

NUEVO LEÓN EN EL SIGLO XX

# APERTURA Y GLOBALIZACIÓN

DE LA CRISIS DE 1982  
AL FIN DE SIGLO

TOMO III



---

HISTORIA

*Víctor López Villafañe*

COORDINADOR

SIGLO XX

COORDINACIÓN GENERAL | ISABEL ORTEGA RIDAURA

**E**l Gobierno del Estado de Nuevo León, a través de su Fondo Editorial, reúne en la colección *La Historia en la Ciudad del Conocimiento* tanto a los autores clásicos que han analizado

un periodo de nuestro devenir, como a quienes recientemente realizaron investigaciones de épocas poco estudiadas. Para la publicación de las obras se contó con el apoyo de la Universidad Autónoma de Nuevo León, del Tecnológico de Monterrey, del Consejo de Ciencia y Tecnología y de algunos de los autores quienes generosamente cedieron los derechos para que pudieran llegar, a través de la Secretaría de Educación, a las escuelas y bibliotecas del estado.

Esta colección pone al alcance de los nuevoleonenses reflexiones sobre nuestros orígenes que nos permiten abreviar de las experiencias que forjaron nuestras comunidades. Las obras publicadas incluyen investigaciones sobre geografía física y humana, arqueología y pintura rupestre; crónicas coloniales que recuperan las hazañas de nuestros antepasados -indígenas y colonizadores- en esta “tierra de guerra viva”; la historia de Nuevo León en la época colonial; los avatares del siglo XIX, incluyendo estudios de la invasión norteamericana; los orígenes de la industrialización y la formación de capitales en el estado; y, por último, una antología sobre el desarrollo de Nuevo León en el siglo XX.

Creada para disfrute de los nuevoleonenses, esta colección busca apoyar la visión humanista de los proyectos estratégicos del Gobierno del Estado al tiempo que amplía las perspectivas de los lectores a través del conocimiento de nuestra región.

NUEVO LEÓN EN EL SIGLO XX

APERTURA Y  
GLOBALIZACIÓN

DE LA CRISIS DE 1982  
AL FIN DE SIGLO

TOMO III

COLECCIÓN

La Historia en la Ciudad del Conocimiento

COMITÉ EDITORIAL DE LA COLECCIÓN

Ricardo Elizondo Elizondo  
Carolina Farías Campero  
Romeo Flores Caballero

COORDINACIÓN DE NUEVO LEÓN EN EL SIGLO XX

Isabel Ortega Ridaura

GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
FONDO EDITORIAL

NUEVO LEÓN EN EL SIGLO XX

# APERTURA Y GLOBALIZACIÓN

DE LA CRISIS DE 1982  
AL FIN DE SIGLO

TOMO III



---

HISTORIA

*Víctor López Villafañe*

COORDINADOR



ESTADO DE PROGRESO

Nuevo León en el siglo XX. Apertura y globalización : de la crisis de 1982 al fin de siglo/ Víctor López Villafañe, coord. Monterrey, N. L.: Fondo Editorial de Nuevo León, 2007. xxiv, 226 p. (La Historia en la Ciudad del Conocimiento)

ISBN: 970-9715-32-1

1. NUEVO LEÓN - HISTORIA - SIGLO XX

LC: F1316 .N8 2007 v.3 Dewey: 972 13 N962 v.3

D.R. © 2007  
Fondo Editorial de Nuevo León

D.R. © 2007  
Los autores

Coordinación editorial: *Dominica Martínez*  
Diseño de portada: *Eduardo Leyva*  
Cuidado editorial: *Cordelia Portilla*

ISBN 970-9715-32-1

Impreso en México

  
**FONDO EDITORIAL**  
DE NUEVO LEÓN

Zaragoza 1300  
Edificio Kalos, Nivel A2, Desp. 249  
CP 64000, Monterrey, Nuevo León  
(81) 8344 2970 y 71  
[www.fondoeditorialnl.gob.mx](http://www.fondoeditorialnl.gob.mx)

Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte de los titulares de los derechos.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN / Víctor López Villafañe	IX
FUNDIDORA. EL FIN DE UNA ÉPOCA / Juan Zapata Novoa	1
TREINTA AÑOS DE VIDA POLÍTICA EN NUEVO LEÓN. A VUELO DE MEMORIA 1973-2003 / Sergio Elías Gutiérrez Salazar	21
DE LO LOCAL A LO GLOBAL. LA EXPERIENCIA DE NUEVO LEÓN EN LA GLOBALIZACIÓN / Víctor López Villafañe	61
LAS GRANDES EMPRESAS REGIONALES FRENTE A LA ECONOMÍA GLOBAL: DOS DÉCADAS DE ADAPTACIÓN Y CAMBIO / María de los Ángeles Pozas	87
LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN MONTERREY: UNA ACTIVIDAD MARGINAL PERO REVELADORA DE LOS CAMBIOS Y TENDENCIAS ECONÓMICAS / Anne Fouquet Guérineau	129
DE LA CULTURA DE TRABAJO A LA CULTURA DE LA COMPETITIVIDAD / Lylia Palacios Hernández	163
MANIFESTACIONES ARTÍSTICAS FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN / Carolina Farías Campero	197
AUTORES	223





## INTRODUCCIÓN DE LA CRISIS DE 1982 A FIN DE SIGLO

En el periodo que incluye este tomo de Nuevo León en el siglo XX, que se refiere a su último tramo histórico y que hemos caracterizado como la apertura y la globalización del Estado, se dieron cambios significativos prácticamente en todos los campos: la política, la economía y la cultura.

En este siglo XX, el estado de Nuevo León, y específicamente Monterrey, tuvieron cambios importantes, como se podrá ver en los dos tomos anteriores de la colección. La diferencia principal en esta etapa consiste en que las transformaciones van a responder ya no sólo al entorno doméstico, sino a las relaciones más intensas y dinámicas que provienen de su inserción en la globalización. Las principales instituciones políticas, económicas y culturales del estado son sacudidas y transformadas en un proceso que sin duda va a continuar en las siguientes décadas del siglo XXI. Todos los trabajos que se recogen en este tomo se refieren precisamente a estos cambios y son reflexiones que nos permiten vislumbrar, a su vez, los desafíos en los años por venir.

La línea inicial de estos cambios se encuentra en la década de los ochenta. Por esa razón, el capítulo que abre el tomo es el de Juan Zapata Novoa, "Fundidora. El fin de una época". Fundidora Monterrey fue una empresa pionera en México y América Latina por medio siglo: se puede afirmar que representó una verdadera marca para la ciudad en sus 86 años de existencia. La génesis de esta empresa da origen a un espíritu de trabajo que se va a constituir en un rasgo distintivo de la región, ya que su personal al principio fue provisto por técnicos e ingenieros europeos, que junto a los que existían

en otras empresas importantes “forjaron a través del ejemplo y autoridad la cultura de trabajo de Monterrey”. También se destaca cómo sus prácticas de apoyo a la despensa familiar, casas, escuela y clínica evolucionaron hacia la previsión social regiomontana.

Se reviven los periodos principales de la lucha de Fundidora contra las vicisitudes económicas, como la crisis de 1929, y las políticas generadas en los tiempos del presidente Cárdenas. En general, se pasa revista a todos los periodos por los que atravesó esta empresa y a los difíciles equilibrios a los que se vio sometida. Así, se afirma que Fundidora había logrado desenvolverse entre la fuerza del poder político y el económico. Según el autor, la pérdida de este equilibrio, después de la década de los setenta, significó su gradual extinción.

La competencia asiática en el acero, la revolución tecnológica en sus procesos y una mala planeación estratégica del Estado hicieron que la industria del acero entrara en una gran crisis y condujera al cierre de Fundidora el 10 de mayo de 1986. De esta manera se acaba una época y su principal legado fue el de contribuir a hacer de la sociedad regiomontana una sociedad industrial, impulsándola hacia la modernidad.

Sergio Elías Gutiérrez, en “Treinta años de vida política en Nuevo León. A vuelo de memoria, 1973-2003”, ofrece un testimonio valioso de los cambios, así como de los rasgos distintivos de la política en el estado. Para este autor, la política local de Nuevo León gozaba de una mayor autonomía en relación a la política nacional; era la expresión de un regionalismo muy intenso. Nuevo León había logrado convertirse en el estado con el régimen bipartidista PAN-PRI más consistente del país. Otra característica que se subraya de todo este periodo, es el notable crecimiento de la participación empresarial en los dos principales partidos y la movilidad política en los municipios del estado.

Debemos recordar que México vivió un régimen de partido hegemónico desde 1929, caracterizado por el dominio del PRI. Como hitos locales se mencionan los dos hechos que marcaron definitivamente esta transición. En 1997 llega al poder local el PAN, aunque ya antes, con el interinato de Benjamín Clariond, como se afirma en este capítulo, se había iniciado el inicio del fin del dominio priísta. En el 2003 regresa el PRI al poder, luego de que su candidato José Natividad González Parás triunfa en las elecciones de ese año.

Este capítulo describe los diferentes Gobiernos estatales desde los años setenta, así como sus principales rasgos políticos: personajes, apoyos, acciones y problemas que enfrentaron. Como el autor lo describe, se trata de una verdadera narrativa de cómo se sucedieron todos estos Gobiernos y como se inscriben en la memoria política del Estado.

