

Nava-Aguirre, Karla María

La colaboración del sector privado en la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Análisis de la industria automotriz mexicana

CienciaUAT, vol. 15, núm. 2, 2021, Enero-Junio, pp. 102-121
Universidad Autónoma de Tamaulipas

DOI: <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1427>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441970373006>



La colaboración del sector privado en la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Análisis de la industria automotriz mexicana

The collaboration of the private sector in the North American Free Trade Agreement renegotiation. Analysis of the Mexican automotive industry

Karla María Nava-Aguirre

RESUMEN

La renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre México, Estados Unidos y Canadá inició en 2017 como medida proteccionista de Estados Unidos. La importancia del acuerdo comercial implicó la participación activa del sector privado mexicano a través del mecanismo “Cuarto de Junto”, que funciona como órgano de consulta en negociaciones de acuerdos comerciales. La industria automotriz fue un tema sensible, por el grado de integración de las cadenas de suministro y su impacto para la región de Norteamérica. El objetivo de este trabajo fue analizar la colaboración del sector privado, de la industria automotriz, en los procesos de consulta pública del gobierno mexicano para la definición de su política de apertura comercial, durante la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Esta investigación es cualitativa, con alcance descriptivo-exploratorio. Se realizaron 9 entrevistas semiestructuradas a representantes clave del gobierno mexicano, expertos en la disciplina o miembros activos del “Cuarto de Junto”. El mecanismo de consulta, a través del “Cuarto de Junto”, único en su género, permitió al gobierno mexicano alinear, en gran medida, los intereses del sector privado con los intereses de la política comercial de México. Los acuerdos alcanzados sobre reglas de origen y el incremento en el valor de contenido regional de autopartes si bien exigen mayor participación de la macro región de Norteamérica, otorgan nuevas oportunidades para desarrollar la industria nacional mexicana. La experiencia del sector privado mexicano, las habilidades de negociación e interacción a través del “Cuarto de Junto” y, sobre todo, el intenso cabildeo en Estados Unidos con la cúpula empresarial, legisladores y funcionarios públicos, antes y durante la renegociación, favorecieron al gobierno mexicano para cerrar satisfactoriamente las negociaciones. La transparencia del proceso de consulta pública-privada permitió consolidar alianzas dentro y fuera del país, aunque con retos complejos.

PALABRAS CLAVE: colaboración público-privada, renegociación, TLCAN, industria automotriz, Norteamérica.

ABSTRACT

The renegotiation of the North American Free Trade Agreement between Mexico, the United States and Canada began as a protectionist measure of United States in 2017. The importance of this agreement involved the active participation of the Mexican private sector through the “Side Room” a mechanism that functions as a consulting body for negotiation of international agreements. The automotive industry was a sensitive issue due to the integration level of the supply chains and their impact for the North American region. The objective of this research was to analyze the collaboration of the private sector automotive industry in the public consultation processes of the Mexican government for the definition of Mexico's trade policy during the North American Free Trade Agreement renegotiation period. This is a qualitative research with a descriptive-exploratory scope. Nine semi-structured interviews were carried out with representatives of the Mexican government, experts, or active members of the “Side Room”. The “Side Room” consulting mechanism allowed the Mexican Government to align most of the private sector interests to the country's trade policy. Although the agreements reached regarding the rules of origin, and the increment on the regional value content of auto parts may require greater participation from the North American macro region, they allow new opportunities for the development of the domestic industry in Mexico. The experience of the Mexican private sector, the negotiation skills and interaction through the “Side Room” and above all, the intense lobbying in the with the private sector, legislators, and governors before and during renegotiation, had a positive impact for the Mexican government in order to satisfactorily conclude the negotiations. The transparency of the public-private consulting process consolidated alliances inside and outside Mexico, albeit with complex challenges.

KEYWORDS: public-private collaboration, renegotiation, NAFTA, automotive industry, North America.

*Correspondencia: karla.nava@udem.edu/ Fecha de recepción: 26 de mayo de 2020/ Fecha de aceptación: 22 de septiembre de 2020/ Fecha de publicación: 30 de enero de 2021.

Universidad de Monterrey, Escuela de Negocios, Departamento de Economía, Avenida Morones Prieto núm. 4500, Zona Valle Poniente, San Pedro Garza García, Nuevo León, México, C. P. 66238.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la colaboración pública-privada es fundamental para el diseño de políticas públicas que contribuyan al desarrollo de los países. Más allá de una necesidad, la colaboración se convierte también en una oportunidad (Donahue y Zeckhauser, 2011), donde los tomadores de decisiones en el sector público requieren del conocimiento, habilidades, experiencia e información del sector privado para el diseño de programas, iniciativas y acciones efectivas para el país (Rodríguez y Oddone, 2015). Las alianzas pública-privadas tienen la finalidad de obtener mejores y más productivos resultados que los que se pueden lograr de forma independiente. El sector privado incluye a las empresas, instituciones, organismos y asociaciones que persiguen un fin lucrativo y cuyas actividades no están controladas por el Estado (Duarte, 2015), mientras que el sector público abarca a las instituciones y dependencias de gobierno, así como las autoridades de los tres niveles gubernamentales (Rodríguez y Oddone, 2015).

El gobierno federal, no posee el conocimiento completo de la realidad y necesidades del sector privado. La razón principal es que es este último quien lo tiene (Rodrik, 2004). Las empresas enfrentan diariamente los problemas vinculados a sus procesos tanto operativos como administrativos, no solo en México, sino en países a donde exportan sus productos o servicios. Son los empresarios quienes enfrentan los obstáculos para crecer y modernizarse (Oxford Bussines Group, 2017). Las asociaciones de empresarios son un actor más que fortalece al sector a través de su organización, representación ante el sector público y el manejo de la información (Botero, 2017). La participación multiactor permite a un gobierno generar las políticas públicas como una estrategia de desarrollo para el país (Donahue y Zeckhauser, 2011).

Los ejemplos de la experiencia de la industria de la moda y el *software* en Argentina y de los clústeres de tecnología en Chile han comprobado que el trabajo alineado entre el sector pú-

blico y el privado hacia un objetivo común es posible, y que este tipo de colaboración puede llevarse a cabo en otros países de América Latina (Polack y col., 2019). De acuerdo con expertos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la colaboración pública-privada ha sido el común denominador en las políticas de desarrollo productivo exitosas. Sin embargo, algunas limitantes en esta colaboración han sido la falta de entendimiento y capacidad de los gobiernos para entender las necesidades del sector productivo y generar respuestas puntuales desde el sector público (Fernández-Arias y col., 2016).

Diferentes estudios abordan la participación del sector privado en los procesos de consulta para acuerdos internacionales. Entre ellos, resalta el de Olea (1993), quien, desde una perspectiva industrial, analiza la importancia de la industria automotriz en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y hace una descripción de los principales participantes. Se enfoca en los proveedores de autopartes mexicanos, y reconoce que no ganaron en la negociación del tratado.

Desde una visión norteamericana, destaca el estudio de Teichman (1993), quien reflexiona sobre la nueva participación del empresariado en la dinámica económica-comercial a partir de los noventa. El abordaje que realiza se convierte en un antecedente importante para este trabajo. Así mismo, una de las publicaciones más completas es la de Grinspun y Cameron (1993), quienes desarrollan, desde un enfoque multidisciplinario, temas económicos, sociales, políticos y ambientales a partir de la negociación del TLCAN.

Por su parte, Alba (1997) explica a detalle la organización del sector empresarial de México en los noventa a través de la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE). El autor describe los actores y asociaciones participantes en la dinámica colaborativa del sector público-privado que marcaría el futuro del modelo económico del país a partir de esa fecha.

Años más tarde, Puga (2004) estudia la nueva era de México hacia al exterior, donde los consensos y la nueva forma de organización de los empresarios, al lado del Estado y otros actores, es vista como un mecanismo de gobernanza en las sociedades contemporáneas, y retoma el análisis de la COECE.

Posteriormente, Alba (2006) expone que la negociación del TLCAN entre México, Estados Unidos y Canadá fue la oportunidad de aprendizaje para el cabildeo, que los empresarios necesitarían tanto en el Congreso de los Estados Unidos como en la sociedad.

A pesar de que Alba (1997); Puga (2004) y Alba (2006) hacen mención al “Cuarto de Junto” como órgano integrado por directivos empresariales o dueños de empresas con vasta experiencia en su sector, el tema no ha sido analizado a profundidad en otros estudios académicos.

En el proceso de renegociación del TLCAN, el sector empresarial fue fundamental para su modernización y cierre de acuerdos de la industria automotriz. En opinión de Smith-Ramos (2020), exnegociador del TLCAN, la figura de consulta más representativa de este proceso lo constituyó el “Cuarto de Junto”, coordinado por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), cúpula del sector privado.

Después de 23 años de la entrada en vigor del TLCAN inició un proceso de renegociación que consistió en 7 rondas trilaterales y 6 sesiones bilaterales, de 2017 a 2018. El mecanismo de colaboración y consulta del sector empresarial marcó en gran medida la pauta y el destino de los capítulos renegociados (SE, 2017b). Se modernizaron los 22 capítulos del TLCAN, que dieron como resultado 34 capítulos al final del proceso. El Capítulo 4, sobre Reglas de Origen (RO), fue uno de los temas más delicados y de confrontación entre los equipos negociadores, ya que las RO son determinantes en la cadena de suministro de la industria automotriz en la macro región de Norteamérica (Gereffi y col., 2005;

Folson, 2014; Gobierno de México, 2017; Forbes, 2018).

