewise, it is the third largest supplier to Canada and its fifth largest customer.



México es el tercer proveedor más grande de Estados Unidos y su segundo cliente más relevante. Asimismo, es el tercer proveedor y quinto comprador de Canadá.

TRADE COMERCIO

7

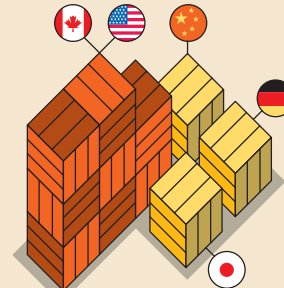
Trade between NAFTA members is estimated at more than 100 million USD per hour.



El intercambio comercial entre los socios del TLCAN se estima en más de cien millones de dólares por hora.

10

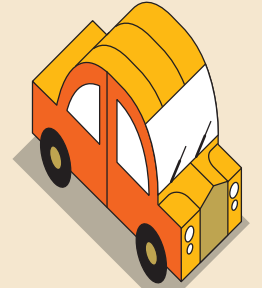
Mexico buys from its two NAFTA partners more than it buys from China, Japan and Germany combined.



México compra a sus dos socios del TLCAN más de lo que adquiere de China, Japón y Alemania en conjunto.

11

The most exported manufactured product from Mexico to Canada and the US is cars.



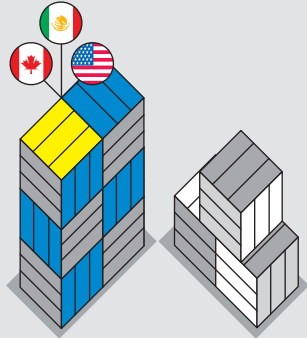
El producto manufacturado que más exporta México a Canadá y Estados Unidos son automóviles.

Sources / Fuentes: 1: United States Trade Representative (USTR) / 2: US Census; Intenational Monetary Fund (IMF) / 3-4: World Trade Organization (WTO) / 5: IMF / 6-12: Global Trade Atlas (GTA); Statistics Canada; USTR; Ministry of Economy (SE)

GLOBAL VALUE CHAINS
CADENAS GLOBALES DE VALOR

13

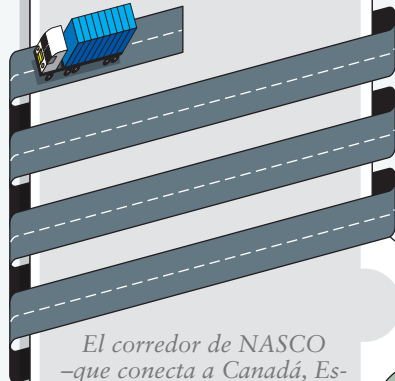
The NAFTA countries move close to half of their exports within the region.



Los países del TLCAN mueven cerca de la mitad de sus exportaciones intrarregionalmente.

14

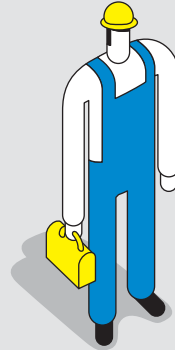
The NASCO corridor –connecting Canada, the US and Mexico– is more than 4,000 kilometers long.



El corredor de NASCO –que conecta a Canadá, Estados Unidos y México– tiene una longitud de más de 4,000 kilómetros.

16

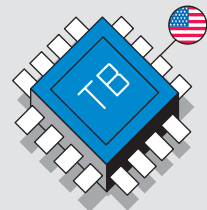
Six million jobs in the US depend on trade with Mexico.



Seis millones de empleos en Estados Unidos dependen del comercio de ese país con México.

15

Mexico and the US maintain a highly integrated production chain: 40% of the content of Mexican exports to the US was originally manufactured in the US.



México y Estados Unidos tienen una cadena de producción fuertemente integrada 40% del contenido de las exportaciones fue fabricado en Estados Unidos.

INVESTMENT
INVERSIÓN

17

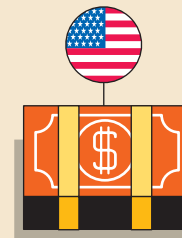
In the early 1990s, prior to NAFTA, FDI from Canada and the US into Mexico amounted to 10.1 billion USD. Two decades later, FDI from those countries into Mexico has almost quadrupled, reaching 38.3 billion USD.



A principios de la década de 1990, antes del TLCAN, la IED de Canadá y Estados Unidos en México sumó 10,100 millones de dólares. Dos décadas después, esa cifra creció casi cuatro veces, para alcanzar 38,300 millones de dólares.

18

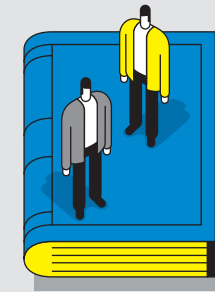
Mexico has more FDI into the US than any other emerging or Latin American country.



México es la economía emergente y el país latinoamericano con mayor IED en Estados Unidos.

20

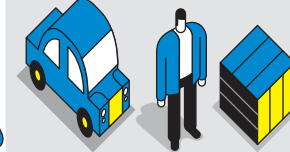
Every year, the NAFTA region publishes 320,000 new titles; close to one book for every two residents.



Cada año, en la región del TLCAN se publican 320,000 nuevos títulos; es decir, cerca de un libro por cada dos habitantes.

19

More products and services cross the border between Mexico and the US than in any other part of the world. One million people and 300,000 vehicles cross that border every day.



La frontera entre México y Estados Unidos registra el mayor cruce de productos y servicios que cualquier otra parte. Un millón de personas y 300,000 vehículos cruzan diariamente esa frontera.

INTERESTING DATA
DATOS INTERESANTES

Sources / Fuentes: 14: Inbound Logistics / 15: Christopher E. Wilson (2011). Working Together. Economic Ties between the United States and Mexico. Woodrow Wilson International Center for Scholars / 16: Ibid / 17-18: SelectUSA / 19: UNESCO / 20: Annual report on US print book publishing for 2012, UNESCO and the National Chamber of the Mexican Publishing Industry (CANIEM)

THE AEROSPACE AND AUTOMOTIVE SECTORS PROVE SUCCESS OF NAFTA

The automotive and aerospace industries are emblematic cases of the success of Mexico's participation in NAFTA. Their development in the last two decades symbolizes the positive impact the trade agreement has had for the country; growth prospects and the challenges these sector will face in the future, are an indicator of the need to push further changes to strengthen the position of North America in the global economy.

BY CHRIS DALBY* AND MICHELLE ADAMS**



NAFTA gets a bit of a rough deal. Its critics paint it as a failed experiment for Mexico, as the inequalities that separated El Paso from Ciudad Juárez or San Diego from Tijuana still largely exist today. But saying that NAFTA has failed on the basis of these continued inequalities is to fall short of grasping what it was supposed to achieve. NAFTA was never meant to be a panacea to cure all the economic ills of the three involved nations, it aimed to create an open market that took advantage of the different strengths found in Canada, the US and Mexico. Trade barriers between Canada, the US and Mexico look set to continue falling with President Barack Obama announcing, during the NAFTA summit in Toluca, Estado de México, in January 2014, that he would continue to lower barriers. "We're going to create a one-stop shop online, so companies

can submit all their information in one place and save themselves time and money. We've agreed to keep working to make it easier for our businesspeople and tourists to trade and travel. Our countries have strengths that give North America a tremendous competitive advantage, the skills of our workers, growing manufacturing, and new sources of energy. We have to take advantage of these competitive advantages, and we need to do it together."

For Mexico, manufacturing was the key strength it brought to NAFTA. The maquiladora industry is gently expanding into advanced engineering and design works, with a mixture of low labor costs and highly skilled workers, and with production lines once lost to China now returning to Mexico as the country's manufacturing competitiveness is going nowhere but up.

Mexico now has almost 300 aerospace factories on its territory, and during the first quarter of 2014 overtook Japan as the second-largest exporter of cars to the US -sending 428,376 cars, compared to Japan's 408,405. In these two industries alone, Mexico has laid down the red carpet as marquee name after marquee name has come to invest. The success of the automotive and aerospace industries in Mexico has come to symbolize the positive aspects of the impact NAFTA has had on Mexico.

If any evidence is needed as to how much the automotive industry in Mexico has been a true beneficiary of NAFTA, the numbers do not lie. In the space of twenty years, Mexico's automotive industry grew fivefold as foreign investment skyrocketed from 8 billion USD to almost 43 billion USD, and an additional investment of 6.2 billion USD has already been announced for the coming years. While the world was hit by economic crisis, the Mexican automotive industry stood firm and weathered the storm, as Eduardo Solís, Executive President of Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA, Mexican Automotive Industry Association) states. "When placed on a line graph, you can see that despite the crises of 1995 and 2009, the automotive sector grew continuously after the 1980s and then exponentially after NAFTA."

Mexico is now an automotive manufacturing powerhouse: occupying the 8th position worldwide, producing almost 3 million units in 2013, and marking a 61% growth since the treaty came into effect.

NAFTA did not only open borders to encourage production and a higher complexity of manufacturing processes, it broadened the very mind-set of key automotive players by showing them Mexico was a competitive op-

LOS SECTORES AEROESPACIAL Y AUTOMOTRIZ DEMUESTRAN EL ÉXITO DEL TLCAN

Las industrias automotriz y aeroespacial son casos emblemáticos del éxito de la participación de México en el TLCAN. Su desarrollo en las últimas dos décadas simboliza los impactos positivos que ha tenido el acuerdo comercial para el país; sus perspectivas de crecimiento y los retos que deberán enfrentar en el futuro, son un indicador de que es necesario impulsar nuevos cambios para consolidar la posición de América del Norte en la economía global.

POR CHRIS DALBY* Y MICHELLE ADAMS**



El TLCAN es objeto de cierto maltrato. Sus críticos lo pintan como un experimento fallido para México, ya que las desigualdades que separaban El Paso de Ciudad Juárez o San Diego de Tijuana, en gran medida subsisten. Pero decir que el TLCAN ha fallado a partir de estas desigualdades existentes tiempo atrás, es no alcanzar a comprender lo que se suponía que el acuerdo iba a lograr. EL TLCAN no se creó con la intención de ser una panacea para curar todos los males económicos de los tres países involucrados, más bien intentaba crear un mercado abierto que jugara sobre diferentes puntos fuertes ya existentes en Canadá, Estados Unidos y México. Las barreras al comercio entre los tres países continúan cayendo, como declaró el Presidente Barack Obama durante la cumbre del TLCAN en Toluca en enero de 2014: "Vamos a crear una tienda de abasto

general en línea, de manera que las empresas puedan presentar toda su información en un solo lugar y ahorrar tiempo y dinero. Hemos acordado seguir trabajando para que sea más fácil para nuestros empresarios y turistas comerciar y viajar. Nuestros países tienen fortalezas que le dan a América del Norte una enorme ventaja competitiva, las habilidades de nuestros trabajadores, una industria manufacturera cada vez más grande y nuevas fuentes de energía. Tenemos que aprovechar estas ventajas competitivas, y lo tenemos que hacer juntos".

Para México la industria manufacturera fue la fuerza clave que trajo consigo al TLCAN. La industria maquiladora se transforma poco a poco en labores de ingeniería avanzada y diseño, con una mezcla de bajo costo de mano de obra, trabajadores altamente calificados y con líneas de producción

que alguna vez se perdieron a favor de China y que ahora regresan a México, dado que la competitividad de la industria manufacturera del país solo va hacia arriba. México tiene ahora más de trescientas fábricas aeroespaciales en su territorio, y en el primer trimestre de 2014 desplazó a Japón como segundo mayor exportador de vehículos a los Estados Unidos -México envió 428,376 autos a Estados Unidos, mientras que Japón exportó 408,405. En estos dos sectores -aeroespacial y automotriz- México ha puesto la alfombra roja ante la llegada de los nombres de marquesina, uno tras otro, para hacerlos invertir. El éxito de estas industrias simboliza los aspectos positivos del impacto que el TLCAN ha tenido en México.