En el capítulo siguiente, de Víctor López Villafañe, “De lo local a los global. La experiencia de Nuevo León en la globalización”, se hace énfasis en los grandes cambios económicos y tecnológicos que han acaecido en el mundo en los últimos treinta años. La globalización mundial ha sido caracterizada precisamente por una gran dilatación del mercado mundial, al inscribir a este proceso a muchas economías nacionales que abandonaron su viejas políticas proteccionistas. Sin embargo, dicha inserción ha sido muy desigual en todo el mundo. Los factores que contribuyen a esta desigualdad han tenido que ver lo mismo con factores geopolíticos, como con las políticas institucionales con las que los países se enfrentaron a estos procesos de globalización. México, en general, no adoptó políticas industriales ni pudo conformar un plan estratégico para buscar una inserción más favorable, especialmente por su baja inversión en nuevas industrias y en el campo tecnológico.

Nuevo León, y en especial la zona metropolitana de Monterrey, contaba con favorables factores económicos y geográficos cuando México inició su viraje hacia la apertura y la competencia global. Tenía una experiencia empresarial importante y el TLCAN lo colocaba a la entrada del mercado más grande del mundo. Como debilidades, se encontraban el impacto de las deudas, así como la falta de inversión en infraestructura, recursos humanos y de un plan estratégico para desarrollar industrias de alta tecnología. Por estas razones, se puede clasificar a Nuevo León dentro de las regiones dinámicas de la globalización con desempeño moderado. Especialmente si la comparación se hace contra otras regiones del mundo, como en China, que tuvieron crecimientos espectaculares.

En el capítulo de María de los Ángeles Pozas, “Las grandes empresas regionales frente a la economía global: dos décadas de adaptación y cambio”, se presentan, como se afirma en el título, años de intensos cambios y adaptaciones de las empresas del grupo Monterrey frente a los sucesivos problemas y contingencias, tanto los que provienen del modelo económico anterior, marcado por deudas generadas por la crisis de los años ochenta,

como también por estrategias que resultaron onerosas cuando el entorno se modificó radicalmente en esta década. El cambio de orientación fue forzado por las nuevas circunstancias. Adelgazamiento y racionalización administrativa fueron ingredientes básicos, además del apoyo financiero gubernamental, para rescatar las empresas. Por otro lado, se formalizaron alianzas estratégicas con socios extranjeros, que facilitaron su inserción en los mercados internacionales. Todos estos cambios, generaron una respuesta positiva de adaptación para enfrentar las políticas más agresivas de liberalización puestas en marcha en los años noventa.

Sin embargo, como señala la autora, este modelo de integración a la economía global empezó a dar señales de agotamiento al final de la década por la ausencia de estrategias para transitar hacia nichos de mayor valor agregado y a causa del cambio radical en la forma de operar de las grandes corporaciones transnacionales. El desarrollo tecnológico y la inversión en investigación para el desarrollo, serían factor clave para la supervivencia de las empresas nacionales. Las modernas redes de producción tienden a premiar a aquellas empresas situadas en el liderazgo de la innovación tecnológica de productos y procesos. Así, de la reestructuración exitosa de las áreas vinculadas a las cadenas globales de producción, dependerá en gran medida el futuro de las empresas locales.

Anne Fouquet, da cuenta del tránsito de la industria maquiladora de Monterrey, el que pasa en todos estos años de un modelo que ella define como "integrado", es decir, en el que la economía local tiene un peso relativamente importante en términos de propietarios, proveedores y ventas nacionales, a un modelo "maquiladorizado", en donde la maquila regiomontana es mucho más parecida en sus rasgos y características principales al sistema maquilador tal y como lo conocemos en todo el país, esto es, con poca incidencia en la economía nacional y alta dependencia del capital extranjero. Además, esta tiende a concentrarse en los sectores de autopartes y electrónica, mientras que las de capital nacional lo hacen en sectores tradicionales como textil, alimentos y plástico.

Se destacan los cambios físicos que los nuevos procesos de la maquila han traído al estado de Nuevo León, como son el ascenso de municipios como Guadalupe y Apodaca, a partir de 1988. Para el año 2004, Apodaca resulta ser el municipio líder en establecimientos y trabajadores de maquila,

con el 50 por ciento, seguido por Santa Catarina y Guadalupe. La autora señala que a través de este proceso se puede observar cómo los municipios tradicionalmente industriales como Monterrey, San Nicolás y Escobedo tienden a desindustrializarse y orientarse más a los servicios, mientras que el municipio de Apodaca confirma su carácter industrial con el establecimiento de parques industriales.

El ensayo culmina con un análisis de la encuesta realizada a las empresas maquiladoras sobre su futuro. La mayoría se siente confiada en poder llevar a cabo los ajustes necesarios al interior de su empresa. Sin embargo, su visión es pesimista al hablar de la industria maquiladora en general porque no están desarrollando las estrategias para los cambios que se requiere realizar al exterior; como obstáculos se señalan la falta de apoyo del Gobierno, la competencia extranjera y la deficiente cultura laboral en México.

En el capítulo de Lyliá Palacios Hernández, “De la cultura de trabajo a la cultura de la competitividad”, entramos al terreno de los cambios de los valores en la esfera de la relaciones laborales. A partir de la construcción de una cultura laboral propia, fincada en dos paradigmas ideológicos, por un lado la ética del trabajo europea y por el otro el espíritu emprendedor estadounidense, se generó lo que la autora llama la cultura del trabajo de colaboración subordinada, que ha sido la matriz sobre la que se han desprendido estos valores en el devenir de la historia empresarial regiomontana.

El trabajo, el ahorro y la templanza fueron valores iniciales en la época de su génesis formativa industrial. De ahí se pasó a la época en la que se potenciaron los valores de la movilidad social y el espíritu empresarial, concordante con los cambios que implicaban asumir la segunda ronda de industrialización de Monterrey. Finalmente, la era de la globalización y la apertura de la economía han trastocado los viejos valores del Monterrey. Las chimeneas se han ido, y ahora estos valores responden a los llamados de la competencia global, la productividad y el empresario “glocalizado”.

Los viejos valores se han ido esfumando como consecuencia del cambio mismo en las relaciones laborales. Como señala Lyliá, la globalización ha hecho que se sustituya la filosofía del pleno empleo por la de la vulnerabilidad laboral. Las nuevas estrategias de las empresas hacen que el mercado laboral se vuelva más excluyente. El compromiso con el trabajador se pierde y con

él los lazos de cooperación y solidaridad. Esta globalización, entendida como el ingreso de socios fuera del entorno local, “ha debilitado la imagen social del empresariado manufacturero de arraigo local y promotor del bienestar obrero, percepción tan cercana en el imaginario cultural de los regiomontanos”. La cultura laboral implantada nulificó el desarrollo de una vida sindical democrática en la industria regiomontana, lo que dejó inermes a los trabajadores ante los cambios unilaterales que las empresas emprendieron. Así, los viejos y nuevos trabajadores, sindicalizados o no, se repliegan en su condición de individuos anónimos y aislados que se enfrentan a un mercado de trabajo exigente y excluyente, buscando las identidades en otro ámbito del consumo: en la afición futbolera, en la cantina o como fans de estrellas.

De los valores de la vida laboral pasamos, con el capítulo de Carolina Farías, “Manifestaciones artísticas en los albores de la globalización”, al cambio cultural que se dejó sentir en el estado y muy específicamente en la ciudad de Monterrey. La inserción en la globalización significaba también un intento de ser parte de las expresiones artísticas mundiales, y usar la cultura, en todo caso, como arma de afirmación de la identidad local. Como señala la autora, “en el mundo ya globalizado de fines del siglo XX culminaron la modernidad y su antítesis, la posmodernidad, y Monterrey no podía ser la excepción”. Esta ciudad quería mostrar una nueva cara: su renovado interés por la cultura patente en sus museos, muchos de ellos creados precisamente en estas últimas décadas.

Carolina Farías describe las instituciones culturales establecidas en este periodo y los productos culturales más relevantes en las diversas áreas de la expresión cultural, como la literatura, las artes escénicas, el teatro, la música, la danza, la llamada cultura popular y las artes plásticas. La autora, a la vez que nos va describiendo cómo se fue transformando cada una de estas expresiones culturales, señala sus fortalezas y debilidades, así como sus rasgos más elocuentes. Este capítulo termina con un análisis sobre los museos de Monterrey, en donde la iniciativa privada juega un papel protagónico, y cuya oferta está centrada en exhibiciones temporales de artistas reconocidos. En general, podemos inferir de este capítulo que Monterrey ha dado un paso muy importante en la construcción de una fisonomía cultural; se ha ido llenando un vacío en una ciudad caracterizada principalmente por su auge

industrial y no cultural. Se trata de un enorme avance, pero como dice la autora en las reflexiones finales, quedan en el aire interrogantes de cómo todos estos nuevos procesos culturales marcarán influencias y sentimientos en la comunidad.

*Víctor López Villafañe*





FUNDIDORA.  
EL FIN DE UNA ÉPOCA

POR  
JUAN ZAPATA NOVOA



## FUNDIDORA. EL FIN DE UNA ÉPOCA

### EL ACERO A VEINTE AÑOS DEL CIERRE DE FUNDIDORA

El mundo del acero veinte años después del cierre de Fundidora y de la edición de mi libro *La muerte de Fundidora*, presenta cambios tan radicales frente a otras ramas productivas que hacen ver a la empresa que analizaremos como parte la prehistoria industrial.

Hoy día el acero es el producto más representativo de la globalización, de la libertad de comercio y de la velocidad de la información. Hace veinte años las siderúrgicas eran empresas secuestradas por las ideologías nacionalistas y soberanistas; su contacto con el exterior era nulo y la producción en cantidad y calidad dependían exclusivamente de las necesidades domésticas y las decisiones políticas, no importaba si el país era capitalista o comunista, rico o subdesarrollado.