En México, la industria automotriz se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos e importantes para el país. Es considerada uno de los motores e impulsores de la economía nacional (ProMéxico, 2015). Según datos internos de la Industria Nacional de Autopartes (INA) facilitados para este trabajo, en 2019 la industria automotriz contribuyó con el 20.8 % del producto interno bruto (PIB) manufacturero. Así mismo, la INA señala que las autopartes representan el sector que más activamente participa en las exportaciones mexicanas. En 2019 México ocupó el sexto lugar como productor y el cuarto como exportador de vehículos ligeros en el mundo, el 89 % de su producción se destina al mercado extranjero.

La colaboración pública-privada, para fines de este estudio, se analizará desde la perspectiva de un proceso de negociación que contempla posiciones, compromisos, responsabilidades y concesiones entre las partes, en tiempo presente y a futuro (Alfredson y Cungu, 2008). El proceso de consulta al sector privado a través del “Cuarto de Junto” es parte de este tipo de colaboración. Callista (2018) define la consulta pública como una actividad de doble vía entre el gobierno y el sector privado para la negociación e implementación de acuerdos de libre comercio de forma transparente, sistemática y continua a través de varios instrumentos.

El objetivo de este trabajo fue analizar la colaboración del sector privado de la industria automotriz en los procesos de consulta pública del gobierno mexicano, para la definición de la política de apertura comercial de México durante la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación fue de tipo cualitativa con un alcance descriptivo exploratorio. Las etapas en esta clase de investigación son iterativas, sobre todo en la relación que guardan las fases de

recolección de datos y el análisis. La flexibilidad en la recolección de datos implica que surjan nuevas interrogantes para el investigador, por lo que existe la oportunidad de hacer ajustes para fortalecer el estudio (Eisenhardt, 1989). Como primer instrumento de recolección de información se hizo una revisión de literatura de fuentes secundarias sobre estudios previos relacionados al TLCAN, las alianzas y cooperación entre el sector público y el privado, el rol del sector empresarial en el desarrollo de políticas públicas, sitios webs de asociaciones y grupos empresariales, principalmente de México y los Estados Unidos, así como notas periodísticas.

Para la revisión de literatura se consideraron dos períodos importantes del TLCAN. El primero, de 1990 a 1993, que fue la etapa de negociación para la firma del acuerdo comercial y donde surge por primera vez la figura “Cuarto de Junto” como órgano de consulta. El segundo inició en 2017, con el proceso de renegociación del TLCAN. La consulta de fuentes secundarias y recolección de datos cubren desde ese año hasta principios de 2020.

La búsqueda de artículos científicos se hizo en las bases de datos de la Biblioteca de la Universidad de Monterrey (UDEM), ubicada en el municipio de San Pedro Garza García, Nuevo León. En la sección de descubridor del portal se inició una exploración básica utilizando las palabras clave TLCAN, Norteamérica, industria automotriz, renegociación, tratados comerciales, colaboración pública-privada, alianzas y negociación, tanto en español como en inglés. Posteriormente, se efectuó una búsqueda avanzada mediante la combinación de dos o más palabras clave, donde se seleccionaron los documentos con acceso completo, aproximadamente veinte textos. Las bases de datos utilizadas fueron principalmente *Business Source Complete*, a través de EBSCO, y *ABI INFORM Collection*, de Proquest y *Emerald*.

De manera paralela, se consultaron alrededor de doce documentos en Google Scholar vinculados al TLCAN, procesos de consulta pública en otros países, colaboración pública-priva-

vada y política comercial. Se examinó la sección del TLCAN en el portal de la Secretaría de Economía del gobierno mexicano (SE, 2017a). Se revisó una interesante publicación digital del Banco Interamericano de Desarrollo (Fernández-Arias y col., 2016). Finalmente, se consultaron los periódicos *Excélsior* (Arteaga, 2018); *Milenio* (2017) y *El Economista* (Jiménez, 2017), así como las revistas *Expansión* (Estañol y col., 2017) y el portal *Forbes* (2018) a través del buscador Google, para el seguimiento de las rondas de renegociación de 2017 a 2018. Es importante señalar que durante esta búsqueda se observó que tanto los medios nacionales (*Milenio*, 2017; *Forbes*, 2018) como los locales (*El Norte*, 2017; Multimedios, 2018) informaron sobre el tema, prácticamente en los mismos términos: la descripción de las rondas. Entre los organismos y fuentes consultadas, en virtud del enfoque del trabajo, destacan la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), la Industria Nacional de Autopartes (INA) y el CCE. Además, la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA), Clúster Automotriz de Nuevo León (CLAUT), Gobierno de México y Secretaría de Economía, que proporcionaron para este trabajo la información ejecutiva que presentaron en las reuniones con la industria.

Participantes

Se diseñaron y realizaron entrevistas a una muestra no probabilística de 9 expertos representantes de los sectores público y privado, miembros del “Cuarto de Junto” y un académico de la Universidad de Georgetown, Estados Unidos (Tabla 1), este último con experiencia en comercio internacional, política económica y organismos internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC). En el caso particular de la industria automotriz, los únicos representantes como asociación en el “Cuarto de Junto” son AMIA (automóviles), INA (autopartes) y ANPACT (tractocamiones). Es importante, señalar que los integrantes del “Cuarto de Junto” son representantes acreditados por las cámaras, asociaciones, consejos e institutos. No existe un número definido de participantes por ronda de negociación, pues

■ Tabla 1. Entrevistas por sector.

Table 1. Interviews by sector.

Participantes						
Nombre	Sector	Organización	Puesto	“Cuarto de Junto”	Lugar	Fecha
Manuel Montoya Ortega	Privado	Clúster Automotriz de Nuevo León	Director general	No	CLAUT en San Pedro Garza García, Nuevo León	3 de agosto de 2018
Jennifer Hillman	Académico	Universidad Georgetown	Profesora de Negocios Internacionales	No	Universidad de Monterrey	9 de agosto de 2018
Luis Ibarra Castillo	Privado	Metalsa (Autopartes Tier 1)	Coordinador TLCAN	No	Vía telefónica	16 de agosto de 2018
Alberto Bustamante González	Privado	Industria Nacional de Autopartes (INA)	Director de Comercio Exterior	Sí	Vía telefónica	7 de septiembre de 2018
Eduardo Solís Sánchez	Privado	Asociación Mexicana de Industria Automotriz (AMIA)	Presidente	Sí	Vía telefónica	16 de octubre de 2018
Moisés Kalach Mizrahi	Privado	Consejo Coordinador Empresarial	Coordinador general del “Cuarto de Junto”	Sí	Club Industrial Monterrey, Nuevo León	12 de noviembre de 2018
Kenneth Smith Ramos	Público	Secretaría de Economía	Exjefe del equipo negociador del TLCAN	No	Vía telefónica	22 de junio de 2020
Guillermo Malpica Soto	Público	Secretaría de Economía	Exjefe de mesas de negociación del TLCAN y exjefe de la oficina del TLCAN en Estados Unidos	No	Vía telefónica	22 de junio de 2020
Pablo Enríquez Rodríguez	Público	Gobierno de Nuevo León. Oficina de representación en la Ciudad de México	Coordinador de Gestión Internacional	No	Vía telefónica	23 de junio de 2020

esto depende del tema o capítulo a tratar, y son convocados por la Secretaría de Economía vía CCE, del que son socios.

Para las entrevistas se preparó una guía de preguntas semiestructurada, que fue la base para la conversación con los entrevistados. “En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia del diseño de cuestionarios” (Hernández y col., 2014: 387). En la investigación cualitativa el entrevistado se convierte en un elemento clave y no solo en participante, ya que en muchos casos, da acceso a otros expertos y a fuentes adicionales de obtención de datos. Sin embargo, como señala Yin (2014), la investigación se trata de preguntas y no necesariamente de respuestas, por lo que las buenas preguntas son determinantes en la recolección de información valiosa.

La estrategia de acercamiento con el sector privado se dio a partir del vínculo de la UDEM, institución de adscripción del autor, con el CLAUT, y la participación en las reuniones del Comité de Comercio Exterior, donde la UDEM y otras universidades de la región participan bajo el modelo triple hélice. Posteriormente se solicitó por correo electrónico una cita con Manuel Montoya Ortega, director general del CLAUT. Para llevar a cabo la entrevista previamente se expuso el objetivo y alcance de la investigación. A partir de este encuentro se contó con la disposición para colaborar con información y contactos. Fue el CLAUT quien abrió las puertas con AMIA, INA y Metalsa para que a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas se agendaran las entrevistas. Así, el director de AMIA puso al alcance el contacto con Moisés Kalach Mizrahi, líder del “Cuarto de Junto”, con quien después de un par de llamadas y exponer la finalidad de la investigación se acordó la fecha de la entrevista.

La participación del autor en varias reuniones de industriales y empresarios facilitó el acceso

a los entrevistados, a quienes previamente se les explicó el propósito de la investigación.

