

La relación entre **Canadá y México**

Una perspectiva empresarial

Carlos E. Represas
Oscar H. Vera

Miguel Ángel

Porrúa

S E R I E
 RELACIONES
INTERNACIONALES

La relación entre

Canadá y México

Una perspectiva empresarial



Enrique Berruga
Presidente

Jorge Montaña
Mónica Verea
Jaime Zabłudovsky
Vicepresidentes

Andrés Rozental
Fernando Solana
Ex Presidentes

Odracir Barquera
Cecilia de la Macorra
Amalia García
Gustavo González Báez
Carlos Heredia
Miguel Jáuregui
Karen Kovacs
Sergio Ley
Rafael Tovar y de Teresa
Consejeros

Timothy Heyman
*Comité de Planeación
y Finanzas*

Claudia Calvin
Directora General

La relación entre

Canadá y México

Una perspectiva empresarial

Carlos E. Represas
Oscar H. Vera

Primera edición, junio del año 2012

© 2012

CONSEJO MEXICANO DE ASUNTOS INTERNACIONALES

<http://consejomexicano.org>

© 2012

Por características tipográficas y de diseño editorial

MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley

ISBN 978-607-401-596-6

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así previsto por la *Ley Federal del Derecho de Autor* y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

LIBRO IMPRESO SOBRE PAPEL DE FABRICACIÓN ECOLÓGICA CON BULK A 80 GRAMOS

www.maporrúa.com.mx

Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000 México, D.F.

Presentación

CARLOS EDUARDO REPRESAS

OSCAR H. VERA

En el presente Cuaderno presentamos la versión en español de la contribución de los autores al libro *Canada Among Nations, 2011-2012*, patrocinado por la Norman Paterson School of International Affairs y el Centre for International Government Innovation (CIGI) de la Universidad de Carleton, Canadá, que será publicado próximamente en dicho país.

Por la relevancia de su temática, consideramos conveniente traducir el texto para poder distribuirlo a una audiencia más amplia en nuestro país, con el fin de contribuir a la discusión y el debate de un tema estratégico para el futuro de las relaciones económicas internacionales de México.

Agradecemos al Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (Comexi) y, en particular a su presidente, el

embajador Enrique Berruga, su apoyo e interés para la difusión de este texto. Naturalmente, la responsabilidad de su contenido es exclusivamente de sus autores.

Cualquier comentario, sugerencia o crítica son bienvenidos, para lo que ponemos a disposición de los interesados las siguientes direcciones de correo electrónico: cer@amskap.com y oscarhvera@prodigy.net.mx.

Prólogo

ENRIQUE BERRUGA FILLOY

Presidente del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales

En la primavera de 2011, el Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (Comexi) y el Centre for International Governance Innovation (CIGI) de Canadá, asumieron la tarea común de analizar, ofrecer recomendaciones y poner al día la relación bilateral. En las sesiones de trabajo realizadas en Waterloo, Ontario, las dos instituciones diseñaron los capítulos para una edición dedicada especialmente a las relaciones entre ambos países, dentro del volumen titulado *Canada Among Nations*.

Los dos centros de pensamiento parten de la premisa de que las relaciones entre México y Canadá, si bien han evolucionado positiva y ágilmente en las últimas dos décadas, se encuentran todavía muy lejos de desplegar su pleno potencial. Dicho en una palabra, dada la complementareidad entre sus dos economías, culturas e intereses

estratégicos, el TLCAN no puede verse sino como el inicio de un camino conjunto y no como el final de un proyecto binacional o regional.

Uno de los argumentos más ampliamente expuestos durante la sesión de Waterloo fue que los gobiernos tienen un papel importante pero insuficiente en la tarea de detonar y aprovechar al máximo el rico potencial de esta relación bilateral. A los gobiernos corresponde allanar el terreno para que las sociedades puedan interactuar de manera más fluída y también, en imprimir el sentido político y estratégico que merecen estos vínculos.

Dentro de la interacción que ambas sociedades pueden y deben desarrollar con mayor energía, destacan los vínculos empresariales. El brillante estudio que Comexi pone ahora en manos del público mexicano, fue escrito por dos de los empresarios que más atención y esfuerzos han dedicado al fortalecimiento de los nexos entre Canadá y México. Carlos E. Represas y Oscar Vera van más allá del análisis y la detección de dificultades para ofrecernos una auténtica hoja de ruta sobre la manera en que los sectores empresariales de ambos países pueden contribuir a la construcción de una relación singular y poderosa en el continente americano.