Para entender este cambio radical entrevisté a Javier García de Anda, director general de IMSA. Ante todo hay que conocer que los productos de acero han cambiado; hoy son mucho más resistentes y ligeros, desde la década de los noventa tenemos nuevos procesos químicos que dan aceros muy puros con acabados en función del cliente final. El automóvil se hace con lámina galvanizada que, a diferencia de la antigua, se puede soldar y pintar sin problemas. Como siempre, la industria europea lleva la delantera por diez años frente a sus competidores, Estados Unidos y Japón. Los nuevos productos implican nuevos métodos de operación y también fue en Europa donde se empieza a consolidar la industria en los ochenta al cambiar la

cadena de valor del acero. En esa época, una siderúrgica integrada empezaba en la mina y terminaba en el rollo galvanizado; hoy, las plantas tienen que trascender, incorporando el prepintado, procesado de corte, acanalado, venta y distribución.

La consolidación fue la que forzó a las siderúrgicas a salir de sus territorios tradicionales por razón de las materias primas, carbón, hierro y gas, que hoy son las estratégicas. El acero es uno de los grandes viajeros favorecido por alianzas y tratados de libre comercio. A diferencia de hace veinte años, el precio se ha homologado en todo el mundo; la rapidez de la información forzó a la globalización de la industria.

A pesar de su antigüedad y madurez, la del acero es hoy una industria volátil, los precios varían por la velocidad de los cambios en las *commodities*,<sup>1</sup> en los costos de un mercado totalmente libre y en la información transparente. Recientemente se colapsó un alto horno de la Siderúrgica Nacional en Brasil, en cuestión de horas el precio del planchón de acero subió por esta causa, siendo ínfimo el impacto real de este accidente y de esta siderúrgica frente a la producción mundial. Sin embargo, este hecho explica la importancia de la información en un mundo globalizado.

De gran impacto ha sido la incursión de China en la producción y comercialización mundial del acero. Para darnos una idea, en el año 2000 producía 110 millones de toneladas; solo cinco años después, alcanzó 350 millones de toneladas, a pesar de haber cerrado más de cien plantas siderúrgicas por obsoletas. India es otro gigante naciente con un volumen de 40 millones de toneladas.

Para operar en esta nueva realidad, la industria del acero se está consolidando. Debido a su pasado estatista y nacionalista es una industria muy fragmentada, las compras y fusiones son y serán más comunes, lo que se traduce en empresas más racionales y ordenadas, con certidumbre en la rentabilidad; además tendrán mayor poder de negociación con otras empresas gigantes, como son las automotrices. En 2007, Mittal realiza un proceso de fusión con la luxemburguesa Arcelor; juntas producirán 110 millones de toneladas. Su rival más cercano, Nippon Steel, factura 40 millones de toneladas.

---

<sup>1</sup> Productos de fabricación, disponibilidad y demanda mundial, que tienen un rango de precios internacional y no requieren gran tecnología para su fabricación y procesamiento.

Una acerera moderna, para sobrevivir en este mundo volátil y competitivo, tiene que reducir su organización al mínimo, automatizarse, globalizar su información, sus respuestas y toma de decisiones. La previsión y la prevención son las claves del éxito. Las empresas mexicanas de acero se han adaptado a esta nueva realidad, HYLSA fue adquirida por la italoargentina Techin, que ahora se llama Ternium; las otras, como Ahmsa y Las Truchas, se tuvieron que sanear financieramente. Donde se ha logrado aumentar la competitividad es en segmentos especializados, así se puede decir que somos excelentes transformadores de acero.

Por último, el otro gran cambio de la industria está en los sindicatos; tuvieron que comprender y aceptar la nueva realidad, flexibilizar su negociación y racionalizar su presencia. El futuro del acero presenta nuevos y mayores retos: más competencia, avances tecnológicos y organizacionales en cascada, más compras y fusiones y nuevas potencias en la industria.

Este mundo globalizado, perfeccionado y dinámico tuvo su origen en las antiguas empresas siderúrgicas creadoras de tecnologías que forjaron la cultura industrial moderna, donde nacieron los famosos sindicatos del acero. De esas plantas se surtían los ejércitos en tiempo de guerra y elaboraban lo necesario para la construcción en tiempos de paz. Fundidora Monterrey fue una de estas industrias, pionera en México y en América Latina por medio siglo, con una rica existencia de 86 años que aquí reseñaré.

## FUNDIDORA EN LA HISTORIA

Fundidora Monterrey no fue ni la primera ni la última empresa dedicada al capítulo del hierro. La efervescencia industrial que vivió Monterrey a fines del siglo XIX y en la primera década del siglo XX produjo numerosos experimentos de diferente magnitud, como la Compañía Minera, Fundidora y Afinadora de Monterrey, propiedad de Francisco Armendáiz, uno de los capitalistas más fuertes de su época. Esta empresa pasó después a ser propiedad de Peñoles. La Gran Fundición Nacional Mexicana se convirtió después en la American Smelting and Refining Company. Pero la mayor parte de las fundidoras, que en realidad eran pequeños talleres, desaparecían a los pocos años de ser fundadas.

Para 1900 Monterrey ya contaba con todos los elementos para un desarrollo industrial moderno: fábricas de materiales de construcción, hierro, ácido, plantas generadoras de energía y sistema financiero local. La cultura empresarial, la experiencia y los elementos favorables del entorno condujeron a Vicente Ferrara a concebir un proyecto de fundición integrada de grandes proporciones. Este empresario había sido vicepresidente de la Compañía Minera, Fundidora y Afinadora de Monterrey en 1895. Para poner en práctica su plan visitó varias industrias estadounidenses con la finalidad de calcular el costo de la inversión y ver la posibilidad de comprar un alto horno usado.

Monterrey, a pesar de su dinamismo empresarial, únicamente contaba con setenta mil habitantes y los capitales locales por si solos no eran suficientes para los diez millones de pesos que requería la inversión inicial. Por ello Ferrara se dedicó a convencer al banquero neoyorquino Eugenio Kelly, casado con Leonor Milmo, integrante de la familia más acaudalada de la ciudad, para que aportara el 30 por ciento que, junto con el 20 por ciento de Ferrara, cubriría la mitad original; el 50 por ciento restante fue representado por los señores Antonio Basagoiti y León Signoret, acaudalados comerciantes de la Ciudad de México. A los diez meses de originar el plan, ya se encontraban distribuidos 46 paquetes de acciones entre las familias empresariales de Monterrey. La asamblea general ordinaria de 1902 menciona los argumentos para la selección de Monterrey como sede de Fundidora así como el inventario de yacimientos de fierro y carbón en Nuevo León y Coahuila. Para entonces estaba listo el taller de maquinaria y vaciado de fierro, pero fue hasta 1903 cuando se instala el alto horno, el primero de Latinoamérica, con capacidad para 130 mil toneladas anuales. El arranque fue muy pobre, pues en ese año sólo se produjeron 21 mil 583 toneladas; en 1904 la producción seguía muy baja, con 26 mil 546 toneladas, desplomándose en 1905 a 21 mil 613 toneladas.

Las pérdidas se acumulaban año con año, por lo que solicitaron un préstamo de 800 mil pesos al Banco de México y al Banco de Londres y México, lo que implicó cambios en el Consejo, pues debieron incorporar a importantes banqueros de la Ciudad de México, como Fernando Pimentel y Fagoaga, Pablo Macedo y Adolfo Prieto.

Adolfo Prieto era un empresario excepcional. Como conecedor del negocio bancario y minero presentó un informe en 1908 a los accionistas,

con una de las más severas críticas que ha recibido una administración regiomontana en la primera mitad de ese siglo. Textualmente señaló la existencia de “inexplicables manejos por comerciantes experimentados”, además de decir que eran “incapaces de hacer frente al mercado”. En cuanto al personal, critica la calificación y forma del trabajo en la planta y reconoce la dificultad de conseguir personal idóneo, encargando al señor Schweitzer poner remedio a la situación. Este informe cambió totalmente la suerte de Fundidora; los bancos acreedores de la Ciudad de México tomaron el control de la empresa, Adolfo Prieto quedó al frente de la empresa y se inició lentamente el camino del éxito. Los cambios radicales introducidos en 1909 y la capacitación empezaron a dar frutos hasta 1911, cuando se produjeron 66 mil 820 toneladas.

Fundidora Monterrey dejó de ser empresa regiomontana en cuanto al capital y la toma de decisiones, que se realizaba en la Ciudad de México, pero su impacto en la cultura local e industrial fue decisivo.

Para conseguir el personal idóneo que señalaba Adolfo Prieto, se contrataron numerosos técnicos e ingenieros europeos. Al igual que se hacía en los Estados Unidos, nuestras embajadas y consulados contrataban a estos profesionales. Nuestros vecinos del norte lo hacían masivamente, pues sus necesidades de técnicos eran enormes. Fundidora fue modesta, Manuel González Caballero, en su libro *La Maestranza de ayer, la Fundidora de hoy* cuenta más de un centenar de extranjeros, principalmente de Europa Central.

Hay que recordar que entonces la ingeniería era militar, los ingenieros civiles casi no existían, la formación eléctrica y mecánica la daban los ejércitos europeos. Estas personas, por su extracción, eran disciplinadas, austeras y autoritarias. En otras palabras, eran jefes muy duros, trabajaban 15 horas diarias y sólo descansaban los domingos por la tarde. De las pocas anécdotas laborales que quedan de esa época hay una de un ingeniero de origen austriaco que trabajaba con su gente el día de Navidad como si fuera cualquier otro día, hasta que un hombre desesperado le preguntó si podrían pasar unas horas con sus familias; el europeo lo pensó y los dejó salir una hora antes.