Para el acercamiento con el sector público se solicitaron tres entrevistas vía telefónica. Dos de ellas a exmiembros de primer nivel del equipo negociador del gobierno mexicano. El acercamiento con la profesora Hillman, fue a partir de una reunión en la UDEM, con exalumnos de la Universidad de Georgetown, Estados Unidos. Todas las entrevistas fueron grabadas, previo consentimiento de los participantes. Posteriormente se realizaron las transcripciones en documentos de Word y se elaboraron manualmente tablas de trabajo digitales, donde se consolidó la información. Se detectaron palabras clave y se identificaron consensos por categorías, para su análisis.

Es destacable que se participó además en sesiones, foros y talleres para industriales, empresarios y el sector público. Se acudió a sesiones de la INA en Monterrey, Nuevo León, así como a otras, con algunos miembros del “Cuarto de Junto”, de lo cual se tomaron registros. Estas participaciones fueron por invitación personal a partir de las entrevistas.

La revisión de literatura, entrevistas e información empírica basada en la observación facilitaron la interpretación de los hallazgos. Así como la disposición de la cúpula empresarial mexicana, miembros del “Cuarto de Junto” y del exjefe del equipo negociador mexicano, Kenneth Smith, quienes colaboraron directamente al compartir sus experiencias.

RESULTADOS

El “Cuarto de Junto” en la renegociación del TLCAN

Como lo señala Smith-Ramos (2020) en su entrevista, el antecedente del “Cuarto de Junto” se remonta a la COECE y sus vínculos con el sector privado mexicano. La COECE fue pieza determinante para la cooperación entre el sector público y privado de México, y antecedente importante en la negociación del TLCAN en los noventa (Alba, 1997). El objetivo fue agrupar en un solo organismo a las diferentes aso-

ciaciones, cámaras y cabezas de sector, con intereses en ocasiones dispersos.

El proceso de creación de la COECE inició en 1988, cuando el gobierno federal invitó a los organismos empresariales y representantes del sector privado, en el ámbito del comercio exterior, a una serie de reuniones para analizar la situación del país y plantear escenarios futuros, además de formular políticas y planes de acción (Alba, 1997). Aunque al principio un grupo importante de empresarios dudaba y desconfiaba de la iniciativa, al final se sumó al proyecto. La COECE nace del CCE, que en 1975 se creó como el grupo representante de los intereses del sector privado (CCE, 2018). En poco tiempo, la COECE, presidida por Juan Gallardo Thurlow, se convirtió en su organización cúpula, basado en el consenso de sus integrantes (Puga, 2004).

Una de las primeras actividades de la COECE fue participar en la negociación del TLCAN, la Tabla 2 muestra a sus integrantes. Según datos de la COECE, para la negociación del TLCAN se organizaron 461 seminarios, 3 056 reuniones

y 401 estudios, con la participación de tiempo completo de más de 1 300 empresarios de alto nivel (Alba, 1997).

Previo a la negociación del acuerdo, el CCE decidió integrar a la COECE a todos sus miembros, por lo que se conformó la Coordinación Empresarial para el Tratado de Libre Comercio México-Canadá-Estados Unidos (Alba, 1997). La estrategia de trabajo tomó como referencia la utilizada en la consulta de los Estados Unidos y Canadá, a través de comités. Al inicio quedó claro que el gobierno mexicano carecía de información completa y oportuna sobre la realidad empresarial y características de los sectores industriales del país. De acuerdo con Fernández-Arias y col. (2016), los legisladores y autoridades del sector público necesitan el acceso a información que solo el sector privado tiene y conoce. A partir de esta situación, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), dependencia del gobierno federal al frente del equipo negociador, determinó que no negociaría ninguna ronda sin la colaboración del sector privado (Alba, 1997). Es en este momento que surge la figura del “Cuarto

■ **Tabla 2. Integrantes de la COECE en la negociación del TLCAN en 1990.**

Table 2. COECE members in the 1990 NAFTA negotiation.

Confederación de Cámaras Industriales de México (CONCAMIN)	Confederación de Cámaras de Comercio de México (CONCANACO)	Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)	Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)	Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN)
Consejo Nacional Agropecuario (CNA)	Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB)	Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO)	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)	Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI)
Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)	Consejo Nacional para el Comercio Exterior (CONACEX)	Cámara de Comercio México-Estados Unidos	Capítulo Mexicano de la Cámara Internacional de Comercio (ICI)	

Fuente: modificado a partir de Alba (1997).

de Junto". Al respecto, Kalach-Mizrahi (2018) enfatizó que la colaboración y cercanía entre los sectores público y privado es más fuerte en México que en los Estados Unidos y Canadá, y que el mecanismo "Cuarto de Junto" es único en su género entre los miembros del TLCAN.

La participación y colaboración del sector privado, con el equipo negociador del tratado fue una iniciativa del gobierno federal que al final fue bien recibida y aceptada. Hoy en día, la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (2019) en su artículo 4 establece que:

"Las Cámaras y sus Confederaciones representan, promueven y defienden nacional e internacionalmente las actividades de la industria, el comercio, los servicios y el turismo, y colaboran con el gobierno para lograr el crecimiento socioeconómico, así como la generación y distribución de la riqueza. Son, además, órganos de consulta y colaboración del Estado. El gobierno deberá consultarlas en todos aquellos asuntos vinculados con las actividades que representan".

En entrevista, Smith-Ramos (2020) puntualizó que el gobierno federal delegó a la Secretaría

de Economía los trabajos de negociación internacional que definirían el futuro de la política comercial del país y de la región, siguiendo el patrón de 1990 (Figura 1). Para el efecto, la SE formó un equipo encabezado por el secretario de Economía y tres funcionarios de la misma dependencia con amplia experiencia en el tema desde la época de los noventa. Se conformaron 16 mesas de trabajo para los 34 capítulos a tratar. Además, se integró un grupo de acompañamiento del Senado de la República Mexicana como observadores. Como en sus orígenes, el "Cuarto de Junto" también se sumó y acompañó al equipo negociador mexicano previa convocatoria de la SE a través del CCE.

Con la intención de ampliar la membresía de sus agremiados mediante la participación de más cámaras, asociaciones, exnegociadores del TLCAN y expertos en la materia, el CCE instaló por primera vez el Consejo Consultivo Estratégico para las Negociaciones Internacionales (CCENI), que se convertiría en el organismo encargado de coordinar los trabajos del "Cuarto de Junto" y pieza clave en la defensa de los intereses de la industria. Está compuesto por cuarenta a cincuenta personas e incluye a lí-



Figura 1. Proceso de consulta en México en la renegociación del TLCAN.
Figure 1. Mexican consulting process at NAFTA renegotiation.

deres empresariales y expertos, y retomó la función y estructura que se utilizó entre 2012 y 2015 bajo la Coalición Empresarial Mexicana del CCE para la renegociación del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica, como lo señala Malpica-Soto (2020) en entrevista para este trabajo. El CCENI tuvo reuniones regulares con la SE y revisó los avances del acuerdo, mientras que a nivel técnico y operativo estaba el “Cuarto de Junto”, así lo comentó Smith-Ramos (2020).

Los mecanismos de cooperación entre el sector público y el privado durante la renegociación del TLCAN fueron muy diferentes a los manejados en el tratado de los noventa. Después de más de 23 años se retoma el objetivo del “Cuarto de Junto”, con la participación de los negociadores originales del TLCAN (Tabla 3).

El sector privado, a través del CCENI, propuso una estructura formal, que fue la base para la renegociación del TLCAN (Figura 2). Dos comités adicionales apoyarían los trabajos del “Cuarto de Junto”: el Cuarto de Comunicación y el Cuarto de Inteligencia. Este último fue el encargado de generar toda la información estratégica necesaria para respaldar la continuidad del TLCAN. Estuvo conformado por aproximadamente cuarenta expertos y liderado por Herminio Blanco, jefe negociador del gobierno mexicano en los noventa. La estructura de “cuartos” sería supervisada por un Comité de gobierno o *Steering Committee* (Estañol y col., 2017). El “Cuarto de Junto” se consolidó como un instrumento de diálogo y consulta permanente, que permitió la conformación de alianzas en dos tipos.

En primer lugar, se consolidó una alianza hacia el interior del sector privado mexicano, con la intención de mostrar un solo frente y no intereses individuales. Además, el cabildeo del Gobierno mexicano se enfocó al Congreso federal, Asociación Nacional de Gobernadores, Confederación de Presidentes Municipales y diálogo con universidades locales. Esta alianza entre los distintos sectores del país

y el gobierno mexicano se mantuvo en gran parte de la renegociación. La estructura que promovió la CCENI tuvo un fuerte respaldo de funcionarios públicos. En entrevista, Kallach-Mizrahi (2018) explicó que México ha crecido tanto en el comercio internacional en los últimos 25 años, que cuenta con la gran experiencia de los empresarios y de los mismos exfuncionarios públicos para formar un equipo con gran talento.

En segundo lugar, el “Cuarto de Junto” retomó la relación con el sector privado de los Estados Unidos, construyendo una gran alianza hacia el exterior, sumamente importante, con los sectores industriales y empresariales del país. Estas relaciones se fueron fortaleciendo durante toda la renegociación y permitieron ser el puente o enlace directo e indirecto con el sector público de los Estados Unidos, principalmente con gobernadores o congresistas “clave” para la continuidad del tratado. Las alianzas clave que se crearon a través del “Cuarto de Junto” fueron con la *National Association of Manufacturers, Farm Bureau Insurance, Business Roundtable* y *US Chamber of Commerce* (Estañol y col., 2017). A través de esta estructura se dio una comunicación permanente con el sector privado americano a través de reuniones mensuales en los Estados Unidos y el intercambio de información. Así mismo, se aprovecharon las redes de contactos de muchos años que cada empresario ya había construido en el giro al que pertenece.