Como prueba de la gran medida en que la industria automotriz en México ha sido beneficiaria del TLCAN, los números no mienten. En el lapso de veinte años esta industria creció cinco veces, mientras que la inversión extranjera subió vertiginosamente de ocho mil millones de dólares a casi 43 mil millones, y una inversión adicional de 6,200 millones ya se anuncia para los próximos años. Mientras el mundo se veía afectado por la crisis económica, la industria automotriz mexicana se mantuvo firme y capeó la tormenta, tal como lo afirma Eduardo Solís -Presidente Ejecutivo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)-: "Cuando se sitúa en una gráfica lineal, se puede ver que a pesar de las dos crisis de 1995 y 2009, el sector automotriz creció continuamente después de la década de 1980 y, más tarde, exponencialmente después del TLCAN". México es ahora un centro neurálgico de fabricación de automóviles a nivel global, ocupa la octava posición mundial como productor con una pro-

tion. Solís explains this phenomenon: “We have witnessed a great transformation. For example, when Audi decided to open a plant in Mexico, it sent a message to the world about the quality of vehicles being made in Mexico.” Having secured unimpeded entry to the world’s biggest automotive consumer market, the US, the automotive industry has become one of the clear beneficiaries of NAFTA. Since then, an increasing number of free trade agreements (FTA) like NAFTA have stimulated the industry’s expansion, “Mexico’s FTAs span 45 countries, but it needs to continue looking for new markets,” Solís comments. As a country that exports 80% of its production this is critical and FTAs like NAFTA have not only enabled Mexico to surpass Japan as the main light vehicle exporter to the US, but it has also consolidated Mexico position as the 4th exporter of vehicles worldwide.

The transformation into a global reference for the automotive industry paints a positive picture for the future. “I predict we will pass from being the 8th production country in the world, to being 6th in the next two or three years,” says Luis Lozano, Automotive Leader of PwC.

The opening of Mexico’s economy through NAFTA also opened the doors to the indiscriminate importation of used US vehicles. “This is the biggest issue the Mexican automotive sector is facing right now,” says Lozano. He attributes the stagnation of the domestic market as a result of imported used cars to cultural differences. “The US has a culture in which a car is used for a couple of years and then is replaced, which means that millions of cars are being replaced every year.

Mexican consumers do not behave this way; people keep their cars for much longer,” says Lozano. “While NAFTA has benefitted the industry in countless ways, it is expected that the US will export more used cars to Mexico over the coming years, so the situation will actually worsen.” The impact has been reflected in the production and domestic sales of both light and heavy vehicles, nonetheless the link in the chain that is often overlooked is the dealership network. “The dealers are severely affected; many of them cannot sell more than 100 cars a month. Toyota has reduced its number of dealers, and the American OEMs are following suit,” Lozano adds. “Alternatives have been considered, ranging from credits to the government replacing old units, but the real issue remains that we are very close to the US.”



NAFTA did not only open borders to encourage production and a higher complexity of manufacturing processes, it broadened the very mind-set of key automotive players by showing them Mexico was a competitive option.

The government is working with the industry to provide solutions. José Rogelio Garza, Undersecretary of Economy, Industry, and Commerce explains, “Alongside associations like Confederación Nacional de Transportistas Mexicanos (CONATRAM, National Confederation of Mexican Carriers) and Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones (ANPACT, National Association of Buses, Trucks, and Trailers Producers), we have created specific norms to ensure that scrap vehicles do not enter the country. Another important scheme that will help the heavy duty sector is the scrapping program which began in 2014 with the objective of exchanging 15,000 heavy duty vehicles during the year.” NAFTA has laid a solid foundation for the automotive industry despite cracks like the importation of used vehicles. Garza hopes that the wide horizon given by NAFTA and other FTAs enable Mexico to transition “from a country that manufac-

“México tiene acuerdos de libre comercio con más de cuarenta países, pero necesita seguir buscando nuevos mercados”, comenta Solís. Para un país que exporta 80% de su producción esto es crítico, y los tratados de libre comercio como el TLCAN no sólo le han permitido a México superar a Japón como el principal exportador de vehículos a Estados Unidos, sino consolidarse como el cuarto exportador de vehículos más grande del mundo. La transformación de México pinta un panorama positivo en el futuro. “Preveo que México pasará de ser el octavo productor en el mundo al sexto en los próximos dos o tres años”, dice Luis Lozano –líder del sector automotriz en PwC.

La apertura de la economía mexicana a través del TLCAN también abrió las puertas a la importación indiscriminada de vehículos usados desde los Estados Unidos. “Éste es el mayor problema que enfrenta el sector automotriz mexicano ahora” –dice Lozano, quien atribuye a las diferencias culturales el estancamiento del mercado interno que resulta de la importación de vehículos usados–, “Estados Unidos tiene una cultura en la que un coche se utiliza por un par de años y luego se sustituye, lo que significa que millones de coches están siendo reemplazados cada año. Los consumidores mexicanos no se comportan de esta manera, las personas mantienen sus coches durante mucho más tiempo”. “A pesar de que el TLCAN ha beneficiado a la industria en infinidad de maneras, se espera que Estados Unidos exporte más autos usados a México en los próximos años, por lo que la situación se agravará en realidad”. El impacto se ha reflejado en la producción y en las ventas nacionales de vehículos –tanto ligeros como pesados–, pero el eslabón de la cadena que a menudo se pasa por alto es la red de concesionarios. “Los comerciantes se ven gravemente afectados, muchos de ellos no pueden vender más de cien coches al mes. Toyota ha reducido el número de intermediarios y los fabricantes de equipos originales norteamericanos están siguiendo su ejemplo”, añade Lozano. “Se han considerado alternativas, que incluyen créditos al gobierno para sustituir unidades viejas, pero el verdadero problema es que estamos muy cerca de Estados Unidos”, agrega.

El gobierno está trabajando con la industria para brindar soluciones. José Rogelio Garza, Subsecretario de Economía, Industria y Comercio, explica: “Junto con asociaciones como la Confederación Nacional de Transportistas Mexicanos (CONATRAM)

En el lapso de veinte años esta industria creció cinco veces, mientras que la inversión extranjera subió vertiginosamente de ocho mil millones de dólares a casi 43 mil millones, y una inversión adicional de 6,200 millones ya se anuncia para los próximos años.

y la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones (ANPACT), hemos creado normas específicas para garantizar que los vehículos chatarra no entren al país. Otro importante plan que ayudará al sector de servicio pesado es el programa de chatarreo que comenzó en 2014, y se espera que 15,000 vehículos pesados sean reemplazados durante el año”.

A pesar de fisuras como la de la importación de vehículos usados, el TLCAN ha sentado una base sólida para la industria automotriz. Garza espera que gracias al amplio horizonte abierto por el TLCAN y otros acuerdos de libre comercio, México podrá transitar “...de ser un país que manufactura a un país que diseña. Queremos crear una economía basada en el conocimiento”.

Poco más de dos décadas después de la entrada en vigor del TLCAN, el 9 de abril de 2014, el nuevo avión Learjet 85 realizó con éxito su primer vuelo de prueba. Las principales estructuras del fuselaje de esa aeronave –nariz, cono de cola, estabilizadores verticales y horizontales– se construyeron en su totalidad en las instalaciones de Bombardier en Querétaro, luego de que la compañía decidió trasladar sus líneas de producción de Wichita, Kansas, a esa ciudad del centro de México.

El vuelo el Learjet 85 simboliza el despunte de la industria aeroespacial mexicana. Aunque hubo que esperar hasta 2004 para que la industria aeroespacial mexicana despegara, se investigó desde mucho antes a ciudades como Mexicali, Tijuana y Querétaro como bases de producción para las empresas del sector aeroespacial. En 2005 las exportaciones de la industria aeroespacial mexicana ascendieron a 1,684 millones de dólares. Esa cifra creció a poco más de



tures to a country that designs. We want to create a knowledge based economy.”

Just over two decades after NAFTA was signed, on April 9, 2014, the new Learjet 85 held its first successful test flight. That aircraft’s major fuselage structures, nose, tail cone, and vertical and horizontal stabilizers were all built at Bombardier’s facility in Querétaro, the production having been relocated there from Wichita, Kansas. As the private Learjet soared, it is no flight of fancy to see how it symbolizes the Mexican aerospace industry. Although it took until 2004 for the Mexican aerospace industry to get going, towns like Mexicali, Tijuana, and Querétaro were investigated as production bases by aerospace companies a long time before.

In 2005, Mexican aerospace exports totaled just 1.684 billion USD. That figure rose to just over 2 billion USD in 2006 before maintaining steady growth until 2013 when aerospace exports stood at 5.46 billion USD. This figure is set to rise further to 7.5 billion USD by 2015, according to Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial (FEMIA, Mexican Federation for the Aerospace Industry). Furthermore, the number of direct jobs within the aerospace industry is set to rise from 43,000 across 18 Mexican states to 52,000 by 2015.

Although around 100 aerospace manufacturers were present in Mexico prior to

2004, that year is seen as a turning point when the industry became more organized. It was 2005 when Bombardier announced plans for a vast setup in Querétaro, into which it had poured 500 million USD by 2013. Beyond the Learjet 85, the manufacturing of components for the Global 7000 and 8000 will also come to Querétaro.

Since 2004, the number of aerospace manufacturers in Mexico has skyrocketed from approximately 100 to almost 300. Although Airbus and Boeing are yet to set up shop in Mexico, Safran, Honeywell, and Cessna all have. In February 2013, Eurocopter announced a major investment, also in Querétaro, for a plant that will employ 200 people within 2014. This facility will make parts for both helicopters and planes, including doors for the Airbus A320 and A330.

This decade-long evolution points to another of NAFTA’s consequences. With over 100,000 engineers graduating every year, Mexico is putting out to pasture its reputation as nothing more than a simple, low-cost manufacturing base. Its education institutions have pivoted quickly to fill the demand of industries like automotive and aerospace.

Specialized aerospace courses are now in place at universities like Universidad Autónoma de Chihuahua, while the coun-

try’s first dedicated university, Universidad Aeronáutica en Querétaro, is training more than 3,000 students in ten different courses. General Electric has jumped on the Mexican aerospace innovation bandwagon, setting a research center in Coahuila to work on turbo machinery. Eurocopter also doubled down on its Mexican investment in 2013, opening up a new manufacturing center of excellence to produce high-tech metallic components for its craft. Serge Durand, CEO of Eurocopter de México said: “The importance of Eurocopter’s industrial commitment to Mexico is demonstrated by the role of Querétaro as the sole manufacturing source for all the aircraft components it will produce. This makes the new facility a vital element in Eurocopter’s global supply chain.”

No state in Mexico stands as a better example of how the fates of the automotive and aerospace industries are intertwined as Chihuahua. With specialized clusters catering to both industries, and with Chihuahua having received the most automotive investment of any Mexican state over the last decade, one could imagine its economy looks into both equally. But this is not so; according to many of its top business executives, the state sees the future in aerospace. Manuel Russek Valles, Secretary of Economy of Chihuahua, compares the difference between the two industries in the state: “We estimate that given the strength of our export manufacturing industry, we could see 30% growth in Chihuahua’s automotive sector. In order for that to happen, we need an OEM to set up a plant in Chihuahua. Now, although the aerospace sector came here more recently, we already have four aerospace OEMs, including Honeywell and Cessna.”

Virtually every part of a plane is now made in Mexico, but, for the moment, entire planes are not manufactured and assembled here. To make this possible, Russek Valles has laid out a plan in which by 2020 entire planes are built in Mexico with at least 50% of national content, industry exports are worth 12 billion USD, and 110,000 direct jobs have been created in the aerospace industry, 35% of which should be engineering related roles.

Given the attention placed on Mexico as an aerospace hub, these targets do not seem impossible to attain and could serve as a strong reminder in 2020 that NAFTA is still going strong after 25 years.. **N**

*Senior Editor, *Mexico Aviation & Aerospace Review*.

**Editor, *Mexico Automotive Review*.

dos mil millones en 2006, para mantener un crecimiento constante hasta 2013 cuando las exportaciones aeroespaciales se situaron en 5,460 millones de dólares. Esta cifra debería aumentar hasta los 7,500 millones de dólares en 2015, según la Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial (FEMIA). Por otra parte, el número de puestos de trabajo directos en la industria aeroespacial debería aumentar de 43,000 en 18 estados de la República Mexicana, a 52,000 en 2015.

Aunque alrededor de cien fabricantes aeroespaciales estaban presentes en México antes de 2004, se considera que ese año fue un punto de inflexión en el que la industria se volvió más organizada. Fue en 2005 cuando Bombardier anunció sus planes de instalar una planta en Querétaro en la que, para 2013, se habían invertido quinientos millones de dólares. Después del Learjet 85, la fabricación de componentes para el Global 7000 y 8000 también llegarán a Querétaro.

Desde 2004 el número de fabricantes aeroespaciales en México ha aumentado vertiginosamente, pasando de alrededor de cien a más de trescientos. Aunque Airbus y Boeing aún están por establecerse en México, otros gigantes como Safran, Honeywell y Cessna ya lo han hecho. En febrero de 2013 Eurocopter anunció una importante inversión – también en Querétaro – para construir una planta que empleará a doscientas personas

en 2014, para manufacturar piezas para helicópteros y aviones, incluyendo las puertas para los Airbus A320 y A330.

