

## **1990: A NEGOCIAR, AHORA SÍ, EL LIBRE COMERCIO**

El 27 de julio de 1989, a pocos días de concluida la negociación de la deuda, realicé una gira de trabajo por el estado de San Luis Potosí. Un joven se acercó y me felicitó por el resultado. Todavía tengo presentes sus palabras. Me dijo: "Gracias por el futuro".

El joven no se detuvo a darme su nombre, pero en su gesto generoso asomaba también el desafío de construir un futuro mejor. La reducción de la deuda parecía suficiente para crear condiciones que le permitieran al país volver a crecer y generar las oportunidades de empleo que exigían los mexicanos. Estábamos en la ruta del crecimiento y, en todo caso, quedaba enfrentar los nuevos retos que eso significaba. Con sólo seguir por ese camino habríamos podido recuperar el crecimiento económico y la estabilidad de precios. La situación parecía propicia para que nos hubiéramos dedicado a disfrutar del ambiente internacional que habíamos construido con el éxito de la pionera reducción de la deuda, y para buscar acomodo en el desarrollo global. En otra época tal vez así hubiera sido. Pero ese año la realidad mundial cambió drásticamente y alteró esas expectativas. Nos encontramos ante una transformación mundial y, en consecuencia, ante una nueva circunstancia política y económica. Al mismo tiempo, el país nos desafiaba con urgentes demandas sociales.

La historia de América Latina y el Caribe había probado que cada vez que ocurría una gran transformación mundial, sus efectos estremecían a toda la región.<sup>1</sup> Si hubiéramos pretendido que esa nueva realidad internacional nos era ajena, sus cambios nos hubieran afectado sin posibilidad de influir en sus efectos; peor aún, no hubiéramos podido, obtener los recursos que requería México para crecer más rápido y de manera sostenida. Además, el país exigía que los cambios continuaran para abrir nuevas vías a su viabilidad interna y a la concordia nacional.

En el ámbito político, a lo largo del año habían tenido lugar una serie de cambios trascendentes en las relaciones Este-Oeste: al parecer, llegaba la oportunidad de la libertad y la democracia a Europa central y del este.

### **Noviembre - diciembre de 1989: cambios que nos alentaban y otros que nos amenazaban con una nueva marginación.**

Al final de 1989 ocurrieron cuatro acontecimientos internacionales que tuvieron una gran repercusión en México. El primero sucedió el 9 de noviembre; fue la caída del Muro de Berlín, símbolo de la guerra fría entre el bloque occidental y el socialista y sus respectivas zonas de influencia o de control. Durante 26 años el muro había separado a "las dos Alemanias". El segundo acontecimiento fue la reunión cumbre que el día 2 de diciembre celebraron en Malta el presidente de los Estados Unidos, George Bush, y el presidente de la URSS, Mijaíl Gorbachov; ese encuentro confirmó el fin de la guerra fría. El tercero fue la elección en Chile del presidente Patricio Aylwin, dirigente demócrata cristiano, el 14 de diciembre; fue la primera elección democrática desde 1970, y representó el fin de la dictadura de Augusto Pinochet, iniciada en 1973 con el golpe militar que derrocó al presidente Salvador Allende. El cuarto fue la invasión de Estados Unidos a Panamá el 20 de diciembre.

Estos hechos notables formaban parte de la nueva transformación mundial. Todo esto nos hizo ver que se abrían nuevos caminos pero que, al mismo tiempo, se presentaban enormes riesgos. Los Estados Unidos emergían como la única superpotencia en el mundo. Su carácter hegemónico significaba para nosotros que, a diferencia de lo que había sucedido en el pasado, ya no contaríamos con la posibilidad de construir, respecto del coloso del norte, balances y equilibrios en el ámbito internacional, como lo hizo México al inicio del siglo XX con Europa y después con el campo socialista. Respecto a las oportunidades económicas que se esperaban luego de la reducción de la deuda, aunque la negociación había concluido a tiempo, estábamos a punto de quedarnos al margen de los nuevos mercados.

La disolución del mundo bipolar Estados Unidos-Unión Soviética dio paso, primero, a la fascinación, y más tarde a la incertidumbre ya la confusión. Éste era el contexto que enfrentábamos: transformaciones

aceleradas, muros políticos que se derrumbaron gracias a la caída previa de los muros económicos y mentales que los sostenían. Pude entonces hacerme una idea clara de la perspectiva internacional tras los cambios ocurridos en Europa. También traté de anticipar el impacto que esos cambios tendrían en nuestra relación.

La velocidad de la transformación precipitó el fin de algunas naciones y la reconstrucción de otras. Eran tiempos de reto para la conducción política y de riesgos para la soberanía. En octubre de 1989 realicé una visita de Estado a los Estados Unidos. Pronuncié un discurso ante el pleno del Congreso norteamericano, el cual obtuvo una muy buena recepción. En un clima de cordialidad, el presidente Bush y yo revisamos los avances en la agenda bilateral. Sin embargo, durante nuestro diálogo en el salón oval de la Casa Blanca, surgió la noticia de la presencia militar norteamericana en territorio panameño. Al hacerle ver al presidente Bush que México no podía aceptarla, respondió que los acuerdos con Panamá lo permitían. Yo ignoraba que un país centroamericano hubiera llegado al extremo de permitir el libre tránsito en su territorio de efectivos militares de una superpotencia.

Al poco tiempo, en diciembre de ese mismo año, Estados Unidos invadió Panamá. El día de la invasión, por la noche, recibí una llamada del presidente Bush: quería compartir conmigo su versión de los hechos, como ya lo había hecho con otros mandatarios latinoamericanos. Le expresé que estaba en desacuerdo con la acción y que lo haría saber públicamente. En efecto: en la OEA condenamos la invasión y ante la Asamblea General de la ONU manifestamos nuestro rechazo. El canciller Fernando Solana lo hizo con firmeza y convicción. Según las versiones del gobierno de Estados Unidos, la intervención buscaba proteger vidas norteamericanas y restaurar el proceso democrático. El nuevo presidente panameño Manuel Endara juró como primer mandatario de su país en la base militar estadounidense del Canal de Panamá. Estos hechos significaron un grave retroceso en las relaciones interamericanas y generaron un importante repudio regional. Retiré a mi embajador en Panamá y durante más de dos años permanecimos sin representación diplomática en ese país hermano. La nueva era mundial mantenía elementos intervencionistas. Los riesgos eran evidentes.

En el caso de la región europea que ahora se abría a la democracia y al comercio. No era un interés estrictamente económico el que movía a los centros mundiales de decisión ante ese gran mercado de mano de obra calificada. Pesaban también consideraciones de seguridad militar y, principalmente, el temor ante eventuales olas migratorias hacia Europa occidental. El caso de Alemania presentaba otra faceta muy importante. La iniciativa histórica para lograr su unificación incorporaba ahora todas las aprensiones y, también, los entusiasmos del gobierno de Bonn y del resto del continente. En ese momento Alemania y toda Europa se encontraban ensimismadas luego de la caída del muro de Berlín; su interés por México y el resto del mundo era secundario. Entonces, una insistencia mexicana en obtener respuestas económicas por parte de una Europa encerrada en sí misma, parecía condenada a la frustración.

En este contexto y en materia económica, la globalización se consolidó. Muestra de ello, acababa de entrar en vigor el Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá. Se constituyó así un gran bloque comercial. Por su parte, la Comunidad Europea se preparaba para poner en marcha la unión monetaria y económica; esa unión se consolidó poco después con los acuerdos de Maastricht, que llevarían a la conformación del bloque comercial más grande del mundo. En el Sureste asiático, por otra parte, se conformaba la zona con mayor dinamismo económico internacional. De esta forma ya pasos acelerados se consolidaban regiones de comercio sin paralelo en la historia. Frente a esto, los esfuerzos de las naciones para llegar a un acuerdo multilateral que impidiera las restricciones comerciales, conocido como la Ronda Uruguay del GATT, permanecían estancados y con graves riesgos de fracasar. Se perfilaba una nueva era de relaciones comerciales, que parecía caracterizarse por la formación de bloques y acuerdos regionales, y por la necesidad de enfrentar las dificultades de manera multilateral. Mientras que para algunos se abrían regiones, para nosotros amenazaban con cerrarse.

Nos encontrábamos ante un parteaguas mundial. Necesitábamos reconsiderar el tipo de relación a desarrollar con la superpotencia hegemónica. Esto era inevitable: se trataba de nuestro vecino del norte. Al mismo tiempo, si queríamos promover el crecimiento y atraer los flujos de inversión que requeríamos, era necesario abrimos paso dentro de los nuevos bloques comerciales.

Históricamente, la vecindad con los Estados Unidos fue considerada como una desgracia por muchos mexicanos. Significó la pérdida de más de la mitad de nuestro territorio durante la invasión de 1846-1847. Por eso, a fines del siglo XIX, el presidente Sebastián Lerdo de Tejada se resistió a construir el ferrocarril que vinculara a la capital mexicana con la frontera del norte, debido a la experiencia de las amargas incursiones militares en nuestro país por parte de esa nación. “Entre Estados Unidos y México, mejor el desierto”, afirmó. Su sucesor, Porfirio Díaz, acuñó otra famosa frase: “Pobre México, tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos”. Pero en tiempos de integración de mercados y de ventajas geográficas, un amigo cercano, oriundo

de Israel, me comentó que en su País la frase podía plantearse exactamente al revés: “Israel, tan cerca de Dios y tan lejos de Estados Unidos”. Independientemente de lo acertado de cada frase, lo cierto es que, en sus respectivos contextos y momentos históricos, la fatalidad histórica y geográfica ubicó a México y a los Estados Unidos como vecinos inevitables, incómodos a veces, distantes en otras, caóticos para algunos. Pero la relación entre ambos países se dio siempre a partir de una rara mezcla de estereotipos enfrentados: agravios y atracción, temor y oportunidades. Habían, por supuesto, razones históricas que explicaban estos sentimientos.

No podía soslayarse que la relación cotidiana entre las dos naciones en la última década del siglo XX rebasaba los aspectos comerciales: cerca de 20 millones de ciudadanos norteamericanos eran de origen mexicano. Esa comunidad México-americana encontraba sus raíces históricas, lingüísticas y familiares en México. Al mismo tiempo, la comunidad estadounidense más numerosa que habitaba fuera de las fronteras de su país vivía precisamente en México. Por otra parte, al inicio de los noventa eran cinco millones los trabajadores migratorios mexicanos los que laboraban en Estados Unidos. Si los mexicanos que trabajaban en ese país constituían la tercera fuente de las divisas que ingresaban a México, también era verdad que el volumen más alto de envíos monetarios a pensionistas por parte del gobierno de Estados Unidos estaba destinado a norteamericanos radicados en México.

Era imposible que no hubiera fricción y tensiones: con tres mil kilómetros de frontera común y más de 200 millones de personas al año que cruzaban sus límites; dos países ubicados en una inevitable vecindad; de economías diferentes y culturas distintas, y en ocasiones opuestas; con una historia de atropellos norteamericanos, actos unilaterales de poder, actitudes de soberbia y desencuentros. Sin embargo, debido a la realidad geopolítica ya las nuevas circunstancias históricas, económicas y culturales, en lugar de anteponer diferencias teníamos que proponer en México un enfoque constructivo para plantear los complejos asuntos bilaterales.

Transformar la relación con Estados Unidos era una de mis metas. Deseaba enfatizar las coincidencias y hacer respetar las diferencias. Durante el primer año de mi gestión conseguimos ponernos de acuerdo incluso para mantener nuestros desacuerdos. Desde el inicio de mi diálogo con el presidente Bush, acordamos que la agenda bilateral quedaría señalada deliberadamente, de manera que ninguna de las partes pudiera definir el conjunto de la relación. En términos prácticos esto implicaba que las diferencias sobre cuestiones específicas no debían distorsionar ni mucho menos contaminar el rumbo general de la relación bilateral.

Tomar conscientemente la iniciativa de negociar los términos para regular la estrecha relación económica con el poderoso vecino al norte era un paso que representaba un riesgo grande: contrario a la tradicional postura mexicana de resistencia y retraimiento ante las propuestas de los Estados Unidos.

Nuestra nueva estrategia tenía que establecer reglas claras para la relación económica. Era necesario someter la relación de intercambios a normas previamente acordadas y verificables por órganos independientes. Había que lograr que algunas cuestiones fundamentales para el crecimiento mexicano ya no dependieran de los juegos de poder de los Estados Unidos. Ésta había sido históricamente una aspiración total en las relaciones con el vecino del norte: Teníamos que convertirla en realidad y construir un medio adicional para fortalecer la soberanía de México.

### **En busca de nuevas reglas en la relación comercial con Estados Unidos.**

Al inicio de los noventa y con la globalización consolidada, México sólo podía aspirar a una tasa sostenida de crecimiento si participaba en las corrientes mundiales de libre comercio. No había posibilidad de crecer más rápido sin integrarse al gran movimiento mundial de libre comercio. Mi antecesor, el presidente Miguel de la Madrid, había dado un paso valiente y fundamental en 1985 al solicitar el ingreso de México al GATT; con esa acción se avanzó en el intento de dejar atrás la economía cerrada y su estrategia de sustitución de importaciones

Durante años se había trabajado para reducir los obstáculos a nuestras exportaciones. Entre los esfuerzos más recientes estaba el "Entendimiento Bilateral en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios", firmado por mi antecesor en 1985. Obligaba al gobierno de los Estados Unidos a comprobar cualquier daño que ocasionaran las exportaciones mexicanas antes de aplicar un impuesto compensatorio. En 1987 se firmó otro Entendimiento sobre "Consultas en materia de Comercio e Inversión". Finalmente, en 1989, al inicio de mi gobierno, se firmó el "Entendimiento sobre Conversaciones para facilitar

el Comercio y la Inversión".

Como reconocimiento por la apertura comercial unilateral que habíamos realizado en 1985 al solicitar el ingreso al GATT, Estados Unidos otorgó a las exportaciones mexicanas la exención de impuestos bajo el "Sistema Generalizado de Preferencias" (SGP). Sin embargo, estos beneficios sólo tenían vigencia de un año, lo que significaba que al final del período, los Estados Unidos podían decidir cuáles productos quedarían excluidos de ese esquema preferencial.

Para aprovechar con ventaja el proceso de globalización económica y, sobre todo, para poder competir con eficacia por los capitales financieros en el mundo, era indispensable crear atractivos para la inversión que superaran a los que ofrecían las naciones emergentes de Europa central y de otras regiones. Además, había que convertir en ventaja permanente para los mexicanos la vecindad con la economía más grande del mundo, al modificar los marcos de las relaciones políticas y las condiciones de incertidumbre que dominaban el intercambio comercial. En este campo, a falta de reglas claras y permanentes en nuestros tratos comerciales, sucedía con frecuencia que cuando un producto mexicano tenía éxito en el mercado de Estados Unidos, al llegar a la aduana enfrentaba la discrecionalidad de los oficiales norteamericanos, quienes podían imponer su criterio para detener la entrada de nuestros bienes.

Al mismo tiempo, los flujos de inversión externos no se incrementaban con la velocidad ni en el monto que México requería, pues el inversionista tanto nacional como extranjero argumentaba que las reglas en nuestro país cambiaban con cada administración: una nacionalizaba y la siguiente privatizaba. Era indispensable proporcionar seguridad desde adentro, convencer a los inversionistas de que nuestras políticas tendrían continuidad y vigencia en el largo plazo, que no dependerían de la voluntad del gobierno en turno.

### **Inicio de 1990: Difíciles retos económicos**

El 8 de enero de 1990 llevamos a cabo una reunión de gabinete económico: inició alas 9:15 p m y continuó hasta la media noche. Analizamos las nuevas circunstancias que se dieron a partir del segundo semestre de 1989, cuando todo parecía indicar que los recursos económicos llegarían como consecuencia de las expectativas que por entonces despertó la reducción de la deuda. En efecto, durante ese año hubo un fuerte crecimiento de la inversión. De hecho, ese crecimiento resultó tan acelerado que para principios de 1990 surgieron otras preocupaciones: la nueva dinámica económica comenzó a reflejarse en inflación elevada y; sobre todo, en el riesgo de un problema en la balanza de pagos.