La estrategia de acercamiento y cabildeo en los Estados Unidos fue factor determinante en la renegociación del TLCAN (Gawande y col., 2012). La comunidad empresarial y la sociedad civil norteamericana pudieron comprender las consecuencias negativas para su país en términos de pérdida de competitividad, cierre de fábricas, desempleo y productos más caros para los consumidores norteamericanos en caso de no apoyar o cancelar el tratado de libre comercio, lo que favoreció el avance de las propuestas del “Cuarto de Junto”. Smith-Ramos (2020) comentó también durante su entre-

vista, que el gobierno mexicano pedía al “Cuarto de Junto” cabildear con sus pares en Estados Unidos y que estos, a su vez, lo hicieran con le-

gisladores y gobernadores para explicarles que alguna temática en discusión no solo afectaba a México sino también a Estados Unidos.

■ **Tabla 3. Instalación del “Cuarto de Junto” en la renegociación del TLCAN en 2017.**

Table 3. “Side Room” establishment at NAFTA renegotiation in 2017.

Consejo Consultivo Estratégico de Negociaciones Internacionales “Cuarto de Junto” Moisés Kalach coordinador general	
Organismo	Representante
Consejo Coordinador Empresarial	Juan Pablo Castaño
Coordinador del Cuarto de Junto	Eugenio Salinas
CONCAMIN, presidente	Manuel Herrera
CONCANACO, vicepresidente	Ricardo Navarro
COPARMEX, presidente	Gustavo de Hoyos Walther
CANACINTRA, presidente	Enrique Guillen Mondragón
Consejo Nacional Agropecuario (CNA), presidente	Bosco de la Vega
Asociación de Bancos de México (ABM), presidente	Marcos Martínez
Cultiba, presidente	Juan Gallardo Thurlow
CONMEXICO, presidente ejecutivo	Jaime Zabludovsky
Ex subsecretario de Comercio Internacional de la SECOFI; exnegociador del NAFTA 1994 y hoy presidente de Consultora IQOM	Herminio Blanco
Miembro del equipo negociador NAFTA 1993-1994 y exdirector de Acuerdos Comerciales Internacionales de México. <i>General Director of IQOM</i>	Sergio Gómez Lora
Cámara Nacional de la Industria del Hierro y el Acero (CANACERO) TENARIS TAMSA, vicepresidente del Consejo	Guillermo Vogel
PRODENSA, CEO	Emilio Cadena
Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (INDEX), presidente	Federico Serrano
Rassini (CEO) autopartes tier 1	Eugenio Madero
Zimat, socia fundadora	Martha Mejía
AMIA, presidente	Eduardo Solís
American Chamber (México), presidente AMCHAM	Mónica Flores
Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM), presidente	Ricardo Zaragoza Ambrosi
CAAAREM expresidente	José Antonio Vidales
Abogados White & Case Socios	Francisco de Rosenzwieg Ismael Reyes Retana

Fuente: modificado a partir de Jiménez (2017).

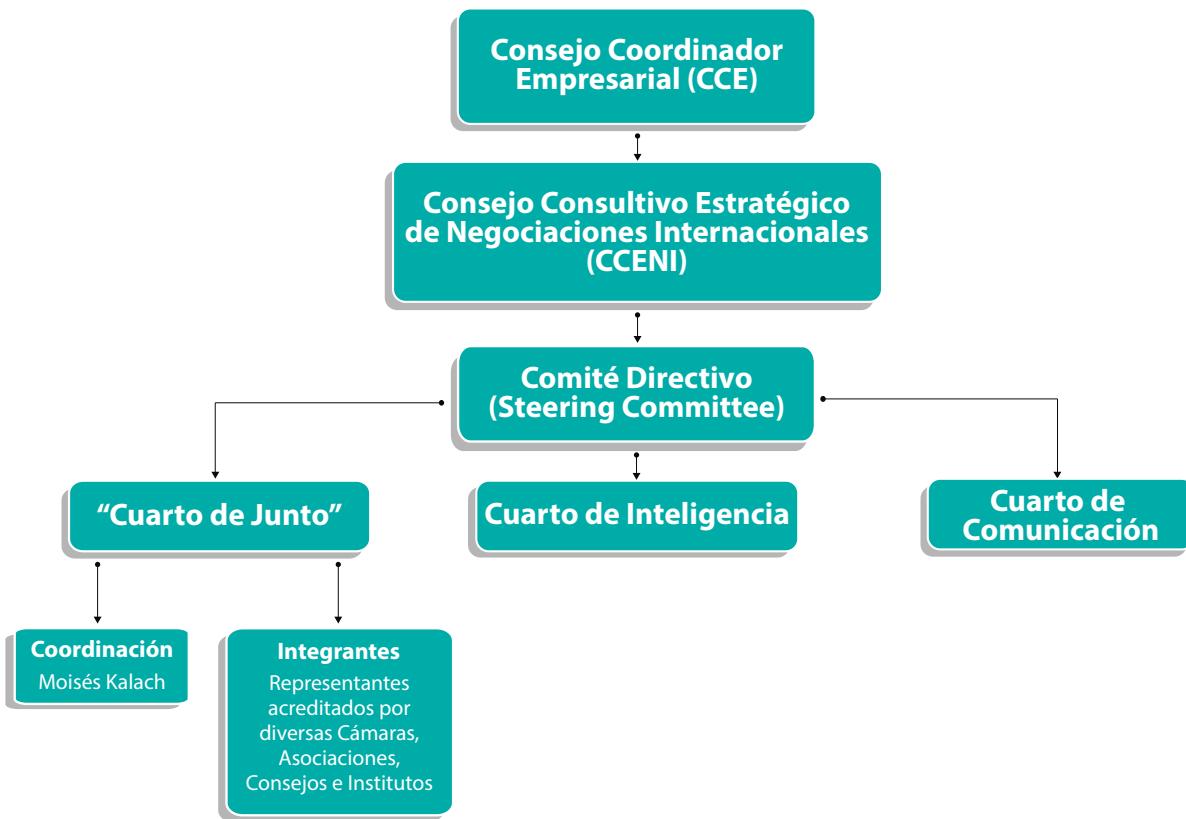


Figura 2. Organización del sector privado mexicano.

Figure 2. Mexican private sector organization.

De acuerdo con Kalach-Mizrahi (2018), en total se realizaron cerca de 300 reuniones con *key players* en los Estados Unidos: La Casa Blanca (20), Senado (25), Cámara de Representantes y medios (54), gobernadores (50), sector privado (106) y empresarios y funcionarios públicos (más de 40). Por otra parte, Smith-Ramos (2020) señaló que a través de la Coalición Comercial Texas-Méjico (TMTC, por sus siglas en inglés: Texas-Mexico Trade Coalition), los representantes del “Cuarto de Junto” y equipo negociador del TLCAN lograron un acercamiento positivo con Greg Abbott, gobernador de Texas; Rick Perry, secretario de Energía de los Estados Unidos; John Cornyn, senador; Rolando Pablos, secretario de Estado, y otros representantes, incluyendo a Henry Cuellar, de Texas. La Coalición Comercial Texas-Méjico tiene como objetivo demostrar la importancia del TLCAN en la economía de los dos países y movilizar a líderes en ambos lados de la frontera.

Para el sector privado mexicano era fundamental explicar el impacto del tratado en las economías de ambos países y, en lo particular, en algunos estados. En Texas, Iowa y Michigan, Estados Unidos no se tenía información específica sobre el impacto económico del TLCAN en sus territorios. Kalach-Mizrahi (2018) argumentó que el trabajo de cabildeo antes y durante la renegociación permitió que el equipo mexicano tuviera más información que incluso sus contrapartes canadienses y americanas.

La importancia de la industria automotriz en México

La industria automotriz en México está representada por el sector privado e incluye a la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA), que fue constituida en 1945, tiene un alcance nacional y representa a las agencias de venta de automóviles y distribución; a la Asociación Mexicana de la Indus-

tria Automotriz (AMIA), establecida en 1951 como la oficina de representación y conciliación con las autoridades del gobierno; a la Industria Nacional de Autopartes (INA), fundada en 1962 como resultado del Decreto Nacional de ese mismo año, y a la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones (ANPACT), creada en 1992.

La industria automotriz se divide en la producción de automóviles ligeros, autopartes y vehículos pesados, así como una rama de venta y distribución de vehículos a nivel nacional. La producción de vehículos pesados creció 3 veces, desde la crisis económica de 2009. En 2019 se fabricaron 3 751 millones de vehículos ligeros. México contribuye con más del 4.2 % de la producción mundial (ProMéxico, 2016; Oxford Business Group, 2017; AMIA, 2018). En entrevista para esta investigación, Montoya-Ortega (2018) precisó que México cuenta con 22 plantas armadoras de vehículos ligeros ubicadas en 11 estados de la república, principalmente en la zona centro y norte del país.