Esta evolución en una década apunta a otro de los efectos positivos del TLCAN. Con más de cien mil ingenieros y profesionales en tecnología que se gradúan cada año, México está dejando atrás su reputación como una simple base de fabricación de bajo costo. Las instituciones educativas mexicanas han cambiado su orientación rápidamente para satisfacer la demanda de industrias como la automotriz y la aeroespacial. Hoy en día se pueden encontrar cursos especializados en temas relacionados con la industria aeroespacial en universidades como la Universidad Autónoma de Chihuahua, mientras que la primera universidad dedicada al tema – la Universidad Nacional de Aeronáutica en Querétaro – está ofreciendo formación a más de tres mil estudiantes en diez distintos planes de estudio.

General Electric se ha subido al carro de la innovación en el sector aeroespacial mexicano, estableciendo un centro de investigación en Coahuila para trabajar en turbo maquinaria. Eurocopter duplicó su inversión en México en 2013 al abrir un nuevo centro de fabricación de excelencia para la producción de componentes metálicos de alta tecnología para su operación. Serge Durand, Consejero Delegado de Eurocopter de México, dijo que



“la importancia del compromiso industrial de Eurocopter de México se pone de manifiesto en el papel de Querétaro como única fuente de fabricación de todos los componentes de aeronaves que la compañía produce. Esto hace de la nueva instalación un elemento vital en la cadena de suministro mundial de Eurocopter”.

No hay un estado mexicano que constituya un mejor ejemplo de la manera en que los destinos de las industrias automotriz y aeronáutica se entrelazan, como Chihuahua. Con clústeres especializados proveyendo a ambas industrias y con el hecho de que Chihuahua recibió las mayores inversiones en el sector automotriz entre los demás estados mexicanos durante la última década, uno podría imaginar que su economía se orienta hacia ambas por igual. Pero no es así. De acuerdo con muchos de los altos ejecutivos de empresas instaladas en Chihuahua, el estado considera que el futuro está en el sector aeroespacial. Manuel Russek Valles, Secretario de Economía del Estado de Chihuahua comenta: “Estimamos que, dada la fortaleza de nuestra industria manufacturera de exportación, podríamos ver un crecimiento de 30% en el sector automotriz de Chihuahua. Para que eso suceda necesitamos que un fabricante de equipos originales (OEM) instale una planta en el estado. En cambio, en el sector aeroespacial, aunque llegó más recientemente, ya tenemos cuatro OEM, entre ellos Honeywell y Cessna”.

Hoy en día prácticamente todas las partes necesarias para armar un avión se fabrican en México, pero por el momento los aviones no son ensamblados en el país. Para dar el salto y comenzar con la fabricación de aviones, la Secretaría de Economía del gobierno mexicano ha establecido una iniciativa que plantea que para el año 2020 México deberá construir aviones completos con al menos 50% de contenido nacional, tener exportaciones en el sector por doce mil millones de dólares y haber creado 110,000 empleos directos en la industria aeroespacial, de los cuales 35% deberán ser puestos de ingeniería. Dada la atención que se presta a México como centro aeroespacial, estas metas no parecen imposibles de alcanzar, y podrían servir como un vigoroso recordatorio en 2020 de que el TLCAN es todavía fuerte, para entonces con más de 25 años de edad. **N**

*Editor en jefe, *Mexico Aviation & Aerospace Review*.

**Editora, *Mexico Automotive Review*.

BOMBARDIER, MORE THAN TWENTY YEARS OF SUCCESS AND COMMITMENT WITH MEXICO

Bombardier's experience in Mexico is a clear example of the effectiveness of NAFTA as a platform that promotes the integration of value chains. Today Bombardier reaffirms its commitment with Mexico as a key part of the firm's production processes and business strategy in North America.

BY ALFREDO NOLASCO MEZA*

Headquartered in Montreal, Canada, Bombardier is the world's only manufacturer of both planes and trains. With a workforce of more than 75,000 employees worldwide and production and engineering sites in 27 countries, Bombardier has pushed mobility forward by creating innovative rail transportation and aerospace products and state-of-the-art technologies.

Bombardier has had a continued presence in Mexico's rail and aerospace manufacturing sectors for more than twenty years. We are committed to contributing to the country's development. Over the years, our successes in Mexico have confirmed that our initial decision to invest in this country was the right thing to do for our company.

We began in 1992 with our acquisition of Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (Concarril), opening our first production facility in Ciudad Sahagún, Hidalgo, thereby establishing our presence in the Mexican rail market. Today, Bombardier is the most important supplier of passenger rail transportation equipment in Mexico, with almost 70% of all passenger rolling stock. In 2005, Bombardier announced the establishment of a world-class aerospace manufacturing facility in Querétaro. This federal entity was chosen because it provided solid infrastructure with a neighboring international airport, a dedicated aerospace park and skilled people through the automotive industry. Most important, it offered a strong commitment from the federal and state governments to develop a local aerospace industry.

We now have a workforce of over 4,000 highly-skilled employees participating in passenger rail projects all over North America and taking part in the development of state-of-the-art aircraft programs such as



BOMBARDIER, MÁS DE VEINTE AÑOS DE ÉXITO Y COMPROMISO CON MÉXICO

La experiencia de Bombardier en México es un ejemplo claro de la eficacia del TLCAN como una plataforma que favorece la integración de cadenas de valor. Hoy Bombardier mantiene su apuesta en México como una pieza clave en sus procesos de producción y en su estrategia comercial en América del Norte.

POR ALFREDO NOLASCO MEZA*

Con sede en Montreal, Canadá, Bombardier es el único fabricante en el mundo de aviones y trenes. Con una plantilla de más de 75,000 empleados a nivel mundial, y centros de ingeniería y producción en 27 países, Bombardier ha impulsado la movilidad al crear transportes ferroviarios y productos aeroespaciales innovadores, así como tecnologías de punta.

Bombardier ha tenido presencia continua en los sectores de fabricación aeroespacial y ferroviaria de México por más de veinte años, y estamos comprometidos con el desarrollo del país. Nuestros éxitos en México han confirmado que la decisión inicial de invertir en este país fue la correcta para nuestra empresa. Comenzamos en 1992 con la adquisi-

ción de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (Concarril), abriendo la primera planta de producción en Ciudad Sahagún, Hidalgo, y estableciendo así nuestra presencia en el mercado ferroviario mexicano. Hoy Bombardier es el proveedor más importante de equipos de transporte ferroviario de pasajeros en México, con casi 70% de todo el material rodante para pasajeros.

En 2005 Bombardier anunció la creación en Querétaro de instalaciones de fabricación aeroespacial de clase mundial. Elegimos Querétaro porque ofrecía una sólida infraestructura con un aeropuerto internacional cercano, un parque especializado en industria aeroespacial y mano de obra calificada a través de la industria automotriz. Lo más importante de todo es que ofrece un fuerte compromiso por parte de los Gobiernos federal y estatal para desarrollar una industria aeroespacial local. Ahora tenemos una plantilla de más de 4,000 empleados altamente calificados que participan en



The advantages of being able to use the NAFTA continental platform are undeniable. Being able to benefit from better tariffs for goods and services, labor mobility allowances, policies encouraging local investments, and more, have allowed us to bring to market cutting-edge technologies.

that of the Q400 NextGen, the CSeries and the Learjet 85.

Bombardier sees Mexico as an intrinsic part of its overall North American business strategy, which is a good example of an integrated performance, leveraging each country's key labor skills and competitive advantage while meeting contractual requirements. With 22 production and engineering sites and over 35,000 highly skilled individuals across all three NAFTA countries, Bombardier has an important vantage point on the effectiveness of this trade agreement and the role that Mexico plays in it.

The ability to develop global value chains has allowed us to participate and compete in local economies worldwide, establishing strong footholds and local roots. For example, we currently have collaboration agreements with the Universidad Aeronáutica en Querétaro (UNAQ) and the Universidad Tecnológica de San Juan del Río, Querétaro, to develop aerospace training programs. We also have collaboration agreements that include working internships, thesis projects, recruitment programs, and job opportunities with the Universidad del Valle de México, the Instituto Politécnico Nacional, the Instituto Tecnológico de Querétaro, the Universidad Autónoma de Querétaro, and Tecnológico de Monterrey (ITESM). We have embraced that model and applied it to both our rail and aerospace operations in North America. NAFTA has been key in helping us establish a North American value chain, which enabled us to develop and maintain a multi-site manufacturing network to handle our rolling stock production needs in the region and to support the development of new aircraft programs.

The advantages of being able to use the NAFTA continental platform are un-



El TLCAN ha sido clave para ayudarnos a establecer una cadena de valor en América del Norte que nos ha permitido desarrollar y mantener una red de fabricación en múltiples sitios para satisfacer nuestras necesidades de producción de material rodante en la región y para apoyar el desarrollo de nuevos programas de aviones.

proyectos ferroviarios de pasajeros en toda América del Norte y que contribuyen al desarrollo de los más modernos programas de aeronaves, como el Q400 NextGen, el CSeries y el Learjet 85.

Bombardier ve a México como parte intrínseca de su estrategia comercial en América del Norte, lo que es un buen ejemplo de un funcionamiento integrado que aprovecha la capacitación de la mano de obra y la ventaja competitiva de cada uno de los países clave, al tiempo que cumple con los requisitos contractuales. Con 22 centros de ingeniería y de producción y más de 35,000 empleados altamente calificados en los tres países del TLCAN, Bombardier tiene mucho que decir sobre la eficacia de este acuerdo comercial y el papel que México desempeña en él.

La capacidad para desarrollar cadenas de valor mundiales nos ha permitido participar y competir en economías locales en todo el mundo, estableciendo una fuerte presencia local y echando raíces. Por ejemplo, actualmente tenemos acuerdos de colaboración con la Universidad Aeronáutica de Querétaro (UNAQ) y la Universidad Tecnológica de San Juan del Río para desarrollar programas de formación aeronáutica. También tenemos acuerdos de colaboración que incluyen pasantías de trabajo, proyectos de tesis, programas de contratación y oportunidades de empleo con la Universidad del Valle de México, el Instituto Politécnico Nacional, el Instituto Tecnológico de Querétaro, la Universidad Autónoma de Querétaro, y el Tecnológico de Monterrey (ITESM). Hemos adoptado ese modelo y lo hemos aplicado en nuestras operaciones, tanto en ferrocarriles como en aeroespacial en América del Norte. El TLCAN ha sido clave para ayudarnos a establecer una cadena de valor en América del Norte que

nos ha permitido desarrollar y mantener una red de fabricación en múltiples sitios para satisfacer nuestras necesidades de producción de material rodante en la región y para apoyar el desarrollo de nuevos programas de aviones.

Las ventajas de poder utilizar la plataforma continental del TLCAN son innegables. Poder beneficiarse de mejores tarifas de bienes y servicios, de programas de movilidad de la mano de obra, de políticas que fomentan las inversiones locales y de otros incentivos, nos ha permitido poner en el mercado tecnologías de vanguardia. Un ejemplo de ello es la reciente y exitosa realización del primer vuelo de prueba del nuevo Learjet 85 en Wichita, Kansas, donde tienen su sede las operaciones de nuestro Learjet. Con un diseño enteramente nuevo basado en el usuario, el avión Learjet 85 será la aeronave Learjet más grande, más veloz y de mayor capacidad. Los centros de producción en Wichita, Querétaro, Montreal y Belfast (en Irlanda del Norte) han participado en este programa de desarrollo de aeronaves, utilizando la plataforma del TLCAN. La parte de este proyecto correspondiente a Querétaro es la fabricación de fuselajes y el ensamblaje de las alas. Conviene destacar la participación de Querétaro en el desarrollo de tecnologías avanzadas y materiales compuestos para el fuselaje del Learjet 85. Estamos muy satisfechos con la calidad de estas piezas de materiales compuestos, y nos concentramos ahora en perfeccionar nuestro proceso de producción.

Desde su entrada en vigor en 1994, el TLCAN ha contribuido al aumento del comercio y las inversiones entre Canadá, Estados Unidos y México, y a una mayor competitividad de la economía en los tres países. Dicho esto, el mundo de las

deniable. Being able to benefit from better tariffs for goods and services, labor mobility allowances, policies encouraging local investments, and more, have allowed us to bring to market cutting-edge technologies. One such example is the recent and successful completion of the new Learjet 85's first test flight in Wichita, Kansas, where our Learjet operations are headquartered. With a customer-driven clean-sheet design, the Learjet 85 aircraft will be the largest, fastest and most capable Learjet aircraft ever. Production sites in Wichita, Querétaro, Montreal, and Belfast, Northern Ireland, took part in this aircraft development program, using the NAFTA platform. The Querétaro portion of this project is the fuselage manufacturing and the wing assembly. Of note is Querétaro's participation in the development of advanced composite technologies and materials for the Learjet 85's fuselage. We are extremely satisfied with the quality of these composite parts and are now focused on refining our production process.