Represas y Vera ponen de manifiesto que las relaciones económicas entre los dos países han florecido con una inusitada espontaneidad y sin contar con el privilegio de una estrategia concertada al más alto nivel político. A juicio de los autores,

estos nexos merecen un impulso que conjugue y ponga en sintonía a los ámbitos gubernamental, empresarial, cultural, tecnológico, financiero y comercial. En suma que traduzca nuestro potencial en una auténtica alianza estratégica.

En *La relación entre Canadá y México: una perspectiva empresarial*, Carlos Represas y Oscar Vera no evaden el espinoso y complejo tema del vecino común: Estados Unidos. Su llamado a mirarnos a los ojos directamente entre Ottawa y la Ciudad de México, sin atar nuestros vínculos a que Estados Unidos sea una condicionante, es particularmente pertinente. La lectura de este ensayo lleva a la reflexión de que la visión de una gran Norteamérica, debidamente integrada, sólo será posible si Canadá y México hacen su primero su tarea a nivel bilateral. Más aún, queda claro que la Comunidad de Norteamérica sólo podrá ver la luz si estos dos países asumen la iniciativa y conjuntamente elevan su voz en los corredores de Washington.

Este documento se convierte así, en un vigoroso llamado del empresariado mexicano a posicionar mejor a México en el mundo, a través de una alianza más perfecta y más integral con un socio de características únicas en las relaciones internacionales de nuestro país. Comexi hace eco de este llamado y por ello se honra en presentarlo a los encargados de la toma de decisiones de México y de Canadá.

[México, D.F., noviembre de 2011]

Desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, la relación económica entre México y Canadá se ha incrementado de manera significativa, tanto en lo que se refiere al comercio como la inversión, al igual que en otras áreas relacionadas como los flujos turísticos.

El comercio bilateral se ha incrementado a una tasa promedio anual del 12.5 por ciento, alcanzando 30 mil millones de dólares estadounidenses en el año 2010, lo que se ha traducido en que los dos países sean el tercer socio comercial en importancia para el otro. Más aún, la relación comercial de Canadá con México es mayor a la que tiene con el resto de América Latina en conjunto.

Por otra parte, la inversión canadiense acumulada en México es cercana a los 10,500 millones de dólares, siendo el cuarto país en importancia en este renglón para México. Actualmente existen registradas más de 2,500 empresas con capital canadiense que operan en México.

Con respecto a los flujos de turismo, en 2010 cerca de 1.6 millones de canadienses visitaron México y se estima que alrededor de 50 mil se han convertido en residentes semipermanentes al tener algún tipo de propiedad en el país. Por su parte, hasta antes de la introducción del requerimiento de visa por el gobierno canadiense en 2009, aproximadamente 250 mil mexicanos al año visitaban Canadá.

A pesar de esta creciente interrelación entre los dos países, consideramos que su relación comercial y de inversión se encuentra aún muy por debajo de su potencial como economías naturalmente complementarias, sino más importante aún, por el potencial que tienen para competir exitosamente como socios en la economía global.

Una complementación exitosa

Existen diversas razones que permiten justificar el establecimiento de operaciones en México. Entre ellas se pueden señalar las siguientes: la articulación de cadenas productivas en Norteamérica, aprovechar las ventajas de costos de producción menores, beneficiarse con la red de tratados de libre comercio que tiene México, o establecer una base de producción para el mercado de América del Norte.

En cada uno de estos casos, existen ejemplos notables de éxito de empresas multinacionales canadiense en México, como son Bombardier (aeroespacial y transportación), Research in Motion (RIM), Bombardier Recreational Products (BRP), Goldcorp, Magna y Scotia Bank, entre otras.

Sin embargo, se debe reconocer que todavía son relativamente pocos los casos de coinversiones entre empresas canadienses y mexicanas, al igual que es escasa la presencia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) canadienses en México. Por su parte, la presencia de empresas mexicanas en Canadá es muy limitada, lo cual no solo se puede explicar por el tamaño relativamente pequeño del mercado canadiense comparado con el de Estados Unidos o por las casi inexistentes ventajas en costos con relación a México, sino que se debe principalmente a la escasa información y a la falta de liderazgo político y de una visión estratégica en los dos países.