La inflación se había acelerado debido a un importante aumento en la demanda, ya que los salarios crecieron un 9% real durante 1989 y los consumidores habían recuperado la confianza y, en consecuencia, ejercían su nuevo poder de compra. El aumento del circulante se debió a la demanda de crédito generada por la mejoría de las perspectivas económicas. A la elevación de los precios contribuyó también el alza de tarifas al transporte colectivo -Metro- y la revisión de precios de algunos alimentos básicos, en especial de la tortilla. Las reservas internacionales se habían visto reducidas por las garantías exigidas para la reducción de la deuda y el aumento de las importaciones que la dinámica económica demandaba. Estas reservas no se recuperaban; el efecto benéfico de la reducción se vería en los años siguientes.

Necesitábamos más divisas y más empleos. Las exportaciones generaban las dos cosas. Para elevar nuestros niveles de exportación se requería un acceso mucho mayor a los Estados Unidos

Cada año teníamos que negociar con los norteamericanos para exportar más productos a su país. Por ejemplo, en febrero de 1990, se logró la revisión del convenio bilateral sobre productos textiles. El subsecretario de Comercio, Herminio Blanco, señaló que México había obtenido facilidades para exportar hilos, telas, prendas de vestir y otras manufacturas textiles, pero con una vigencia limitada: hasta diciembre de ese año. Difícilmente se podía estimular a los inversionistas (y con ello generar empleos permanentes) cuando se tenía un horizonte de unos cuantos meses para exportar productos. En la época de la globalización era necesario terminar con esa incertidumbre.

Tuvimos que actuar y actuar rápido. Debíamos ser parte activa en el proceso irreversible de la globalización. Había que decidir entre conservar lo alcanzado, que era mucho, o dar pasos nuevos en esa incierta realidad. Elegimos continuar con los cambios.

### **Primer bimestre de 1990: grandes avances, grandes rezagos**

A fines de enero y principios de febrero de 1990 la nueva realidad internacional se hizo evidente para mi gobierno. Ocurrió durante una intensa gira de trabajo por Europa. Inició en Portugal, continuó en el Reino Unido, prosiguió en Alemania y terminó en Suiza. El 14 de febrero, un día después de que concluyera esa gira, estaba convocada una gran ceremonia en el Palacio Nacional de México para la firma del acuerdo de reducción de la deuda mexicana. La visita a Europa se anticipaba, como una ocasión excepcional para promover la imagen de México. En realidad, los acontecimientos de aquel viaje causaron gran conmoción entre muchos mexicanos.

El 27 de enero, en Portugal, conversé con el presidente Mario Soares. Lo hicimos durante una comida privada en que, sin acompañantes, pude escuchar sus comentarios llenos de sabiduría y experiencia. Entre nuestros planteamientos emergieron sorprendentes coincidencias. Soares se había ubicado en el centro político, y había creado un amplio consenso tanto de la izquierda, de la cual provenía, como de la derecha moderada. Le pedí su apoyo para la realización de la Cumbre Iberoamericana y de inmediato aceptó, son sin antes hacerme notar que sería necesario efectuar una labor de convencimiento con Brasil. Sólo con su participación, la Cumbre lograría integrar a todos los países contemplados en la convocatoria Ibérica. Repasamos los cambios dramáticos que ocurrían en la Unión Soviética. A propósito, Soares me comentó que Gorbachov era un político pragmático y no un marxista rígido. Gorbachov le había mencionado al mandatario portugués que tenía la obligación de dar a los soviéticos la posibilidad de elevar su capacidad de consumo; en realidad, me dijo Soares, Gorbachov habló de "posibilidad de adquirir lavadoras y refrigeradores", lo cual era indispensable desde dos frentes: al interior de la Unión Soviética, para atender el consumo de las familias, y al exterior, para atraer inversión extranjera y nuevas tecnologías. Soares también era un firme promotor de la inclusión de Portugal en la Unión Europea. Sus comentarios me alentaron a buscar la participación de una región de integración económica. La conclusión era evidente: los grandes dirigentes socialistas se movían hacia el centro político y se abrían a la globalización económica.

Dos días después, en Londres, la primera ministro Margaret Thatcher fue muy cordial y también, como era su costumbre, muy clara. Tuvimos una conversación privada en la que elogió las reformas que llevábamos a cabo y también las de mi antecesor, el presidente De la Madrid. Me dijo que la privatización de Telmex era un acierto, sobre todo porque había logrado el apoyo de los trabajadores. Señaló que en las privatizaciones los obreros podían ganar dos veces, con los aumentos de salarios y con la participación en el capital. Manifestó que en Francia el presidente Mitterrand había tenido que cambiar sus políticas y considerar las que ella venía proponiendo.

De pronto la conversación tuvo un giro importante. Le dije que mi país requería inversión del exterior para mejorar su tecnología y para complementar la inversión local. Era el momento de abordar el punto principal. Le expresé que, a pesar de que la reducción de la deuda había estimulado el regreso de capitales y nuevas inversiones foráneas, me preocupaba que los flujos de inversión externa no continuaban con la misma magnitud debido a que el mundo industrializado estaba materialmente absorto en atender a los cambios de la Europa del este. Sin rodeos me contestó: "Tiene razón de estar preocupado". Y abundó:

Portugal y Grecia también lo están. Alemania occidental tiene interés en Alemania oriental y también en Polonia, porque ahí empezó la guerra: Pero los cambios en Europa del este van a tomar tiempo. Nadie sabe ahí cómo funciona la economía de mercado.

Sus comentarios confirmaron nuestra alarma y el acierto de la insistencia de Mario Soares en enfrentar la globalización desde una región integrada económicamente. También corroboraron que si actuábamos a tiempo podíamos incorporarnos en regiones económicas y así competir con cierta ventaja por los recursos internacionales. Al final, Margaret Thatcher comentó que si consolidábamos nuestras reformas no había duda de que las inversiones iban a llegar a México. Al final de las conversaciones ofreció una cena oficial. Durante el discurso que pronunció, tuvo una gran deferencia conmigo: citó un párrafo de mi primer informe de gobierno en el cual enfatizaba la necesidad de abordar el cambio.

El 30 de enero, a pocas horas de este diálogo, me entrevisté en Alemania con el primer ministro Helmut Kohl. Tuvimos una larga conversación privada. En primer lugar, le agradecí su ayuda para la reducción de nuestra deuda. Me recordó que en varias ocasiones había hablado con los norteamericanos para sumar su apoyo. En mis notas personales registré que Kohl, indudable arquitecto de la unificación de su país, me dijo entonces:

En el año 2000 habrá tres grandes zonas en el mundo. La primera Japón, Corea y el Pacífico Asiático; su competencia no me asusta, pero sí me irrita su proteccionismo. Segunda: Estados Unidos y Canadá y tercera, la Comunidad Europea, ampliada a Noruega, Suecia y Finlandia en esta década ya Hungría, Polonia y Checoslovaquia al inicio del siglo XXI. Las perspectivas para México son claras: o se integra a la América del Norte o puede rezagarse como país fuera de bloque. Usted está introduciendo grandes cambios económicos en su país. Si se incorpora a uno de los bloques, pronostico un gran futuro para su nación en el siglo XXI.

Sus palabras fueron contundentes. Luego agregó: "Para el próximo siglo los arsenales militares ya no tendrán la misma importancia que poseen hoy. Lo relevante para definir la estatura de un país será su economía, su infraestructura, su poder de innovación". Kohl reconoció que la unificación alemana era inevitable, y que sus repercusiones alcanzarían al resto de Europa pero no para crear una fortaleza regional. "Piense con frialdad y actúe con sensatez", sugirió. "Le daremos prioridad a los países con futuro, y México es uno de ellos". Entonces deslizó un comentario que demostraba cuánto habían cambiado las cosas en comparación con los primeros años del siglo XX: A los norteamericanos no parece preocuparles ahora este interés de nuestra parte hacia México."

Cuando concluyó, le hablé con énfasis sobre la importancia que para México tenía equilibrar la creciente vinculación económica con los Estados Unidos, mediante una intensa relación con Europa. Especialmente con Alemania. Me respondió que tres años atrás el primer ministro chino, Deng Xiao Ping, le había manifestado precisamente su interés por promover una mayor presencia de Alemania en China, para equilibrar su relación con Japón. Al volver al tema inicial, afirmó: "Los cambios en el Este son irreversibles". El tono de Kohl lo decía todo. La verdad era que la motivación meramente instrumental de recurrir a otros países fuertes y emplearlos como instrumento para lograr equilibrios temporales, no era lo suficientemente interesante para Europa. No lo era ni siquiera en el caso de mercados tan grandes como el de China o tan importantes desde el punto de vista de su ubicación estratégica como México. Concluyó con un comentario de gran importancia: "Me interesa especialmente el intercambio cultural. Los franceses han tenido más presencia que nosotros en América Latina porque han sido más hábiles para proyectar su cultura".

Entendí el doble contenido de su mensaje: por una parte, me hacía saber que México sólo sería atractivo como parte de uno de los tres grandes bloques del comercio internacional. Sólo así aseguraríamos nuestra viabilidad económica dentro de las nuevas condiciones impuestas por la globalización. Al mismo tiempo, parecía implicar que la región europea, sin duda, y tal vez la asiática, nos tomarían en cuenta para negociaciones comerciales serias y duraderas - no únicamente de coyuntura -, sólo si formábamos parte del bloque de América del Norte.

La situación era paradójica: para diversificar nuestras relaciones comerciales con otras partes del mundo distintas a los Estados Unidos, primero teníamos que concentrarnos en buscar la integración con el enorme y poderoso mercado de nuestro vecino del norte. Willy Brandt, el respetado dirigente de la Internacional Socialista y ex canciller alemán, con quien me reuní más tarde, me confirmó esta reflexión. Acercarnos en lo económico a Estados Unidos, compartir su mercado, atraería el interés de Europa hacia México. En todo caso, de esta forma podría operar mejor el equilibrio buscado, puesto que lo haría duradero. Así lo confirmó el tiempo: años después, una vez ratificado el TLC, Europa aceptó negociar un Tratado de Libre Comercio con México.

El 31 de enero tuve una intensa reunión de trabajo en la sede de la Comisión de la Comunidad Europea. En Bruselas. Jaques Delors, su presidente, fue muy incisivo. Y también, muy claro. Reconoció la bondad de las reformas que estábamos llevando a cabo en México. Nos alentó a profundizar en ellas. Luego respondió a mi planeamiento sobre un acuerdo comercial entre nuestro país y la Comunidad; su oferta representaba el acuerdo más avanzado hasta ese momento en materia de comercio, el llamado de Tercera Generación. Era atractivo para nosotros y representaba el paso previo a un Tratado de Libre Comercio; la Comunidad no era receptiva, todavía, a un Tratado tan ambicioso. Más tarde Delors cambió de opinión

El primero de febrero de 1990, en Ginebra, Suiza, tuve una larga entrevista con el Director General del GATT, Arthur Dunkel. Su responsabilidad era lograr una conclusión positiva de la Ronda Uruguay, para abrir multilateralmente el comercio mundial. Sin embargo, al conversar en su oficina, me comentó que la negociación multilateral no se oponía a que México reconociera su propia ubicación geográfica y profundizara la relación bilateral con los Estados Unidos. Eso, si continuaba la diversificación de relaciones: ahí era donde la negociación multilateral se volvía estratégica para México. Después, al intervenir ante el Pleno del GATT, expresé públicamente mi preocupación por la ola de proteccionismo que se observaba en el mundo. Era indispensable que se concediera reciprocidad en la apertura de mercados a aquellos países que, como México, habían tenido que abrirse para abatir la inflación y alentar exportaciones. Habían pasado cinco años desde que se tomó esa decisión y no lográbamos, en los hechos, que se nos abrieran más mercados.

Finalmente llegué a Davos, Suiza. Ahí se realizaba la reunión anual del Foro Económico Mundial. Cada año, en esa fecha se daban cita dirigentes políticos, financieros y especialistas de todo el mundo. El Primer Ministro de Checoslovaquia, Marian Calfa, me externo su preocupación por equilibrar lo que él llamó "as ilusiones democráticas con las realidades económicas". Los cambios mostraban una velocidad no, prevista por nadie.

En el foro de Davos expresé mi preocupación por lo que llamé "la fascinación" con los cambios en la Unión Soviética y Europa del este: "Que estos signos espléndidos del cambio no nublen la visión global de Europa y no distraigan su atención de nuestro continente, particularmente de México", señalé entonces. Si bien en los diálogos públicos volvía insistir en nuestra posición de negociar por países, también expresé la voluntad de establecer acuerdos con los grandes bloques comerciales. En privado, expresé mi certeza de que la renegociación de la deuda había quitado un enorme obstáculo a nuestro desarrollo, pero que sus resultados comenzaban a mostrarse insuficientes ante la nueva transformación mundial. Pude percibir que, si bien los empresarios y financieros internacionales mostraban interés ante el proceso de reforma mexicana, el entusiasmo estaba lejos de traducirse en inversiones concretas. Lo que les interesaba era el nuevo mundo de la Europa unificada y los países del centro y el este. Necesitábamos acelerar el paso hacia una nueva ofensiva, innovadora y ambiciosa.

El diálogo directo con los dirigentes políticos de las naciones desarrolladas que formaban parte de la transformación mundial me confirmaron que era indispensable volver a lanzar iniciativas creadoras dentro y fuera del país. Entre ellas, establecer una nueva estrategia para nuestras relaciones internacionales. Una nueva realidad mundial exigía esas inéditas iniciativas. Me quedó claro que el carácter inevitable de la globalización hacía urgente negociar el TLC. Como complemento y para enfrentar los retos sociales internos tendríamos que reducir ahora la deuda interna con los ingresos de la venta de bienes públicos, es decir, acelerar la privatización.

Una vez decidido a negociar un Tratado de Libre Comercio, era indispensable sondear de qué tamaño era el interés de Estados Unidos en ese momento, tras mi negativa en noviembre de 1988. Ahí, en Davos, se presentó la ocasión.

### **Febrero en Davos: ¿El tratado llama dos veces?**

Las primeras horas de febrero de 1989, en el hotel de Davos, toqué la puerta de su habitación y no obtuve respuesta. Era de noche. Insistí. Era urgente que habláramos. No respondía. Estaba a punto de retirarme cuando me di cuenta que la puerta estaba entreabierta y la luz apagada. Entré y dije en voz alta su nombre. Empecé a percibir movimientos en la oscuridad. Su brazo alcanzó el interruptor de una lámpara y cuando la encendió su sorpresa fue grande. Le dije que era urgente que conversáramos. Era Jaime Serra Puche, el secretario de Comercio. Se incorporó, se puso los lentes y se sentó en el borde de la cama. Me escuchó, absorto.

Serra aceptó con entusiasmo la encomienda que le hice. Apenas unas horas antes, le dije, había hablado también con Pedro Aspe para comentarle lo que requería de cada uno. Le pedí a Serra que iniciara los contactos para la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

A la mañana siguiente, Serra acudió en busca de Carla Hills, la responsable de las negociaciones comerciales del gobierno de los Estados Unidos de América, quien también se encontraba en Davos. Le hizo saber que mi gobierno tenía interés en iniciar una negociación con los Estados Unidos para establecer una zona de libre comercio entre nuestras naciones. Grande fue el asombro de Carla Hills, me comentó Serra después.

Carla Hills se repuso de la sorpresa y respondió. Dijo que transmitiría el planteamiento a su gobierno, pero adelantó, como buena negociadora, que la prioridad en ese momento era la conclusión de la Ronda Uruguay. Entendimos su mensaje. Sabíamos que la respuesta final vendría del más alto nivel político: del presidente George Bush. Mientras tanto haríamos consultas internas, en primer lugar con el Senado de la República, para crear un consenso a favor de esta decisión innovadora. Era el punto de partida hacia esa acción fundamental. Se había iniciado el proceso que culminaría con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Sería una negociación larga, tensa y sumamente complicada.