Estos técnicos, que también tuvieron presencia en otras empresas importantes de Monterrey, fueron los que forjaron, a través de ejemplo y

autoridad, la cultura de trabajo regiomontana. Los mitos de la herencia judía, la vecindad norteamericana y otros tantos no tienen ningún fundamento, fueron estos trabajadores, cuya descendencia todavía vive entre nosotros, quienes introdujeron la disciplina, actitudes y valores industriales. Su dedicación y esfuerzo fue tal que la familia regiomontana asumía como propios esos patrones de comportamiento.

En pleno arranque, Fundidora no pudo aprovechar los beneficios que la Primera Guerra Mundial ofreció con la sobredemanda de acero. Sin embargo algo quedó de bueno: el desabasto de productos básicos que sufría la sociedad era enorme, las empresas, entre ellas Fundidora, podían comprar a granel y vender productos al costo a sus trabajadores –leña, aceite, azúcar y maíz– y de estas prácticas surgió la “despensa familiar”, que apoyó a las familias por muchas décadas. Fundidora, por su lejanía de la ciudad, proporcionaba hotel, casa, escuela y clínica. Al igual que en otras empresas, estas prácticas evolucionaron hacia la previsión social regiomontana.

En 1920 Fundidora compró el Cerro del Mercado a la testamentaria de James Calahan. Dentro del hipernacionalismo que vivía México en esos años, la adquisición se vio como un acto patriótico, la recuperación de la riqueza nacional de manos extranjeras, otorgándole cuanto epíteto patriótico estuviera disponible.

Los años treinta fueron el periodo gris de Fundidora. Después de la gran depresión de 1929, que impactó todas las materias primas, vino el presidente Lázaro Cárdenas y se enfrentó con Fundidora, pero no por su estilo de dirección o por su postura política. Cárdenas creía que esa industria, al igual que otras que consideradas estratégicas, debía estar en manos del Estado. Para controlar la empresa se apoyó en el sindicato; primero mandó a Lombardo Toledano, líder de la CTM, a Monterrey por varios meses, luego el mismo presidente azuzó a los obreros de Fundidora contra sus patrones. Los informes a los accionistas de 1935 y 1936 hablan de la pérdida del carácter cordial y comprensivo que había caracterizado las relaciones con los obreros. Por si fuera poco, el alto horno No. 1 sufrió deterioros por su antigüedad y requirió una enorme inversión.

Fue la Segunda Guerra Mundial la que salvó a Fundidora; las rutas comerciales estaban interrumpidas y Estados Unidos volvía a sobredemandar



acero. Como primer paso los estadounidenses dejaron de exportarlo, y México era importador neto de acero, por lo que Adolfo Prieto decidió instalar el alto horno No. 2, segundo de Latinoamérica. El conflicto mundial, por su magnitud y duración, dejó pequeñas las previsiones de Fundidora, por lo que surgieron otros proyectos siderúrgicos, como Ahmsa en Monclova e Hylsa en Monterrey.

Ninguna comunidad en México asumió los riesgos, evaluó y capitalizó la Segunda Guerra como Monterrey. Lo que para otros fue un momento coyuntural, aquí se convirtió en un proceso de desarrollo que duró décadas, gracias a la existencia de empresarios con capacidad para aprovechar la oportunidad, visión de largo plazo y un poder político que garantizó e impulsó las inversiones con un marco legal adecuado. Adolfo Prieto murió en 1945, con una Fundidora de dos hornos y una producción de 178 mil toneladas anuales de acero.

El auge de la posguerra condujo a Fundidora a un plan de crecimiento sin paralelo en México, pues concebía producir 500 mil toneladas en 1957 y un millón en 1967. Carlos Prieto conducía la empresa en lugar de su finado tío. Las acciones de Fundidora eran la más buscadas para asegurar el patrimonio, por lo que era muy difícil conseguirlas. El reparto de utilidades a los obreros de Fundidora constituía año con año nota de primera página en los diarios locales de la ciudad; en 1963 fue de 4,856,977 pesos, cantidad astronómica para la época. A pesar de esta bonanza la armonía laboral permanecía dañada, y las huelgas se sucedieron en 1944, 1948, 1952 y 1958.

El desarrollo agresivo terminó el primer mes de 1970, cuando el presidente Echeverría orquestó el bloqueo al Cerro del Mercado durante cinco meses, estrangulando los suministros y la producción, reportándose pérdidas por 171 millones de pesos en 1971. Se regresaba a la época de Cárdenas con la concepción de que el Estado debía controlar las industrias de los sectores estratégicos, y la empresa privada debía ser subsidiaria en la economía. Esta medida, producto de una ideología, inicia la lenta agonía de Fundidora, que durará dieciséis años. La estrategia de Echeverría funcionó, pues la enorme deuda contraída por el crecimiento agresivo junto con las pérdidas por el bloqueo provocaron la insolvencia de Fundidora. Con el aval del Gobierno se renegó la deuda con el Bank of America y se sindicó un préstamo por 200 millones de dólares.

En 1972 la empresa se reestructuró, cambió su nombre por el de Fumosa, y se consolidó el cambio de propiedad. En el consejo de administración aparecen David Ibarra y Gustavo Romero Kolbec como representantes gubernamentales. La devaluación de 1976 encarece la deuda, por lo que el Estado interviene para garantizar los pagos. Para entonces, Nafinsa manejaba el 75 por ciento de las acciones. En junio de 1977 se jubila Carlos Prieto, y asume la presidencia José Andrés de Oteyza. En 1979 se crea Sidermex, empresa controladora de la cual Fundidora fue parte; la dirección se la encargan a Jorge Leipen Garay subsecretario de Recursos no Renovables, quien se autotituló el “zar del acero mexicano”.

Durante el mandato de José López Portillo la situación fue diferente, pero el marco conceptual siguió siendo el mismo. El auge petrolero y su riqueza se convirtieron en asunto de soberanía nacional, la industria del acero se manejó como pieza estratégica para el desarrollo de la industria petrolera y así eliminar dependencias del exterior en esa rama industrial. La siderúrgica nacional en su mayoría propiedad estatal (Ahmsa, Sicartsa y Fumosa), debía crecer tan espectacularmente como la industria petrolera y estaba llamada a ser un gigante como PEMEX. Su labor incluía el monopolio de la importación de productos y materias primas, además de ser la rectora y racionalizadora del futuro del acero en México.

A Fundidora le habían quitado sus reservas mineras, repartiéndoselas Ahmsa y Sicartsa. Con una producción de un millón y medio de toneladas anuales llegó a fines de la década de los ochenta como la tía solterona de la familia: mucho pasado y ningún futuro.

## EL ACERO Y LA POLÍTICA

Durante el siglo XIX y la primera mitad del XX, el acero fue un producto íntimamente ligado al poder político. En Alemania, el emperador Guillermo eligió personalmente el futuro marido de Bertha, heredera del imperio acerero Krupp; en los Estados Unidos, el dueño de Kaiser Steel, Edgar Kaiser, fue señalado entre los acusados por la muerte del presidente Kennedy; el señor Inayama, presidente de Nippon Steel, llegó a decir “el acero es el Estado”.

Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey se desarrolló desde su inicio entre la fuerza del poder político y el económico, pues requirió que el Estado le ofreciera protecciones arancelarias y un régimen fiscal adecuado; además, por ser intensiva de capital, necesitó permanentemente cuantiosas inversiones para mantener su operación. El éxito de la empresa radicaba en el equilibrio de estas dos fuerzas. Fundidora se manejó con habilidad y en algunos casos con maestría para sobrevivir y crecer. Cuando perdió el equilibrio con estos poderes sucedieron los mencionados cambios de propiedad y le costó la vida.

En la composición del Consejo de Fundidora se encuentra la evolución del poder financiero mexicano de la primera mitad del siglo XX. Ahí estuvieron Fernando Pimentel, el hombre más rico durante el Porfiriato hasta 1917, y los Legorreta de Banamex, quienes permanecieron casi cincuenta años, hasta la estatización de la empresa, dando entrada a los burócratas de la banca como Oteysa.

A pesar de su origen y emplazamiento regiomontanos, Fundidora era diferente al medio y a la cultura empresarial regiomontana. De acuerdo con el análisis de Flavia Derossi,<sup>2</sup> la tipología local es calificada como “periférica autónoma” por su independencia y lejanía del poder central, mientras que en la Ciudad de México el tipo es “central dependiente” por su dependencia y cercanía a la toma de decisiones del poder central. Fundidora pertenece a esta última categoría de empresas; sus dueños eran de la Ciudad de México y vivían ahí, y su sindicato pertenecía al Congreso del Trabajo, como parte del corporativo priista. Para el común de los regiomontanos, Fundidora era una empresa lejana y gobiernista, a la que se le quería y respetaba al igual que a los Prieto.

Fundidora representaba lo más cercano al poder político central que el carácter regiomontano podía tolerar. Durante treinta años la empresa fue el vehículo para establecer y armonizar relaciones políticas entre Monterrey y México.

El consenso general era que Fundidora ponía a los gobernadores de Nuevo León. La realidad no era esa, pero el peso y la influencia de la empresa ante el presidente de México era innegable. Carlos Prieto fue consejero presidencial de 1945 a 1970; además de formar parte del consejo

---

<sup>2</sup> Flavia Derossi, *El empresario mexicano*, UNAM, 1977

del Banco de México. Los billetes de cincuenta pesos llevaban la firma muy legible de C. Prieto.

Varios empleados de Fundidora ocuparon importantes cargos en la esfera gubernamental central. Un ejemplo es el licenciado Campillo Sáenz, que fue director de relaciones industriales y llegó a ser secretario de Estado.