En la entrevista con Solís-Sánchez (2018), explicó que para entender el desarrollo del sector automotriz es importante considerar algunos elementos en México que contribuyeron el éxito de esta industria, principalmente con el establecimiento de empresas fabricantes de equipo original o armadoras, llamadas en inglés *Original Equipment Manufacturers* (OEM), y las empresas proveedoras nivel 1, 2 y 3, llamadas en inglés *Tier 1, Tier 2 y Tier 3*, “prácticamente todos los participantes de primer nivel del mundo están presentes en unas de estas industrias en el país”.

Las ventajas competitivas de México, como la disponibilidad de mano de obra especializada, costos operacionales atractivos, acuerdos y tratados con más de 45 países, ubicación geográfica privilegiada y cercana al mercado de los Estados Unidos, una cadena de suministro integrada y la experiencia exportadora desde hace muchos años fueron determinantes en la llegada de inversión extranjera directa y la consolidación de la industria automotriz en

el país (ProMéxico, 2016; CEFP, 2017; Klier y Rubenstein, 2017; Mexico Business Publication, 2017; SE, 2017b; Oxford Business Group, 2018). La industria está tan integrada que ya no solo es un tema de impuestos y aranceles cuando se cruza la frontera, sino también la cadena de servicios logísticos que se genera cada vez que un producto cruza la frontera antes de convertirse en un producto final (Hillman, 2018). Sin embargo, el elemento clave en la definición del desarrollo de la industria automotriz en México, además de las ventajas competitivas para producir en el país, fueron las políticas comerciales enfocadas a la industria (ProMéxico, 2016).

Definitivamente, una de las estrategias implementadas por el gobierno de México, para participar en la economía internacional fue la firma del TLCAN. Este acuerdo fue determinante para la consolidación de la industria automotriz en Norteamérica (Eden y Molot, 1993) y punto de partida y modelo de negocio para los países de Latinoamérica. Hoy en día, la industria automotriz es el mejor ejemplo de éxito y consolidación de una industria dentro del TLCAN. Representó una gran oportunidad para la inversión, crecimiento de exportación de vehículos ligeros, pesados y autopartes, así como generador de empleo en México.

Desde la firma del TLCAN y hasta el cierre de 2019, la dinámica de producción y de las exportaciones de la industria automotriz no es la misma, y la región de Norteamérica está completamente integrada en su cadena de suministro, principalmente entre México y los Estados Unidos. La cadena de valor, clientes, proveedores niveles 1 y 2, ensambladoras y las alianzas entre compañías han generado un caso de éxito en Norteamérica, así lo expresa Montoya-Ortega (2018) en entrevista, cuando afirma que esta integración es más de lo que ellos pudieron hacer como asociación o gobierno.

La producción total de vehículos ligeros en la región TLCAN fue de 15.68 millones de unidades en 1994 a 18.2 millones en 2017, es decir,

se elevó 13.8 % en ese lapso. Específicamente en México, el crecimiento fue de 7 % (1.12 millones) en 1994 a 23 % (4.1 millones) en 2017. De acuerdo con datos de la Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos de Motor (OICA, por sus siglas en inglés: International Organization of Motor Vehicle Manufacturers) (OICA, 2017), la región aportó el 17.9 % de la producción global de automóviles.

Según Bustamante-González (2018), en esta industria mexicana los grupos más activos en la exportación son las autopartes, vehículos ligeros y vehículos pesados. De ellos, las autopartes son el sector de exportación más importante. En 2017 sus exportaciones fueron de 65 249 millones de dólares. México es un socio esencial para la industria automotriz de los Estados Unidos. En 2017 las exportaciones de autopartes norteamericanas a México fueron de 23 721 millones de dólares.

La relevancia del sector de autopartes mexicanas, en términos de producción, ventas de exportación y generación de empleo ocasionó que se convirtiera en uno de los temas controversiales dentro del TLCAN, debido a la insistencia del Presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, de imponer medidas proteccionistas que favorecieran a Estados Unidos, en respuesta al supuesto déficit comercial con México. Sin embargo, después de meses de confrontación entre los equipos negociadores del TLCAN, el gobierno mexicano logró finalmente defender los intereses de la industria automotriz, con el apoyo y acompañamiento del “Cuarto de Junto”. Principalmente, mantener el porcentaje de Valor de Contenido Regional (VCR) similar al 62.5 % vigente en el acuerdo, además, no incrementar los salarios en México; de esta manera se mantendrían los costos competitivos de la industria. En entrevista con Bustamante-González (2018), comentó que se establecieron compromisos con las contrapartes norteamericanas y del propio país, pero también se cedió finalmente ante algunas propuestas, como el aumento a 75 % del VCR. Entre los acuerdos y compromisos alcanzados destacan: disminuir de 5 a 3 cate-

gorías los componentes de automóviles, es decir, autopartes esenciales (75 %), principales (70 %) y complementarias (65 %) en un plazo de 3 años; aprovechar el margen de producción que tiene México sin afectación en salarios y eliminar el requerimiento de acero y aluminio en autopartes (INA, 2020). La interacción tan intensa con el sector privado y la consulta permanente permitió alinear la postura de México con las necesidades de la industria automotriz, con un consenso a largo plazo.

En entrevista, Bustamante-González (2018) mencionó que la colaboración pública-privada logró disminuir la propuesta de los Estados Unidos de un 80 % a un 75 % de VCR y que si bien el ideal es que se hubiera quedado en 62.5 %, el 75 % acordado fue mejor que la propuesta original de los Estados Unidos.

Los representantes de la AMIA e INA aseguran que las empresas mexicanas están conscientes que este acuerdo abre la posibilidad para la inversión extranjera en la zona TLCAN y permite el incremento de proveedores locales; el 70 % de compras de acero y aluminio para la región no afecta a las autopartes y para las armadoras es posible mantener ese porcentaje, sobre todo en el acero, de una forma gradual; el 40 % de costo en régimen salarial de \$ 16 dólares no aplica para autopartes aunque, para la fabricación de vehículos ligeros es gradual y hay un margen todavía de producción por alcanzar. México no incrementará sus salarios, eso nunca estuvo en la mesa de discusión. Finalmente, cada automóvil fabricado en México deberá contener las 7 partes esenciales y cada una ellas deberá incluir, a su vez, sus partes clave, siempre respetando el VCR del 75 % para gozar de los beneficios arancelarios del tratado. Esta última regla favorece la inversión extranjera en el país y oportunidades para empresas locales. Sin embargo, de no cumplir con las nuevas reglas del ahora llamado Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), se deberá pagar el arancel correspondiente al establecido por la OMC de 2.5 % para automóviles ligeros y 2.2 % para autopartes (INA, 2020).

DISCUSIÓN

La colaboración entre el sector público y el privado está presente en las negociaciones de acuerdos internacionales, en la mayoría de los países. Hoy en día, en una búsqueda de transparencia y de hacer políticas públicas incluyentes, los gobiernos procuran la consulta pública a través de diferentes mecanismos e instrumentos de colaboración, y con acciones muy diferentes.

En México, la participación del sector privado se ha consolidado a través de los años con la experiencia en las diferentes negociaciones comerciales mediante el “Cuarto de Junto”. Si bien este mecanismo existe desde la negociación original del TLCAN en los noventa, su trabajo se ha fortalecido desde entonces. Por ejemplo, la negociación del Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica (TPP) en 2015 y su intenso trabajo con la comunidad empresarial fue precedente importante del éxito del “Cuarto de Junto”.

Smith-Ramos (2020) fue enfático al afirmar que el “Cuarto de Junto” es un modelo de consulta único en su género, pues el acompañamiento e interacción entre los sectores público y privado se da antes, durante y posterior a los procesos de negociación, con el objetivo de alcanzar consensos. Por ejemplo, previo a la renegociación del acuerdo, el gobierno mexicano lanzó por primera vez una consulta pública vía internet por un mes, al mismo tiempo que se realizaron tres meses de foros y reuniones con la sociedad civil y empresarios para estudiar y preparar las propuestas de salida del gobierno que se sumarían a los trabajos del “Cuarto de Junto”.

Por su parte, la Unión Europea (UE) impulsa la inclusión de la sociedad civil en los temas de política comercial. El mecanismo de participación más importante que utiliza la Comisión Europea es el “Diálogo con la Sociedad Civil” a través de reuniones y procesos de consulta pública, que incluye una gran mayoría de integrantes del sector de negocios, ya sea de compañías europeas o de asociaciones

de profesionales (Europe Commission, 2015). De alguna manera se cumplen los objetivos de transparencia de la UE, sin embargo, otros procesos de consulta, como el Comité de Política Comercial del Consejo Europeo, son reservados para funcionarios o miembros del gabinete de los países miembros de la UE (Velut, 2016), a diferencia de lo que sucede en México, donde se convoca al “Cuarto de Junto” para participar. En la UE, la colaboración depende en muchos de los casos del poder político de las cúpulas empresariales, como sucede en Reino Unido, Alemania y Francia, así lo comentó Smith-Ramos (2020) en entrevista para este estudio, recordando su experiencia en el acuerdo comercial México-UE.