Aspe, por su parte, se preparó para cumplir el nuevo encargo que le hice. Él había logrado la reducción de la deuda externa. Ahora su misión era reducir la deuda interna. Para conseguirlo se requerían recursos y éstos provendrían de los ingresos que se obtuvieran con las privatizaciones. Estaba en marcha la de Teléfonos de México. Ahora se trataba de promover la primera privatización en el país de una actividad nacionalizada: la de la banca. En México, donde durante 50 años se habían dado casos de estatizaciones y nacionalizaciones (que en su momento fueron prueba del carácter progresista de nuestros gobiernos); el dar marcha atrás en una de ellas representaba un paso muy controvertido y muy complejo.<sup>3</sup> Sin embargo, era un paso indispensable: era la única forma de reducir la deuda interna, abatir su servicio y de obtener ahorros para elevar el gasto social sin incurrir en déficit fiscal. Aspe se preparó con seriedad y entusiasmo para acometer esta nueva tarea a favor del país.

Al concluir en Davos esa jornada era de noche y nevaba. Salí a dar un paseo con un grupo de miembros de la comitiva que me acompañaba. Les expuse mi punto de vista sobre la situación. En un mundo en proceso de cambio, la integración de bloques económicos podía derivar en una nueva era de proteccionismo o de guerras comerciales entre ellos. Nosotros teníamos un gran interés por participar en los procesos que permitieran diversificar nuestras exportaciones. Esto nos permitiría canalizar mayor inversión productiva y, en consecuencia, generar empleos. Hacerlo de manera unilateral se tornaba difícil; era preciso asumir la iniciativa para integrarnos a uno de esos bloques. La geografía nos brindaba la posibilidad de participar con la mayor potencia del mundo. A pesar de los inconvenientes históricos, había que hacerlo. Era el momento propicio.

Esto demandaba acelerar cambios al interior de la economía mexicana para enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades que la gran transformación mundial nos podía ofrecer. Algunos de mis colaboradores estaban de acuerdo. Otros guardaban un silencio explicable, dado lo sorpresivo de la nueva propuesta. Les di tiempo para que reflexionaran sobre estas ideas, que consideraba indispensables, e incluso urgentes para el país.

Antes de regresar a México tuve un breve encuentro en el aeropuerto de Zúrich con el entonces primer ministro de Alemania del este, Hans Modrow. "Si no adelanto las elecciones, se me vacía el país", me dijo casi al oído, para ilustrar la magnitud de la estampida de alemanes del Este hacia el Oeste tras la caída del muro de Berlín.

Por mi parte, seguí madurando mis decisiones en el vuelo de regreso a México y en las semanas siguientes. Al releer mis notas sobre ese viaje encontré la siguiente reflexión, que registré el 3 de febrero de 1990:

A lo largo del viaje sentí una vez más cómo México suscita el respeto de la comunidad internacional. Esto me llena de orgullo. Pero tenemos una nueva y más grande responsabilidad. Hay oportunidades y peligros para nosotros, debido a los cambios que ocurren a nivel mundial. Me preocupa que Europa del este atraiga un gran monto de los recursos de inversión y que, por lo tanto, no quede nada para México. La competencia por el capital se acelera.

No había tiempo que perder. Era preciso iniciar una negociación comercial con el vecino del Norte y poner a la venta, además de Telmex, los dieciocho bancos comerciales.

### **Las resistencias al Tratado, a flor de piel**

Si bien durante el año de 1989 la atención del gobierno mexicano y de la sociedad se concentró en la negociación para reducir la deuda externa, la posibilidad de negociar un TLC aparecía recurrentemente en entrevistas y diálogos dentro y fuera del país. A esto contribuía el hecho de que desde el primero de enero de éste año había empezado a funcionar el Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos.

Teníamos que empezar por convencer a los mexicanos de que valía la pena cambiar el tipo de relación histórica con los Estados Unidos. Eso requirió un amplio proceso de explicación, diálogo y negociación con grupos diversos y sectores especializados. También exigió la realización de encuentros permanentes con partidos políticos y con intelectuales, además de una campaña constante de comunicación con miembros de todos los sectores sociales. Hubo que promover un cambio en nuestra actitud hacia el vecino hegemónico del norte. Se trataba de construir una nueva cultura política en las relaciones entre México y Estados Unidos. En el terreno concreto de la negociación comercial; alcanzar acuerdos entre el gobierno, los empresarios, los sindicatos y las organizaciones campesinas y rurales, para presentar un frente común ante los negociadores americanos implicó una enorme labor. Sabíamos que, sin consenso social y político interno llegaríamos



debilitados a la mesa de negociación con Estados Unidos.

Durante varias décadas la estrategia económica en el país consistió en proteger a los productores mexicanos de la competencia externa; esto propició que la cultura gubernamental en materia de relaciones comerciales se fincara en negociaciones por ramas sectoriales. En los años sesenta, mi padre fue secretario de Industria y Comercio del presidente Adolfo López Mateos. En ese período se convirtió en promotor de la sustitución de importaciones más importante de la historia moderna mexicana: la de la industria automotriz. Tal vez por eso en mi casa se escuchaba hablar del proteccionismo como sinónimo de nacionalismo. Ahora procederíamos a la apertura comercial como medio para fortalecer a la nación.

Fernando Solana, mi secretario de Relaciones Exteriores, fue secretario de Comercio al inicio de la administración del presidente José López Portillo. En 1979 los norteamericanos le propusieron un acuerdo para abrir los mercados de ambos países. La respuesta de López Portillo fue terminante: la realidad política mexicana impedía siquiera promoverlo. Según un testigo de la parte norteamericana, López Portillo "nos dijo que nuestros hijos, y probablemente nuestros nietos, nunca verían el día en que se diera un acuerdo así".<sup>4</sup>

El 8 de febrero de 1989 recibí al ex presidente López Portillo. Durante la conversación tocó este tema. Paradójicamente, y con clara visión, él mismo me comentó que en el ámbito económico había que llevar a cabo la inevitable integración con los demás países. Cuestionó el hecho de que en otro momento me hubiera pronunciado en contra de la creación de un mercado común con Estados Unidos y Canadá. La tendencia mundial, concluyó, es hacia la integración económica, por lo que el reto será conservar nuestra soberanía en el proceso.<sup>5</sup>

Por mi parte, a lo largo del año de 1989 y en entrevistas a *Le Monde*, *Newsweek*, *Journal do Brasil* y el diario japonés *Nihon Keizai Shimbun*, había rechazado la posibilidad de un convenio de libre comercio con Estados Unidos. Sólo dos meses después de iniciado mi gobierno, en enero de 1989, el secretario de Relaciones Exteriores, Fernando Solana, había negado ante legisladores mexicanos la posibilidad de una negociación comercial que creara una zona de libre intercambio en América del Norte. Entonces les señale: "Lo que le conviene a México son las negociaciones comerciales por ramas sectoriales... Por razones políticas y de equilibrio tenemos que reconocer la conveniencia de establecer relaciones más estrechas con los países del pacífico Asiático, de Europa y de América Latina".<sup>6</sup> Era una idea similar a la respuesta que yo le había dado en Houston al presidente Bush. A los pocos días, Jaime Serra, en su primera conferencia de prensa como secretario de Comercio, declaró que sería muy difícil pensar en un TLC como el que acababa de entrar en operación entre Canadá y Estados Unidos. "Se trata, dijo, de dos economías con grados de desarrollo muy distinto". Y precisó: "México sí tiene una estrategia clara: a través de acuerdos bilaterales, por sector, irse integrando a los bloques comerciales importantes del mundo."<sup>7</sup> Para febrero, Serra negaba explícitamente que México quisiera integrarse comercialmente con Estados Unidos y Canadá. Se trataba, estimó entonces, de encontrar "Nichos de exportación".

Sin embargo, había académicos de prestigio que opinaban que sí debíamos dar ese paso. En abril de 1989, por ejemplo, Víctor L. Urquidí, uno de los economistas más prestigiados del país, afirmó: "México necesita integrarse más; al mercado estadounidense."<sup>8</sup> Era una realidad que debíamos reconocer. Por su parte, algunos miembros del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM se oponían a una mayor integración entre nuestras economías. Consideraban que México sería la parte dependiente y subdesarrollada del acuerdo. Durante ese debate que apenas afloraba entre la sociedad civil, el acuerdo comercial con Estados Unidos también era recomendado por dirigentes empresariales pertenecientes a grandes consorcios, pero se oponían otros vinculados a pequeñas y medianas empresas. Algunos más señalaban que lo importante era conservar el Sistema Generalizado de Preferencias, el cual daba acceso a ciertos productos mexicanos en el mercado americano.

El doctor Ernesto Zedillo, secretario de Programación y Presupuesto, había presentado en abril de 1989 el Plan Nacional de Desarrollo. En él se alertaba explícitamente contra la formación de bloques comerciales.

Varios diputados del PRI se expresaron en contra de un acuerdo de esa naturaleza; argumentaban que la economía norteamericana nos negaba un trato recíproco. También algunos gobernadores priístas, incluso en estados de la zona fronteriza del norte, se manifestaron en contra de un acuerdo, pues aseguraban que nuestra economía no era competitiva. En realidad no existía un clima político favorable para la negociación. Había que construirlo. Los hechos mostrarían que la resistencia interna al Tratado se iba a manifestar, tanto abierta

como discretamente, a lo largo de todos los años que duró la negociación.

### **TLC: Formaciones para la batalla**

Las negociaciones duraron casi cuatro años y dos administraciones políticas en los Estados Unidos: tres años con el republicano George Bush (1990, 1991 y 1992) y uno con el demócrata Bill Clinton (1993). Esto, en sí, representó un hecho inusitado. Como se dijo antes, se llevó a cabo durante una recesión en Estados Unidos, el peor momento en términos del ánimo público en el país. La negociación de la deuda se había hecho en 1989, con el gobierno de Bush, y esta experiencia ya nos había mostrado que el gobierno de los Estados Unidos no era monolítico. En su interior, como sucedía en todas partes del mundo, se daban intensas luchas, posiciones divergentes, sabotajes de las directrices superiores, intereses particulares y ambiciones personales. Pero las consecuencias de esas disputas eran mayores cuando se hablaba del país más poderoso de la Tierra. "Cuando en Estados Unidos estornudan - se decía en México- aquí hay ciclón." Durante la negociación de la deuda demostramos que podíamos sumar a los norteamericanos como aliados; sin embargo, había una diferencia importante respecto a la negociación de la deuda: ésta se llevó a cabo con un grupo de bancos y con funcionarios del gobierno. En la negociación del TLC, en cambio, se trataba de obtener el voto favorable del Congreso norteamericano, lo que a su vez suponía enfrentar a los más poderosos grupo de interés, representados por las organizaciones de cabildeo más activas y eficientes del mundo.

Necesitábamos crear un clima favorable de opinión pública internacional y además sumar a los productores norteamericanos. Había que negociar y hacer campaña. Sólo que con una peculiaridad que complicaba aún más las cosas: mientras negociábamos, seríamos adversarios; al concluir las negociaciones seríamos aliados para promover su ratificación legislativa. En este proceso singular hubo que insertarse en los laberintos del poder político y económico de los Estados Unidos. Tuvimos que aprender - y rápido - a hacer política entre ellos sin crear precedentes que se revirtieran en nuestra contra o que se argumentaran como pretexto para que los norteamericanos buscaran intervenir en los asuntos internos de México. En territorio estadounidense tuvimos que atender frentes múltiples: la Casa Blanca, el Congreso, sus asesores, los partidos, la prensa, los empresarios, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales, los hispanos, los gobernadores, los legisladores locales, la academia y dentro de cada uno de ellos, sus distintas corrientes. Se requería sumar aliados, neutralizar adversarios y cuidarnos durante el proceso, de los triunfos pírricos que en realidad implican perder la guerra. En especial no debíamos caer presos del temor de perder batallas por razones tácticas, como lo aprendimos al final de la negociación. Había que mantener la mira en la victoria final y, dentro de todo, no perder la guía de nuestros principios. Fue un proceso de una intensidad sin precedente.

A mi regreso de Davos en la primera semana de febrero de 1990, concentré mi atención en diseñar la estrategia para la negociación. Al mismo tiempo, cuidaba nuestro flanco económico interno para que no se desbordaran las alzas de precios que habíamos sufrido al final del año anterior.

Los días 6, 7 y 8 de febrero tuvimos reuniones del gabinete económico. En ellas se enfatizó la importancia de profundizar los cambios estructurales en el curso de la negociación del TLC, lo que incluía la privatización de empresas públicas que nos permitiera recoger circulante y reducir deuda interna. Durante el resto del mes, en el gabinete económico, se hicieron precisiones sobre el método de privatización de la banca, de la industria telefónica y de la siderurgia, entre otras. Acordé que todas se realizarían mediante subasta pública para evitar la posibilidad de asignarlas de manera discrecional o arbitraria. Además, la subasta era el método indispensable para una rendición pública de cuentas. En la reunión del día 12 establecimos los lineamientos para privatizar la banca: se anunciaría el 2 de mayo con una amplia explicación al movimiento obrero, a los gobernadores y legisladores, haciéndoles ver la necesidad de contar con recursos para reducir la deuda interna. Además, se buscaría crear conciencia en la opinión pública sobre la internacionalización del sistema financiero, así como sobre la privatización como una práctica que incluso se daba ya en los países socialistas. Como es lógico, mientras se establecían las condiciones para hacer público el tema, se manejó con una enorme discreción por parte del gabinete económico. Aspe solicitó que se tuviera enterado a Guillermo Ortíz y así lo autoricé. En el caso del TLC, Serra pidió que Herminio Blanco estuviera enterado. Fueron los únicos. Los debates sobre el TLC dentro del gabinete económico concluyeron con el rechazo a la idea de un Mercado Común, como el de Europa; en cambio, se consolidó la propuesta a favor de un Acuerdo de Libre Comercio que podía incluir a Canadá.

Entonces tuve una larga conversación con el líder del Senado, Emilio M. González; era uno de los principales dirigentes obreros del país. Hombre firme y dotado de una gran sensibilidad, resumía una larguísima experiencia en los asuntos políticos de México. Tenía gran influencia en el PRI, en donde apoyaba la tradición de mantener la cerrazón hacia los Estados Unidos. También estaba en contra de la liberalización

económica. La plática con él fue a fondo. En México, como en Canadá, el jefe del Estado podía promover negociaciones comerciales sin necesitar permiso del Congreso. Pero en México, de acuerdo a la Constitución, el Senado tenía la facultad de aceptar o rechazar los tratados internacionales. Tenía que lograr el apoyo del senador González pues como líder del Senado sus posiciones serían cruciales durante el largo proceso de negociación y, sobre todo, para la aprobación del TLC en la Cámara Alta. Como Don Emilio tenía inmejorable relación con el presidente del PRI, el senador Donaldo Colosio, le pedí a este último que apoyara mi planteamiento frente al líder. Colosio lo hizo y me comentó que no había sido fácil, pero al final don Emilio entendió mis argumentos y contribuyó de manera sustantiva a la conducción del delicado proceso político del TLC dentro de la cámara de senadores. Con su aceptación iniciamos el proceso de diálogo y debate sobre el TLC en el senado mexicano. El líder insistió principalmente en la necesidad de abrir foros de información y debate conducidos por el Senado, para que los partidos y la sociedad en general se expresaran y se informaran. De manera discreta, inició los preparativos para organizarlos.

El miércoles 28 de febrero nos reunimos en gabinete económico desde las 6:30 de la tarde hasta casi las 10 de la noche. Durante esas horas, fuimos perfilando los aspectos básicos de la negociación que estaba por iniciarse. Serra presentó un documento amplio sobre lo que entonces llamamos "ABC" o Acuerdo Bilateral de Comercio. Nuestros argumentos a favor eran claros: nos habíamos abierto unilateralmente desde mediados de los ochenta y ahora queríamos reciprocidad; se estaban formando bloques comerciales y no podíamos permanecer al margen de ellos. La negociación que proponíamos no buscaba edificar una fortaleza comercial cerrada, pues sería incompatible con la Ronda Uruguay. Sin embargo, desde entonces hice ver muy claramente que en la negociación se respetarían las restricciones del artículo 28 constitucional en materia de petróleo: su propiedad y control debían seguir en manos del Estado mexicano. Recordamos que los tratados internacionales tienen la misma fuerza que la ley suprema de la Nación. Pedí opiniones.