La necesidad de una visión estratégica

La gran importancia que reviste la relación bilateral de los dos países con Estados Unidos ha dado lugar a un “amigable descuido” de su propia relación bilateral. La agenda para que América del Norte sea una región altamente competitiva ha sido relegada debido a una combinación de factores e intereses políticos, sociales e internacionales de corto plazo en los tres países. En consecuencia, el resultado es que hoy en día existen tres relaciones bilaterales que prevalecen por encima del interés de una integración efectiva de la región y que ponen en riesgo su competitividad de largo plazo.

Para lograr una América del Norte competitiva se requiere de una mayor integración de las tres economías, especialmente con las tendencias actuales en el mundo hacia una creciente regionalización.

Canadá y México tienen una complementariedad natural que no ha sido aprovechada plenamente y que va más allá de América del Norte, ya que les permitiría incrementar su competitividad internacional *vis-à-vis* otros países y otros bloques comerciales en el contexto global.

Canadá tiene una vasta base de recursos naturales y tecnología de punta en varios sectores, pero está perdiendo competitividad en el sector manufacturero, principalmente por sus elevados costos laborales y una creciente escasez de mano de obra. En contraste, México tiene una mano de obra abundante con un costo competitivo, y su ubicación geográfica permite a las compañías acceder a una logística muy competitiva, tanto dentro de la región del TLCAN, como con respecto al resto del mundo. Además, la estabilidad monetaria de México bajo un esquema de libre flotación del tipo de cambio y total libertad de movimientos de capital, proporciona ventajas significativas a las empresas cuyo modelo de negocios global está basado en el dólar estadounidense.

Un excelente ejemplo de la complementariedad y desarrollo de una producción compartida entre las dos economías lo constituye la decisión de Bombardier para establecer operaciones de manufactura aeroespacial en México. Una evaluación interna de Bombardier de esa época concluyó que:

comparado con otras localidades con costos laborales similares, México tenía claras ventajas que fueron determinantes para la deci-

sión final, como: la zona horaria, la proximidad geográfica y cultural, su capacidad bilingüe, sus sistemas de comunicación, la actitud pro-activa de sus autoridades federales y estatales, y los tratados de libre comercio no sólo con América del Norte, sino también con Europa.

De las dos economías más grandes de América Latina, la mexicana es la que tiene el mayor grado de complementación natural con Canadá (más allá de la existente dentro de América del Norte), en términos de sus estructuras económicas, ubicación geográfica, tecnología, recursos humanos y naturales. La complementariedad existente entre Canadá y Brasil, por ejemplo, es mucho menor e incluso varios de los principales sectores económicos de ambos países como la agricultura, minería, industrias aeroespacial y manufacturera en realidad son competidores en el mercado mundial.

México también ofrece a las empresas canadienses una importante oportunidad como “puerta de entrada” a la mayoría de los países de América Latina, la Unión Europea, Japón y a países de otras regiones debido a su red de 17 tratados de libre comercio con 49 países.

El potencial para una mayor cooperación

El tamaño de las economías de ambos países es similar por lo que, en principio, deberían ser atractivas para sus respectivas pequeñas y medianas empresas. Incluso en el mercado de Estados Unidos, la creciente importancia del mercado hispanico, que ya constituye el mayor grupo minoritario (abrumadoramente de origen mexicano) y cuya población asciende a 50 millones, abre toda una nueva área de oportunidades de negocios para la cooperación empresarial mexicano-canadiense.

Como ya mencionamos, la inversión canadiense en México ha sido principalmente a través del establecimiento de subsidiarias de propiedad al 100 por ciento, a pesar de que las Pymes canadienses tienen, en general, escalas y tecnología apropiadas para realizar coinversiones con empresas mexicanas. Hasta ahora, su presencia

en México ha sido relativamente pequeña por diversas razones, pero una de las principales ha sido la falta de políticas específicas para promover este tipo de asociaciones.

Las historias de éxito, como es el caso de Bombardier, muestran el potencial para desarrollar sectores totalmente nuevos en México más allá del establecimiento exclusivo de operaciones manufactureras de bajo costo, sino también para la capacitación de mano de obra especializada y para integrarse de manera competitiva a una cadena global de operaciones. También son una evidencia de la elevada flexibilidad de los trabajadores mexicanos y las ventajas geográficas y logísticas que tienen las operaciones de manufactura en México.

Para ejemplificar el potencial para la cooperación manufacturera exitosa desde la perspectiva de una empresa canadiense, solicitamos a Laurent Beaudoin, actualmente presidente del Consejo de Administración y previamente también director general de Bombardier Inc., que proporcionara una breve descripción del desarrollo de esa empresa en México. Esta descripción se presenta en el Anexo a este artículo.