La opinión de Fundidora sobre quién podía ser el gobernador de Nuevo León era muy importante. Los mandatarios sabían que la armonía de Nuevo León dependía de la cercanía del gobernador con esta empresa. Este secreto a voces se rompió varias veces. La ocasión que molestó mucho a Carlos Prieto fue cuando Rodolfo Barragán, a la sazón director general de la empresa, lo felicitó públicamente por la nominación del candidato de Fundidora a la gubernatura, Eduardo A. Elizondo. En 1970, la relación de la empresa con el Gobierno central se rompió, por lo que su influencia en el poder político desapareció para siempre. Fundidora quedó como una empresa aislada en el centro de Monterrey. La influencia y prestigio local, junto con el respeto y cariño que se le tuvo a la familia Prieto, carecían de importancia para la ilusión acerera de Echeverría. El poder se esfumó a pesar de que la administración de la empresa regresó de la Ciudad de México para instalarse en Monterrey, con el argumento de la descentralización industrial.

## EL SINDICATO

El Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana nació en Pachuca el 25 de abril de 1934, con domicilio legal en la Ciudad de México. El marxismo dominante en esa época impregnó sus estatutos y la declaración de principios. La influencia de Lombardo Toledano, a la sazón líder de la CTM, se manifestó en toda la redacción. El primer párrafo de la declaración de principios dice “la experiencia adquirida mediante el estudio detenido de la historia de nuestro país, además de la experiencia viva de los años actuales, nos permite afirmar que el único camino justo para conseguir la total liberación de los trabajadores es el camino derivado del conocimiento y aceptación de la lucha de clases como teoría y realidad”. Entre sus objetivos de carácter general tenemos en el artículo 5 inciso V la desaparición de la explotación del hombre por

el hombre mismo para la dignificación de la especie humana. El inciso VI habla de la oposición a toda tendencia de involucrar a los trabajadores y en particular al pueblo de México en guerras imperialistas.

Este sindicato tomó el control del contrato colectivo con Fundidora en 1935 de manos del general Cárdenas, quien personalmente azuzó a los obreros contra la empresa. Por su parte, otros líderes continuaron con el ya descrito rosario ininterrumpido de huelgas. ¿Qué tanto permeó la ideología radical en los obreros? Es difícil saberlo. Siempre se habló de facciones marxistas dentro del sindicato, inclusive en 1989 se publicó que “la administración de la empresa había neutralizado a las folklóricas facciones marxistas del sindicato y, a través de sucumbir ante innumerables chantajes, se logró racionalizar en algunos aspectos la estructura del escalafón”. Yo entrevisté a muchos obreros de Fundidora y nunca me topé con ningún radical; a la mayoría de estos trabajadores les eran indiferentes las ideologías de sus líderes, si es que las conocían. En realidad estos trabajadores no diferían de sus colegas de Estados Unidos o Inglaterra, donde se fraguó el estereotipo del *steel worker*, hombres rudos que a través de un sindicalismo agresivo habían logrado ventajosas cláusulas contractuales, granjeándose el odio de la clase empresarial.

Esta imagen marxista se dio en Monterrey. El obrero de Fundidora, su familia directa, inclusive sus amigos, estaban vetados para conseguir trabajo en otras empresas regiomontanas. Hoy día esta práctica nos parece exagerada, pero era producto de la guerra fría en que vivían los modelos sindicales de la época: el corporativista centralista, denominado rojo, y el solidarista local, denominado blanco. Los trabajadores de Fundidora conocían perfectamente esta situación de aislamiento laboral y nunca trataron de mejorar su imagen local; en su lugar manipularon la cláusula de admisión para que sus familiares y amigos se introdujeran a la empresa. El personal de Fundidora estaba inmerso en una realidad industrial donde ellos eran la excepción y de esto estaban conscientes. El impacto de este sindicato en la sociedad fue nulo; su reputación y aislamiento provocaron la indiferencia de la comunidad ante los problemas de la empresa.

Este tipo de sindicatos generaron comportamientos que hoy consideramos nocivos y destructivos para el mismo trabajador. Al igual que en otros países, la rigidez sindical provocaba la obsolescencia e impedía el desarrollo

intelectual del trabajador. El sindicato buscaba la seguridad, que consistía en la propiedad vitalicia y hereditaria de la plaza; la otra meta era la premiación de la antigüedad, así los ingresos y privilegios se obtenían con el mero paso del tiempo, conforme a un sistema de ascenso por tolerancia; y, por último, la defensa del salario, que se concebía como el pago obligatorio por las funciones estrictamente otorgadas a la plaza, y cualquier acción extra, por mínima que fuese, debía ser ampliamente recompensada. El medio para el logro de estas metas era el escalafón, al que se ingresaba en el nivel inferior –trabajos diversos– sin importar que el aspirante tuviera preparación escolar o experiencia; era el nivel de arranque general y sólo el tiempo podía dar ascensos por el mero acomodo de las plazas. Mientras que la capacitación se hacía obligatoria por ley en los años ochenta, en Fundidora únicamente se podía exigir a los trabajadores de laboratorio.

En la época del cierre, Fundidora contaba con más de 400 categorías, algo impensable en una empresa moderna. El contrato colectivo era en realidad una pieza rebuscada del barroco mexicano, en donde el velador de la puerta 2, tenía sueldo diferente al velador de la puerta 4. Para los jardines había: cabo de jardineros, jardineros, operador de cortadora de zacate, auxiliar de operador de máquina cortadora de zacate (cuando se haga necesario) y peón. Todo esto era producto de una visión sindical que se fue anquilosando y no fue capaz de comprender hacia dónde se encaminaba el futuro del trabajo. Su ritualismo no solo acorraló a los trabajadores, también los desprotegió. En 1985 se realizó por parte de la empresa un “Comparativo de prestaciones de personal sindicalizado”, que resultó ser el último. Se evaluaron dieciocho empresas de primera clase, todas privadas, menos Fundidora. El resultado dio a varias de las prestaciones de esta empresa una calificación ligeramente inferior al promedio, y se vio que algunas estaban en el límite inferior. Así tenemos que el aguinaldo en Fundidora correspondía a 28 días, mientras el promedio era de 42; el comedor estaba concesionado y se cobraban 180 pesos por la comida, mientras que en la mitad de la muestra las empresas absorbían el total del costo. El fondo de ahorro se situaba dentro del promedio. No tenían caja de ahorro ni plan de ayuda múltiple. En casos de matrimonio, nacimiento o muerte de un pariente cercano, sólo se concedían dos días hábiles, sin ayuda monetaria, como lo hacían las otras compañías. Los días de vacaciones

eran ligeramente inferiores a las del resto de las empresas. La despensa, en este caso “subsidio a la cooperativa”, estaba dentro del promedio, y el plan de jubilación se hallaba en el nivel inferior de la muestra. Únicamente destacaban en ayuda para casa habitación.

Para ser un sindicato tan antiguo y considerado de lucha, sus beneficios eran pobres, contrario a la idea generalizada de que gozaban de inmensos privilegios. También es falsa la idea de que este sindicato fuera la causa de las pérdidas y, por lo tanto, del cierre de Fundidora. Lo que se le puede imputar al sindicato fue su incapacidad de adaptación, lo que le impidió apoyar a su empresa en los momentos difíciles.

#### UNA MUERTE ANUNCIADA

El presidente Echeverría citó al general Cárdenas en 1966, refiriéndose al proyecto de la siderúrgica Las Truchas: “Hoy ya puede hacerlo el Gobierno con los recursos y crédito que dispone, sólo falta vencer la resistencia de los industriales del acero que no desean ver establecidas nuevas plantas que afecten sus precios”. La nacionalización de Fundidora tuvo un carácter normativo de rescate de la soberanía, con escasos intereses prácticos sobre la empresa, salvo lo concerniente a sus reservas mineras.

Durante el Gobierno de López Portillo el auge petrolero y la riqueza que de ella emanaría se concibieron como asunto de soberanía nacional. La industria del acero se manejó como pieza estratégica para el desarrollo de la petrolera. La siderúrgica nacional, en su mayoría propiedad estatal, debía crecer tan espectacularmente como PEMEX. El triunfalismo se apoderó de Sidermex. Carlos Ávila, director de Empresas Asociadas de la paraestatal, declaró en 1980: “Todas nuestras empresas crecen y se expanden, nadie pierde dinero”. En ese año se producían 9.3 millones de toneladas y la meta fijada para 1990 era de 28 millones. En ese momento histórico, Fundidora Monterrey se consideraba una carga financiera, limitada a producir únicamente el 5 por ciento de la oferta nacional prevista para 1990, por lo que se condenó a tener crecimiento cero.

Esta lógica, que duró diez años, se derrumbó en 1981 por el peso de los acontecimientos mundiales, entre los que destacaron la sobreoferta petrolera,

la disminución del consumo de hidrocarburos por los países industrializados, la utilización de energías no petroleras, las innovaciones tecnológicas y los cambios en las modas y estilos de vida. Lo que en un principio se creyó que era un cambio coyuntural, resultó ser permanente en el mundo industrial. El acero mexicano fue arrastrado por la caída del petróleo; fuera de nuestras fronteras el acero sufría la peor situación desde su nacimiento en el siglo XVIII, provocada por la sobreoferta.

Mientras en México, al igual que en otros países subdesarrollados, estábamos inmersos en el gran debate económico-ideológico de los setenta, los países ricos impusieron cambios drásticos en sus economías con prácticas racionales, apoyo a industrias civiles, estímulo a la inventiva tanto instrumental como administrativa, orientación al cliente y a la utilidad real; aparecen palabras como modernización, reconversión, productividad y calidad.

La industria siderúrgica es el más claro reflejo del proceso de cambio. En 1978, la Comunidad Económica Europea adopta un plan de diez años para abatir costos y mejorar la calidad del acero, reduciendo la capacidad instalada. En 1975 aparece en Estados Unidos un nuevo concepto de producción que revolucionó la industria, el *mini mill* (la minifundición), que cubrió el hueco dejado por las moribundas fundidoras gigantes.