Since its entry into force in 1994, NAFTA has contributed to increased trade and investment between Canada, the US and Mexico, and to greater economic competitiveness in each country. Having said that, the world's economic and political realities have evolved and we should ensure that NAFTA does the same. The rapid growth of emerging markets has had perhaps the greatest impact on the promise of NAFTA for Mexico. Security concerns stemming from the 9/11 attacks and the lingering global economic downturn have left their mark but many opportunities have arisen, providing the conditions needed to realize NAFTA's full potential. For instance, the US is showing signs of economic recovery. Mexico is also demonstrating faith in its growth prospect with plans to spend more than 300 billion USD in infrastructure. Most important, bilateral agreements currently being negotiated could give us a chance to update the platform.

The Trans-Pacific Partnership (TPP) is the first occasion since NAFTA that the framework that governs trade and investment between our three countries is revisited. Understanding that the NAFTA platform offers Canada, the US, and Mexico advantages worth preserving, we should take this opportunity to modernize the platform and present a united front in these negotiations. Furthermore, other initiatives such as the Pacific Alliance could also help position Mexico as a destination of choice for Canadian



NAFTA has been key in helping us establish a North American value chain, which enabled us to develop and maintain a multi-site manufacturing network to handle our rolling stock production needs in the region and to support the development of new aircraft programs.

investors and as a base for Canadian firms to engage in regional and global value chains.

As a Canadian investor in all the NAFTA countries, Bombardier has an interest in a stronger North American platform. We are hoping for greater economic integration between Canada, the US and Mexico. With the movement of our products and employees across both borders, we have experienced processes and regulations that we think are unnecessary and redundant. Building on the existing NAFTA platform, initiatives to facilitate labor mobility, trade, and regulatory harmonization would go a long way in strengthening the NAFTA advantage. For instance, initiatives such as Canada-US and US-Mexico energy, border, and regulatory harmonization discussions could be trilateral and include the missing partner to strengthen the NAFTA platform. One such example of a trilateral program would be the continent-wide trusted traveler program for vetted individuals announced at the 2014 North American Leaders' Summit in Toluca, Estado de México, a program that we welcomed and strongly

support. We were pleased to hear of plans to also develop a similar initiative to facilitate the flow of goods across borders and are hoping for its quick realization. We would suggest the trilateralizing of security certificates programs –the US' Custom-Trade Partnership against Terrorism (C-TPAT), Mexico's New Scheme of Certified Companies (NEEC, Nuevo Esquema de Empresas Certificadas), and Canada's Partnership in Protection (PIP)– to help with the harmonization of customs data.

Twenty years ago, we chose to invest in Mexico in part because of the advantages the NAFTA platform offers. Today's results make it clear that this trade agreement is worth preserving and strengthening not only for companies like Bombardier, but also for Mexico as a member country working towards increased economic productivity and prosperity. We must take advantage of the opportunities at hand to modernize and strengthen NAFTA. **N**

*Chief Country Representative of Bombardier Mexico.

Las ventajas de poder utilizar la plataforma continental del TLCAN son innegables. Poder beneficiarse de mejores tarifas de bienes y servicios, de programas de movilidad de la mano de obra, de políticas que fomentan las inversiones locales y de otros incentivos, nos ha permitido poner en el mercado tecnologías de vanguardia.

realidades económicas y políticas ha evolucionado, y tenemos que asegurarnos de que el TLCAN haga lo mismo. El rápido crecimiento de los mercados emergentes ha sido, quizás, el mayor efecto en la promesa del TLCAN para México. Las preocupaciones en cuanto a seguridad –derivadas de los atentados del once de septiembre y la persistente desaceleración económica mundial– han dejado su huella, pero han surgido muchas oportunidades que crean las condiciones necesarias para lograr el pleno potencial del TLCAN. Por ejemplo, Estados Unidos está mostrando signos de recuperación económica. México también está demostrando confianza en sus perspectivas de crecimiento, con planes de gastar más de 300,000 millones de dólares en infraestructura. Lo que es más importante: los acuerdos bilaterales que se están negociando actualmente podrían darnos una oportunidad para actualizar la plataforma del TLCAN.

El Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) es la primera oportunidad –desde la entrada en vigor del TLCAN– de volver a examinar el marco que rige el comercio y la inversión entre los tres países. Entendiendo que la plataforma del TLCAN ofrece ventajas que vale la pena conservar, debemos aprovechar esta oportunidad para modernizar la plataforma y presentar un frente unido en estas negociaciones. Además, otras iniciativas –como la Alianza del Pacífico– también podrían ayudar a colocar a México como un destino de elección para inversionistas canadienses y como base para que las empresas canadienses se integren en las cadenas de valor regionales y mundiales.

Como inversionista canadiense en todos los países del TLCAN, Bombardier tiene interés en una plataforma norteamericana más fuerte. Estamos esperando que haya una mayor integración económica entre Canadá, Estados Unidos y México. Con el movimiento de nuestros productos y empleados a través de

la región TLCAN, nos hemos topado con que nuevas iniciativas para facilitar la movilidad de la mano de obra, el comercio y la armonización de las reglamentaciones podrían llevar lejos en el fortalecimiento de las ventajas del TLCAN. Por ejemplo, iniciativas como las pláticas entre Canadá-Estados Unidos y México-Estados Unidos sobre energía, fronteras y armonización de la normatividad podrían ser trilateralizadas, e incluir al socio faltante para fortalecer la plataforma del TLCAN. Un ejemplo de un programa trilateralizado podría ser el programa de viajero de confianza para personas investigadas en todo el continente, anunciado en la Cumbre de Líderes de América del Norte 2014 en Toluca, Estado de México, un programa que acogimos con beneplácito y que apoyamos firmemente. Nos

sentimos muy complacidos de oír hablar de planes para desarrollar una iniciativa similar para facilitar el flujo de mercancías a través de las fronteras, y estamos deseosos de ver su pronta realización. Quisiéramos sugerir la trilateralización de los programas de certificados de seguridad –de la Asociación Aduana-Comercio contra el Terrorismo (C-TPAT) de Estados Unidos, del Nuevo Esquema de Empresas Certificadas (NEEC) de México y de la Asociación para la Protección (PIP) de Canadá– para contribuir a la armonización de los datos aduanales.

Hace veinte años decidimos invertir en México, en parte debido a la plataforma del TLCAN y a las ventajas que ofrecía. Los resultados al día de hoy dejan en claro que vale la pena preservar y fortalecer este acuerdo comercial, no sólo para empresas como Bombardier sino también para México como país miembro que trabaja por un aumento de la productividad económica y la prosperidad. Por ello tenemos que aprovechar las oportunidades disponibles para modernizar y fortalecer el TLCAN. **N**

*Representante en jefe para Bombardier en México.



INDUSTRIAS AUTOMOTRICES RC, THE IMPORTANCE OF ATTENTION TO DETAIL

This Mexican auto parts manufacturer has consolidated its operations over the last half century and currently exports 30% of its annual output to the US, Central, and South America.

BY ANTONIO VÁZQUEZ

Industrias Automotrices RC is a Mexican auto parts manufacturer that oversees every aspect of its processes from start to finish, from the purchase of the raw materials it uses to the sale of the final product to the customer. That attention to detail has helped the company earn the recognition and loyalty of international customers like Ford, Chrysler, General Motors, Volkswagen,

Mazda, and Nissan, to name just a few.

Founded in 1953, every year the company produces as many as six million auto parts at its 12,000-square-meter plant in Mexico City, where it employs 250 people. Of these six million parts, 30% are destined for export to the US, Central, and South America.

Industrias Automotrices RC was born out of the initiative of a Mexican businessman, who couldn't fathom

why Mexico didn't manufacture its own vibration-control auto parts. "My father initiated the project in 1961. He had a spare parts business and he'd buy the parts but they were all imported. None of them were made in Mexico," says Sergio Cruz, CEO of Industrias Automotrices RC. And so the company began manufacturing the rubber and metal parts that support the engine, body, suspension, shock absorbers, and other parts of a vehicle, parts that are designed to control vibrations and ensure all the automobile's systems function correctly.

Today, Industrias Automotrices RC has an extensive catalogue of some 250 auto parts, approximately one hundred of them are in high demand on the domestic and international markets. Its engine and Cardan supports are among its best-selling products.

Sergio Cruz attributes the company's success to the vertical integration strategy it introduced practically from day one. "Every phase of the manufacturing process is closely overseen, from the raw materials to the finished product. We have subsidiaries for the procurement and processing of raw materials. We buy our rubber from plantations and turn it into the final product. The same goes for our steel parts. Enormous care goes into our processes and we depend very little on third parties. We are a vertically integrated company that does almost everything itself," says Cruz.

The high standards Industrias Automotrices RC maintains have earned it ISO/TS 16949 and other certifications that the large auto manufacturers like Ford and Volkswagen grant their suppliers.

Sergio Cruz believes the outlook for the domestic industry is encouraging and that Mexico has the potential to become one of the five top automotive producers in the world in the not so distant future, proof being the amounts global enterprises invest in the country on a daily basis.

Mexico has a series of advantages that make it attractive to foreign investors. First and foremost are the free trade agreements it has signed with other nations and regions of the world.

"For instance, NAFTA has created competitive advantages that have enabled us to access other markets and not just those in North America. There are certain Central and South American countries we have been able to tap into thanks to the trade agreements they have in place with Mexico. These trade agreements have made it possible for Mexico to open its doors to the world. We got to

INDUSTRIAS AUTOMOTRICES RC EL VALOR DEL DETALLE

Fabricante de piezas que ayudan a soportar la vibración en un vehículo, esta compañía mexicana ha logrado consolidarse a lo largo de medio siglo, y exporta 30% de su producción anual a Estados Unidos, Centro y Sudamérica.

POR ANTONIO VÁZQUEZ

Industrias Automotrices RC es un fabricante de autopartes de origen mexicano que cuida cada detalle de su producción. Vigila cada etapa de sus procesos: desde la adquisición de materia prima hasta la venta al cliente final. Esto le ha valido el reconocimiento y preferencia de clientes internacionales como Ford, Chrysler, General Motors, Volkswagen, Mazda y Nissan, por mencionar algunos.

Con más de medio siglo de vida, la compañía esta-

blecida en una superficie de 12,000 metros cuadrados en plena Ciudad de México y con una plantilla laboral de 250 personas, produce cada año hasta seis millones de piezas automotrices, de las cuales 30% es destinado para exportación a Estados Unidos, Centro y Sudamérica.

Industrias Automotrices RC nació gracias a la inquietud de un empresario mexicano. En la mitad del siglo XX el fundador se preguntaba por

qué México carecía de una industria que fabricara partes de control de vibraciones, que son todos aquellos productos que dan soporte a diferentes partes de un vehículo automotor.

"Así nació el proyecto, en 1961. Lo inició mi padre, quien tenía primero un negocio de refacciones. Él compraba las partes, pero todas eran importadas, no se fabricaban en el país", relata Sergio Cruz, director general de Industrias Automotrices RC.

Es así como la compañía empezó a fabricar piezas con hule y metal que dan soporte al motor, la carrocería, la suspensión, los amortiguadores y otras partes de un vehículo, con el único fin de controlar la vibración y que todos los sistemas de la máquina funcionen correctamente.

Hoy día -53 años después de que Industrias Automotrices RC abriera sus puertas-, la firma posee un catálogo

extenso con alrededor de 250 partes vigentes; de ellas alrededor de cien mantienen un constante movimiento en el mercado automotriz nacional e internacional. El soporte de motor y la chumacera de cardán son los productos de la compañía más reconocidos y de mayor demanda.

Sergio Cruz atribuye el éxito de Industrias Automotrices RC a la integración vertical que la empresa ha mantenido a lo largo de cinco décadas.

"Nosotros fabricamos nuestros productos a partir de una vigilancia que va desde el control de las materias primas hasta el producto terminado. Nuestra empresa tiene filiales para la compra y procesamiento de materias primas; compramos hule en plantaciones y lo transformamos hasta que hacemos el producto final. Lo mismo hacemos con el acero. Es un proceso cuidadoso y sano, dependemos muy poco de terceros, lo hacemos todo nosotros a través de esa integración vertical", detalla Cruz.