Aspe fue el primero en manifestarse: afirmó que estaba de acuerdo en que se negociara el TLC y propuso que aceleráramos el paso. Zedillo también expresó su anuencia y coincidió en la necesidad de ir más rápido, sin subestimar los problemas políticos. Farell señaló que no había opción: o lo hacíamos ya o la dinámica internacional nos aplastaba; estimó que el sector obrero lo recibiría bien; cuanto antes mejor, concluyó. Mancera manifestó, de manera entusiasta, su acuerdo. Desde su perspectiva, el tratado ayudaría a alcanzar tasas de interés más bajas en México. Córdoba también dio su acuerdo, pero anticipó una negociación complicada y con fuertes resistencias. La opinión a favor de negociarlo fue unánime. Se comentó el resultado de la visita privada que algunos de nuestros funcionarios habían hecho a Washington; su objetivo era tratar el tema de la negociación con sus pares de área política norteamericana. Se toparon con posiciones encontradas: si bien en los niveles políticos había consenso hacia nuestra iniciativa, los negociadores comerciales tenían puestas sus prioridades en la Ronda Uruguay. Era indispensable consolidar el apoyo directo del presidente Bush. Los cambios en Europa oriental y las ventajas de una interrelación mayor entre las economías de Norteamérica fortalecían nuestro argumento.

Decidimos iniciar formalmente el proceso de negociación y nos pusimos una fecha límite: el 15 de marzo. Serra Puche sugirió hacer una visita formal al secretario de Estado James Baker, y al de Comercio Robert Mosbacher, así como a Carla Hills y al Asesor para Seguridad Nacional del presidente Bush, Brent Scowcroft. Serra nos recordó la reticencia de Carla Hills al TLC - ella temía que se le cayera la Ronda Uruguay - pero él mismo apuntó enseguida que, en realidad Carla Hills ya estaba negociando. Propuse la comparecencia de Serra en el Senado para que explicara ampliamente el paso que preparábamos. También sugerí una estrategia de tiempos y de diálogo con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y con el GATT. Se acordó realizar un estudio para analizar el mercado europeo, compararlo con el de Norteamérica, y verificar las transferencias de recursos que se otorgaban en las negociaciones europeas a países con menor desarrollo, como Grecia, España y Portugal. Se habló sobre las restricciones ecológicas y se señaló la necesidad de formular un convenio que regulara esa materia. Para finalizar, se comentó la necesidad de determinar la importancia del mercado mexicano para América Latina, con el objeto de mostrar a nuestros vecinos al sur la ventaja que representaría para ellos esta negociación. Se precisó que un Acuerdo así no impondría restricciones ni a la política monetaria ni a la cambiaria. Analizamos el calendario electoral norteamericano y también el nuestro, pues sabíamos que esos eventos tendrían un impacto importante en el proceso. Se determinó que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -Secofi- fuera la responsable de conducir la negociación.

En materia de comunicación, se debatió sobre la estrategia para construir un clima de opinión interna e internacional favorable a este nuevo proceso. Consideramos enfatizar diversas opciones en los mensajes: la fortaleza de nuestra cultura, la circunstancia de nuestra historia o el potencial de nuestro mercado. Concluimos que en esos momentos y ante el objetivo que buscábamos, nuestra mejor carta de presentación era la seriedad y profundidad de los cambios internos realizados, una carta que durante la negociación de la deuda nos había dado una gran autoridad en los medios internacionales.

Por esos mismos días de finales de febrero de 1990 ya se manifestaban algunas expresiones en distintos sectores de opinión que abrían un espacio para introducir el tema del TLC. En la ceremonia de cambio de dirigentes de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, CANACINTRA, el Presidente saliente, Jorge Kahwagi Gastine, un empresario modernizador y comprometido con la estrategia de cambios, sostuvo una posición valiente y visionaria, pues señaló que la época de economía protegida y cerrada había tenido etapas favorables, pero en las condiciones actuales significaba para las empresas medianas y pequeñas una situación desventajosa en la competencia. Kahwagi lo explicó: estas empresas eran las que, por su tamaño y el carácter innovador de sus empresarios, podían adaptar los cambios tecnológicos con mayor flexibilidad. Sin embargo, agregó, en una economía cerrada sus proveedores eran generalmente unas cuantas empresas grandes o gigantes que fijaban tiempos de entrega y calidad de las materias primas de acuerdo a su conveniencia. Para las pequeñas y medianas empresas esa política significaba perder oportunidad, baja calidad y elevado precio. Por eso pidió que se establecieran las condiciones de libre competencia mediante la apertura de las importaciones de insumos y materias primas. Concluyó con el señalamiento de que se requerían apertura de fronteras para que ellos abrieran otros mercados. "Podemos competir" afirmó Kahwagi. Esta declaración representaba un precedente de apoyo muy importante, pues se trataba del dirigente de las pequeñas y medianas empresas industriales en el país.

Para mediados de marzo, en la Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN, se habló sobre la nueva dirección hacia la que se encaminaban nuestros esfuerzos: "Sabremos adecuar los aspectos de la estrategia económica general a la cambiante realidad que vivimos". El dirigente de CONCAMIN, Luis Germán Cárcoba" entendió el mensaje y propuso que la integración económica se hiciera de manera activa. Poco a poco creábamos un clima favorable para plantear públicamente la posibilidad de entablar en una negociación para el TLC.

### **Marzo 7 de 1990: una comida con Kissinger y una llamada al presidente Bush**

El 7 de marzo recibí en Los Pinos a Henry Kissinger. Durante una comida que se prolongó por dos horas y media conversamos sobre la percepción que se expresaba en los Estados Unidos sobre los cambios que promovíamos en México. Me dijo que en su país estaban muy impresionados por las transformaciones que habíamos efectuado y por la calidad de mi equipo de gobierno; sin embargo, no creían que un presidente mexicano estuviera en realidad dispuesto a establecer una relación distinta con Estados Unidos. En su país, dijo, reconocían las medidas internas que se estaban realizando en México, aunque dudaban de su continuidad. Señaló que si la política económica que llevábamos a cabo se consolidaba y se mantenía, México podría convertirse en una potencia a nivel mundial. Hablamos largo sobre Gorbachov y la reforma en la Unión Soviética. Kissinger contemplaba un desenlace muy complicado en ese país, pero le concedía a Gorbachov la habilidad para conducirlo.

En medio de una pausa, aproveché para comentarle la posibilidad del acuerdo comercial. Su sorpresa fue grande y de inmediato concentró su atención. Compartí con él mis reflexiones sobre los efectos de la transformación mundial, y estuvo de acuerdo con mis conclusiones. "No espere más para hacer la llamada que tiene prevista al presidente Bush me comentó, y agregó: "Exprésele personalmente su propósito; no lo deje en manos de terceros". La comunicación directa entre los presidentes, me recordó, no tiene sustituto. Y reconoció que mi diálogo con Bush era muy constructivo y respetuoso. Decidí seguir su sugerencia.

Llamé el día siguiente al presidente Bush. Le comenté que una vez concluida la reducción de la deuda, era el momento de dar el paso hacia la negociación de un acuerdo comercial completo. Recordamos el diálogo de Houston. Bush respondió a mi propuesta con gran entusiasmo, y aclaró que no había insistido en el tema para que no pareciera que los Estados Unidos estaban presionando a favor de un acuerdo. Lo más importante, además de su respuesta positiva, fue que dio instrucciones para que el diálogo se acelerara de inmediato. Se abrió así el proceso para negociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En esa conversación hablamos también sobre las elecciones recientes en Nicaragua, que habían introducido cierta tensión entre nosotros, misma que en parte obtuvieron un comentario severo de Baker. Le comenté algunas reflexiones que me había hecho Daniel Ortega, presidente de Nicaragua; Bush ofreció ser el conducto para trasmitírselas a Violeta Chamorro, la presidenta recién electa. Finalmente, confirmó su invitación a una cena privada en la Casa Blanca el 10 de junio. Y remató con un gesto cordial al señalar que tenía bien dispuestos los brindis.

El 14 de marzo tuvimos una nueva reunión de gabinete económico. Serra informó de sus conversaciones con Baker, Mosbacher y Hills.<sup>9</sup> Por su parte, Aspe informó que había comentado el tema con Brady. Si bien todos sus interlocutores pidieron discreción, la iniciativa tuvo una acogida positiva.

Discrepaban sólo en la fecha de inicio de la negociación. Ellos preferían aplazarla, debido a los pasos previos que era necesario dar ante su Congreso; señalaron que no podría arrancar sino a partir de 1991. Lo principal era que el proceso había comenzado y, de acuerdo a lo que nos transmitió la contraparte norteamericana, "marchaba bien".

El 16 de marzo recibí en México al primer ministro de Canadá, Brian Mulroney. Durante la conversación privada que tuvimos en Los Pinos, me comentó su experiencia como arquitecto del Acuerdo entre Canadá y Estados Unidos, concluido apenas unos meses antes. Sus comentarios fueron invaluable. Me insistió en que desde el principio estableciera con nitidez aquello en lo que no iba a ceder en la negociación. "Fija esos puntos con claridad - me dijo - y nadie se llamará a sorpresa durante la negociación". Apliqué esa sugerencia con entusiasmo y convicción. Al término de su visita, Mulroney declaró públicamente que la integración de México al mercado norteamericano era una decisión "soberana y libre de México".

En el debate público avanzábamos. Entonces empezaron las presiones -

### **Marzo 26: la primera sorpresa**

Durante la negociación de la deuda aprendimos que uno de los recursos más utilizados por los norteamericanos para vulnerar a la contraparte en los procesos de negociación era el de las filtraciones a los medios. Sí, era y es una de sus formas predilectas de presionar: a través de la opinión pública. En esa ocasión, dado que ellos eran los que habían pedido discreción, no esperábamos que las filtraciones originadas en Washington, D.C. llegaran tan temprano. El 26 de marzo, el *Wall Street Journal* publicó una nota en donde se afirmaba que, de acuerdo a fuentes oficiales norteamericanas, México había iniciado la negociación para el TLC. Según sus fuentes, la primera reunión se había realizado en febrero entre Serra, Córdoba, el secretario de Comercio Mosbacher, la negociadora Carla Hills, el jefe de asesores económicos Boskin y el consejero de seguridad Brent Scowcroft. De acuerdo a la nota, una visita mía prevista para junio aceleraría el proceso. El proyecto, concluía, gozaba del respaldo del presidente Bush.

Ante esa revelación anticipada fue necesario actuar de inmediato para evitar que se generaran "anticuerpos" contra la negociación. Pero éstos empezaron a brotar de inmediato. En México, dirigentes de partidos políticos y de organizaciones empresariales cuestionaron la oportunidad de la negociación; los empresarios más dependientes del proteccionismo estatal fueron más allá y expresaron que sólo hasta que tuviéramos ingresos por habitante equivalentes a los norteamericanos convendría dar el paso hacia un Tratado. Exigían que nos alejáramos de lo que llamaban "deslumbramiento" del mercado americano; en su opinión, lo conveniente era competir sólo con América Latina y continuar con los esfuerzos marginales para abrir brecha en los mercados de Europa. En todo caso, afirmaban, un TLC beneficiaría sólo a las grandes empresas mexicanas ya las transnacionales. El máximo dirigente obrero del país declaró que un mercado común con Estados Unidos y Canadá generaría desempleo en México. El remate provino de un dirigente empresarial, quien afirmó que formaríamos parte de una región de libre comercio sólo a riesgo de "irnos de bruces".

En medio del desconcierto que provocó la filtración, apareció entre diversos sectores mexicanos un temor que surgió de manera recurrente a lo largo de los cuatro años de negociación. Ese recelo se expresó alrededor de lo que consideraban dos precipitaciones indeseables: precipitarse al negociar el TLC y precipitarse al aplicarlo. La sociedad nos advertía con claridad que nuestros negociadores no debían apresurarse durante el proceso ni realizar aperturas abruptas a la competencia en sectores productivos. En síntesis, los mexicanos pedían que nuestros negociadores no se dejaran presionar por los extranjeros.

Ante el temor que despertó la posibilidad de constituir de manera precipitada un libre mercado, era urgente evitar que se creara un consenso contrario al TLC. El 28 de marzo fijé públicamente la posición del gobierno. Lo hice en la reunión nacional del Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI). Expresé, primero, que ante la nueva realidad internacional no contemplábamos la formación de bloques como el inicio de que estábamos decididos a participar en zonas de integración de manera activa y propositiva. También señalé que la democratización en marcha fortalecía nuestras instituciones y que sería a través de un método democrático y participativo como acometeríamos la negociación. Por último, hice ver que en la reciedumbre de nuestra cultura y nuestra historia estaba la mejor garantía de permanecer como Nación soberana en un mundo globalizado. Por eso, concluí enfáticamente, promoveríamos la integración económica, pero nunca una integración política. Eso significaba borrar fronteras y naciones. México no aceptaría jamás ser parte de los Estados Unidos.

Como complemento a mi declaración política, Jaime Serra precisó la diferencia entre una zona de libre comercio y un mercado común. Resultaba indispensable, pues en el debate que se iniciaba, la oposición más cerrada se manifestó en contra de un esquema similar al de la integración europea. La zona de libre comercio, explicó Serra, significaba el libre movimiento de mercancías, servicios y recursos. El mercado común, por su parte, iba mucho más allá, porque además agregaba la moneda común, un banco central común, pasaporte y documentos de identidad comunes, instituciones de gobierno comunes. La integración política no era nuestra propuesta.

El 5 de abril, y de acuerdo con la conversación que sostuve con don Emilio M. González, líder de los senadores, invité públicamente al Senado de la República a llevar a cabo un debate nacional sobre las relaciones de México con el mundo. Propuse que se abordara lo relativo a las relaciones multilaterales ya la negociación del GATT. Solicité también que se debatiera sobre la necesidad de México de adaptarse a la nueva regionalización económica en el mundo: Estados Unidos y Canadá; Europa; América Latina y el Caribe, y la Cuenca del Pacífico.

### **Abril, un golpe inesperado**

A la filtración del 26 de marzo se sumó otro golpe. El 3 de abril de ese mismo año tuvo lugar un acontecimiento que introdujo una enorme tensión en las relaciones diplomáticas entre México y los Estados Unidos - y que estuvo a punto de descarrilar la negociación del TLC -. En Guadalajara, Jalisco, secuestraron al médico tapatío Humberto Álvarez Macháin; tras sacarlo por la fuerza de su consultorio, lo trasladaron en avión particular norteamericano a El Paso, Texas. Ahí, las autoridades judiciales estadounidenses lo arrestaron por su presunta complicidad en la tortura y muerte del agente de la DEA Enrique Camarena, ocurrida en 1985. Según narró la prensa nacional, había indicios de que la DEA estaba implicada en el rapto. El gobierno norteamericano lo negó; pero el 27 de abril el Washington Post confirmó que el secuestro había sido planeado por los agentes de la DEA responsables del caso Camarena.

La Secretaria de Relaciones Exteriores dio instrucciones a la embajada mexicana en Washington, D.C., para que presentara una nota formal de protesta ante el Departamento de Estado. Mi Procurador me informó que las autoridades norteamericanas no nos habían solicitado una investigación ni un juicio contra Álvarez Macháin. Para mediados del mes, seis mexicanos habían sido detenidos por su responsabilidad en el rapto; los seis reconocían haber recibido sobornos por parte de la DEA. Tres de ellos habían trabajado en la Policía Judicial del estado de Jalisco.

El 26 de abril recibí en los Pinos al vicepresidente de Estados Unidos, Dan Quayle. Le expresé con claridad y firmeza nuestro rechazo a esas acciones intervencionistas. Su explicación no fue satisfactoria. Le respondí que tomaríamos medidas de manera soberana.

El Procurador General mexicano conversó con su homólogo norteamericano en Ixtapa, Guerrero; le señaló que, independientemente de la presunta culpabilidad del acusado, el secuestro ponía en peligro las relaciones bilaterales de cooperación. La respuesta del Departamento de Justicia norteamericano fue que no iban a devolver al doctor Álvarez Macháin.