En Asia, un caso interesante es Indonesia, donde los procesos de consulta pública-privada (PCPP) son limitados a los acuerdos y acercamientos que tiene el secretario de comercio del país como líder negociador y dos organismos que representan al sector privado, KADIN (Cámara de Comercio de Indonesia) y APINDO (Asociación de Empresarios de Indonesia), además de algunos empresarios que ocasionalmente participan (APINDO, 2020; KADIN, 2020). Los únicos mecanismos de consulta e información son a través de reuniones esporádicas y eventos como seminarios o talleres, enfocados principalmente a los pequeños empresarios. Sin embargo, la participación del sector privado no representa los intereses de todos los empresarios, quienes carecen de información oportuna sobre los acuerdos comerciales (Callista, 2018). Esta falta de representatividad es una de las críticas más fuertes que tienen los PCPP, sobre todo en países con escasa capacidad de negociación y limitado conocimiento de comercio exterior o acuerdos comerciales (Monreal, 2018). A pesar de lo anterior, actualmente la Cámara de Comercio de Indonesia o KADIN es la única asociación reconocida por el gobierno como agente de los intereses del sector privado (KADIN, 2020). Japón, por su parte, es un país hermético, pues a diferencia de lo que pasa en las negociaciones comerciales en México, el Gobierno japonés toma las decisiones y después in-

forma a la sociedad civil, así lo señaló Smith-Ramos (2020) durante su entrevista.

En Norteamérica, los PCPP son más dinámicos, con características muy particulares y han evolucionado a lo largo del tiempo. En Canadá, los PCPP iniciaron en la década de los ochenta. El primer órgano de consulta lo constituyeron los Grupos de Asesoría Sectorial para el Comercio Internacional (Sectorial Advisory Groups for International Trade) y un Comité de Asuntos Generales (International Trade Advisory Committee) (Alba, 1997). Hasta 2015, las operaciones de estos grupos fueron confidenciales; sus miembros, aunque expertos y representantes de la sociedad civil, eran elegidos por el gobierno (Alba, 1997; Callista, 2018). En la actualidad, Canadá basa la consulta de temas de política comercial en el enfoque de las tres “C”, que consiste básicamente en la coordinación con los tres niveles de gobierno, consulta con el sector privado y comunicación con la sociedad civil (Callista, 2018; ITC, 2020). A pesar de lo anterior, no se ha formalizado este mecanismo bajo ninguna ley, decreto o reglamento. Los instrumentos para llevar la consulta consisten en la *Gaceta Canadiense*, revista oficial del gobierno; el sitio oficial Asuntos Globales de Canadá, medios electrónicos, reuniones, conferencias y la consulta abierta (Callista, 2018). En todos estos instrumentos se informa y se recibe información de los diferentes sectores de la sociedad. En las entrevistas con Smith-Ramos (2020) y Malpica-Soto (2020), mencionaron que en la renegociación del TLCAN, Canadá usó un sistema similar al de Estados Unidos, basado en asesores y con la participación de la Cámara de Comercio de Canadá y el Consejo Canadiense de Directores Ejecutivos (Canadian Council of Chief Executives), sin embargo, fue mucho menos intenso y muy específico en sus temas prioritarios. No tienen una estructura definida, como el “Cuarto de Junto” en México.

En el caso de los Estados Unidos, el Congreso, a través de la Sección 135 de la Ley de Comercio de 1974, desde hace muchos años es-

tableció un sistema público privado de asesoría comercial que tiene como objetivo garantizar que la política al respecto atienda los intereses económicos y comerciales del país. El sistema está conformado por 26 comités, con participación de más de 700 consejeros de la sociedad civil. La Oficina de Comercio de los Estados Unidos es la dependencia del gobierno federal que administra el sistema de comités. En esta red, los Comités de Industria y Comercio (ITAC, por sus siglas en inglés: Industry Trade Advisory Committee) son las alianzas públicas-privadas administradas por el Departamento de Comercio y la Oficina de Representación del Gobierno, que impulsa e involucra a líderes empresariales y de negocios en la formulación de la política comercial de ese país.

A diferencia de Canadá, en Estados Unidos son 14 comités, con más de 300 asesores comerciales, que formulan propuestas y dialogan acerca de los temas puestos sobre la mesa de negociaciones (ITAC, 2020). Los asesores se adhieren a los comités mediante convocatoria abierta, para permanecer por un periodo de cuatro años, y pueden volver a postularse. Contrario a lo que sucede en México, los asesores son elegidos a discreción del secretario y el representante de comercio del país. En promedio, cada ITAC se reúne 6 veces al año en Washington, sin tener un número definido de reuniones (Trade Representative Office of the United States, 2018). Si bien es cierto que existe un mecanismo de consulta con el sector privado, no cuentan con un “Cuarto de Junto” como México, que acompaña al gobierno antes y durante los procesos de renegociación. En las entrevistas con Malpica-Soto (2020) y Smith-Ramos (2020), exnegociadores del TLCAN, comentan que la colaboración en ese país no es tan intensa ni incluyente; el hecho que sea el gobierno quien administra los comités de asesores limita la participación y representatividad del sector privado. Los exfuncionarios recuerdan que los empresarios de Estados Unidos y Canadá no tuvieron información en tiempo real sobre lo que pasaba en las rondas de negociación; en

México, en cambio, se le informaba a diario al sector privado.

Como sucede en los Estados Unidos, en México la participación del “Cuarto de Junto” es voluntaria, sin pago de honorarios ni gastos de representación, pero su elección no depende del gobierno, una gran diferencia con los Estados Unidos. La estructura, organización e iniciativa del “Cuarto de Junto” es una responsabilidad del sector privado a través del CCE; sin embargo, la Secretaría de Economía, responsable de la renegociación del país, es quien convoca e informa al CCE, y este a su vez al CCENI y al “Cuarto de Junto”, sobre el inicio de las negociaciones (Milenio, 2017). Se establece un plan de trabajo con anterioridad, para que el sector privado participe en las mesas respectivas. Por ejemplo, al inicio de la renegociación del TLCAN, se conformaron 23 mesas de trabajo por sector, con la participación de más de 300 expertos (Jiménez, 2017).

El acompañamiento del sector privado como socio y colaborador en la negociación (Rodrik, 2004) fue un factor importante en el éxito de los acuerdos alcanzados en la industria automotriz, principalmente por la capacidad de negociación con los grupos de interés en los Estados Unidos y Canadá y, sobre todo, para impulsar la postura de México.

Las alianzas exitosas entre el gobierno y la industria automotriz han contado con el apoyo del sector privado como el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (COMCE), CCE, AMIA, INA, Asociación de Maquiladoras y el Clúster de Nuevo León (CLAUT). Metalsa, como proveedor de autopartes nivel 1, apoyó estas asociaciones al empujar iniciativas y hacer el cabildeo necesario para los negocios con sus socios comerciales, como en el tema de reglas de origen (Ibarra-Castillo, 2018).

La integración de la industria automotriz en Norteamérica obligó a sus representantes en México a mantener una estrecha relación con sus homólogos en los Estados Unidos. AMIA e INA tienen una fuerte presencia y forman

parte de distintos consejos automotrices tanto en Estados Unidos como en Canadá (MEMA, 2018), lo que permitió tener la información y la capacidad suficiente para tratar temas específicos, como las reglas de origen y el VCR de autopartes. En entrevista, Bustamante-González (2018) consideró que esta relación también favoreció las alianzas entre empresas armadoras y sus proveedores, independientemente de las alianzas entre las asociaciones.

El “Cuarto de Junto”, a través del Cuarto de Inteligencia, preparó los estudios suficientes para explicar y justificar las posibles consecuencias de la oposición al TLCAN mediante reuniones antes y durante las rondas de renegociación. El objetivo fue informar el impacto negativo que tendría en Estados Unidos un incremento de las reglas de origen, sobre todo a proveedores, el empleo y, por supuesto, el costo para el consumidor final. Muchos estados de la Unión Americana desconocían las posibles repercusiones si no se llegaba a un acuerdo. Se realizaron veinte reuniones con gobernadores de Estados Unidos, decenas de funcionarios y representantes comerciales; se asistió a reuniones muy exclusivas con líderes empresariales, como las que hubo entre el Consejo Mexicano de Negocios y el *Business Round Table*, el *US Mexico CEO Dialogue* y el *National Governors Association* (Estañol y col., 2017). Se podría inferir que el trabajo de cabildeo en los Estados Unidos influyó en la decisión tomada por el presidente Donald Trump de modernizar el acuerdo, no de cancelarlo.

Finalmente, el mecanismo de consulta en México permitió llegar a la mesa de negociación con Estados Unidos y Canadá una vez exploradas las distintas posibilidades y propuestas del sector privado en todos los capítulos negociados. Como expuso Kalach-Mizrahi (2018) al final de la entrevista, “el apoyo del sector privado fue fundamental en la definición de una política comercial para hacer frente a las exigencias de la economía mundial”.

Es importante señalar que la renegociación del TLCAN culminó con el cierre de las ron-

das entre los tres países y la firma de un nuevo acuerdo el 30 de noviembre de 2018 (SE, 2019). En el marco de la reunión del G20 en Buenos Aires, Argentina, y en su último día como presidente de México, Enrique Peña Nieto y sus homólogos de Estados Unidos y Canadá, Donald Trump y Justin Trudeau, respectivamente, dieron luz verde para someter a sus congresos respectivos la ratificación del tratado. Posteriormente, las observaciones del partido demócrata en el Congreso de los Estados Unidos en 2019 condujeron a la nueva administración mexicana a atender observaciones, principalmente en el aspecto laboral y medio ambiental, así como en las temáticas del acero y aluminio. Sin embargo, la SE no convocó al CCE ni al “Cuarto de Junto”. Jesús Seade Kuri, nuevo subsecretario para América del Norte de la Secretaría de Relaciones Exteriores, fue designado responsable para atender las modificaciones al T-MEC. El presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, Roberth Lightizer, representante comercial de los Estados Unidos, y Chrystia Freeland, viceprimera ministra de Canadá, firmaron el Protocolo Modificadorio del T-MEC en Palacio Nacional el 10 de diciembre de 2019 (Presidencia de la República, 2019).