La minuciosa producción de Industrias Automotrices RC le ha valido la obtención de certificaciones como ISO/TS 16949 y otras que las grandes armadoras de automóviles -como Ford y Volkswagen- otorgan a sus proveedores.

Para Sergio Cruz el panorama de la industria automotriz en México es alentador. Su pronóstico es que en un plazo muy corto el país se convertirá en uno de los cinco principales productores de autos en el mundo -actualmente es el octavo productor mundial de vehículos. Prueba de ello -afirma- es la inversión que empresas globales hacen a diario en el país.

Y es que de acuerdo con el director general de Industrias Automotrices RC México cuenta con una serie de ventajas atractivas



experience the before and after: a Mexico with a closed economy and a Mexico with a liberalized one. The latter has allowed us to expand internationally, something that wasn't possible before. In our case, trade agreements have been an opportunity for growth," says Cruz.

Mexico's geographical location and its land, sea, and air infrastructure are other convincing factors for anyone considering investing in the country, says Sergio Cruz, who acknowledges that being a neighbor of the world's largest economy, the US, is good for business. "Also, we are a nation with an excellent

workforce. Employee training is a priority for us; people in Mexico are extremely committed. One of the country's main assets is labor, which is a 'raw material' with the potential to drive development," says Cruz.

Another plus for prospective investors, particularly in the automotive sector, is the economic stability the country has enjoyed since 2000 and that has fueled the expansion of several local companies.

"A large part of what we have achieved can be credited to government support. We've worked with ProMéxico, the National Foreign Trade

Today, Industrias Automotrices RC has an extensive catalogue of some 250 auto parts, approximately one hundred of them are in high demand on the domestic and international markets. Its engine and Cardan supports are among its best-selling products.

Bank (Bancomext) and the National Council for Science and Technology (Conacyt) and have made use of all the tools they've offered us," says Cruz.

Good vibrations, it seems, are on the horizon for Industrias Automotrices RC, which has opened a sales office in

Michigan, US to promote its products and help it make the leap to new markets. On the home front, plans to expand its manufacturing facility and open a new operations center outside Mexico City are afoot. **N**

www.grupo-rc.com.mx



Hoy día –53 años después de que Industrias Automotrices RC abriera sus puertas–, la firma posee un catálogo extenso con alrededor de 250 partes vigentes; de ellas alrededor de cien mantienen un constante movimiento en el mercado automotriz nacional e internacional. El soporte de motor y la chumacera de cardán son los productos de la compañía más reconocidos y de mayor demanda.

para cualquier inversionista extranjero. La primera abarca los tratados de libre comercio firmados con otras naciones y regiones del planeta. "El TLCAN nos ha permitido tener ventajas competitivas para llegar a otros mercados. Y no solo está el caso de Norteamérica, también hay países de Centro y Sudamérica a los que, gracias a los acuerdos comerciales que mantienen con México, hemos podido llegar. Los tratados comerciales le han permitido a México abrirse al mundo. A nosotros nos tocó vivir las dos etapas, la de un México cerrado y la de la economía abierta; en esta

segunda etapa hemos crecido a escala mundial, lo que antes no era posible. Los tratados comerciales nos han abierto la puerta al crecimiento", asegura Cruz.

La ubicación geográfica de México es otro factor que puede convencer a cualquiera que quiera invertir en el país, dice Sergio Cruz. Él reconoce que la cercanía con Estados Unidos –la economía más grande del orbe– ha generado una oportunidad de negocios que se ha visto consolidada con la infraestructura terrestre, marítima y aérea que existe en el país. "Además somos una nación con gran mano de obra. Trabajamos mucho en la capa-

citación del personal y la gente en México es muy comprometida. Uno de los principales activos del país es su capital humano; es una 'materia prima' que tenemos que impulsar y desarrollar", expresa Cruz.

Otro beneficio para la inversión, y en particular para el sector automotriz, es la estabilidad económica que ha prevalecido desde el año 2000, y que ha abonado al desarrollo de varias compañías locales. "Gran parte de nuestros logros es gracias a que hemos trabajado con el apoyo del gobierno. Hemos hecho uso de apoyos de ProMéxico, del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)

y del Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (Conacyt); hemos sacado provecho de estas instituciones", comenta Cruz.

Sin duda buenos tiempos se ven en el horizonte de Industrias Automotrices RC. La compañía ha abierto una oficina de ventas en Michigan, Estados Unidos, para promover su oferta de productos y buscar nuevos mercados. Aunado a eso, la empresa se encuentra en una etapa de expansión de su planta de fabricación y en la apertura de un nuevo centro de operaciones fuera de la capital del país. **N**

www.grupo-rc.com.mx





CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES TAPIA, A STEELY STORY

In less than two decades, this company has positioned itself as one of the most important companies for Mexico's energy and industrial sector, with annual sales in the region of 130 million USD.

BY ANTONIO VÁZQUEZ

In the 17 years it has been operating, Construcciones Industriales Tapia has built a reputation for itself as unshakeable as the steel structures it manufactures. Over the last two years alone, the company has doubled its sales, closing 2013 with earnings of some 1.8 billion pesos (almost 130 million USD).

"The owner and current director started the company from scratch, under a tree, with just four welding machines. Seventeen years later, we have over 4,000

employees and are one of the most important constructor of industrial projects in Mexico. We are a young company that has experienced tremendous growth because we started out with a purpose, a vision and put in the hard work," says Marketing Director Carla Vilchis Munguía.

Machine shop engineering, the supply of materials, the manufacture and assembly of steel structures, the installation of pipes, and the manufacture of pressure tanks are just some of the services

Construcciones Industriales Tapia renders.

Founded in the central state of Hidalgo, it is the quality standards this Mexican company guarantees on every job that has customers like the Mexican state owned oil company Petróleos Mexicanos (Pemex), ICA Fluor, Saipem, OHL, Technip, and Odebrecht coming back time and time again.

Oil platforms for Pemex, the Lázaro Cárdenas refinery in the state of Veracruz, the Omniflife Stadium in Guadalajara, Jalisco, where the Chivas soc-

cer team plays, Etileno 21, and a plant still in developmental stage but that is set to be the largest producer of thermoplastic resins in Latin America—these are some of the projects that bear the Construcciones Industriales Tapia seal.

In 2013, after a decade and a half erecting the largest industrial structures in Mexico, the company decided it was time to look further afield and opened an office in Houston, with a view to making an incursion into the North American market.

CONSTRUCCIONES INDUSTRIALES TAPIA UNA HISTORIA TITÁNICA

En menos de dos décadas esta firma se ha convertido en una de las principales empresas en el sector industrial energético de México, con una facturación anual cercana a los 130 millones de dólares.

POR ANTONIO VÁZQUEZ

En 17 años de existencia Construcciones Industriales Tapia ha logrado lo mismo que sus proyectos: convertirse en un referente en el sector energético e industrial en México.

Tan solo en los dos últimos años la compañía—fundada en el estado de Hidalgo—ha logrado duplicar su facturación, y cerró 2013 con ganancias cercanas a 1,800 millones de pesos (casi 130 millones de dólares).

"El dueño y director actual de la empresa empezó la compañía desde abajo, con apenas

cuatro máquinas para soldar debajo de un árbol. Diecisiete años después somos una empresa con más de cuatro mil empleados. Somos de las principales empresas constructoras de proyectos industriales en México. Somos una empresa joven que ha tenido un crecimiento grande debido a que iniciamos con una fuerte inquietud, una gran visión y muchas ganas de trabajar", detalla Carla Vilchis Munguía, gerente de comercialización de la firma.

Ingeniería de taller, suministro de materiales, fabrica-

ción y montaje de estructuras de acero, instalación de tuberías y fabricación de tanques a presión, son algunos de los servicios que ofrece Construcciones Industriales Tapia. La calidad que garantiza la empresa mexicana en cada trabajo le ha valido ser una de las preferidas de clientes como Petróleos Mexicanos (Pemex), ICA Fluor, Saipem, OHL, Technip y Odebrecht.

Carla Vilchis atribuye el éxito rápido de la empresa a que se ha cuidado la calidad en cada proyecto. Plataformas

marinas para Petróleos Mexicanos, la refinera de Lázaro Cárdenas—en Minatitlán, Veracruz—, el estadio Omniflife del equipo de fútbol Chivas—en Guadalajara, Jalisco— y la planta Etileno 21—un proyecto en desarrollo que se perfila como la mayor productora de resinas termoplásticas en América Latina—son algunos de los proyectos que llevan el sello de Construcciones Industriales Tapia.

En 2013, después de poco más de tres lustros de erigir las más grandes estructuras indus-



“We have projects in Iowa for Tecnimont. We have done jobs in San Bernardino, California. Our internationalization strategy took off last year and has progressed rapidly as a result of the energy reform promoted by the Mexican government,” says Vilchis.

Other benefits of operating in Mexico for a company like Construcciones Industriales Tapia include the country’s strategic geographical location, its highly skilled workforce, and multiple trade agreements with other nations.

“We don’t have a problem exporting to the US, Canada or Latin America. Plus we can make substantial savings on raw material purchases thanks to the trade agreements Mexi-

co has signed and have access to skilled labor at very competitive costs,” says Vilchis.

Construcciones Industriales Tapia provides its customers with added value in the form of constant innovation. Every year, the company reinvests as much as 30% of its profits in research and development.

That is reflected in the standard of its services, which are ISO 9001:2008-certified and were validated by Société Générale de Surveillance de México in September 2006. Also in the pipeline is the ISO 14000 international environmental management standard certification.

The support of government agencies like ProMéxico has been core to the company’s

growth. According to Vilchis, ProMéxico has enabled it to tap into new markets.

Construcciones Industriales Tapia currently has five plants in different parts of the country. With the aid of new manufacturing facilities, which, in turn, will require taking on more workers, the company aims to increase its output from 20,000 tons in 2013 to 32,000 tons in 2014.

“Right now we have 4,500 employees. The goal is to double that number. It’s all tied in with the projects we are working on. Based on these, we forecast an annual growth of between 20% and 30%,” says Vilchis.

The immediate future looks bright for Construc-

ciones Industriales Tapia, whose internationalization program is focused on bolstering exports. The company has plans to open an office in Panama to serve Central and South American markets.

“We are committed to the development of our country and in favor of policy reforms regarding the energy sector that encourage foreign companies to come and bring state of the art engineering and technology with them. We want them to see what a competitive and skilled workforce we have and the mega exploration projects that are underfoot in the industry,” concludes Vilchis. **N**

www.citapia.com.mx

cionales en México, la compañía decidió que era momento de expandirse más allá de las fronteras del país. Así, Construcciones Industriales Tapia optó por abrir una oficina en Houston, Texas, con el propósito de incursionar en el mercado de América del Norte.

“Tenemos proyectos en Iowa para Tecnimont y hemos hecho trabajos en San Bernardino, California. La estrategia de internacionalización arrancó el año pasado, ha avanzado rápido y se ha ido acelerando gracias a la reforma energética impulsada por el gobierno mexicano”, explica Vilchis.

Además de las actuales reformas en el sector energético, Carla Vilchis reconoce otras ventajas de operar en México. La ubicación geográfica del país, su mano de obra altamente calificada y los distintos acuerdos comerciales firmados con otros países, son elementos que benefician al sector. “No tenemos problemas para exportar a Estados Unidos, Canadá o a países en América Latina. Además podemos comprar materia prima con ahorros significativos gracias a los distintos acuerdos comer-

ciales y tenemos mano de obra capacitada a costos muy competitivos”, detalla Vilchis.

La innovación constante de la empresa es un valor agregado para sus clientes. Cada año Construcciones Industriales Tapia reinvierte hasta 30% de sus ganancias para abrirse un nuevo camino. Ello se refleja en la calidad de sus servicios, lo cual le ha merecido a la compañía certificaciones como ISO 9001:2008 –avalada por la Société Générale de Surveillance de México– desde septiembre de 2006. Y en camino viene el certificado ISO 14000, un estándar internacional en gestión ambiental.

El apoyo que Construcciones Industriales Tapia ha recibido del gobierno –a través de organismos como ProMéxico–, ha sido un factor decisivo en el crecimiento de la firma. De acuerdo con Carla Vilchis, a través de ProMéxico la compañía ha podido tener acercamientos con nuevos mercados.

En sus instalaciones –distribuidas en cinco puntos del país– la compañía espera alcanzar una producción de 32,000 toneladas en 2014.