Inmediatamente se apeló la negativa; fue el arranque de una ardua batalla en las cortes norteamericanas, que culminó dos años después con la resolución de la Suprema Corte de Justicia de los Estados Unidos de no devolver al médico secuestrado. Entonces tuvimos que dar un paso que no tenía precedente internacional: publicar e imponer severas reglas al desempeño de la DEA en nuestro país. Dos agentes de la DEA, Héctor Berrélez y Antonio Gárate, fueron identificados por los participantes en el secuestro como los autores intelectuales del soborno. El gobierno mexicano solicitó su extradición. No se concedió, pero el nombre de estos dos personajes reaparecería en otros sucesos ocurridos durante mi gobierno, y sobre todo años después, como se verá más adelante. En ese momento resultaba incomprensible que miembros de una agencia norteamericana introdujeran tensiones en la relación entre los dos países precisamente cuando los mexicanos estábamos por iniciar un cambio estratégico en nuestra política respecto a los Estados Unidos. Todo indicaba que algunos policías querían imponer la agenda política. Nos preguntábamos el por qué de esta acción. Más tarde conocimos la respuesta.

### **Se abre el debate en México. Resistencias en el exterior.**

A pesar de ese hecho adverso, era crucial construir consensos en nuestro país a favor de la

negociación. Si bien a lo largo del proceso aprendimos que en México había expresiones de resistencia y oposición al Tratado que, paradójicamente, resultaban favorables a la negociación, también es cierto que algunas divisiones internas facilitaron las pretensiones de los negociadores de Estados Unidos.

Explicar, informar y convencer sobre el TLC era necesario. Por ello, la comunicación se volvió indispensable durante el proceso negociador. Era urgente informar para ampliar el debate y construir consensos entre los sectores productivos y los actores políticos, y sobre todo, era imprescindible informar a la sociedad. El 7 de abril, en el gabinete económico, delineamos la estrategia de comunicación. Con el fin de cohesionar el frente gubernamental, se realizó una presentación detallada de esta estrategia ante el gabinete legal y los gobernadores. La respuesta fue favorable y entusiasta. Se decidió mantener una presencia semanal en la radio y hacer programas especiales en televisión para informar a todos los mexicanos. Resolvimos dar atención particular a las universidades y los centros de educación superior para elevar la calidad del debate. Procedimos al diálogo directo con las organizaciones sociales y empresariales, en particular con las de medianos y pequeños empresarios. Un dato curioso: al preguntar cuál sería el nombre del documento, la respuesta inicial de Secofi fue Acuerdo de Libre Comercio. Teníamos claro qué queríamos pero no cómo se iba a llamar.

En ese clima, se generaban opiniones opuestas a la conveniencia de una negociación. El 11 de abril, el dirigente nacional de una de las organizaciones obreras más antiguas, la CROM, y el líder de una organización más pequeña, el Consejo Nacional de los Trabajadores, declararon que era altamente riesgoso ingresar al bloque norteamericano. El día 12, un dirigente regional de la CANACINTRA expresó que no era el momento para impulsar la creación de la zona de libre comercio. El 13, el Presidente de la Comisión de Comercio de la Cámara de Diputados, político priísta, afirmó que un mercado común sería rechazado por los legisladores ya que "devoraría nuestra economía". Hacia el 15 de abril el presidente de la Asociación Nacional de la Industria de la Transformación, ANIT, concluía que lo conveniente era continuar con acuerdos bilaterales por rama específica. Si bien algunos de estos organismos no tenían mayor representatividad en sus sectores, otros, como la CROM o la CANACINTRA, eran parte de las organizaciones obreras y patronales más representativas del país. 10

El 16 de abril, el Senado de la República convocó a los ciudadanos, a los partidos políticos, a las asociaciones privadas y a los representantes del sector social, a participar en el Foro Nacional de Consulta sobre Relaciones Comerciales de México con el Mundo. Dos días después, la consulta estaba en marcha; en sesiones celebradas en las ciudades de México, Puebla, Mérida, Mazatlán, Monterrey y Guadalajara debatieron legisladores de todos los partidos políticos, en particular del PRI y de los dos partidos más importantes de oposición, el PAN y el PRD; participaron también empresarios, trabajadores, dirigentes rurales, académicos y miembros de diversas fuerzas sociales y políticas, los gobernadores de los estados, servidores públicos federales y locales, así como algunos miembros del servicio exterior. El debate empezó a dar frutos y el 25 de abril se conoció la primera encuesta sobre la posibilidad de celebrar un Tratado: 44.7% de la población estaba a favor, por lo que si bien no había aprobación mayoritaria, un muy amplio porcentaje estaba a favor de la negociación.<sup>11</sup>

Por otra parte, estábamos enterados que en la comunidad internacional había inquietud por la propuesta mexicana de formar parte del TLC. Temían que estuviéramos promoviendo una fortaleza comercial cerrada y entorpeciéramos la Ronda Uruguay del GATT. No era nuestro propósito, pero entendimos su inquietud. Los trabajos para la Ronda se habían iniciado en Uruguay en 1986 y se esperaba que culminaran a finales de 1990. El propósito era lograr la eliminación de barreras al comercio y la reducción de aranceles. Se libraba una batalla contra el proteccionismo para darle orden al proceso de globalización. Teníamos que mostrar que el TLC no sólo no estorbaría ese proceso sino que lo apoyaría. Con ese propósito, el 18 de abril reunimos en Puerto Vallarta, Jalisco, a más de 30 ministros de comercio del mundo, durante la Reunión Ministerial Interna del GATT. Aprovechamos la ocasión para avanzar en el diálogo con Carla Hills, presente en el evento, pero no progresamos mucho con ella. Para entonces sabíamos que, a pesar de que el Departamento de Estado empujaba a los negociadores comerciales norteamericanos, éstos no querían iniciar las negociaciones del TLC, pues preferían darle prioridad al GATT. Así, aunque nuestra negociación caminaba como prioridad en las áreas políticas del gobierno de Estados Unidos, ese avance se trababa ante la resistencia de las áreas comerciales del mismo gobierno.

### **Se consolida el frente gubernamental.**

Dentro de México, realizamos una intensa labor de explicación y convencimiento para sumar aliados en la negociación y neutralizar rivales. El primer paso lo di en el propio gobierno: era necesario que la burocracia entendiera y apoyara el proyecto; de lo contrario, podía sabotear u oponerse a la negociación y debilitar nuestra postura ante los norteamericanos. Jaime Serra sumó un excelente equipo en Secofi. Pedro Aspe dio su respaldo inmediato y el sector financiero - con su gran experiencia negociadora- se unió sin reservas a la nueva tarea.

En el área de Relaciones Exteriores fue necesaria una labor de convencimiento más profunda y delicada. El secretario Solana no veía con agrado el acuerdo y tenía buenas razones para explicar sus reservas. Desde su punto de vista la negociación cambiarla la forma de relacionarnos con los Estados Unidos y no se había contemplado el movimiento de personas. Insistió en que, en todo caso, la ventaja del TLC estaba en la complementariedad de las dos economías, no en que nosotros fuéramos a aportar mano de obra barata. También en eso tenía razón. La labor de diálogo y convencimiento con él fue la más amplia. Finalmente, Solana se sumó con entusiasmo y el equipo de la Cancillería también jugó un papel decisivo; en particular a través de la Embajada en Washington, D.C., con los embajadores Gustavo Petricioli ante el gobierno de Bush y Jorge Montaña ante el de Clinton logramos así promover los intereses de México y desarrollar iniciativas diplomáticas con pocos precedentes. También lo hicimos a través de nuestras oficinas consulares (alrededor de 40) en la Unión Americana. Esa infraestructura fue irremplazable para promover el TLC dentro de los Estados Unidos.

### **El Senado mexicano recomienda negociar el TLC**

Consolidado el frente del gobierno, era el momento de pedirle a la sociedad ya sus representantes electos, los legisladores, que se sumaran al proyecto. La Constitución establecía que sólo el Senado tenía responsabilidades en materia de política exterior. Por eso era tan importante su participación. El 21 de mayo concluyó el debate que el Senado había, llevado a cabo en todo el país. De manera responsable y seria, expresó su opinión en un documento. El texto subrayaba la necesidad de fortalecer acuerdos multilaterales, estrechar vínculos con América Latina, intensificar relaciones bilaterales con los países de la Cuenca del Pacífico y actualizar el marco normativo de nuestras relaciones con la Comunidad Europea. Más adelante, el Senado reconocía: "En Europa del este ocurren transformaciones políticas y económicas de trascendental importancia. Estos cambios han aumentado el atractivo de esos países como destino de la inversión. La integración europea que culminará en 1992 implica un reacomodo de la actividad comercial en el mundo".

Finalmente, en el punto 28 de su resolutivo expresó su decidido apoyo a la negociación:

"El Senado de la República, en virtud de la localización geográfica de México, de la historia de sus relaciones comerciales, de la complementariedad y potencialidad de su economía con respecto de la de Estados Unidos de América, recomienda negociar un acuerdo de libre comercio con ese país. Este acuerdo, a diferencia de un mercado común, preservaría la soberanía política y económica del país".

El Senado también propuso ampliar las relaciones con Canadá. El apoyo a la negociación del TLC no fue unánime pero sí mayoritario. Su principal exigencia era rechazar cualquier negociación que implicara poner en riesgo la soberanía. De inmediato respondí a este pronunciamiento. Enfatiqué que además de reafirmar nuestro apoyo a la Ronda Uruguay del GATT, ampliaríamos los pasos hacia un TLC con Estados Unidos.

### **Apoyos y resistencias a la negociación**

Dentro de México se perfilaron desde entonces los apoyos francos a la negociación; otros fueron más cautos. También surgieron las resistencias: unas hacían propuestas para modificar los términos de la negociación; otras se expresaron de manera radical y se manifestaron a ultranza en contra de un Tratado.

Sumamos el apoyo de los dirigentes modernizadores del PRI; a los tradicionalistas los neutralizamos gracias a la labor de Donaldo Colosio. También trabajamos en la construcción de un consenso entre los productores privados y con algunos destacados dirigentes empresariales, como Luis Germán Cárcoba, de la organización industrial más grande del país, CONCAMIN; Rolando Vega, del Consejo Coordinador Empresarial, CCE; Jacobo Zaidenweber, de la Cámara de Comercio México -Estados Unidos; Roberto Sánchez de la Vara de CANACINTRA; Hugo Villalobos, de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, CONCANACO. Entre los empresarios, uno de ellos ocupó un lugar destacado a lo largo de la negociación: Juan Gallardo Thurlow. También hicimos una labor de convencimiento entre las bases empresariales, mediante el diálogo con sus organizaciones regionales y locales.



Un apoyo fundamental surgió de la sociedad civil. Algunos analistas independientes de gran prestigio aportaron sus conocimientos y su experiencia. Me refiero a personas como Luis Rubio, director general del Centro de Investigación para el Desarrollo; Mario Ojeda, presidente de El Colegio de México; Jorge Bustamante, del Colegio de la Frontera Norte, así como los presidentes del Colegio Nacional de Economistas, Los Angeles y Arturo Salcido.

Entre los dirigentes sociales, Hugo Andrés Araujo, de la Confederación Nacional Campesina (CNC) y Javier Gil, de UNORCA, encabezaron las propuestas de los sectores y las posiciones campesinas. Se trabajó en forma intensa con los miembros del Congreso Agrario Permanente -CAP-, el cual agrupaba a las doce organizaciones campesinas más importantes del país. Sin embargo, su composición era plural y no hubo consenso entre ellos para apoyar el TLC. Finalmente se convenció al líder de la CTM, Fidel Velázquez, sobre la pertinencia del Tratado; también los integrantes del Congreso del Trabajo brindaron su apoyo. Entre ellos, Francisco Hernández Juárez, dirigente de los telefonistas destacó por su participación creativa y crítica.

Entre la oposición que con su crítica contribuyó a mejorar los términos de la negociación, destacaron dos personajes de la política nacional: Adolfo Aguilar Zinser, entonces investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México y en 1988 miembro del equipo de campaña del ingeniero Cárdenas, y Demetrio Sodi, entonces diputado del PRI y presidente de la Comisión de Comercio de la Cámara de Diputados.

La oposición a ultranza vino de dos partidos políticos: del Partido de la Revolución Democrática (PRD) y del Partido Popular Socialista, PPS. En el PRD, la encabezaron principalmente Cuauhtémoc Cárdenas e Ifigenia Martínez. Sostenían que no era conveniente firmar ningún Tratado con los Estados Unidos; aquel país, argumentaban, "posee toda la fuerza para violar cualquier acuerdo". Algunos otros miembros del PRD me acusaron de "proteger al imperialismo estadounidense". A mediados de mayo, en la tribuna del Senado, Ifigenia Martínez declaró abiertamente el rechazo de su partido al TLC. 12 Posiciones similares fueron asumidas por el PPS y expresadas por sus legisladores en la Cámara de Diputados.

En la reunión del gabinete económico del viernes 25 de mayo fijamos nuestra posición respecto al nuevo Pacto; era el momento para definir las metas del año siguiente. El Pacto debía discutirse y acordarse ese fin de semana. Enseguida pasamos a revisar el estado de la negociación del TLC. Analizamos un documento de Secofi donde, con toda claridad, se precisaban los puntos que podíamos negociar y aquello que era innegociable, el carácter constitucional de la explotación petrolera. Serra precisó los temas centrales de la negociación. Córdoba informó de sus conversaciones con Brent Scowcroft, realizadas con el objeto de que las áreas negociadoras norteamericanas entendieran con claridad nuestro puntos de vista. Era necesario, comentó Aspe, recordar la experiencia de Canadá durante las últimas horas de la negociación de su Acuerdo Comercial; los informes canadienses confirmaban que en aquellos momentos la presión de los estados Unidos creció notablemente, vino la fuga de capitales y entonces la parte canadiense tuvo que ceder; sobre todo, el costo de la apertura del sector financiero que me hiciera Mulroney sobre las llamadas que el presidente Ronald Reagan le hizo para presionarlo durante las horas finales de su negociación. Aquí debe anticipar que el presidente Bush no recurrió a ese expediente; tampoco el presidente Clinton, aunque en el momento de la votación final, en el marco de los acuerdos paralelos, vivimos una presión terrible, en particular al bordar el tema del azúcar y los cítricos.

Serra, hábilmente, había pedido que la iniciativa sobre la propiedad intelectual - un tema de la mayor importancia para los productores de los países industrializados- se guardara como carta de negociación para más adelante. Por eso, a pesar de que la habíamos elaborado con toda anticipación, decidimos posponer su envío al Congreso; se trataba de tener elementos a nuestro favor para utilizarlos durante la negociación que se avecinaba. Sena supo emplearlos con gran talento. Sobre la posible participación de Canadá en una negociación trilateral, resolvimos dejar que los canadienses tomaran la iniciativa; queríamos que fueran ellos los que manifestaran interés en participar, pues de otra manera, puesto que ya tenían su propio Acuerdo, podían actuar como *free riders*, es decir, beneficiarse sin costo de los resultados de nuestra negociación.

Al final de aquella reunión del gabinete volvimos al tema del Pacto económico. Se decidió dialogar a la brevedad con los gobernadores acerca de un tema novedoso: la introducción en el país del precio diferencial de la gasolina. El domingo 27 de mayo, durante la nueva concertación del Pacto, aumentamos los precios de las gasolinas y otros básicos. Sabíamos que habría un fuerte impacto social, pero era indispensable tomar esa difícil decisión para evitar el rezago de precios de los bienes y servicios públicos, que tanto debilitaba a las finanzas gubernamentales. En esa ocasión Fidel Velázquez planteó de manera enfática un argumento que repetí en forma constante a lo largo de mi administración: el movimiento obrero organizado, sostenía el líder, prefería que no se propusieran aumentos al salario mínimo, ya que prácticamente ninguno de

sus agremiados lo percibía y, en cambio, era utilizado como pretexto para que los comerciantes iniciaran el alza de precios. Contra estas predicciones se logró que los aumentos al salario mínimo no repercutieran en incrementos abusivos de precios. Las decisiones del Pacto se complementaron con un acuerdo para impulsar la productividad y disminuir costos de producción; el objetivo era elevar la competitividad internacional del país, sin recurrir a modificaciones excesivas del tipo de cambio. Fue un hecho la cohesión de los productores y trabajadores ante el inicio de las negociaciones comerciales. La inflación en el año de 1990 fue la más alta del sexenio.