Como ejemplos de la caída de la participación del acero en el mercado tenemos las latas de cerveza, que en 1970 contaban con un 39 por ciento de acero en su composición, bajando a un 0.3 por ciento en 1976. En refrescos la caída fue del 77 por ciento al 16 por ciento en 1986. La experimentación con nuevos materiales disminuyó el peso promedio del automóvil, de cuatro toneladas en 1974, a 2.6 en 1985. Hoy día pesa menos de dos toneladas. Por si fuera poco, aparecen los denominados dragones asiáticos, compitiendo en este medio con tecnología de punta y precios bajos. Corea del Sur fue de los pocos países que aumentaron su producción en los años ochenta. Los 28 millones de toneladas proyectadas en México para 1990 quedaron en siete. El acero mexicano entró en la revolución mundial con tecnología obsoleta, plantas envejecidas, administración burocrática, corrupta y endeudada al límite.

Fundidora Monterrey tenía una parte moderna, la acerera B.O.F, la pelletizadora y la planta de planos, que convivían con los históricos hornos de hogar abierto y el horno número 2. La empresa requería en la década de los noventa una inversión de 100 millones de dólares para reconvertirse.



En 1986 perdió 80 millones de pesos, y requería además subsidios por 160 millones. Fundidora, en ese año, era la vieja y problemática empresa del pesado gigante burocrático Sidermex, que luchaba inútilmente para sobrevivir sin capacidad de respuesta en un mundo cada vez más cambiante y competitivo.

#### EL FIN DE FUNDIDORA, FIN DE UNA ÉPOCA

El 10 de mayo de 1986 cerraron las puertas de Fundidora Monterrey, incluyendo las de Aceros Planos, pese a su modernidad. Quedaron cesantes 11 mil trabajadores, el 1.5 por ciento de la población económicamente activa de aquellos tiempos, salvo algunas protestas y la presencia de los antiguos líderes del marxismo radical, el proceso de liquidación continuó, y se indemnizó de acuerdo a la ley. A dos años del cierre, una encuesta de la Facultad de Economía de la UANL arrojó que el 51.1 por ciento de los cesados estaban trabajando, el 25.7 por ciento estaba inactivo principalmente por la edad, y el 24.1 por ciento se consideraba desempleado. La sociedad regiomontana recibió la noticia del cierre con indiferencia y frialdad; los 120 años de historia industrial le habían permitido asimilar la lógica de la economía de mercado. En su larga historia Monterrey ha visto el nacimiento, crecimiento y muerte de miles de negocios. La idea de que las empresas son eternas y de que el Gobierno tenía que subsidiarlas si quebraban, iba en contra de la formación capitalista regiomontana.

Para nadie era desconocido que Fundidora reunía todas las condiciones para desaparecer, lo triste fue que su muerte se viera con indiferencia y, en algunos casos, con gusto. Dos años después del cierre se oían comentarios como: "que limpio está el cielo después del cierre de Fundidora". El mundial de fútbol México 86 acaparó el interés de los regiomontanos.

#### LA DESTRUCCIÓN DE LOS MITOS

El cese de trabajadores y la reacción social fueron los impactos que los medios de comunicación destacaron por algunos meses y luego fueron

olvidados; sin embargo, la trascendencia del cierre de Fundidora fue decisiva para la cultura política, social e industrial en todo el país. Primero, el acero dejó de ser, al igual que en todo el mundo, un elemento fundamental de la soberanía nacional, o parte del poderío militar, lo que justificaba que una siderúrgica no podía desaparecer, sin importar el costo. Fundidora, además, era empresa pública, por lo tanto patrimonio nacional y fue la primera empresa pública que rompió con la ficción del carácter sagrado de estas industrias. La desamortización de Fundidora provocó la racionalización de la empresa pública mexicana.

En aquella época, las fuentes de trabajo eran sacralizadas, se tenían que proteger a cualquier costo público; un empresario en quiebra nunca perdía ni hacía frente a sus errores y deficiencias, pues el Estado mexicano se quedaba con las empresas, con el argumento de defender las fuentes de trabajo. Así, el Gobierno acabó manejando todo tipo de empresas, como porcelanas, ingenios, siderúrgicas, líneas aéreas, hoteles, e inclusive cabarets. El tremendo costo de los subsidios a estos barriles sin fondo sacrificó la generación de miles de empleos reales. Fundidora, al cerrar, corrigió este tremendo error de décadas y sentó un precedente impostergable en el esquema empresarial mexicano.

Otro de los dioses de barro que se derrumbó con el cierre de Fundidora fue el sindicalismo intocable que se debía tratar como variable independiente de la industrialización. El cierre de Fundidora es el primer caso en la historia de México en el que un sindicato es obligado a replantear sus verdaderos fines, pues éstos se habían desviado a la política, a la burocracia, e inclusive a la actividad empresarial. El sindicalismo mexicano entendió por primera vez que su existencia estaba directamente relacionado con la salud y rentabilidad de su empresa, por lo que su comportamiento tenía que ser lógico y racional en lugar de político y emocional.

El cierre de Fundidora debe ser entendido como una nueva concepción de la industria mexicana. Esta muerte fue el inicio de un proceso que permitió orientar y transformar nuestra cultura para incorporarse ventajosamente al desarrollo global en el siglo XXI.

## EL LEGADO DE FUNDIDORA MONTERREY

El principal legado histórico de Fundidora Monterrey fue completar los componentes para hacer de la sociedad regiomontana una sociedad industrial, transformando además con su comportamiento y exigencias internas la cultura local. Fundidora, como ninguna otra industria, es la impulsora de la modernidad; además fue una empresa liberal y comprometida con el entorno.

A Fundidora se le asocia siempre con la Universidad Autónoma de Nuevo León, a la que siempre apoyó a través del Patronato Universitario con personas como Manuel Barragán y Ramón Cárdenas, “gente de Fundidora”. Entre ellos podemos destacar a Raúl Rangel Frías que, siendo gobernador, impulsó como ninguno a esta universidad e incorporó al Patronato Universitario los terrenos rescatados del río Santa Catarina.

El apoyo a la UANL no impidió que el Tecnológico de Monterrey recibiera también apoyos. Adolfo Prieto fue figura clave en su fundación, y la Biblioteca Cervantina, principal tesoro de la institución, fue legado personal de Carlos Prieto. Fundidora Monterrey actuó y participó en muchos de los desarrollos y esfuerzos culturales de Monterrey. El primer edificio que introduce a la ciudad a la modernidad arquitectónica fue el Condominio Acero, construido por la empresa.

Existió además una aportación decisiva para la formación cultural regiomontana, hoy totalmente olvidada o desconocida por las nuevas generaciones: fue la revista *Previsión y Seguridad*, que –junto con *Trabajo y Ahorro*, de Cervecería Cuauhtémoc– constituía una de las pocas publicaciones periódicas que se recibían en los hogares regiomontanos. Sus contenidos siempre fueron provechosos y formadores, algo difícil de entender en el mundo actual, sobreexpuesto a la información; sin embargo, la ideología que transmitían estas revistas todavía existe en la disciplina y conducta de muchas familias regiomontanas.



TREINTA AÑOS DE VIDA POLÍTICA  
EN NUEVO LEÓN.  
A VUELO DE MEMORIA 1973-2003

POR  
SERGIO ELÍAS GUTIÉRREZ SALAZAR



## TREINTA AÑOS DE VIDA POLÍTICA EN NUEVO LEÓN. A VUELO DE MEMORIA, 1973-2003

La complejidad de relatar esta historia reside no únicamente en resumir en pocas líneas treinta años de vida política nuevoleonesa, sino, principalmente, en la escasez de libros que tratan este tema.<sup>1</sup> Si bien existe una importante bibliografía sobre muchos de los aspectos históricos del estado, son pocos los que se han ocupado de reseñar de los avatares políticos del mismo.

Así es como decidimos centrarnos en los personajes más que en sus obras, las que se mencionan de manera muy general, atendiendo al espacio y falta de información sistematizada sobre ellas.<sup>2</sup>

Para lograr esta tarea hemos recurrido a la memoria, basada sobre todo en las observaciones del autor y en una que otra consulta a amigos personales. Las gráficas que se presentan fueron construidas a partir de los datos obtenidos en la Comisión Estatal, mismas que desde las elecciones municipales de 1985 hasta la fecha han sido publicadas puntualmente, cada vez con mayor sistematización y mejor presentación gráfica.

Al final de este trabajo aparece un anexo con los principales datos que muestran la evolución de la competencia política y participación del PRI y el PAN, los dos principales partidos en el estado. Dicho esto en atención a que,

---

<sup>1</sup> En el libro de Isabel Ortega Ridaura y María Gabriela Márquez, *Génesis y evolución de la administración pública de Nuevo León*, Fondo Editorial de Nuevo León, INAP, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, 2005, se puede encontrar con detalle una historia sobre los orígenes de la administración pública en Nuevo León, leyes expedidas por las legislaturas y algunas de las obras de cada Gobierno estatal.

<sup>2</sup> A excepción de los informes de Gobierno que se podrían consultar en los archivos del Congreso del Estado.

desde que se presenta con intensidad la competencia política en el estado han obtenido más del 90 por ciento de la votación en las elecciones locales. Esta peculiaridad hace de Nuevo León, quizá el estado con el bipartidismo PAN-PRI más consistente en el país.

Con todo y lo que parezca, este bipartidismo es de reciente manifestación, sobre todo si el tiempo se mide en décadas. Hace apenas diez años que la competencia política se ha intensificado en el estado. El año de 1997 fue la primera elección estatal en que el PAN y, por supuesto, el PRI lanzaron candidatos a todos los puestos de elección popular: la gubernatura, las 26 diputaciones y los 51 ayuntamientos del estado.