En 2013, después de poco más de tres lustros de erigir las más grandes estructuras industriales en México, la compañía decidió que era momento de expandirse más allá de las fronteras del país. Así, Construcciones Industriales Tapia optó por abrir una oficina en Houston, Texas, para incursionar en el mercado de América del Norte.

Eso significa un gran reto, ya que en 2013 la producción rozó las veinte mil toneladas. Sin embargo nuevas naves industriales de manufactura harán posible alcanzar la meta. La labor titánica redundará en un crecimiento en la plantilla laboral de la empresa. “Por ahora tenemos 4,500 empleados. La meta es duplicar el número del personal. Todo va de la mano con los proyectos que tenemos y nos permiten tener una expectativa de crecimiento anual de entre 20% y 30%”, afirma Carla Vilchis.

Los años próximos plantean un horizonte prometedor para Construcciones Industriales Tapia. Dentro de su progra-

ma de internacionalización se fortalecerá la apuesta por la exportación, y se planea dar un paso más al abrir una oficina en Panamá, desde donde la firma operará para atender a los mercados de Centro y Sudamérica. “Nuestro mayor compromiso es con el desarrollo de México. Estamos comprometidos con nuestro país y con la reforma energética. Invitamos a que vengan más empresas y vean que tenemos mano de obra calificada y competitiva, que hay grandes oportunidades para construir proyectos conjuntos y que a la vez traigan ingeniería y tecnología de punta”, concluye Carla Vilchis. **N**

www.citapia.com.mx



GLEASON, FROM FAMILY BUSINESS TO INDUSTRIAL CONGLOMERATE

An annual turnover of almost ten million USD, and exports that account for 70% of its output have positioned Gleason at the forefront of Mexico's automotive sector.

BY ANTONIO VÁZQUEZ

Over the last six decades, Gleason has consolidated its position in the automotive industry. Today, this Mexican company posts annual sales of some ten million USD and exports approximately three quarters of its output.

"The company is 100% dedicated to the automotive industry and has been since it was founded," says Gleason's CEO Eduardo Trigo.

In 1963, a young Mexican entrepreneur by the name of Miguel Gleason founded a company to supply the domestic automotive industry. His family business gradually expanded to incorporate a series of processes—die-cutting, welding and assembly—that paved the way for the production of a wide range of products, from suspension, chassis, and body and engine parts to components for vehicle fenders, seats, and doors, among others.

It wasn't until 2007 that Gleason caught the attention of a group of investors, marking its metamorphosis into an industrial conglomerate.

"Back in its early days, the company serviced heavy machinery. Then it started manufacturing die-cut parts. Today we are focused on the manufacture of hi-tech, added value products," says Trigo.

Every stage of the production process is closely monitored and each customer is given a quote for the tools required, the part requested and its assembly.

"The customer used to provide us with a sketch and even his own tools. Now we don't just make the die-cut part but are also involved in its design and provide technical support. It's a comprehensive process right through to the finished product."

Gleason has an extensive product catalogue but is



known primarily as a manufacturer of parts for car interiors. "We make practically all the metal parts that you find inside an automobile but that aren't visible," says Trigo, adding that the company's engine, body, and suspension supports are some of its most popular products among customers like Nissan and Chrysler.

The company currently posts sales of some 114 mil-

lion pesos (approximately ten million USD), half of which comes from direct and indirect exports.

"Some 70% of the products we deliver in Mexico are exported through these customers to the US, the Caribbean, and several Central and South American countries," says Trigo.

Nissan and Chrysler are among Gleason's regular cus-

GLEASON UNA EMPRESA FAMILIAR QUE DIO EL GRAN SALTO

Una facturación de casi diez millones de dólares al año y exportaciones que representan 70% de su producción anual, son algunos de los datos que ubican a Gleason como una empresa reconocida en el sector automotriz de México, con una trayectoria de seis décadas.

POR ANTONIO VÁZQUEZ

Ventas anuales cercanas a los diez millones de dólares y casi las tres terceras partes de su producción destinadas a la exportación, han hecho de Gleason una empresa mexicana consolidada en el ramo automotriz a lo largo de seis décadas.

"La empresa está dedicada 100% a la industria automotriz, así ha sido desde su origen", destaca Eduardo Trigo, director general de la compañía. Hacia 1963 Miguel Gleason—un joven mexicano—, decidió abrir una empresa de corte familiar que proveyera a la industria automotriz nacional. Poco a poco fue incorporando distintos procesos—troquelado, soldadura y ensamble— que dieron paso a la producción de una amplia gama de productos: partes de suspensión, de chasis, de carrocerías, de motor, de defensa, de asientos y partes para puertas de vehículos, entre otros.

Así, en 2007 Gleason dio un giro y varios inversionistas apostaron por la firma, convirtiéndola en todo un conglomerado industrial, cuidadoso de cada detalle en su producción. "Cuando nació la empresa daba mantenimiento a maquinaria pesada. Después se convirtió en una fabricante de partes troqueladas, y el enfoque actual es fabricar productos con un alto contenido de tecnología y de valor agregado", añade Eduardo Trigo.

El director de Gleason explica que el proceso de producción es minuciosamente vigilado en cada etapa. A cada cliente se le plantea desde la cotización las herramientas que necesitará, la pieza que solicita y el ensamblaje de la misma: "antes recibíamos sólo un boceto del cliente e incluso sus herramientas; ahora fabricamos no solo la pieza troquelada tal





The company currently posts sales of some 114 million pesos (approximately ten million usd), half of which comes from direct and indirect exports.

tomers, but the company also supplies Lear (which operates with Volkswagen), Trianvis, and Dana, to name but a few.

According to Trigo, Mexico offers companies like Gleason and others operating in the automotive industry huge advantages such as its geographical location and low labor costs, which are key factors to the development of this particular market.

“Being a neighbor of the largest market in the world gives us an enormous edge. NAFTA has helped too by removing the obstacles for foreign trade and enabling us to consolidate sales to the US and enter into other agreements that have allowed us to expand,” says Trigo.

Gleason employs 180 people, who manufacture quality products that boast ISO/TS

16949 certification in its plant in the central state of Estado de México. Steps are also being taken to obtain the ISO 14000 certification.

In the short term, the company plans to expand its presence on the domestic market and increase exports to the US. In order to achieve that, it has turned to ProMéxico for advice.

“The basic challenge for 2014 is indubitably produc-

tivity. We operate in a large market and our customers are expanding rapidly, which means we need to bring our productivity and production into line with that of assembly plants. That implies a hefty investment for us and that is precisely where most of our resources will be channeled,” concludes Trigo. **N**

www.ggleason.com

Actualmente, Gleason factura alrededor de 114 millones de pesos (casi diez millones de dólares). La mitad de esa bolsa proviene de la exportación directa e indirecta.

qual, sino que participamos también en el diseño de la pieza y el soporte técnico; es todo un proceso que integra cada parte hasta llegar al producto terminado”, dice el empresario.

Con un amplio catálogo de productos, Gleason se caracteriza por la fabricación de partes interiores de un automóvil. “Prácticamente hacemos todas las partes metálicas que están dentro de un automóvil, pero que no se ven” dice Eduardo Trigo. Soportes para motores, carrocerías y suspensiones, son algunos de los productos más solicitados por clientes como Nissan y Chrysler.

Actualmente, Gleason factura alrededor de 114 millones de pesos (casi diez millones de dólares). La mitad de esa bolsa proviene de la exportación directa e indirecta.

“De lo que nosotros entregamos en México, 70% se exporta a través de esos clientes a Estados Unidos, el Caribe y a varios países de Centroamérica y Sudamérica”, agrega Trigo.

Además de ser una de las predilectas de Nissan y Chrysler, la compañía mexicana provee a otros clientes como Lear (que opera con Volkswagen), Trianvis y Dana, entre otros.

Según Eduardo Trigo, México ofrece grandes ventajas para Gleason y el resto de la industria automotriz. La ubicación geográfica y la mano de obra son factores

clave para el desarrollo de este mercado, asegura. “Al ser vecinos del mercado más grande del mundo, tenemos una gran ventaja. También lo ha sido el TLCAN, que le ha permitido a México tener un comercio exterior sin obstáculos; esto ha sido de gran ayuda pues no sólo nos hemos concretado a Estados Unidos, sino a tener otros acuerdos que ayudan a expandirnos”.

Una plantilla laboral de 180 personas, certificaciones como ISO/TS 16949 y la búsqueda por la obtención de la ISO 14000 resaltan la calidad de cada producto de Gleason, cuya planta se ubica en el Estado de México, en el centro del país.

Entre los planes a corto plazo de la compañía está su expansión –tanto presencial como en el terreno de la exportación–, hacia Estados Unidos. Para ello Gleason ha buscado diversas asesorías proporcionadas por ProMéxico.

“El reto básico en 2014 es sin duda la productividad. Tenemos un mercado muy extenso –nuestros clientes se expanden a gran velocidad– y necesitamos incrementar entonces nuestra productividad y producción al ritmo de las plantas armadoras. Ahí entrará una gran parte de financiamiento, una inversión muy fuerte para nosotros”, concluye Eduardo Trigo. **N**

www.ggleason.com

TECNIFLEX, PREVENTING CORROSION WITH PROTECTIVE AUTO PART COATINGS

BMW, Mercedes-Benz, Chrysler, and Ford are just some of the big names in the automotive industry that have migrated to the zinc-nickel alloy coatings for auto parts developed by this Mexican company.

BY ANTONIO VÁZQUEZ

In just fifteen years, Tecniflex Ansoerge de México, a company that manufactures duplex coatings for the automotive industry, has positioned itself as a leader in its field. Its products can now be found in Germany, Switzerland, Japan, and the US.

Founded in 1999 in Estado de Mexico, Tecniflex started out as a supplier of ContiTech Fluid, which provides companies like Volkswagen with coating systems for hydraulic lines.

Back then, Tecniflex supplied ContiTech Fluid—and still does today—with duplex coatings made of zinc, nickel, and a layer of powder paint. Its work caught the eye of Ansoerge, a company with more than 30 years of experience in electroplating and painting processes, enjoying great prestige in its native Germany. Ansoerge invested capital, equipment, and technology in the Mexican company, giving rise to a new company by the name of Tecniflex Ansoerge de México.

“The customer’s components, made of iron, steel, magnesium, aluminum, and other materials, receive a surface treatment to prevent corrosion. Tecniflex offers this service, while taking pains to preserve the aesthetics of the component,” says the CEO of the company’s Mexican operations Stefan De Bock.

The coating developed by Tecniflex has ductile properties, which is a plus because it means the hydraulic hoses on a vehicle can be bent without the coating cracking.

“When we discovered this niche market, we began working with companies like ThyssenKrupp Presta, TRW, AAM, Benteler, Kostal, Hitachi Cable and Eaton, which approved Tecniflex as a supplier of coatings for a wide variety of auto parts, such as steering columns, brake calipers, stamped parts, and springs and screws, to mention just a few,” says De Bock.

The year 2006 was a landmark one for Tecniflex Ansoerge de México. In partnership with Eaton and ContiTech Fluid, it won an ambitious contract for the manufacture of hydraulic lines for BMW in Spartanburg, South Carolina. Winning the contract didn’t just broaden the company’s horizons. It was a decisive moment when it was able to apply years of research to perfect its zinc-nickel electroplating process. What was so innovative about this process was that it produced a ductile coating.

The process developed for BMW set a trend, with manufacturers like Mercedes-Benz, Chrysler, and Ford quickly



TECNIFLEX RECUBRIMIENTOS QUE PROTEGEN SU AUTO

A partir de zinc y níquel, esta compañía ha creado recubrimientos para autopartes que han marcado una tendencia mundial ya adoptada por firmas como BMW, Mercedes-Benz, Chrysler y Ford, entre otras.

POR ANTONIO VÁZQUEZ

En quince años el fabricante de recubrimientos dúplex para la industria automotriz —hechos con zinc a partir de un proceso de galvanoplastia—, se ha consolidado como uno de los mejores en su ramo, lo que le ha valido llegar a países como Alemania, Suiza, Japón y Estados Unidos.

La compañía fue fundada en 1999 en el Estado de México. Inició como proveedora para uno de sus clientes —ContiTech Fluid, productor de sistemas de recubrimiento para tubería hidráulica para empresas como Volkswagen. Tecniflex le proporcionaba a ContiTech Fluid —y lo sigue haciendo— recubrimientos dúplex hechos con zinc, níquel y una capa de pintura en polvo. El trabajo de la compañía mexicana llamó la atención de la empresa alemana Ansoerge, que decidió invertir capital, equipo y tecnología.