Desde una perspectiva canadiense, quizá lo más importante es el hecho de que esta producción compartida beneficia también a sus consumidores y a sus trabajadores locales, en la medida en que sus empresas se vuelven más competitivas y pueden crecer en la economía global. La integración de la producción en América del Norte no es un juego de suma-negativa

o de suma-cero, sino que en realidad es un juego de suma-positiva para ambos países.

No obstante, dado que existen preocupaciones de los sindicatos, principalmente en Canadá, sobre el impacto que pudiera tener dicha integración en el empleo, consideramos fundamental que las organizaciones empresariales, las entidades gubernamentales y los sectores académicos de los dos países trabajen conjuntamente para demostrar con evidencia empírica que la producción compartida tiene un impacto positivo en los niveles de vida, tanto para los trabajadores canadienses como los mexicanos.

Existen varias áreas que tienen un buen potencial de complementación entre las dos economías, entre las cuales destacan las siguientes:

- Sector energético (en especial, tecnología y servicios)
- Minería
- Sector agropecuario
- Servicios turísticos
- Servicios financieros
- Manufactura en general
- Servicios de subcontratación —*outsourcing*— (servicios contables, tecnologías de información, ingeniería, *call centers*)
- Servicios logísticos
- Tecnologías ambientales

Más aún, existen otras dos áreas que hasta ahora han recibido poca atención y que podrían generar una mayor colaboración binacional: la primera es la relativa a la posibilidad de establecer en México centros de diseño e ingeniería para diferentes industrias, empleando profesionales altamente calificados con costos significativamente más bajos que sus contrapartes canadienses y estadounidenses.

La segunda área tiene que ver con la posible utilización de la capacidad de investigación y desarrollo de algunas instituciones mexicanas de educación superior por parte de empresas canadienses (que pudieran estar establecidas o no en el país). Existe una vasta red de centros de investigación en México (la mayoría subutilizados, desafortunadamente), entre los que se encuentran la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), así como la red de Institutos Nacionales de Salud, que cuentan con capacidades de investigación y desarrollo sumamente competitivas en términos de costo. A su vez, en Canadá existe una diversidad de incentivos fiscales para apoyar la investigación y desarrollo, que junto con sus profesionistas altamente calificados, podrían aprovechar las empresas mexicanas en algunos sectores específicos, por ejemplo el minero.

Incluso en el sector automotriz, en el que existe una clara competencia por la inversión entre los dos países, existe po-

tencial para una mayor cooperación dentro del sector de autopartes en la manufactura, la capacitación de personal y el diseño.

Por ello, en lugar de considerarse solamente socios comerciales, los dos países deberían verse como “socios de producción” dentro de las cadenas productivas de América del Norte y a nivel global.

Además, también hay un buen potencial para incrementar la cooperación de los sectores empresariales en foros internacionales como APEC, el G-20 y la OCDE, de los que ambos países son miembros. Hasta ahora, no ha existido un enfoque o plataforma conjunta para enfrentar los temas que son de mutuo interés en estos foros.

Tampoco existe una estrategia conjunta entre los gobiernos ni entre las organizaciones y líderes empresariales de los dos países para promover sus objetivos comunes en los foros internacionales.

Una agenda para los sectores empresariales de Canadá y México

Se debe reconocer que la relación económica entre ambos países continuará creciendo en el futuro simplemente por su racionalidad económica. Sin embargo, es imperativo relanzar dicha relación sobre la base de una visión estratégica de largo plazo para cada país y para la competitividad de América del Norte en el entorno global.

Para lograr este objetivo, los sectores empresariales tanto de Canadá como de México, junto con el apoyo de sus sectores académicos, deberían tomar la iniciativa para posicionar en la agenda política y de la opinión pública de sus respectivos países la necesidad y los beneficios que conllevaría una asociación sustancialmente más fuerte. Esto también requeriría de una “estrategia de medios” explícita para aumentar la comprensión y el entendimiento de la opinión pública en cada país.

Si bien un mayor apoyo político y de la opinión pública sólo se logrará con el tiempo, existen diversas iniciativas y acciones “micro” que pueden tomarse dentro de un enfoque gradual para contribuir a una relación bilateral más fuerte.