Lo anterior generó descontento e incertidumbre en el sector privado mexicano, que hasta la fecha sigue vigente. A principios de 2020, inconforme con la actitud de la nueva administración mexicana y su indiferencia hacia el sector privado, Moisés Kalach presentó al CCE su renuncia al cargo en el “Cuarto de Junto” (Hernández y Usla, 2020). El T-MEC entró en vigor el 1º de julio de 2020 y, con motivo de ello, el CCE emitió un comunicado de prensa en conjunto con las Cámaras de Comercio de los Estados Unidos y Canadá, haciendo un llamado a la unidad y manifestando la importancia del trabajo colaborativo entre los gobiernos y la comunidad empresarial de los tres países para lograr consolidar la competitividad de la región de Norteamérica (CCE, 2020). Al día de hoy, el CCE espera que el gobierno mexicano revalorice el mecanismo de consulta “Cuarto de Junto” y poder continuar con la colabora-

ción pública-privada que impulse el desarrollo económico del país.

CONCLUSIONES

La participación del sector privado de la industria automotriz fue determinante en los acuerdos alcanzados a favor de una política de apertura comercial del país y de integración para Norteamérica, promoviendo el fortalecimiento de las cadenas de suministro globales y favoreciendo la proveeduría y oportunidades de inversión nacional y extranjera para la industria automotriz y el sector de autopartes en México. El Consejo Coordinador Empresarial se mantiene firme en su rol de representación del sector, y el “Cuarto de Junto”, único en su género en Norteamérica, se consolida como el mecanismo de consulta pública-privada caracterizado por su flexibilidad y transparencia para atender las necesidades y prioridades del sector sin procesos largos y burocráticos, además de que no es regulado por el gobierno, lo que lo hace atractivo. La intensa interacción y consulta permanente entre el equipo negociador del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el “Cuarto de Junto” permitió construir consensos antes y durante el proceso de renegociación 2017 a 2018, fomentando alianzas en México y en el extranjero. La información solicitada y generada por el sector privado fue precisa y muy oportuna para fortalecer la postura del país e incrementar la capacidad de negociación. Los avances y acuerdos fueron difundidos en tiempo real a todos los grupos de interés por medios oficiales de comunicación. Entre los retos se destaca la continuidad de proyectos en la actual administración de gobierno, sobre todo, seguir fortaleciendo de manera inclusiva, transparente y representativa los procesos de consulta pública-privada. Será interesante analizar la dinámica de participación del sector privado durante la administración del presidente de la república, Lic. Andrés Manuel López Obrador, la colaboración entre ambos sectores y la vigencia del mecanismo de consulta “Cuarto de Junto”.

AGRADECIMIENTO

La presente investigación se deriva del proyecto RG-K1198 “*The political economy of trade po-*

lency in the Mexico-United States border region" financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2018. Un agradecimiento especial al Lic. Kenneth Smith, exjefe negociador

del TLCAN del gobierno mexicano, y al Lic. Moisés Kalach, máximo representante del sector privado mexicano, piezas clave en el proceso de renegociación del TLCAN.

REFERENCIAS

- Alba, C. (1997). La COECE: un caso de cooperación entre los sectores públicos y privado en México, en *Revista Comercio Exterior*. [En línea]. Disponible en: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/332/7/RCE7.pdf>. Fecha de consulta: 18 de agosto de 2018.
- Alba, C. (2006). Los empresarios y la democracia en México. *Foro Internacional*. 46(1): 122-149.
- Alfredson, T. and Cungu, A. (2008). Negotiation theory and practice. A review of literature, in *EASYPol*. [En línea]. Disponible en: http://www.fao.org/docs/up/easypol/550/4-5_negotiation_background_paper_179en.pdf. Fecha de consulta: 10 de junio de 2020.
- AMIA, Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (2018). Presentación ejecutiva conociendo la industria automotriz. [En línea]. Disponible en: <http://www.amia.com.mx/>. Fecha de consulta: 12 de agosto de 2018.
- APINDO, Employers' Association of Indonesia (2020). History. [En línea]. Disponible en: <http://apindo.or.id/en/about/sejarah>. Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020.
- Arteaga, A. (2018). Estos son los temas espinosos de la renegociación del TLCAN, en *El Excelsior*. [En línea]. Disponible en: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2018/02/26/1222844>. Fecha de consulta: 4 de febrero de 2019.
- Botero, C. (2017). Importancia y perspectivas de las alianzas público-privadas en el mundo, Latinoamérica y Colombia. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*. 9(17): 133-159.
- Bustamante-González, A. (2018). Director de Comercio Exterior de la Industria Nacional de Auto-partes (INA) y miembro activo del "Cuarto de Junto". Ciudad de México.
- Callista, J. (2018). Public-private consultation for free trade agreements negotiations in Canada and Indonesia, in *Trade and Private Sector Assistance Project (TPSA)*. [En línea]. Disponible en: <http://www.tpsaproject.com/wp-content/uploads/2017-11-01-Report-1213.01j.pdf>. Fecha de consulta: 13 de junio de 2020.
- CCE, Consejo Coordinador Empresarial (2018). Historia del Consejo. [En línea]. Disponible en: <http://www.cce.org.mx/historia/>. Fecha de consulta: 13 de agosto de 2018.
- CCE, Consejo Coordinador Empresarial (2020). El T-MEC está aquí, pero el trabajo apenas comienza. [En línea]. Disponible en: <https://www.cce.org.mx/el-t-mec-esta-aqui-pero-el-trabajo-apenas-comienza/>. Fecha de consulta: 1 de julio de 2020.
- CEFP, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2017). Publicación sobre la industria automotriz en México y el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). [En línea]. Disponible en: <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/boletin/2017/becefp0072017.pdf>. Fecha de consulta: 12 de agosto de 2018.
- Donahue, J. and Zeckhauser, R. (2011). *Collaborative governance*. New Jersey: Princeton University Press. 26 Pp.
- Duarte, E. (2015). La participación del sector privado en la definición de la política urbana: el caso de la gestión del programa pueblos mágicos en Cuitzeo, México. *URBS, Revista Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*. 5(2): 127-142.
- Eden, L. and Molot, M. (1993). Continentalizing the North American auto industry. In R. Grinspan and M. Cameron (Eds.), *The political economy of North America free trade* (pp. 297-313). Londres: Palgrave Macmillan.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 4(4): 532-550.
- El Norte (2017). "Acompaña Cuarto de Junto negociaciones". 17 de noviembre de 2017. [En línea]. Disponible en: <https://elnorte.com/Gyne5n/acompana-cuarto-de-junto-negociaciones/>. Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2020.
- Enríquez-Rodríguez, P. (2020). Coordinador de Gestión Internacional de la Oficina de Representación del gobierno del Estado de Nuevo León en México. Monterrey, Nuevo León, México.
- Estañol, A., García, G., Lara, R., Rodríguez, I., Sánchez, S. y Valle, A. (2017). TLCAN entre bastidores, en *Revista Expansión*, No. 1217. [En línea]. Disponible en: <https://www.pressreader.com/mexico/expansion-mexico/20170815/282531543508973>. Fecha de consulta: 10 de junio de 2020.
- Europe Commission (2015). Trade for all. Towards a more responsible trade and investment policy. Comisión Europea. [En línea]. Disponible en: https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2015/october/tradoc_153846.pdf. Fecha de consulta: 5 de junio de 2020.
- Fernández-Arias, E., Sabel, Ch., Stein, E., and Trejos, A. (2016). *Public-Private collaboration for productive development policies*. Washington, DC: Inter-American Development Bank. [En línea]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/en/publication/12488/two-tango-public-private-collaboration-productive-development-policies>. Fecha de consulta: 10 de diciembre de 2018.
- Folson, R. (2014). *NAFTA. Free Trade and Foreign Investment*

in the Americas. USA: West Academy. 21 Pp.

Forbes (2018). Negociaciones sobre autos se reprogramaría entre rondas del TLCAN, en *Forbes México*. [En línea]. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/negociaciones-sobre-autos-se-reprogramarian-entre-rondas-del-tlcan/>. Fecha de consulta: 4 de febrero de 2019.

Gawande, K., Krishna, P., and Olarreaga, M. (2012). Lobbying competition over trade policy. *International Economic Review*. 53(1): 115-132.

Gereffi, G., Humphrey, J., and Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 12(1): 78-104.

Gobierno de México (2017). Prioridades de México en las negociaciones para la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/se/articulos/prioridades-de-mexico-en-las-negociaciones-para-la-modernizacion-del-tratado-de-libre-comercio-de-america-del-norte>. Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2018.

Grinspan, R. and Cameron, M. (1993). *The political economy of North America free trade agreement*. Londres: Palgrave Macmillan. 3-5 Pp.