### **Verano de 1990: más amagos y más reacciones.**

Con la recomendación del Senado de negociar el TLC, el 10 de junio me entrevisté con el presidente Bush en Washington, D.C. Ese mes anunciaríamos el inicio de las negociaciones para el TLC. Antes de la visita, un grave incidente hizo peligrar el objetivo de este encuentro. Durante mayo tuvimos información que agentes de la DEA, en reacción a nuestra protesta por el secuestro del doctor Alvarez Macháin, amenazaban con publicar informes que pretendían vincular a algunos funcionarios de la administración del presidente Miguel de la Madrid con el narcotráfico. La agencia anunciaba un escándalo mayúsculo. Los agentes de la DEA parecían tener su agenda particular y no les importaba afectar las relaciones bilaterales. En mis notas escribí: "Si la DEA decide publicar sus supuestos hallazgos, veo prácticamente imposible hacer el anuncio sobre el arranque de las negociaciones". Finalmente la agencia desistió de ese intento. Pero una vez más sus agentes habían amenazado con echar abajo la nueva etapa de las relaciones entre México y Estados Unidos.

Durante la reunión con el presidente Bush, fijé claramente nuestra posición en materia comercial: "Queremos comercio, no ayuda." En inglés, esta idea resonaba con la fuerza de un eslogan: *We want trade not aid*. Los representantes de los dos países anunciaron el 11 de junio que un Tratado de Libre Comercio entre México y Estados Unidos era el mejor medio de mantener el crecimiento sostenido y de hacer que el comercio y la inversión crecieran entre ambas naciones. Se lanzó el trabajo preparatorio hacia las negociaciones bilaterales. Dimos instrucciones a Jaime Serra ya Carla Hills para que procedieran a las consultas y trabajos que se planteaban como prerequisites para iniciar la negociación. Serra viajó a Canadá para informar sobre nuestras acciones y tratar de ganar aliados. Después de su visita realizada en marzo, el primer ministro de Canadá, Brian Mulroney, me manifestó su interés por formar parte de la alianza y convertirla en realidad en un Tratado de toda América del Norte. La participación de Canadá representaba una ventaja y un riesgo: la ventaja residía en que Canadá y México podían sumar fuerzas frente al gigante de Norteamérica para la negociación y aplicación del Tratado. El riesgo consistía en que Canadá ya tenía el suyo; si en medio de la negociación surgían condiciones que a ellos les resultaran inconvenientes, podían retirarse sin perder nada. Nosotros, en cambio, lo perderíamos todo al quedarnos sin acuerdo comercial. Al final, fueron las ventajas las que prevalecieron.

En un documento que se publicó a mediados de junio, la Secofi estableció tres principios fundamentales para la negociación: reconocer las grandes disparidades entre las economías de los dos países; promover la integración de manera gradual; y negociar cada tema con todo el detenimiento necesario. Estos tres puntos resultaron indispensables para la conformación del TLC.

A finales de junio el presidente Bush hizo un planteamiento que puso mucha presión sobre nosotros. El ritmo para alcanzar el TLC dijo, "dependerá del presidente Salinas". La lectura de esta frase nos golpeaba por todos lados: si no se avanzaba sería a causa nuestra; y si se avanzaba demasiado rápido la precipitación también quedaría de nuestro lado. Le pedí a Jaime Serra que desviara el golpe. El 14 de julio Serra afirmó públicamente: "México tiene entera libertad para establecer acuerdos con otros países y regiones... negociaremos como país de primera división". La declaración hizo ver que no nos dejaríamos encajonar en sus moldes; además, dejó claro que simultáneamente buscaríamos diversificar nuestras relaciones con otros países.

Nuestro flanco interno se vio afectado: el PRD inició una estrategia de alianzas con los opositores del TLC en Estados Unidos y Canadá. De manera casi simultánea a la declaración del presidente Bush, en la sede del PRD de la Ciudad de México se llevó a cabo una reunión entre dirigentes de ese partido y algunos miembros de la Coalición Arco Iris de los Estados Unidos. Juntos lanzaron una declaración contundente de rechazo al Tratado. El TLC, se decía en aquel documento, era un espejismo que "tendría efectos desastrosos para la economía mexicana, debido al desequilibrio que existe entre las economías de las dos naciones". A los pocos días, Cuauhtémoc Cárdenas expresó que no era el momento oportuno para negociar el TLC, porque la negociación pondría en riesgo a los sectores estratégicos. Más tarde, en España, el mismo Cárdenas declaró que era una equivocación haber invitado a los Estados Unidos a firmar un TLC.

## **Julio: acciones en varios frentes: Agosto, propuesta forma para iniciar las negociaciones**

El 9 de julio el gabinete económico revisó las acciones a tomar; ante las resistencias y críticas que arreciaban contra la negociación. Acordamos establecer puentes de comunicación con grupos como la misma Coalición Arco Iris. Desde mi punto de vista, la negociación desataría todos los intereses de Estados Unidos, tanto a favor como en contra de México, por lo que teníamos que promover una campaña como gobierno. Anticipamos que “nos van a pegar por todos lados”. Evaluamos la estrategia que los productores chilenos habían desarrollado de uva. Había sido exitosa. Al mismo tiempo, para fortalecer la imagen de México, aprovecharíamos la extraordinaria exposición que por entonces se montaba en el Museo Metropolitano de Nueva York: “México: Esplendor de Treinta Siglos”: Analizamos la conveniencia de que Herminio Blanco concentrara todo su esfuerzo en la negociación; él mismo nos había hecho ver que Julius Katz, su contraparte norteamericana, se desempeñaba de tiempo completo como encargado del proceso. Lo designé como responsable directo, bajo la coordinación de Serra. Para convertir en hechos la anunciada diversificación de nuestras relaciones decidimos promover la negociación de un Tratado de Libre Comercio con Chile.

A mediados de julio, Serra me presentó un documento integral sobre el TLC. Mostraba una gran claridad estratégica tanto en su contenido como en tiempos, y mantenía la denominación ABC (Acuerdo Bilateral de Comercio). La contraparte norteamericana nos hizo saber que su interés era concluir las negociaciones en 18 meses (es decir, a principios de 1992); era la única manera de que su Congreso lo votara dentro del período presidencial de Bush y antes de la campaña electoral para su reelección. Los hechos mostrarían que ese calendario era irrealizable. Serra concluyó en su documento: “México deberá utilizar esta variable, manteniendo paciencia y evitando cerrar una negociación que no sea favorable por la prisa e los estadounidenses.”

El 8 de agosto el secretario Serra declaró públicamente que, de acuerdo a la instrucción del 11 e junio, había realizado consultas con el Senado y con representantes de los distintos sectores sociales. Asimismo, expuso el avance de los trabajos preparatorios y señaló que había un apoyo mayoritario para la negociación del TLC: Recomendaba, de manera conjunta con Carla Hills, que se iniciaran las negociaciones formales para el Tratado de Libre Comercio. El 17 de agosto la bolsa mexicana, junto con las del resto del mundo, sufrió una espectacular caída a causa de la incertidumbre del conflicto que se anticipaba en el Golfo Pérsico. Tres días después tuvo otra pérdida notable

Al día siguiente, el 21 de agosto, le envié una carta al presidente Bush en la que le proponía formalmente iniciar las negociaciones; los frutos que sin duda rendirá de propuesta, le decía, "bien valen la pena el enorme esfuerzo y la buena fe que demanda esta iniciativa",

## **26 de agosto: Mosbacher sobre el petróleo**

El 26 de agosto, la cadena televisiva americana ABC transmitió una entrevista con el secretario de Comercio de los Estados Unidos, Robert Mosbacher. El secretario hizo una afirmación que provocó gran tensión. Su comentario introdujo un tema que nos iba a acompañar a lo largo de todo el proceso; el papel que el petróleo podía tener en la negociación.

La Guerra del Pérsico se precipitaba y, con ella, el petróleo mostraba nuevamente su relevancia estratégica. En ese contexto, el secretario Mosbacher afirmó en aquella entrevista que la crisis del Pérsico convertía al TLC en una prioridad para su país. Entonces agregó la frase lapidaria: "Los envíos de petróleo de México a los Estados Unidos son hasta ahora importantes pero no suficientes". Expresada dentro del marco de la Guerra del Pérsico y de la negociación del TLC, la declaración no podía ser más ominosa. La verdadera guerra que se avecinaba para nosotros era por la defensa de nuestro petróleo. Nos preparamos para darla.

Rechazamos públicamente que el petróleo fuera a formar parte del convenio. Sin embargo, era evidente que había llegado el momento de precisar con detalle la manera cómo íbamos a conducir la negociación. Era imprescindible señalar cuál sería la estrategia para evitar que las contrapartes fueran a provocar flancos débiles o distracciones que facilitarían sus propósitos. Procedimos con una ofensiva en tres frentes: primero, evitar fisuras en el ámbito gubernamental interno; segundo; crear un sólido órgano de negociación ante los norteamericanos y los canadienses; tercero, incorporar al equipo negociador a los productores que pudieran resultar beneficiados o perjudicados por el TLC, de modo que el Tratado fuera producto de un trabajo nacional y no sólo de la burocracia, por eficiente y bien intencionada que ésta fuera. Como eje de la estrategia, definimos con claridad los principios rectores de la negociación: lo que podíamos

ceder y lo que no estábamos dispuestos a otorgar. Puede decirse que el equipo negociador abordó un barco que llevaba un rumbo claro y por eso podía aprovechar los vientos favorables

### **Se integra el equipo negociador.**

Pusimos en marcha esas tres acciones. Con especial cuidado procedimos a consolidar el frente dentro del propio gobierno; sabíamos que, en ocasiones, era el aparato burocrático el que minaba y dividía las iniciativas, al percibir que las áreas bajo su control podían salir afectadas. Siempre compartí el criterio de que los secretarios del despacho representaban, antes que "embajadores" de sus clientelas, líneas de defensa del presidente ante las burocracias y los intereses creados. Diez días después de aquellas declaraciones de Mosbacher a la televisión norteamericana, ya habíamos creado la Comisión Intersecretarial para el TLC. La encabezaba Herminio Blanco; para cohesionar el frente gubernamental, la integraban también representantes de las secretarías de Relaciones Exteriores, de Hacienda, Programación y Presupuesto y del Trabajo, así como del Banco de México. Su propósito era asegurar que dentro del gobierno hubiera comunicación y unidad, lo que nos permitiría verificar la coordinación y el control de las posiciones mexicanas. Durante la negociación no podíamos permitir que alguna disidencia gubernamental nos abriera flancos externos. ,

Todos tendrían voz, todos serían escuchados, todos serían parte del proyecto, todos serían corresponsables. De esta manera se mantuvo la cohesión y se construyó el consenso hacia adentro del aparato gubernamental; así se neutralizaron algunas disidencias que asomaban desde las zonas más tradicionalistas de la cancillería y de algunas asesorías del entonces jefe del Departamento del Distrito Federal. y es que la operación de ciertas burocracias que emitían regulaciones para beneficiar a unos cuantos iba a resultar afectada por el TLC. Este proceso de desmembramiento de algunas burocracias corruptas se había iniciado desde 1985 y con el TLC tomaría una dimensión sin precedente. Los resentimientos de esas burocracias, de sus ideólogos y de los empresarios beneficiados por la protección selectiva, crecieron hasta transformarse en agresividad.

Por otra parte, como resultado del consenso alcanzado, se observó un importante ánimo entre los mandos medios de las diversas dependencias; sabían que eran parte de un cambio trascendente y que sus opiniones contarían en el proceso. Una de sus tareas era analizar los flancos débiles y el lado fuerte de cada sector productivo; el resultado de su trabajo nos permitió precisar qué se podía ceder y qué sería suicida aceptar

Junto con la Comisión Intersecretarial integramos el órgano que actuaría ante los negociadores norteamericanos y canadienses: la Oficina Negociadora del TLC. Designé a Herminio Blanco como su titular. Con él participaron, entre otros, Pedro Noyola y Jaime Zabludovsky, dos excelentes negociadores, así como Guillermo Aguilar, un talentoso abogado, y Enrique Espinosa, un brillante economista. Asimismo, Jorge Amigo, Jesús Flores, Israel Gutiérrez, Fernando de Mateo, Héctor Olea, Raúl Ramos y Fernando Salas.

El equipo, ciertamente, no tenía gran experiencia en negociaciones de esta magnitud. Al principio muchos presagiaron, no sin cierto dolo, que como consecuencia de su falta de experiencia serían arrasados por los norteamericanos y los canadienses, quienes poco antes habían concluido una negociación comercial y tenían entrenamiento muy bueno. Pero nuestros negociadores suplieron con talento, ímpetu y dinamismo, su relativa falta de experiencia. Durante los diez meses que antecedieron al inicio formal de las negociaciones, el equipo mexicano se preparó con dedicación y entusiasmo. Esto les permitió actuar sin complejos ni inhibiciones ante los negociadores más poderosos del mundo.

Cuando se hizo necesario recurrir a expertos en el exterior, nuestros negociadores también lo hicieron con talento. Un ejemplo lo ilustra: el caso del llamado "salto arancelario". Durante la negociación entre los Estados Unidos y Canadá, a finales de los ochenta, se desarrolló un método para conocer con precisión las llamadas reglas de origen de los productos que se iban a incluir en el Acuerdo; se le conocía como "salto arancelario". Dicho método les resultó a esos dos países sumamente valioso. Claro que tanto los Estados Unidos como Canadá intentaban negarnos el acceso a esa información; nuestro desconocimiento, pensaban, les daría ventaja durante la negociación. Con habilidad, el equipo mexicano recurrió a un investigador que trabajaba en Canadá y que había participado en la integración del algoritmo matemático que permitía conocer con precisión las reglas de origen. Secofi probó el algoritmo en cerca de 250 sectores productivos. Cuando los negociadores de Canadá y los Estados Unidos nos propusieron que se aplicara el sistema del salto arancelario" a la mayoría de las reglas de origen, se llevaron una sorpresa mayúscula: nuestros negociadores aceptaron de inmediato con pleno conocimiento de lo que su aplicación representaba. De hecho, los mexicanos demostraron conocer más a fondo el tema, y esto les permitió liderar la discusión. Al parecer, sus contrapartes

nunca supieron que el experto que había desarrollado en Canadá ese método era mexicano. 13

En aspectos básicos los negociadores mexicanos propusieron soluciones imaginativas que resultaron prácticas y convenientes. Tal fue el caso de los mecanismos de resolución de controversias y sus mesas de expertos. Gracias a la habilidad para negociar desarrollada por los mexicanos, hicieron valer, de manera perspicaz y en ocasiones genial, ciertas posiciones irrenunciables para nosotros, como en el caso del reconocimiento de las grandes disparidades entre nuestras economías. Durante la negociación, el equipo mexicano mostró una enorme capacidad para promover los intereses del país. Fuera de la mesa de negociación fue donde recibimos los golpes más severos, y aun tras esos golpes aprendimos a sobreponernos para responder sin descarrilar la negociación y sin apartarnos de nuestros principios.

También fundamos el Consejo Asesor del TLC, mecanismo de diálogo de los productores mexicanos. Fue a través del Consejo que sus sectores participaron con voz y voto en la mesa de negociación. Al Consejo se incorporaron también representantes del movimiento obrero (Netzahualcóyotl de la Vega, dirigente de los trabajadores de la radio- comunicación y Juan Moisés Calleja, un abogado de gran experiencia laboral), del sector agropecuario (tanto los dirigentes de las organizaciones campesinas, priístas y opositoras en el seno del CAP, como los representantes de los pequeños y medianos productores rurales), todos los líderes de las organizaciones empresariales, así como los rectores de las principales universidades públicas y privadas del país. El Consejo Asesor nos permitió negociar como bloque y evitar fisuras en la posición nacional. Además, fue la instancia que mantuvo informada a la sociedad civil sobre el rumbo de los trabajos y la que asesoró a los negociadores durante el proceso.