Así nació Tecniflex Ansoerge de México una nueva empresa con el soporte de grupo Ansoerge, una firma con más de treinta años de experiencia en procesos de galvanoplastia y pintura, con gran reconocimiento en Alemania.

“Los componentes propiedad de los clientes, hechos de hierro, acero, magnesio, aluminio y otros materiales, reciben un recubrimiento. Tecniflex ofrece ese servicio

de tratamiento de superficies para evitar la corrosión, siempre cuidando la estética del componente”, explica Stefan De Bock, director general de la empresa en México.

De Bock añade que dicho recubrimiento tiene propiedades dúctiles, lo cual es un valor agregado, pues hace que una tubería hidráulica en un vehículo pueda doblarse sin tener problemas de desprendimiento.

“Al descubrir tal nicho de mercado comenzamos a trabajar con empresas como ThyssenKrupp Presta, TRW, AAM, Benteler, Kostal, Eaton y Hitachi Cable, las cuales aprobaron a Tecniflex como un proveedor de recubrimientos para una gran variedad de autopartes como columnas de dirección, calipers de freno, estampados, resortes y tornillería, por mencionar algunas”, dice De Bock.

Para Tecniflex Ansoerge de México 2006 fue un año muy significativo. Junto con Eaton y ContiTech Fluid, la empresa fue merecedora de un proyecto ambicioso para la fabricación de líneas hidráulicas para BMW en Spartanburg, Carolina del Sur, Estados Unidos.

La obtención de tal proyecto no solo significó la ampliación de horizontes para la firma, sino el momento en que la compañía decidió hacer



following suit. Between 2007 and 2010, the entire automotive industry migrated to this alloy coating.

“Today, we have customers like Eaton, ContiTech Fluid, ThyssenKrupp Presta, Kelsey Hayes (TRW), Gill Industries, Inaumex and others that together represent a market for potential growth, meaning it is in our interest to promote this innovative zinc-nickel alloy coating in the country,” says De Bock.

Through other manufacturers, the company’s invention has indirectly crossed borders and can now be found in German-, Swiss-, Japanese-, and American-made automobiles.

Through other manufacturers, the company’s invention has indirectly crossed borders and can now be found in German-, Swiss-, Japanese-, and American-made automobiles.

Meanwhile, Tecniflex is on the hunt for new markets and plans to use the advantages Mexico offers to get a foot in the door. According to De Bock, the country’s strategic geographical location, its extensive network of trade agreements, the domestic automotive sector’s supply chain, skilled labor, and the economic stability of the last couple of years have been key factors for the industry’s recovery.

“We believe there are many growth and expansion opportunities to be had on international markets. Due to high demand, we have decided to increase our installed capacity so we can meet the needs of our existing and prospective customers.”

With an ISO/TS 16949 certification, 157 employees on its payroll, and a portfolio of major clients, Tecniflex is now planning to build a sec-

ond plant to provide the extra installed capacity it requires. The location of the new factory has not yet been decided, but the central states of Querétaro, Puebla, and Tlaxcala are all strong contenders.

This year, the company has set itself the goal of increasing sales by 10%, while maintaining quality standards at the best possible cost with a view to surpassing customer expectations.

“Over the next five years, Tecniflex Ansoorge de México sees itself becoming Mexico’s number one supplier of specialized coatings,” concludes De Bock. **N**

www.tecniflex.biz

una apuesta más fuerte por la investigación y la innovación que venía aplicando desde años atrás. Así, Tecniflex decidió homologar un sistema de recubrimiento hecho con zinc y níquel que además fuera dúctil. El sistema creado por la compañía para BMW marcó una tendencia. Otras empresas como Mercedes-Benz, Chrysler

y Ford también optaron por aplicar el recubrimiento. Poco a poco, entre 2007 y 2010, la industria automotriz migró hacia esta amalgama de elementos para sus recubrimientos. “Hoy en día clientes como Eaton, ContiTech Fluid, ThyssenKrupp Presta, Kelsey Hayes (TRW), Gill Industries e Inaumex –entre

otros– conforman un mercado potencial en expansión para el recubrimiento de aleación zinc-níquel; nuestro interés es promover el desarrollo de ese recubrimiento innovador en el país”, agrega Stefan De Bock. Así, de forma indirecta –a través de otras armadoras– la invención de Tecniflex Ansoorge de México ha rebasado las

fronteras y se aplica en automóviles de Alemania, Suiza, Japón y Estados Unidos. Tecniflex Ansoorge ha aprovechado las ventajas que México ofrece para visualizar nuevos mercados. De acuerdo con Stefan De Bock, la localización geográfica del país, su amplia red de acuerdos comerciales, la cadena de suministros del sector automotriz local, el personal calificado y la estabilidad económica han sido clave en el repunte de la industria automotriz en México, después de la crisis financiera internacional de 2008.

“Creemos que hay muchas oportunidades de crecimiento y de expansión gracias a la penetración en mercados internacionales. Hemos decidido aumentar nuestra capacidad instalada debido a la alta demanda que existe, así podremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales y de los clientes potenciales”, dice el ejecutivo.

Con certificaciones como ISO/TS 16949, una plantilla de casi 135 operarios y 22 empleados de confianza y una cartera de clientes importantes, Tecniflex Ansoorge de México ha proyectado la instalación de una segunda planta. De acuerdo con De Bock, la compañía estudia actualmente si la nueva fábrica estará en Querétaro, Puebla o Tlaxcala.

Y es que, según el director de Tecniflex Ansoorge de México, el reto más importante para la compañía en 2014 es crecer sus ventas en 10% y mantener los niveles de calidad al mejor costo posible, para superar las expectativas de sus clientes.

“En los próximos cinco años Tecniflex Ansoorge de México se ve a sí misma realizando recubrimientos especializados y siendo el proveedor número uno en México de los mismos”, concluye Stefan De Bock. **N**

www.tecniflex.biz



GE GLOBAL VALUE CHAIN AND THE RELEVANCE OF MEXICO

GE has been present in Mexico for over one hundred years. During that time we have witnessed a transformation of attitude within Mexico toward doing business with the rest of the world.

BY DAVID NELSON*

NAFTA has created the formal legal commitment to pursue outward-oriented policies, rather than a protectionist economic policy. Over the course of the past twenty years, Mexico has progressively opened its economy, reducing customs tariffs not only through NAFTA, but also through trade agreements with 45 other countries.

Happily, this trade-opening policy has coincided with a shift in the way global companies view investment, changing from the concept of ‘off-shoring’ to a paradigm centered around competitive global value chains. The Mexican government consciously—and with superb timing—significantly reduced the cost of doing business in Mexico by reducing import tariffs. Thus Mexico has become a vital part of global value chains for GE and for many other companies. We do not simply make products in Mexico to sell there, or even to sell in the US or in third countries. Our 17 factories employing approximately 11,000 people in Mexico are part of a global chain of production; for example: parts produced in Monterrey are assem-



bled into a steam engine in Schenectady destined for sale in Japan.

As an advanced technology company, our value chain is about much more than “bending metal”; technical skills are critical. Thus, 1,700 GE engineers at our Engineering Center in Querétaro help design parts for aircraft engines or power plants that may be assembled in Cincinnati or Greenville and delivered to Argentina. Our newly-opened Global Operations Center for Latin America, located in Monterrey, employs some 200 Mexicans handling financial management tasks for our operations throughout the hemisphere.

NAFTA enables Mexico’s participation in GE’s global value chain. But more can be done to make the ‘North American Manufacturing Platform’ even more competitive. With investments in infrastructure, technology, and policy changes from both governments, the US-Mexico border can become much more efficient, allowing companies to move products across borders faster and cheaper. Our countries can also address new issues that were not contemplated

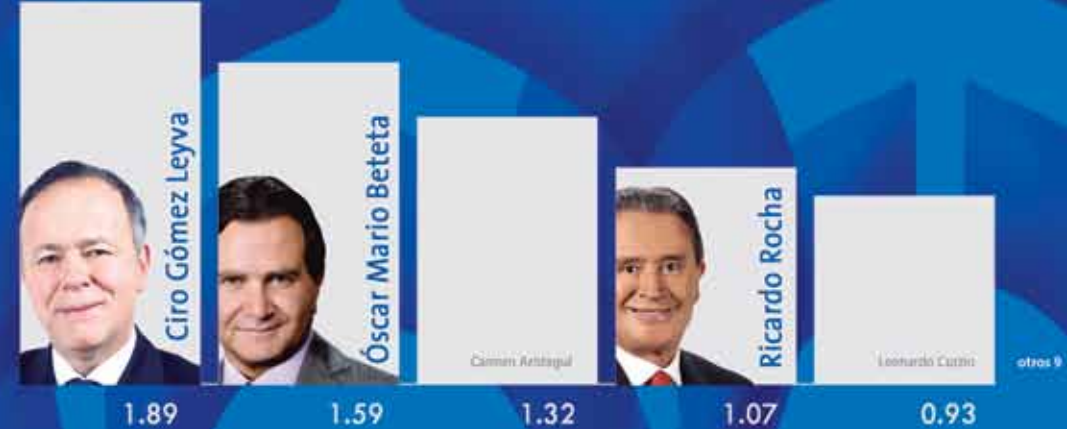
twenty years ago. The dramatic set of reforms recently introduced in Mexico, the remarkable boom in energy production in the US—especially the emergence of cheap natural gas—, and the advent of new technologies, including advanced manufacturing and the ‘industrial internet’—machines talking to machines—, add up to a new set of opportunities that will only be fully realized when the policy environment—including NAFTA—is modernized.

Together with the CCE and the US Chamber of Commerce, Armando Garza of Alfa and GE Vice Chairman John Rice are co-leading a group of senior business executives seeking to identify and implement or advocate for precisely those measures. This CEO dialogue, launched last December in Mexico City, is already working hard to define specific recommendations that will help make our joint manufacturing platform of North America even more efficient and competitive in this ever-changing global environment. **N**

*Senior Manager Global Government Affairs and Policy-Americas, General Electric.

SI TE ENTERASTE, SEGURO FUE CON NOSOTROS

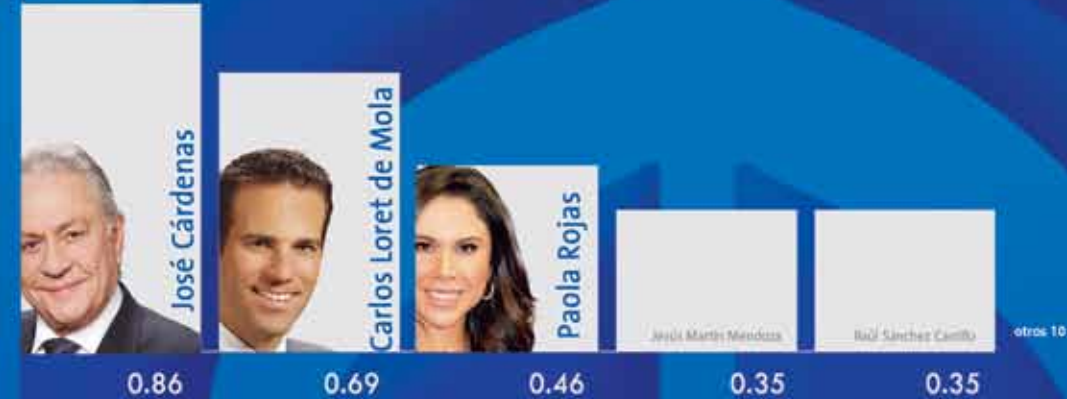
A TODAS HORAS
Por la mañana



En la tarde



Por la noche



RadioFórmula
LÍDER TOTAL EN NOTICIAS
www.radioformula.com.mx

¡Participa con nosotros en este gran evento!



PMTOUR
6to Congreso Internacional de Dirección de Proyectos
México 2014
Universidad La Salle 26, 27 y 28 Junio

¡Logra proyectos exitosos!

La Dirección de Proyectos es una capacidad estratégica en las organizaciones, que les permite vincular los resultados de los proyectos con las metas del negocio y así lograr ser más competitivas.



Sede 2014:
Universidad La Salle

Aprende Disfruta Crece & Comparte

10 Talleres | 6 Conferencias Magistrales | 16 Conferencias Simultáneas

Conferencia Gratuita:

“Tu primer contacto con la Dirección de Proyectos”



Fortalecimiento la Cultura de Dirección de Proyectos para beneficio de México.

www.pmtourmexico.com | +52 (55) 5605-3543

Organizado por: PMI Capítulo México | www.pmi-mexico.org

Sede: Universidad La Salle | Benjamin Franklin 47 | Hipódromo Condessa | Ciudad de México



LA IMPORTANCIA DE MÉXICO EN LA CADENA MUNDIAL DE VALOR DE GE

GE ha estado presente en México desde hace más de cien años. Durante este tiempo hemos sido testigos de una transformación en la actitud de México para hacer negocios con el resto del mundo.