Dentro de esas iniciativas, proponemos las siguientes:

- La armonización de regulaciones y estándares en diversos sectores
- La convergencia de las respectivas políticas de promoción a la competencia económica
- La equivalencia y certificación de competencias educativas y técnicas
- El establecimiento de cuotas educativas preferenciales
- Establecimiento de fondos públicos binacionales para financiar coinversiones y proyectos de investigación
- La eliminación inmediata del requerimiento de visa y todas las limitaciones a la libre movilidad laboral intracompañías y al intercambio de estudiantes

Además, los sectores empresariales de Canadá y México deben cabildear activamente a sus gobiernos para lograr un acuerdo para la acumulación de reglas de origen que permita aprovechar plenamente los tratados de libre comercio de los dos países y su complementación económica.

En síntesis, existe una gran oportunidad para lograr una interrelación económica mucho más profunda entre Canadá y México,

siempre y cuando exista una visión clara y comprometida de parte de los sectores empresariales y académicos de los dos países.

Sin embargo, para lograrlo es preciso que ambos países *definan primero nuestras aspiraciones comunes* dentro de América del Norte. Un entendimiento entre Canadá y México (gobiernos, sectores empresariales, académicos, sindicatos y el público en general) en los temas relevantes pudiera resultar más fácil de lograr e incluso ayudar a incorporar a Estados Unidos a estos acuerdos, en lugar de continuar con la estrategia actual de “divide y conquista” al tratar de negociar bilateralmente cada país con Estados Unidos.

Es fundamental que tanto Canadá como México comprendan que, si bien es más compleja que una relación bilateral, en el largo plazo una integración trilateral de América del Norte será mucho más fuerte dentro de la economía global que tres relaciones bilaterales independientes.

Este “enfoque de un futuro común” contribuirá a avanzar la integración económica de América del Norte hacia lo que se podría denominar “América del Norte 2.0”. El objetivo último de ambos países debería ser la creación del Mercado Común de América del Norte, teniendo como un paso intermedio el establecimiento de una Unión Aduanera.

En última instancia, una mayor integración convertirá a América del Norte en una región más competitiva y exitosa, lo que se traducirá en una mejoría sostenida de los estándares de vida de sus trabajadores y de sus sociedades en general.

El desarrollo de Bombardier Inc. en México*

SECTOR DE TRANSPORTE

Bombardier comenzó a interesarse en México hacia finales de la década de los setenta, cuando la compañía deseaba ampliar su mercado de ferrocarriles de pasajeros de América del Norte. Su intención era incrementar su presencia en América Latina, en un sector que dominaban los fabricantes franceses.

En 1981, el gobierno mexicano otorgó a Bombardier un contrato para la construcción de 180 carros de Metro para la Ciudad de México. Estos carros utilizaban ruedas de hule, que era la misma tecnología que había empleado Bombardier en 1974 para el Metro de Montreal. El pedido de carros para el Metro de la Ciudad de México fue, en

*Contribución de Laurent Beaudoin, presidente del Consejo de Administración y previamente director general de Bombardier, Inc.

ese momento, el mayor pedido de exportación de equipo para transporte masivo otorgado a una empresa manufacturera canadiense o estadounidense.

En mayo de 1992, Bombardier adquirió los activos de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S.A., Concarril, (actualmente Bombardier Transportation). Concarril había sido creada por el gobierno de México en 1954 y producía una amplia gama de vehículos, incluyendo carros de Metro con ruedas de metal y ruedas de hule, vehículos ligeros de ferrocarril, autobuses de pasajeros y vehículos de carga.

En ese momento, Laurent Beaudoin, director general de la empresa señaló:

La compra de Concarril nos pone en una posición favorable para aprovechar nuevas oportunidades y retos no sólo en México, sino también en el sur de los Estados Unidos. Es congruente con las negociaciones para el libre comercio que actualmente llevan a cabo Canadá, Estados Unidos y México. Además, tener como base a México nos permitirá enfrentar mejor la creciente demanda de equipo de transporte masivo de los países latinoamericanos.

En julio de 1993, Bombardier-Concarril concluyó su primer contrato a gran escala para equipo de transporte en México, al reconstruir y reequipar 234 carros de Metro para la Ciudad de México.

En marzo de 1998, Bombardier-Concarril ensambló su primera locomotora construida en México para la División Electro-

Motiva de General Motors. Dos meses después se estableció una coinversión con The Greenbrier Companies para construir carros de carga en sus instalaciones.