Antes de esa fecha, los partidos competían de manera muy accidental. En la etapa que va de la fundación de Partido Nacional Revolucionario, en 1929, a su transformación en Partido de la Revolución Mexicana, en 1938 y, particularmente, en Partido Revolucionario Institucional, en 1946, la disputa por el poder se dio, como en casi todo el país, en el ámbito interno del PRI y sus ancestros.

A pesar de estar ampliamente documentada la contribución de personajes del estado en la creación de Partido Acción Nacional, el crecimiento de éste fue lento en Nuevo León. En sus primeros años de vida, los de la "brega de eternidad" (a los que convocara su fundador Manuel Gómez Morín en 1939) la presencia del partido fue más bien testimonial. Poco tiene en sus primeros años que sea destacable. Poco competía por el poder político. No obstante, Nuevo León fue el estado donde el PAN obtuvo unos de sus primeros triunfos en elecciones municipales. En 1963 ganó en San Pedro; luego vino Abasolo en 1966, el municipio menos poblado del estado en ese entonces.

Al inicio de la década de los setenta, la vida discurría con calma, podríamos decir que hasta con modorra. Nada en especial alteraba la paz provinciana que se disfrutaba en Nuevo León o, como decimos por acá, en Monterrey. Y es que ni entonces ni ahora hemos logrado distinguir a la ciudad de Monterrey de lo que es el estado de Nuevo León.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Quizá se deba a la alta concentración demográfica en la ciudad de Monterrey, considerando como tal a la zona metropolitana. Así ha sido al menos desde hace cuatro décadas. Antes de ese tiempo, la población del estado estaba mejor repartida. La vorágine del crecimiento empezó a manifestarse sobre todo en la segunda mitad del siglo XX. En 1970, el censo arrojaba que la población total del estado era de apenas poco más de un millón 700 mil habitantes,



En 1940, tres generaciones atrás, Nuevo León apenas rebasaba el medio millón de habitantes (540 mil), de los cuales cerca de dos terceras partes vivía en la zona rural. El crecimiento intercensal se disparó sólo después de la posguerra. En la década de 1950 a 1960 la población aumentó a un ritmo de 3.3 por ciento anual, a una tasa que duplica a la de dos décadas atrás. Entre 1960 y 1970 dicha tasa pasó a ser de 4.6 por ciento anual, lo que, comparado con la década anterior, marcaba una aceleración de más de un punto porcentual.

Este crecimiento seguiría así durante la década de los setenta, en la que la población creció a una tasa de 4.0 por ciento anual. De ahí en adelante decreció, dado que entre los años 1980 y 1990 la tasa fue de sólo 2.1 por ciento, aproximada a la más reciente, que fue de 1.8 por ciento entre 2000 y 2005.

La referencia de estos datos es importante porque, a mi juicio, ilustran la época en que el país sufría cambios. El país dejaba atrás aceleradamente su calidad de sociedad rural, para pasar a ser predominante urbana. Nuevo León había presentado este fenómeno desde décadas atrás; Monterrey mostraba desde antes ese dinamismo.

También es cierto que los efectos de esta urbanización acelerada poco o nada se dejaban sentir en el estado. Los grandes movimientos urbanos, la huelga ferrocarrilera de 1958 o el movimiento de protesta de algunos médicos del sector salud de 1965 o el movimiento popular-estudiantil de 1968, apenas se sintieron en la ciudad, no obstante la intensidad o la duración de los mismos.

Vivíamos un poco en la periferia del país. Todavía no se hablaba de la prensa nacional, ni de los noticieros de radio y televisión emitidos desde la Ciudad de México. Y es que, actualmente, por mucho que se procure la cobertura regional, se privilegia la información centralizada. Los diarios locales, la televisión y la radio predominaban sobre los medios nacionales. La visión del acontecer nacional pasaba por el tamiz de la óptica local, y no a la inversa, como sucedía en otras partes.

Aquí privaba un regionalismo muy acusado que suponía una mayor autonomía de la política local respecto de la nacional. Esto se debía, sin

---

mitad hombres y mitad mujeres, con una concentración en el área metropolitana de un 75 por ciento.

duda, a que las actividades económicas, industriales, comerciales y de servicios, tenían su origen y su soporte en grupos económicos oriundos de la entidad. La burguesía local impulsó, incluso antes que la nacional, una pujante actividad económica autárquica que poco o nada debía a la actividad económica nacional.<sup>4</sup>

En este renglón, el estado mostraba un dinamismo mayor al nacional. Entre 1950 y 1970, el crecimiento fue de 9.82 por ciento en la primera década y de 8.22 por ciento en la segunda. Después se redujo sensiblemente en los años que van de 1970 a 1980 a sólo 5.16 por ciento.<sup>5</sup>

Este dato es relevante porque marca el inicio de la época de inestabilidad y conflictos del Poder Federal con los grupos económicos estatales. Esto, como veremos más adelante, se manifiesta en la política local. Como ejemplo podemos mencionar el caso de los gobernadores del estado: todos, a excepción del doctor Ignacio Morones Prieto<sup>6</sup> (1949-1952),<sup>7</sup> habían hecho aquí su carrera política, y aquí fueron seleccionados.<sup>8</sup>

La salida del Gobierno de Morones Prieto fue cubierta por José Vivanco; luego vienen los Gobiernos de Raúl Rangel Frías, de Eduardo Livas Villarreal y, en 1967, el de Eduardo A. Elizondo. Es precisamente el periodo de este último con el que queremos arrancar el análisis de la política local.

En 1967, después de un breve paso por la rectoría de la Universidad de Nuevo León, fue elegido gobernador Eduardo A. Elizondo. Había permanecido ligado, como abogado, a los grupos industriales y bancarios de la entidad. En el Gobierno de Eduardo Livas se desempeñó primero

---

<sup>4</sup> Puede decirse, en cierta medida, que en muchos sectores de la actividad económica –cerveza, acero, cemento, vidrio y otras– los empresarios del estado fueron pioneros en el país.

<sup>5</sup> Al respecto, ver: Enrique Garza Ramírez, (coord.) Nuevo León 1985. Un ensayo sobre las condiciones y perspectivas de la transmisión del poder público, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Centro de Investigaciones (CIPAD), México, 1985.

<sup>6</sup> Realizó la mayor parte de su carrera política en la Ciudad de México.

<sup>7</sup> Renunció a mitad de su periodo de Gobierno para ocupar un cargo en el gabinete federal. Concluyó el periodo gubernamental José Vivanco. Si bien ese caso fue el primero en la época postpriista en que llegaba un político no formado en el estado, los descendientes de Arturo B. de la Garza, manifestaron en una entrevista que la secuencia se rompió porque el presidente Miguel Alemán no aceptó la propuesta del gobernador de que la sucesión recayera en Eduardo Livas, ante la oposición de los grupos económicos del estado que lo consideraban demasiado a la izquierda del PRI.

<sup>8</sup> Al respecto, vale la pena revisar la obra de Enrique Garza Ramírez, citada en este trabajo.

como tesorero del estado y luego como rector de la UNL, entonces no tenía la calidad de autónoma.

Como preparación de su ascenso al Gobierno local, el Gobierno de Livas Villarreal, de acuerdo con los grupos empresariales locales, había impulsado la llegada de Elizondo a la rectoría, para de ahí lanzarlo a la gubernatura del estado. Su paso por la Universidad transcurrió en cierta calma. Entonces la UNL no tenía motivos para la intranquilidad, admitía a muchos de los aspirantes y crecía a buen ritmo. La actual Ciudad Universitaria empezaba entonces a poblarse con la mayoría de las escuelas y facultades.<sup>9</sup>

La campaña de Elizondo por la gubernatura fue, como sucedía en los tiempos del partido único, una mera sucesión de eventos preparados desde el Ejecutivo, más para que los electores conocieran al candidato que para que se animaran a votar por él. La competencia electoral era casi nula, sólo el Partido Acción Nacional peleaba, más con pundonor que con fuerza, algunas candidaturas en las elecciones locales.

Dice Robert Furtak que la candidatura de Eduardo Elizondo correspondía a un creciente poder de los grupos económicos que empezaban a participar en la política activa, la cual hasta entonces habían dejado en manos de los grupos políticos posrevolucionarios que habían hecho su carrera al amparo del Partido Revolucionario Institucional, que había consolidado su hegemonía política en el país.<sup>10</sup>

Elizondo tomó posesión de su cargo en octubre de 1967,<sup>11</sup> como consecuencia de una elección en la que enfrentó una débil oposición por parte del único partido que podía presentarla. Su rival por parte del PAN fue Abelardo Salas, relacionado con otra de las familias prominentes en el ámbito económico del estado.

Antes de un año de gestión, en julio de 1968, se inició en México el movimiento estudiantil popular que culminó con la matanza de estudiantes

<sup>9</sup> Resulta interesante mencionar que el primer rector, durante la gubernatura de Livas, fue José Alvarado. Se dice que su salida tuvo relación con el regionalismo y la fuerte influencia de los empresarios.

<sup>10</sup> Robert K. Furtak, *El Partido de la Revolución y la estabilidad política en México*, Serie de estudios 35, Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM, México, 1974, 214 pp.

<sup>11</sup> El PRI, representado por Eduardo Elizondo, obtuvo 252,582 votos, es decir, 83.84 por ciento; por el PAN, con Abelardo Salas Guerra a la cabeza, consiguió 48,662 votos, que corresponde a 16.15 por ciento.

el 2 de octubre de 1968 en la plaza de las Tres Culturas en Tlatelolco. Si bien no tuvo mayores repercusiones en el estado, no dejó de sembrar inquietud entre los estudiantes de la UNL, que el año siguiente se manifestaron de manera consistente.