Hernández, L. y Usla, H. (2020). "Moisés Kalach deja el Cuarto de Junto, grupo que asesoró a México en el T-MEC", en *El Financiero*. 6 de marzo de 2020. [En línea]. Disponible en: https://amp-elfinanciero-com-mx.cdn.ampproject.org/v/sam-p.elfinanciero.com.mx/economia/moises-kalach-deja-el-cuarto-de-junto-grupo-que-asesoro-a-mexico-en-el-tmec?usqp=mq331AQFKAGwASA%3D&_js_v=0.1#aoh=15979366939359&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&_tf=De%20%251%24s&share=https%3A%2F%2Fwww.elfinanciero.com.mx%2Feconomia%2Fmoises-kalach-deja-el-cuarto-de-junto-grupo-que-asesoro-a-mexico-en-el-tmec. Fecha de consulta: 30 de agosto de 2020.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta edición). México: McGraw Hill. 387 Pp.

Hillman, J. (2018). Profesora de Negocios Internacionales de la Universidad de Georgetown. San Pedro Garza García, Nuevo León, México.

Ibarra-Castillo, L. (2018). Coordinador TLCAN de Metalsa, empresa de autopartes. Monterrey, Nuevo León, México.

INA, Industria Nacional de Autopartes (2020). T-MEC reglas de origen automotriz. [En línea]. Disponible en: https://ina.com.mx/?page_id=1771. Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020.

ITAC, Industry Trade Advisory Center (2020). International Trade Administration. Gobierno de los Estados Unidos. [En línea]. Disponible en: <https://legacy.trade.gov/itac/>. Fecha de con-

sulta: 12 de junio de 2020.

ITC, International Trade Centre (2020). Canada-trade policy consultation mechanisms. [En línea]. Disponible en: <https://www.intracen.org/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-licensing5/>. Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020.

Jiménez, A. (2017). "El Cuarto de Junto, el brazo negociador de la IP en el TLCAN", en *el Economista.es*. 16 de agosto de 2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.economiahoy.mx/economia-eAm-mexico/noticias/8553870/08/17/-Cuarto-de-Junto-el-brazo-negociador-de-la-IP-en-el-TLCAN.html>. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2018.

KADIN, Chamber of Commerce (2020). Business Service Desk. [En línea]. Disponible en: <https://bsd-kadin.org/kadin-indonesia/>. Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020.

Kalach-Mizrahi, M. (2018). Coordinador General del Consejo Consultivo Estratégico de Negocios Internacionales (CCENI) y Coordinador General del "Cuarto de Junto". Monterrey, Nuevo León, México.

Klier, T. and Rubenstein, J. (2017). Mexico's growing role in the auto industry under NAFTA: Who makes what and what goes where. Federal Reserve Bank of Chicago. *Economic Perspective*. 6: 1-29.

Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (2019). Última reforma, en *Diario Oficial de la Federación*. [En línea]. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCEC_120419.pdf. Fecha de consulta: 30 de mayo de 2019.

Malpica-Soto, G. (2020). Ex jefe de mesas de negociación del TLCAN y ex jefe de la Oficina del TLCAN del Gobierno de México en Estados Unidos. Monterrey, Nuevo León, México.

MEMA, Motor and Equipment Manufacturers Association (2018). Renegociación del TLCAN y los grupos de interés participantes. [En línea]. Disponible en: <https://www.mema.org/trade#nafta>. Fecha de consulta: 12 de agosto de 2018.

Mexico Business Publication (2017). Mexico automotive review. [En línea]. Disponible en: https://issuu.com/mexicobusinesspublishing/docs/mar_2017_complete_book_issuu_-_new. Fecha de consulta: 18 de junio de 2018.

Milenio (2017). "Por negociación del TLCAN se instala Cuarto de Junto en Washington", en *Milenio Digital*. 26 de agosto de 2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.milenio.com/negocios/por-negociacion-del-tlcan-se-instala-cuarto-de-junto-en-washington>. Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2018.

Monreal, B. (2018). La influencia del sector privado en los nuevos acuerdos comerciales. Agenda Pública, en *El País*. [En línea]. Disponible en: <http://agendapublica.elpais.com/la-influencia-del-sector-privado-los-nuevos-acuerdos-comerciales/>. Fecha de consulta: 13 de junio de 2020.

Montoya-Ortega, M. (2018). Director General del Clúster

- Automotriz, AC (CLAUT). San Pedro Garza García, Nuevo León, México.
- Multimedios (2018). "CAINTRA en Nuevo León celebra nuevo acuerdo comercial USMCA". 2 de octubre de 2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.multimedios.com/local/caintr-en-nl-celebra-nuevo-acuerdo-comercial-usmca>. Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2020.
- OICA, International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (2017). Producción de automóviles en región TLCAN. [En línea]. Disponible en: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2017-statistics/>. Fecha de consulta: 13 de agosto de 2018.
- Olea, M. (1993). The mexican automotive industry in the NAFTA negotiation. In M. Molot (Ed.), *Driving continentally. National practices and the North America auto industry* (pp. 355-370). Ottawa: Carleton University Press.
- Oxford Business Group (2017). The report Mexico. México: Oxford Business Group. [En línea]. Disponible en: <https://oxfordbusinessgroup.com/mexico-2017>. Fecha de consulta: 18 de junio de 2018.
- Oxford Business Group (2018). The report Mexico. México: Oxford Business Group. [En línea]. Disponible en: <https://oxfordbusinessgroup.com/mexico-2018>. Fecha de consulta: 18 de junio de 2018.
- Polack, A., Martínez, S. y Ramírez, Ch. (2019). Las asociaciones público-privadas como instrumento de gobernanza colaborativa: apuntes para el debate y retos para la gestión. *Reflexión Política*. 21(43): 171-183.
- Presidencia de la República (2019). "En Palacio Nacional presidente López Obrador celebra firma de protocolo modificatorio al TMEC". 10 de diciembre de 2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/en-palacio-nacional-presidente-lopez-obrador-celebra-firma-de-protocolo-modificatorio-al-t-mec?idiom=es>. Fecha de consulta: 30 de agosto de 2020.
- ProMéxico (2015). The automotive industry: leading the world, en *Negocios*. [En línea]. Disponible en: <https://books.apple.com/gb/book/prom%C3%A9xico-abril-mayo-the-mexican-automotive-industry/id1015458439>. Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2018.
- ProMéxico (2016). La Industria Automotriz Mexicana: Situación Actual, Retos y Oportunidades, en *Secretaría de Economía*. [En línea]. Disponible en: <http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/industria-automotriz-mexicana.pdf>. Fecha de consulta: 6 de noviembre de 2018.
- Puga, C. (2004). *Los empresarios organizados y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Miguel Ángel Porrúa. 288 Pp.
- Rodríguez, H. y Oddone, N. (2015). Alianzas público-privadas como motor de la innovación local transfronteriza. En K. M. Ramírez, M. Reyes y A. Figueira (Eds.), *Gobernanza y políticas públicas* (pp. 155-181). Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California.
- Rodrik, D. (2004). Industrial policy for the Twenty-First Century. KSG working paper No. RWP04-047. [En línea]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.617544>. Fecha de consulta: 15 de abril de 2020.
- SE, Secretaría de Economía (2017a). *Declaración trilateral sobre la conclusión de la primera ronda de negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/se/articulos/declaracion-trilateral-sobre-la-conclusion-de-la-primer-a-ronda-de-negociaciones-del-tratado-de-libre-comercio-de-america-del-norte-122167?idiom=es>. Fecha de consulta: 9 de diciembre de 2019.
- SE, Secretaría de Economía (2017b). *Mexico's Auto Industry 23 years since NAFTA and beyond*. [En línea]. Disponible en: <https://www.cargroup.org/wp-content/uploads/2017/08/San-doval.pdf>. Fecha de consulta: 19 de septiembre de 2018.
- SE, Secretaría de Economía (2019). TLCAN: inicia el año 26 de su entrada en vigor. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.mx/se/prensa/tlcan-inicia-el-ano-26-de-su-entrada-en-vigor>. Fecha de consulta: 15 de septiembre de 2020.
- Smith-Ramos, K. (2020). Ex jefe negociador del TLCAN del gobierno mexicano. Ciudad de México.
- Solís-Sánchez, E. (2018). Presidente de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) y miembro activo del "Cuarto de Junto". Ciudad de México.
- Teichman, J. (1993). Dismantling the mexican state and the role of the private sector. In R. Grinspun and M. Cameron (Eds.), *The Political Economy of North America Free Trade*. [En línea]. Disponible en: https://doi.org/10.1007/978-1-349-13325-3_11. Fecha de consulta: 8 de enero de 2018.
- Trade Representative, Office of the United States (2018). Notice of continuation and request for nominations for the industry trade advisory committee. [En línea]. Disponible en: <https://www.federalregister.gov/documents/2018/05/10/2018-09966/notice-of-continuation-and-request-for-nominations-for-the-industry-trade-advisory-committees>. Fecha de consulta: 12 de junio de 2020.
- Velut, J. (2016). What role for civil society in cross-regional mega-deals? A comparative analysis of EU and US Trade Policies, in *Revue interventions économiques*. [En línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2839>. Fecha de consulta: 12 de junio de 2020.
- Yin, R. (2014). *Case study research. Design and Methods*. (Fifth edition). California: SAGE. 111 Pp.