A comienzos del nuevo siglo, en octubre de 2002 Bombardier firmó en la Ciudad de México su mayor contrato en América del Norte con la empresa española CAF. Este contrato, con un valor de 508 millones de dólares canadienses, fue otorgado por las autoridades de la Ciudad de México para la manufactura de carros y góndolas para la red del Metro de la ciudad, la gran mayoría de los cuales se construyó en las instalaciones de Bombardier, en Ciudad Sahagún, Hidalgo.

SECTOR AEROESPACIAL

Animada por sus éxitos en el sector de transporte ferroviario, para Bombardier fue natural considerar a México cuando buscaba una nueva ubicación que le permitiera incrementar su competitividad en el sector aeroespacial.

Un estudio interno que comparó varias ubicaciones con costos laborales equivalentes encontró que México tenía claras ventajas que inclinaron la balanza a su favor: la zona horaria, la proximidad geográfica y cultural, las facilidades bilingües, su sistema de comunicaciones, la actitud proactiva de sus autoridades federales y estatales, y la red de tratados de libre comercio

en vigor, no solamente con los Estados Unidos, sino también con Europa.

En mayo de 2006, Bombardier Aerospace reubicó una pequeña parte de su producción en Querétaro, al norte de la Ciudad de México. Un equipo de 15 personas estableció una planta temporal para la manufactura de arneses eléctricos.

Para entrenar trabajadores especializados, en 2007 los gobiernos federal y del estado de Querétaro establecieron oficialmente la Universidad Nacional Aeronáutica de Querétaro (unaq) con el apoyo de la École des Métiers de l'Aérospatiale de Montréal. Con ello Bombardier se comprometió a desarrollar un intensivo programa de capacitación.

El 8 de febrero de 2008 Bombardier inauguró sus instalaciones de clase mundial para el sub ensamblaje y manufactura de componentes aeroespaciales en Querétaro con una inversión de 250 millones de dólares. La empresa fue la primera en establecerse en el parque aeroespacial de Querétaro; en sus instalaciones se ensamblan arneses eléctricos y se fabrica la parte trasera del fuselaje de los jets Global Express, así como la estructura del Learjet 85 y el ensamblaje y arneses para el próximo avión de mediano rango CSeries.

Para enero de 2011, se empleaban 1,400 personas en su centro de manufactura de Querétaro, esperándose que esta cifra aumente a 2 mil trabajadores con el lanzamiento de la producción del nuevo jet de negocios Learjet 85. Con una

visión al futuro, la empresa ha decidido crear un centro de ingeniería aeroespacial para apoyar a sus centros de producción existentes.

Esta iniciativa permitirá a Bombardier no sólo el apoyo a sus instalaciones ya existentes, sino que también contribuirá a promover su expansión a nuevas operaciones.

En conclusión, la experiencia de Bombardier en México desde 1981 ha sido sumamente favorable. Los trabajadores, tanto en el sector de transporte como en el aeroespacial, han demostrado una capacidad notable de aprendizaje y una gran productividad. El nivel de competitividad de las instalaciones en México es equiparable con las mejores plantas de la empresa en el resto del mundo.

Se espera que el desarrollo de Bombardier en México crezca de manera sostenida en el futuro. Además de servir al mercado local, las instalaciones de Bombardier Transportation en Cd. Sahagún, continúan haciendo cada vez más trabajos de subensamblaje de productos para América del Norte, de manera similar a las plantas aeroespaciales en Querétaro. Con un optimismo derivado de sus fortalezas y la próxima generación de ingenieros actualmente en formación. Bombardier considera que México se ha convertido en un socio clave para el desarrollo de sus operaciones en América del Norte.

Presentación

Carlos Eduardo Represas

Oscar H. Vera 5

Prólogo

Enrique Berruga Filloy 7

Introducción 11

Una complementación exitosa 13

La necesidad de una visión estratégica 15

El potencial para una mayor cooperación 19

Una agenda para los sectores

empresariales de Canadá y México 25

Anexo 29

El desarrollo de

Bombardier Inc. en México 29

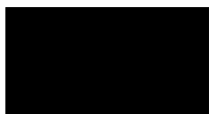
Sector de transporte 29

Sector aeroespacial 31

La relación entre Canadá y México: una perspectiva empresarial,
se terminó de imprimir en la Ciudad de México durante el mes
de junio del año 2012. Para su impresión se utilizó papel de
fabricación ecológica con *bulk* a 80 gramos. La edición
estuvo al cuidado de la oficina litotipográfica
de la casa editora.



La relación entre Canadá



RELACIONES
INTERNACIONALES