A lo largo de la negociación de la deuda, Pedro Aspe insistió en que era indispensable atender con esmero sus aspectos específicos. Aspe enfatizaba constantemente: "El diablo está en los detalles". Para asegurarnos de que los pormenores del Tratado no se descuidarían, convocamos a los productores industriales, comerciales y de servicios a integrar una Coordinadora. Fue así como el sector privado constituyó la Coordinadora de Organizaciones Empresariales del Comercio Exterior, COECE, cuya única función era participar en las negociaciones del Tratado. Mediante esa organización se presentaron al gobierno las posiciones de cada rama productiva mexicana. La COECE, presidida por Juan Gallardo, se integró con 114 ramas de producción. Se incluyeron miembros que tenían representatividad del área productiva correspondiente, desde la A (aceites y grasas) hasta la V (la vitivinícola). La lista no llegaba a la Z porque la rama de zapatos aparecía en la F, como Fabricantes de Calzado.<sup>14</sup> La coordinadora formó parte de lo que se conoció como el "cuarto de al lado" o "cuarto de junto", el cual operó de manera muy eficaz para asesorar a los negociadores mexicanos cuando su contraparte hacía propuestas cuyos detalles no podían descuidarse.

La COECE tuvo una evolución singular. Contra la tradición empresarial, que ha demostrado la tendencia a aglutinarse en organizaciones cúpula, en ella participaron tanto los dirigentes de las grandes agrupaciones nacionales como los de las más pequeñas. Era un grupo de trabajo y no un organismo patronal que representara un interés particular. Fue tan Intensa la presión a que estuvieron sujetos sus miembros, y demandó una responsabilidad tan elevada, que en los primeros meses de funcionamiento más de la mitad de los representantes participó en su coordinación. Al final, la conducción la asumieron aquellos que realmente conocían en detalle las condiciones' de su área productiva.

Ante esto, uno de los mejores expertos en el desarrollo empresarial del país, Luis Rubio, señaló:

Por primera vez en la historia del país, los diversos miembros que conforman la iniciativa privada tuvieron la ocasión y la necesidad de reunirse en un grupo de trabajo para analizar las fuerzas y debilidades de cada uno de los Sectores productivos del país y diseñar, junto con el gobierno, la estrategia de negociación.<sup>15</sup>

La negociación del TLC provocó que se integrara el equipo de empresarios más experimentados con los que el país contaba. También elevó la calidad y la organización del empresariado, al mejorar los canales de comunicación entre ellos, su conocimiento y su cohesión. COECE se convirtió en un elemento esencial para construir la confianza entre los productores y el equipo negociador del gobierno. Como resultado, al concluir el proceso el grado de aceptación del Tratado entre los sectores productivo y empresarial del país fue enorme, tanto en el caso de los pequeños y medianos empresarios como en el de los dirigentes de las grandes empresas. COECE sirvió también como un medio para alertarlos: tendrían que empezar desde el primer día a modernizar sus plantas productivas para enfrentar el reto que se les venía encima con la apertura del TLC; tendrían que competir como exportadores en el mercado más grande del mundo y frente a las importaciones

de ese mercado hacia el de México. Estaba por producirse la mayor transformación del empresariado mexicano en términos de eficiencia, organización y complementariedad. Miles de empresarios respondieron al reto con notable capacidad.

Durante 18 meses los grupos de trabajo del TLC llevaron a cabo más de 200 reuniones, si se consideran los grupos consultivos. Se tomó en cuenta la posición de cada rama de producción de bienes y servicios para sustentar la posición mexicana: cada semana, a través de los medios masivos de comunicación, se informó del avance de las negociaciones a la sociedad mexicana. Al mismo tiempo, diseñamos una estrategia de comunicación a través de la televisión y la radio, que contribuyó a explicar mejor el proceso y, en consecuencia, a construir un amplio consenso a favor del TLC.

Construido el consenso en el frente interno, y una vez iniciadas las negociaciones, se volvió indispensable precisar con claridad lo que queríamos obtener y lo que no estábamos dispuestos a conceder.

### **Lo que sí y lo que no.**

Conforme a las evaluaciones y las consultas los negociadores tenían instrucciones de plantarse, durante las pláticas, con varios "No". Respecto a la Constitución Política de México, no se negociarían modificaciones para acomodarla al Tratado. En el caso del petróleo, fueron cinco las negativas: no garantizaríamos abasto sin condiciones; no permitiríamos inversión en áreas reservadas al Estado; no aceptaríamos libre importación en la energía reservada al Estado; no permitiríamos contratos de riesgo; y no admitiríamos empresas extranjeras en la venta de gasolina.

En lo relativo a la garantía de abasto, Estados Unidos y Canadá ejercieron una fuerte presión conjunta. En su Acuerdo de Libre Comercio de 1989, incluyeron una cláusula para garantizar el suministro de energía (artículo 904). Con ese antecedente, para Canadá tenía la mayor importancia obtener un compromiso similar por parte de México en el TLC, y así evitar una comparación desfavorable a su propio Acuerdo. En consecuencia, la delegación canadiense apoyaba la posición norteamericana. No cedimos. Además, México mantuvo el dominio directo del petróleo y los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos, así como el derecho exclusivo de explorar, explotar, refinar y procesar petróleo y gas natural. Conservó también la propiedad de los ductos y el derecho exclusivo de producir gas artificial, petroquímica básica y sus insumos. El TLC reconoció la reclasificación petroquímica realizada a partir del 17 de agosto de 1992. Las nuevas condiciones tecnológicas permitieron reclasificar otros productos petroquímicos para ser motivo de inversión. Las negativas que establecimos desde el principio, cabe señalarlo aquí, fueron mantenidas a lo largo de la negociación, como se pudo verificar en el texto final que suscribimos los tres gobiernos.

Por otro lado, establecimos ante nuestros negociados dos objetivos prioritarios: primero, abrir el mercado de los Estados Unidos y Canadá a los productos mexicanos, con el reconocimiento a la gran asimetría que existía entre nuestras economías por su tamaño y productividad; y segundo, definir un sistema de resolución de controversias que eliminara las decisiones unilaterales en el comercio con nuestros vecinos del norte. Este último era un punto medular; de no conseguir su aceptación, los norteamericanos conservarían viva la posibilidad de recurrir a acciones unilaterales cuando lo juzgaran conveniente. De aceptarse podía protegernos, además, de prácticas desleales de comercio o dumping. El dumping describía aquella situación en la que un país vendía en el extranjero a precios más bajos que en su país de origen, o cuando recurría a actitudes discriminatorias o restrictivas. Canadá había introducido en su acuerdo de 1989 un mecanismo temporal para resolver disputas de este tipo mediante paneles cuyas resoluciones fueran obligatorias. Ahora nosotros demandábamos que ese mecanismo fuera permanente. La oposición de los Estados Unidos iba a ser tremenda. El talento de nuestros negociadores logró no sólo alcanzar ese propósito sino que, además, hizo posible el diseño de un mecanismo innovador y de excepcional eficacia, como se verá más adelante.

### **Canadá propone integrarse formalmente a la negociación.**

En septiembre, Canadá decidió formalizar su propuesta de integrarse plenamente a la negociación del Tratado. El primer ministro Mulroney me envió una carta en la que manifestó su interés en participar en la búsqueda de un acuerdo comercial de alcance trilateral. Fue una decisión difícil para Mulroney, pues el Acuerdo con Estados Unidos tenía muy poca popularidad en su país: la mayoría de la población lo culpaba (infundadamente) de la recesión económica que los afectaba.

Sin embargo, su determinación era lógica desde el punto de vista económico, pues México era el principal socio comercial latinoamericano de Canadá; pero sobre todo era lógica desde el punto de vista político, pues parecía claro que nuestros países podrían apoyarse mutuamente durante la negociación. Por lo

menos así lo pensamos en ese momento.

El 22 de septiembre nos reunimos en gabinete económico. Evaluamos un documento que se presentó bajo el nombre de "Canadá y el ABC", en el que Secofi expresaba sus opiniones sobre la inclusión de ese país. Serra agregó que Carla Hills y el ministro de comercio de Canadá, John Crosbie, esperaban que el texto del TLC estuviera listo para diciembre de 1991. En realidad erraron por un año, pues no lo firmamos sino hasta noviembre del año siguiente.

En el horizonte de todos inquietaba el establecimiento del gran mercado europeo previsto para 1992.

### **Septiembre: el presidente Bush responde a la propuesta.**

El 25 de septiembre el presidente Bush respondió a mi comunicado de agosto. En su carta me informó que ya estaba solicitando a su Congreso el inicio de las negociaciones bajo la modalidad de la vía rápida o *fast track*. Además, le daba la bienvenida a la participación de Canadá. En esa misma misiva el presidente Bush expresó:

Comparto su convicción de que un Tratado abrirá una oportunidad histórica para expandir el comercio y la inversión, contribuyendo al crecimiento económico sostenido y una mayor prosperidad económica de nuestros pueblos. Esto representa un buen estímulo para ampliar más nuestra relación y enfrentar juntos los retos y oportunidades que nos presentan los impresionantes cambios que hoy ocurren en el mundo... En conclusión, quiero expresarle mi aprecio por sus positivos y oportunos acercamientos para lograr un Tratado de Libre Comercio. Puede estar seguro de nuestro deseo de trabajar muy cerca de Usted para construir una relación más fuerte, basada en un mayor entendimiento, y en el respeto mutuo. Esto conducirá a un mayor bienestar para los pueblos de nuestras naciones.

Con este intercambio de cartas dio inicio formal el procedimiento que habíamos propuesto casi ocho meses antes. Mientras tanto, los negociadores norteamericanos insistían en que era necesario preparar el ambiente en su Congreso, pues requerían de su autorización para negociar de manera simultánea el TLC y la Ronda Uruguay.

El Congreso norteamericano disponía de un período determinado para debatir, realizar audiencias y votar la modalidad del *fast track* propuesta por el presidente Bush. Dada la mecánica interna del Congreso estadounidense, el voto a favor o en contra no se conocería sino hasta mayo del siguiente año. Eso representaba seis meses de espera. No era mucho tiempo, si se toma en cuenta que debíamos preparar los trabajos que dieran un sólido sustento a nuestras posiciones durante la negociación. Por encima de todo, estaba la tarea enorme y minuciosa de convencer a los productores del campo, la industria y los servicios, sobre los retos y los beneficios que implicaba la apertura comercial con el vecino del norte. Era un largo camino por recorrer.

El 30 de septiembre acudí a la sede de las Naciones Unidas, con motivo de la "Cumbre Mundial de la Infancia", organizada a iniciativa de México y otras cinco naciones. Al día siguiente me reuní en Nueva York con el presidente Bush. El diálogo resultó muy positivo. Comentamos que en pocas ocasiones los presidentes de nuestros dos países se habían reunido sin que existiera un tema de confrontación. Nuestros negociadores avanzaban. Ese mismo día inauguré en el Museo Metropolitano de Nueva York la exposición "México: esplendor de treinta siglos". Ante la perspectiva de la integración económica, esa muestra representaba la mejor prueba de la fortaleza de nuestra cultura. México se había convertido en un tema cultural, comercial y político de primera importancia dentro de Estados Unidos. Lo hacía de manera positiva y creativa. Se acuñó la frase: "México es el ejemplo y mira hacia arriba."

### **Octubre: guerra en el papel sobre energéticos**

A mediados de octubre le sugerí al presidente de mi partido, Donaldo Colosio, que visitara los Estados Unidos y sondeara sus posiciones. En un diálogo que tuvo en Washington, D.C., con el vicepresidente Dan Quayle, Colosio percibió de nuevo la pretensión por el petróleo. En respuesta fijó con claridad la posición del PRI: "Seguiremos con un nacionalismo activo; la firma del Tratado no puede afectar la soberanía", dijo enfáticamente. Durante un encuentro con Colosio, el dirigente laboral de la AFL-CIO, Lane Kirkland, le

propuso formar una comisión entre el PRI y esa organización para discutir y analizar los aspectos sociales del TLC. Colosio sugirió involucrar a Fidel Velázquez en la discusión.

Serra me propuso "abrir una oficina negociadora del TLC en Washington con un grupo compacto y pequeño para las labores de coordinación. Para encabezarla me recomendó a un destacado economista del Tecnológico de Monterrey, Herman von Bertrab. Su desempeño fue excelente.<sup>16</sup>

En octubre se celebró una reunión en Houston entre representantes de los tres gobiernos. Concluyó el día 16. La representación norteamericana sostuvo que el petróleo era "un área de mucho potencial para la integración de los tres países". La subsecretaría de Comercio de Estados Unidos afirmó que era necesario abrir el petróleo y la petroquímica a la inversión extranjera. Dos días después, una declaración de Herminio Blanco fue interpretada de manera errónea por un periódico norteamericano; según ese medio nuestro país había aceptado la propuesta norteamericana en lo relativo al petróleo. Serra intervino y desmintió el equívoco inmediatamente.

Sin embargo, las declaraciones distorsionadas por parte de la prensa no se dieron sólo en el extranjero. El 18 de octubre el embajador de Canadá en México hizo llegar a mi oficina la copia de una carta que por esos días envió al periódico *El Financiero*. El reproche del embajador a la redacción de ese diario era contundente:

La primera plana informa erróneamente que yo indiqué que el tema del petróleo sería clave en las próximas negociaciones sobre el libre comercio. Esto es exactamente lo opuesto a lo que dije. Mis comentarios fueron reflejados con veracidad en reportajes publicados por otros periódicos mexicanos, pero no fueron citados con exactitud en su periódico, no obstante el hecho de que hubo un representante de su diario en la sesión de prensa y no había razón alguna para que se hiciese una tan mala interpretación de mis comentarios.

*El Financiero* repetiría sus lances torcidos a lo largo de los años. Su postura en aquel momento dejó un sabor amargo.

Por su parte, los congresistas norteamericanos que se oponían al TLC emitieron una carta en la que señalaban un punto para ellos esencial:

No hay en absoluto ningún precedente para negociar un TLC entre los Estados Unidos y un socio comercial tan poblado como México y con su actual nivel de desarrollo económico.

Por fin fueron claros en lo que realmente les preocupaba: establecer un Tratado con un país en desarrollo, muy poblado y que además era su vecino. Agregaban serias críticas sobre nuestra atención al medio ambiente, los derechos humanos, los derechos laborales y el control del tráfico de estupefacientes. Nuestro programa de cambios; exigido por los mexicanos, empezaba a dar respuesta en los hechos a varios de esos señalamientos.

Para sumar aliados al TLC, entre el 22 y el 26 de octubre se llevó a cabo un evento inusitado: el secretario de Comercio de México y su contraparte estadounidense efectuaron una gira por cinco ciudades norteamericanas: Houston, Dallas, Nueva York, Chicago y Los Angeles. La cobertura de los medios fue positiva y muy amplia. En ese mes ambos secretarios publicaron conjuntamente un artículo para *elHouston Chronicle*, en el que promovían el Tratado. En este artículo señalaron: "El crecimiento y la competitividad representarán más empleos en ambos lados de la frontera, más productos competitivos en el mercado mundial y más oportunidades tanto para México como para los Estados Unidos".

Lo anterior funcionó como un punto de partida para el debate público que debía preparar el inicio de las negociaciones. Me alentaban las constantes noticias de que el equipo mexicano impresionaba en Estados Unidos por su conocimiento de los aspectos de fondo y su capacidad para comunicarlos con claridad y convicción. Serra; junto con Herminio Blanco y Jaime Zabludovsky, se habían fogueado en México durante las incontables reuniones y eventos públicos a los que habían asistido para explicar este paso fundamental.

En las portadas de las principales revistas internacionales, en las primeras planas de los periódicos internacionales y nacionales más importantes, la presencia de México crecía. La televisión daba cobertura continua a la novedosa iniciativa del TLC.