POR DAVID NELSON*

El TLCAN ha creado el compromiso jurídico oficial para aplicar políticas orientadas hacia el exterior, en lugar de una política económica proteccionista. En el transcurso de los últimos veinte años México ha abierto progresivamente su economía y ha reducido los aranceles aduaneros, no sólo a través del TLCAN, sino también a través de acuerdos comerciales con otros 45 países.

Felizmente, esta política de apertura comercial ha coincidido con un cambio en la forma en que las empresas mundiales ven la inversión, logrando el paso del concepto deslocalización a un paradigma centrado en las cadenas de valor mundiales competitivas.

El gobierno mexicano –conscientemente y con excelente oportunidad– redujo significativamente el costo de hacer negocios en México al reducir los aranceles de importación. Así, México se ha convertido en una parte vital de las cadenas mundiales de valor de GE y de muchas otras empresas. En México no solo manufacturamos productos para el mercado interno, sino para exportarlos a Estados Unidos y otros países. Nuestras 17 fábricas en México –que emplean a unas once mil personas– son parte de una cadena global que produce, por ejemplo, piezas en la ciudad de Monterrey para su montaje en un motor de vapor en Schenectady, Nueva York, que finalmente es vendido en Japón.

Tratándose de una compañía de tecnología avanzada, nuestra cadena de valor hace mucho más que doblar metal. En la cadena de valor de GE los conocimientos técnicos son muy importantes. Así, los 1,700 ingenieros que trabajan en nuestro Centro de Ingeniería en Querétaro ayudan a diseñar partes de motores para aviones o plantas de energía que pueden ser ensamblados en Cincinnati o en Greenville, y entregados en Argentina. Nuestro recién inaugurado Centro de Operaciones Mundiales para América Latina –ubicado en la ciudad de Monterrey– emplea a unos



doscientos mexicanos en las tareas de gestión financiera para nuestras operaciones en todo el hemisferio.

EL TLCAN ha facilitado la participación de México en la cadena de valor mundial de GE. Pero todavía se puede hacer mucho más para que la plataforma de manufactura de América del Norte sea aún más competitiva. Con inversiones en infraestructura y tecnología y cambios en las políticas de ambos gobiernos, la frontera entre Estados Unidos y México puede ser mucho más eficaz para permitir a las empresas transportar productos más rápido y a menor costo.

Estados Unidos y México pueden abordar nuevas cuestiones que no fueron previstas hace veinte años. El conjunto de reformas introducidas recientemente en México, el notable auge en la producción de energía en Estados Unidos –especialmente el gas natural a bajo precio– y el advenimiento de nuevas tecnologías –entre las que se incluyen las de manufacturas avanzadas y el Internet industrial (máquinas que hablan con má-

quinas)–, enriquecen un nuevo conjunto de oportunidades que sólo se realizarán plenamente cuando el entorno de políticas –incluyendo el TLCAN– se modernice.

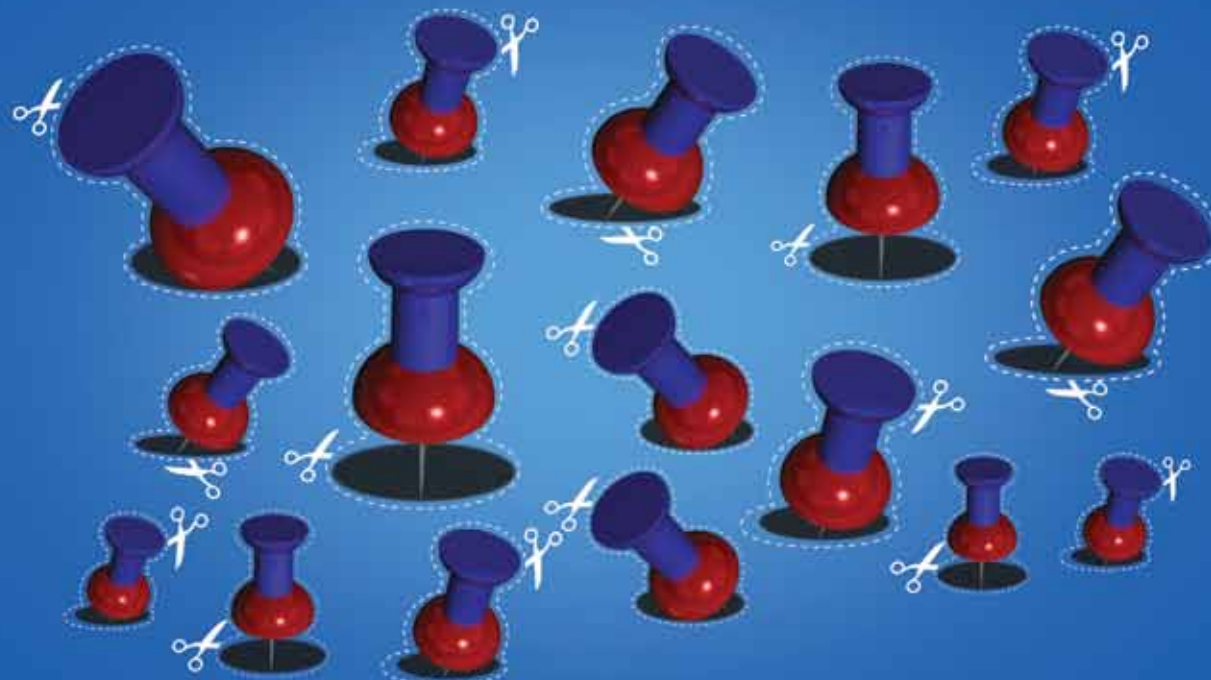
Junto con el Consejo Coordinador Empresarial de México y la Cámara de Comercio de Estados Unidos, Armando Garza de Alfa y John Rice –Vicepresidente de GE– codirigen un grupo de altos ejecutivos de empresas que buscan identificar y llevar a la práctica o propugnar precisamente esas medidas.

Este diálogo entre gerentes generales –que se inició en diciembre de 2013 en la Ciudad de México– ya está trabajando para emitir recomendaciones específicas que ayuden a hacer que nuestra plataforma de manufactura conjunta de América del Norte sea aún más eficiente y competitiva en un entorno mundial siempre cambiante. **N**

*Gerente general, asuntos gubernamentales mundiales y políticas para las Américas, General Electric.

#dondequierestumultiva

CADA VEZ MÁS SUCURSALES
CADA VEZ MÁS CERCA DE TI.



NOS ESTAMOS EXPANDIENDO.
Entra a multiva.com.mx y encuentra tu sucursal.

Banco Multiva S.A. @BancoMultiva

BANCO
MULTIVA
TU VIDA TIENE UN BANCO

PRO MÉXICO
Inversión y Comercio

Oficinas centrales

Camino a Santa Teresa 1679, Col. Jardines del Pedregal,
01900, México, D.F., México. Tel. 55 5447 7070

promexico@promexico.gob.mx

www.promexico.gob.mx

@ProMexicoTw ProMexico

OFICINAS EN MÉXICO

COORDINACIÓN REGIONAL CENTRO

Juan Arturo Cuevas Tovar
(55) 5447 7000 Ext. 1162
juan.cuevas@promexico.gob.mx

Distrito Federal

Gerson Garduño Chavero
(55) 54477000 Ext. 1167
gerson.garduno@promexico.gob.mx

Tecamachalco, Estado de México

Martha Romero Suárez
(55) 4336 8637
martha.romero@promexico.gob.mx

Toluca, Estado de México

Sergio Hernández Nava
(722) 2195 660
sergio.hernandezn@promexico.gob.mx

Pachuca, Hidalgo

Gabriela Lugo Méndez
(771) 717 8119
gabriela.lugo@promexico.gob.mx

Querétaro, Querétaro

Samuel Lara Sánchez
(442) 295 0679
samuel.lara@promexico.gob.mx

COORDINACIÓN REGIONAL CENTRO OCCIDENTE

Sergio Javier Ríos Martínez
(55) 5447 7000 Ext. 8108
sergio.rios@promexico.gob.mx

Aguascalientes, Aguascalientes

Héctor Sergio Gama Herrera
(449) 145 2396
hector.gama@promexico.gob.mx

Silao, Guanajuato

Fabían Gamba Labastida
(472) 215 2000 Ext. 1168
fabian.gamba@promexico.gob.mx

Guadalajara, Jalisco

Ana Luísa Cuellar
(331) 200 2519
ana.cuellar@promexico.gob.mx

Morelia, Michoacán

Susana González Marroquín
(443) 232 0764
susana.gonzalez@promexico.gob.mx

San Luis Potosí, S.L.P.

Carlos Alejandro Guillén Baltazar
(444) 151 0354
carlos.guillen@promexico.gob.mx

COORDINACIÓN REGIONAL NORESTE

Edmundo González Herrera
(55) 5447 7000 Ext. 8105
edmundo.gonzalez@promexico.gob.mx

Saltillo, Coahuila

Martha Elvia Meza Meléndez
(Directora Estatal)
(871) 193 0815
martha.meza@promexico.gob.mx

Torreón, Coahuila

Martha Elvia Meza Meléndez
(871) 193 0815
martha.meza@promexico.gob.mx

Durango, Durango

Ana Paulina González Reyes
(618) 811 5768
ana.gonzalez@promexico.gob.mx

Monterrey, Nuevo León

Felipe de Jesús García Aguayo
(811) 352 8613
felipe.garcia@promexico.gob.mx

Reynosa, Tamaulipas

Edmundo González Herrera
(55) 5447 7000 Ext. 8105
edmundo.gonzalez@promexico.gob.mx

Guadalupe, Zacatecas

Jesús Díaz Maldonado
(492) 491 3925
jesus.diaz@promexico.gob.mx

COORDINACIÓN REGIONAL NOROESTE

Gilberto Macías Zavala
(664) 216 0994
gilberto.macias@promexico.gob.mx

Tijuana, Baja California

Eduardo González Díaz de León
(664) 216 1518
eduardo.gonzalez@promexico.gob.mx

Chihuahua, Chihuahua

Eduardo Ernesto Villa Maciel
(614) 2477 475
eduardo.villa@promexico.gob.mx

Ciudad Juárez, Chihuahua

Judas Díaz de León Salas
(656) 207 0563
judas.diaz@promexico.gob.mx

Culiacán, Sinaloa

Javier Olguín Luna
(667) 721 5127 Ext. 8011
javier.olguin@promexico.gob.mx

Hermosillo, Sonora

Rigoberto Yáñez Germán
(662) 208 0485
rigoberto.yanez@promexico.gob.mx

COORDINACIÓN REGIONAL SUR

Leonardo Enrique Peña Jacobo
(55) 5447 7000 Ext. 8102
leonardo.pena@promexico.gob.mx

Cuernavaca, Morelos

Lizbet Gutiérrez Rodríguez
(777) 230 2229
lizbet.gutierrez@promexico.gob.mx

Oaxaca, Oaxaca

Thalía Friligos Reyes
(951) 205 7021
thalia.friligos@promexico.gob.mx

Puebla, Puebla

Iván Jorge Villa Arnaiz
(222) 403 3387
ivan.villa@promexico.gob.mx

Tlaxcala, Tlaxcala

Marco Antonio Guarino Benítez
(222) 516 0419
marco.guarino@promexico.gob.mx

Xalapa, Veracruz

Luis Manuel Cuevas Padilla
(228) 167 0462
luis.cuevas@promexico.gob.mx

COORDINACIÓN REGIONAL SURESTE

Fernando Torres Parraud
(55) 5447 7000 Ext. 8106
fernando.torres@promexico.gob.mx

Campeche, Campeche

Claudio Cetina Gómez
(981) 144 7528
claudio.cetina@promexico.gob.mx

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Daniel Molina Enriquez
(961) 223 2936
daniel.molina@promexico.gob.mx

Cancún, Quintana Roo

Nicole Inge Félix Huesca
(998) 8875 499
nicole.felix@promexico.gob.mx

Mérida, Yucatán

José Manuel Rodríguez Chauviere
(999) 254 0418
josemanuel.rodriguez@promexico.gob.mx

SE
SECRETARÍA DE ECONOMÍA



www.economia.gob.mx
www.promexico.gob.mx

PRO MÉXICO
Inversión y Comercio



MEXICO IS THE SIXTH AEROSPACE SUPPLIER TO THE UNITED STATES.

Source: U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census.



www.promexico.gob.mx