Un reportaje que por esas fecha envió desde México la corresponsal de *Los AngelesTimes* daba una idea clara del impacto que la negociación tuvo en los dos lados de la frontera. Juanita Darling escribió:

El hotel Sheraton, cercano a la Embajada Americana, está lleno de huéspedes en trajes de negocios y hablando inglés. Son, entre otros, miembros de misiones comerciales de Denver, emisarios de la industria del medio ambiente, compañías buscando distribuidores. Después de ocho años en que la deuda externa, la inflación de dos y tres dígitos, la caída de la capacidad de compra de los consumidores y una economía estancada volvieron desconfiados a los inversionistas y banqueros americanos respecto a México, ahora están de vuelta. Es difícil que pase un día sin noticias de que el secretario de Comercio mexicano Jaime Serra Pucho se reúne con delegaciones americanas o de otros países. De lo que todos ellos quieren hablar, lo que ha hecho diferente la forma en que ven a México, es la perspectiva de un Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos y su tercer socio comercial... que les dará la seguridad de que las medidas económicas del presidente Carlos Salinas de Gortari continuarán después de que él deje la presidencia en 1994. 17

Sin embargo, la tensión crecía conforme se acercaba el momento de entrar a los temas específicos del acuerdo. El 22 de noviembre el presidente Bush declaró: "Hay áreas donde podemos trabajar juntos y que serían mutuamente ventajosas para acentuar las inversiones y la exploración tanto de petróleo como de gas natural". Ante estas y otras declaraciones similares, el tema del petróleo llevaba una legítima preocupación a los grupos que se oponían al Tratado. El PRD expresó que se estaba vendiendo el petróleo. El PAN, por medio del diputado Ling Altamirano, consideró que si rechazábamos la inclusión del petróleo, los Estados Unidos suspenderían la negociación, por lo que consideraba inevitable que capituláramos en ese punto, básico para los intereses norteamericanos.

Tenía que fijar con claridad mi posición precisamente ante la parte contraria, al más alto nivel: decidí hacerlo frente al presidente de los Estados Unidos de América.

### **Monterrey, noviembre de 1990.**

En la ciudad norteña de Monterrey se fijó una postura ante los aspectos torales de la negociación. El 26 de noviembre le di la bienvenida al presidente Bush, a quien recibí primero de una manera privada y familiar en el cercano pueblo de Agualeguas, cuna de mis ancestros. Nos dirigimos después a Monterrey. Luego de esperarlo en el helipuerto, a unos cientos de metros del sitio donde se llevaría a cabo el acto principal, abordamos juntos un automóvil. Miles de personas vitoreaban nuestro paso. Entonces fue cuando le pedí que descendiéramos para saludar a la gente. Bush no dudó en aceptar mi invitación. Y ante el azor de su personal del Servicio Secreto y del estado Mayor Presidencial mexicano, bajamos del automóvil. Enseguida nos rodearon cientos de personas, principalmente de los barrios populares de la ciudad. Abrazaron con calidez al presidente Bush, quien respondió con mucha cordialidad a esas demostraciones, sin intermediarios, del afecto del pueblo mexicano. George Bush se mostró realmente emocionado. Le expliqué que cosechaba las actitudes de respeto que él había tenido hacia México. Poco se supo que al preparar la visita, le había pedido a Carlos Rojas, coordinador del programa de Solidaridad, que invitara a la valla de recepción a las mujeres y hombres más participativos y organizados de las colonias populares.

Regresamos al automóvil y arribamos a la plaza principal, colmada por más de 50 mil personas. Ahí pronunciamos nuestros discursos. Después del acto, rodeados por decenas de miles de paisanos que vitoreaban una nueva etapa de relación entre los dos países, nos dirigimos al lugar de las conversaciones privadas. Abordamos algunos temas históricos que involucraban nuestras ideas y convicciones. Monterrey no olvidaba el paso por esas tierras de los ejércitos norteamericanos durante la invasión de 1846-1847; tampoco el hecho de que era una parte del territorio nacional que había sabido convivir, con dignidad y entendimiento, con el vecino rico del norte. Al sentarnos a dialogar; aún resonaban en mi ánimo las palabras que había pronunciado el presidente Bush durante uno de los actos: "Desde el Congreso de Estados Unidos, desde las Naciones Unidas, desde el Kremlin, desde Praga, se reconoce que México tiene uno de los dirigentes más dinámicos y creativos de su historia... es un gran líder mundial". Me Sentí alentado por lo que este reconocimiento representaba para el futuro del país.

Sin embargo, había que tomar esas palabras con cautela. Mis colaboradores me daban noticias alarmantes por aquellos días: el gobierno norteamericano se disponía a solicitar con mayor decisión la apertura de la exploración, explotación y propiedad del petróleo mexicano a compañías extranjeras. Los precedentes iban en contra nuestra; como señalé antes, en el Acuerdo Comercial con Canadá los norteamericanos habían obtenido una cláusula de garantía de abasto. Además, la guerra del Golfo se libraba precisamente para asegurar que el flujo de petróleo a los países industrializados se diera sin restricciones y sin

alzas excesivas de precios. Por si fuera poco, el gobierno de Estados Unidos tenía un argumento adicional: si el Tratado iba a ser sobre "libre comercio", no era posible que se excluyera al petróleo, el producto más importante de comercio entre México y Estados Unidos. Difícilmente los íbamos a derrotar con argumentos contables o geopolíticos.

### **El momento decisivo de la negociación: petróleo y trabajadores migratorios**

Nos sentamos los dos solos. Iniciamos nuestra conversación privada. Tomé la iniciativa. Le hice ver al presidente Bush que nuestro interés estaba en contar con un Tratado que incluyera no sólo el libre movimiento de mercancías sino también el libre tránsito de personas entre nuestros países. Es decir, deseábamos que el tema de la migración fuera parte de la negociación. Abordé el planteamiento con una reflexión sobre la experiencia europea respecto a los trabajadores migratorios: la Comunidad Económica Europea (CEE) había tenido dificultades para abordar ese tema, pues entre 'Sus miembros había desacuerdos respecto al trato a los migrantes que no eran ciudadanos de países miembros de la CEE. Se pensaba que con la incorporación a la Comunidad de España, Portugal y Grecia, países que habían aportado miles de migrantes al resto de Europa ya no necesitarían reclutar mano de obra externa. La realidad los desmintió: la migración proveniente del exterior de la CEE no se detuvo y buena parte era de indocumentados. Sucedió que en Europa había una demanda creciente de mano de obra como consecuencia de la movilidad casi irrestricta del comercio y del capital. Lo mismo iba a suceder en nuestra región, si México y Estados Unidos eliminaban las barreras al movimiento de mercancías y capital. Si evitábamos ahora el tema de los trabajadores migratorios, las consecuencias nos iban a alcanzar en etapas posteriores. Le propuse abordarlo desde el inicio.

Le expresé la necesidad de ampliar el acceso de trabajadores mexicanos a su mercado laboral y de fortalecer la protección de sus derechos. Puse énfasis en los muchos mitos respecto al papel de los trabajadores migratorios mexicanos en su economía. Le hice ver que en los hechos existía ya un mercado de mano de obra, pues en las comunidades en México había redes familiares, ya veces de contratistas, que enviaban personal al norte. Resalté que el grueso del flujo de trabajadores era de indocumentados, a pesar de las diversas "amnistías" otorgadas por Estados Unidos. La propuesta de legalizar su movimiento era la vía más eficaz para proteger sus derechos. Mi obligación como presidente de México era garantizar el respeto a los derechos de nuestros trabajadores y responder por las obligaciones que, como Estado soberano, tenía con nuestros compatriotas en el exterior. No se trataba de permitir que el territorio mexicano se utilizara como zona de paso de trabajadores migratorios centroamericanos hacia Estados Unidos:

México reforzaría la vigilancia en sus propias fronteras. Pero expuse con transparencia las limitaciones que habíamos encontrado en la realidad para regular el paso de esos flujos de migrantes.

Agregué que la experiencia de la CEE mostraba que con la integración de los mercados podía darse mayor movilidad de mano de obra sin que con esto aumentara necesariamente la migración. Las razones eran visibles: al elevar las oportunidades económicas en los países de origen, se reducían las corrientes de migrantes. El TLC también podía reducir el flujo de indocumentados, pero al mismo tiempo había que reconocer y legitimar la existencia de un flujo importante de trabajadores legales. Por nuestra parte, no queríamos perder a mexicanos que habíamos preparado, 'hombres y mujeres audaces y muy ahorradores. "Esos trabajadores", le dije, "son precisamente los que deseamos que permanezcan en México junto con los demás. Pero si van a migrar, que sea legal y, sobre todo, temporalmente".

El presidente Bush escuchó con gran atención mis palabras. Pasaron unos instantes, y entonces expuso su planteamiento.

Me señaló que la apertura del petróleo tendría que formar parte del Acuerdo. Reiteró que entendía la sensibilidad mexicana en materia de soberanía del petróleo, pero insistió en que no pretendían concesiones de propiedad en los mantos petrolíferos sino de explotación. Antes de terminar me comentó que si el tema migración formaba parte del Tratado sería imposible que lo ratificara su Congreso, por la difícil sensibilidad política que existía sobre el tema migratorio. Por eso, tendría que ser un tratado de libre movimiento de mercancía y servicios, no de personas.

No me sorprendieron sus palabras. Me vi obligado a ser muy claro y preciso: no había espacio para la ambigüedad. Mi respuesta inmediata en materia de petróleo fue negativa. Sabía que al negarme a aceptar la inclusión del petróleo en el TLC cerraba la puerta a la inclusión del tema migratorio. Pero no podía aceptar que alcanzáramos una negociación en materia de libre paso de personas a cambio de abrir el petróleo mexicano a compañías extranjeras. El acuerdo sobre migración tendría que esperar mejores tiempos. En el

caso de la explotación del petróleo y nuestras reservas, patrimonio de las generaciones futuras de mexicanos, mi decisión permanecería inquebrantable durante el resto de mi administración: no habría apertura del petróleo mexicano a los extranjeros.

Ambos entendimos los razonamientos que sostenían nuestras posiciones. Fue un diálogo de una intensidad excepcional. Terminamos agotados. A la mañana siguiente tuvimos un desayuno privado con empresarios de ambas naciones. El humor del presidente Bush se reflejó en su respuesta a una pregunta sobre las perspectivas del Tratado. Esta vez no respondió, como lo haría poco después, que su gobierno daría una intensa batalla para conseguir su aprobación. Su comentario fue lacónico: "No va a ser fácil". Dejó helados a los comensales. Era el anuncio de la larga batalla que nos aguardaba tras eliminar el tema del petróleo de la mesa de la negociación. Bush sabía, además, de la animadversión que este hecho generaría en Estados Unidos entre los congresistas, los sindicatos, algunos empresarios y los distintos grupos sociales.

En ese encuentro en Monterrey, Nuevo León, senté principios que guiaron las acciones de nuestra delegación en la ardua tarea, que a veces pareció inalcanzable, de establecer un Tratado de Libre Comercio en América del Norte.

Aunque a nivel presidencial la posición estaba clara, la delegación norteamericana no dejó de presionar a favor de la inclusión del petróleo hasta el final de las negociaciones. De manera reiterada, a lo largo del proceso, los negociadores mexicanos se vieron obligados a reafirmar nuestra postura. Además, para retirar el petróleo de la mesa nos apoyamos en la firme oposición que todos los partidos y corrientes políticas en México expresaban respecto de su inclusión en el Tratado. Durante la negociación, el rechazo a incluirlo fue el único tema que unió a toda la franja de intereses en México. Otros beneficios se derivaron de este claro consenso: como se verá más adelante, la defensa del petróleo nos llevó a tomar medidas internas de gran profundidad para modernizar la industria petrolera nacional.

### **Diciembre: un seguro contra la baja de precios petroleros.**

La perspectiva de la guerra en el Golfo Pérsico hizo que el precio del petróleo se elevara rápidamente. En cuatro meses nuestras reservas internacionales habían acumulado más de 3,000 millones de dólares adicionales; esto se debió en parte al aumento del precio del petróleo y en cierta medida a las repatriaciones y los flujos de capital hacia el país alentados por las nuevas perspectivas domésticas. Sin embargo, sabíamos que la del Golfo sería una guerra breve y que los precios volverían a descender en cuanto se reanudaran los abastos petroleros. El 14 de diciembre Pedro Aspe llevó al gabinete económico una propuesta excepcional. Se denominaba "Cobertura contra variaciones en el precio del crudo de exportación de México". Proponía la compra de "futuros" de petróleo. Si hacíamos esas compras y en la realidad el precio del petróleo se desplomaba, conseguiríamos proteger nuestros ingresos de divisas. Lo más importante era que ofrecía certidumbre contra los efectos del desplome de los precios del petróleo y cuidaba las expectativas de los agentes económicos en torno a la solidez de nuestro programa económico. En resumen, se trataba de constituir un mecanismo previsor, aunque sabíamos que si los precios en el futuro resultaban mayores que los anticipados cargaríamos con la responsabilidad de una pérdida y seríamos censurados por usar parte de nuestras divisas en ese mecanismo. Valió la pena el riesgo de la crítica a cambio de la certidumbre.

Los miembros del gabinete se adhirieron a la propuesta de Aspe, en particular Zedillo, quien señaló que a pesar del costo presupuestal que significaba, lo más importante era evitar crisis financieras. Mantuvimos el mecanismo el resto de la administración y al final actuó a nuestro favor, pues la excesiva oferta internacional de crudo desplomó el precio de exportación del petróleo mexicano en más de 50%, sin que tuviéramos crisis presupuestales ni de balanza de pagos. El 20 de diciembre de 1990 hicimos público el seguro contra la caída del petróleo. Nos preparamos para un inicio de año complicado.

1. Una lectura cuidadosa de Karl Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of our Time*, Boston: Beacon Press, 1944, y de los apuntes de John Womack Jr. Sobre la historia de América Latina y el Caribe. Confirman el impacto de los cambios internacionales sobre la vida interna de México y nuestra región.

2. La expresión se atribuye a Sebastián Lerdo de Tejada. La geografía influyó en realidad a la inversa, pues cuando el Ejército Mexicano cruzó ese desierto durante la guerra de Texas arribó a la batalla derrotado previamente por la geografía. Si hubiéramos contado con una marina, las tropas hubieran podido trasladarse por la costa y habrían llegado con capacidad de combate. Fue una desgracia de proporciones históricas.

3. Se ha escrito, con razón, que "en la mitología política mexicana siempre se ha guardado un lugar especial para quienes nacionalizan industrias, sin importar las consecuencias reales de la acción, y un papel de villanos a quienes las han privatizado". Sergio

Sarmiento en *Re-fonna*, octubre 24 de 1997.

4. W.A. Orme Jr. *Understanding Nafta. México, Free Trade, and the New North America*. Texas: University of Texas Press, 1998, p.36
5. López Portillo también agregó, entre otros, el siguiente comentario, que registré en mis notas: "Me dijo que le gustaba cómo me estaba conduciendo, sin populismos pero con gran interés por lo social. También comentó que yo sabía muy bien ejercer el poder, cosa que él se había tardado en aprender. Lo único que necesitaba, afirmó, era un poco de suerte para que todo saliera bien. Me dijo que era muy bueno que tratara bien al expresidente MMH y a sus colaboradores, quienes habían sido mis competidores. Que había sido un acto de gran elegancia política haber incorporado a mi equipo algunos excontricantes. Le dije que era momento de sumar."
6. Javier Garcíadiego, Begoña Hernández, María del Rayo González, Erika Reta, Beatriz Zepeda, *El TLC día a día. Crónica de una negociación*, México: Miguel Ángel Porrúa, 1994, pp. 11
7. *Ibid*, p. 15.
8. *Ibid*, p. 21.
9. Para un excelente relato sobre el desarrollo de la negociación dentro de los Estados Unidos. véase Frederick w. Mayer. *Intepreting NAFTA. The science and art of political analysis* . New York: Columbia University Press. 1998.
10. Estas y otras declaraciones están contenidas en J. Garcíadiego. et al.. op. cit., pp. 56-75.
11. . El porcentaje de oposición hacían la diferencia.
12. Citados en *Ibid*., pp. 77, 109 y 117.
13. Véase la descripción que Luis Rubio hace del método del "salto arancelario" y el algoritmo matemático que dominaron los mexicanos para sorpresa de la contraparte norteamericana, en Luis Rubio, *¿Cómo va a afectara México el Tratado de Libre Comercio?*, México: FCE, 1992, pp. 134-136.
14. Los nombres de cada uno de los representantes de las 114 ramas productivas están listados en J. Garcíadiego. et al., op. cit., pp. 143-146.
15. L. Rubio, op. Cit., p. 121.
16. Para una descripción de la batalla por el TLC desde esa oficina véase el relato en H. von Bertrab. *El redescubrimiento de América. Historia del TLC* .México: FCE. 1996.
17. J. Darling, "As siesta ends, u.s. business looks south", *Los Angeles limes*, octubre 21 de 1990.