Durante 1969, la universidad pública conoció reclamos por una mejora de los programas de estudio, la remoción de algunos profesores y directivos, y la eliminación del examen de admisión para el ingreso a sus facultades y escuelas. El movimiento concluyó a finales de ese año con la aprobación de un decreto que otorgaba la autonomía a la Universidad de Nuevo León, y la consecuente liberalización de la designación del rector y de los directores por parte del gobernador. En esa primera elección resultó electo Oliverio Tijerina.

Después de ese primer paso, la comunidad universitaria se dio a la tarea de formular el año siguiente un proyecto de ley que diera sustento definitivo a la autonomía. Sin embargo, el Congreso local no aprobó su propuesta de ley orgánica; y en marzo de 1971, el gobernador, sin aviso ni negociación previa con los grupos universitarios, envió su proyecto de ley orgánica, la cual fue aprobada a mediados del año.

Esta ley contrariaba los principios de la educación superior (al decir de los propios universitarios), dado que incluía en la Junta de Gobierno a grupos ajenos a la casa de estudios, entre los cuales estaban locutores, como Neftalí López Páez, amas de casa y empresarios de diversos ramos.

La aprobación de esta ley provocó la huelga en la UANL. Estos episodios, que van de la rebelión universitaria a la autonomía, lo describe con detalle el profesor de la UANL, Juan Ángel Sánchez en su libro *Treinta años después*.<sup>12</sup>

La huelga determinó la intervención del presidente de la República, quien ordenó a los diputados del PRI en el Congreso local echar atrás esa ley, lo que provocó una airada reacción del gobernador Elizondo y su renuncia al puesto el 5 de junio de 1971. Días después, el 10 de junio de 1971, una marcha de estudiantes de la Ciudad de México, terminó en otra matanza. Esos hechos provocaron la salida del Gobierno capitalino de Alfonso Martínez Domínguez, a la postre gobernador del estado, y personaje clave de la historia reciente de Nuevo León.

---

<sup>12</sup> Juan Ángel Sánchez Palacios, *Treinta años después*, Ediciones Castillo, México, 1971.

## LA SALIDA DE EDUARDO ELIZONDO Y LA LLEGADA DE LUIS M. FARÍAS

Con la supresión del Consejo Ciudadano de la UANL y la salida de Eduardo Elizondo, dio inicio la intervención directa del presidente en la vida política de Nuevo León. No queda duda de esto en la designación del gobernador sustituto.

Luis Marcelino Farías había sido diputado y senador por el estado, pero en realidad no tenía arraigo en estas tierras. Un poco en broma y otro poco en serio, se decía a su llegada que vivía en el Hotel Ancira y que se trasladaba al Palacio de Gobierno en sentido contrario por Zaragoza, porque si tomaba otra calle corría el riesgo de extraviarse.

De corte conservador, y también ligado por lazos de parentesco con importantes grupos económicos, Farías pretendió cerrar las heridas de los grupos privados provocadas por la salida de Elizondo. Sin embargo, su gestión pasó sin pena ni gloria. Realizó algunas obras públicas, como el complejo vial Gonzalitos. Con la llegada de Farías se retomó la costumbre de designar políticos con carrera nacional, más que local al Gobierno del estado. En el caso de Luis M. Farías, todos los que llegaron con él, salieron con él y no volvieron a tener presencia política significativa en la entidad.

## EL GOBIERNO DE PEDRO ZORRILLA MARTÍNEZ (1973-1979)

El arribo de Pedro Zorrilla al Gobierno estatal se dio en medio de un ambiente tenso por las relaciones entre los empresarios de Nuevo León y el Gobierno de Luis Echeverría Álvarez. Ese año, por primera vez en décadas, la inflación superó la barrera de 10 por ciento, llegando a 13 por ciento.

El sexenio de Echeverría inició en 1970 en medio de la incertidumbre. Los dos primeros años se aplicó una política de austeridad en el gasto y, por lo general, se buscaba la estabilización de la economía que estaba creciendo a menores tasas desde hacía años. Echeverría lanzó una política económica que preocupaba a los empresarios por la creciente intervención del Gobierno en sectores que se consideraban, hasta entonces, reservadas para los sectores privados.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Ver Luis Medina Peña, *Hacia el nuevo estado*, FCE, México, 1999, pp. 174 en adelante.

La política económica expansionista gubernamental provocó un déficit desconocido hasta esa fecha. El gasto público de ese año excedió en casi 20 por ciento el autorizado por el Congreso. El número de empresas públicas creadas por el Gobierno en el sexenio 1970-1976<sup>14</sup> duplicó las existentes, desde que en la década de los cuarenta empezó a crearlas. Las iniciativas en materia económica del nuevo Gobierno buscaban revertir la tendencia de una grave concentración del ingreso por regiones y por sectores de actividad, que se agudizaba al compararlo con el crecimiento de la época conocida como el “desarrollo estabilizador” (1952-1970). Además, existía el antecedente inmediato de que el crecimiento del PIB en la década inmediata anterior (1960-1970) había sido de 48 por ciento, junto con una reducción del crecimiento poblacional.

#### DEL DESTAPE DE PEDRO ZORRILLA A LAS ELECCIONES DE 1973

En diciembre de 1972, la lucha en el interior del Partido Revolucionario Institucional por la nominación a la candidatura del Gobierno del estado se dio de manera abierta. Como en las anteriores contiendas, los aspirantes eran políticos con arraigo y presencia en el estado: uno de ellos era Alfonso Martínez Domínguez, quien pensaba reponerse del descalabro sufrido el 10 de junio de 1971, a causa de la matanza en la Ciudad de México; el otro, bien situado en la opinión pública del estado, era Leopoldo González Sáenz, ex alcalde de Monterrey y ex diputado federal.

Del equipo de Luis M. Farías, ningún funcionario figuraba con posibilidades de alcanzar la nominación priista. Los grupos políticos locales se dividían entre los dos candidatos antes mencionados. Precisamente, a inicios del mes de diciembre del año anterior a la elección, durante un acto de apoyo a la candidatura de Martínez Domínguez, se corrió la voz de que en el Distrito Federal, Leopoldo González Sáenz se había pronunciado a favor de Pedro Zorrilla Martínez durante una comida.

Como dato chusco, se dice que al darse a conocer la noticia del “destape” a favor de Pedro Zorrilla, los comensales salieron del salón evadiendo a

---

<sup>14</sup> Pedro Aspe Armella, *El camino mexicano de la transformación económica*, FCE, México, 2005.

los fotógrafos. Todos querían quedar con sus derechos a salvo para apoyar en su momento a Pedro Zorrilla. Días después, llegaba el desconocido candidato oficial al estado en el tren Regiomontano, que entonces hacía el recorrido entre la Ciudad de México y Monterrey. Los actos de apoyo se dieron de inmediato. La candidatura en su favor, se dijo entonces, se dio por la negociación entre los grupos económicos regiomontanos, entonces capitaneados por don Eugenio Garza Sada, y la cúpula política nacional, encabezada por el presidente Luis Echeverría.

La candidatura de Zorrilla se dio al mismo tiempo que se renovaban las gubernaturas de Sonora, Campeche y Guanajuato. Los tres candidatos de esos estados salieron del grupo cercano al secretario de Gobernación, Mario Moya Palencia. Los cuatro postulados eran políticos de menos de cuarenta años. El PRI se renovaba en las postulaciones para las gubernaturas, como lo había hecho en la conformación del gabinete de Luis Echeverría Álvarez.

El PAN utilizó el desarraigo de Pedro Zorrilla como el principal argumento para atacarlo. Éste, aunque había nacido en Monterrey, de padre originario de Tamaulipas, había sido años antes secretario de Gobierno de ese estado, lo que para algunos significaba un impedimento, si no jurídico, al menos político, para aspirar al Gobierno de Nuevo León.

En contraste, el PAN presentó la candidatura del jalisciense Pedro Reyes Velásquez, profesor del Instituto Tecnológico de Monterrey y reconocido editorialista del diario *El Porvenir*, donde publicaba diariamente una columna con el seudónimo PIT. Muy pronto los medios locales destacaron que se trataba de una contienda entre Peter PRI contra Peter PAN.

La Constitución Política del estado de Nuevo León señalaba que para ser candidato al Gobierno local, se requería ser nativo del estado. No preveía, como era el caso en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la posibilidad de que lo fuera quien, sin ser nativo del estado, hubiera sido residente en el estado por más de cinco años.

El resultado de la elección fue: Pedro Zorrilla Martínez, 329 mil 263 votos, Pedro Reyes Velásquez, 64 mil 762 votos y Máximo León Garza, sin registro, 8 mil 492 votos.

El sexenio 1973-1979 se iniciaba con buenos augurios. La formación profesional, al menos formal, del nuevo gobernador era muy superior a la de sus antecesores. Además de haber obtenido la mejor calificación de

su generación en la Facultad de Derecho de la UNAM, había alcanzado el grado de doctor de Derecho por la Universidad de París.

En agosto de 1973, inició su gestión Pedro Zorrilla, que fue accidentada porque, contrariamente a lo habitual, en la conformación de su gabinete hubo al menos dos cuestiones que resaltaron.

La primera fue que se componía, en la mayoría de los casos, de personas sin arraigo en el estado, y nuevos en el sector público. Así fue con el secretario General de Gobierno al inicio del sexenio, César Santos Santos, abogado nuevoleonés; el procurador de justicia, Fernando Guajardo Rangel, originario de Monterrey, sin experiencia en ese delicado encargo. En la Policía Judicial se designó a un personaje con amplias recomendaciones policíacas, pero que desconocía el ámbito delincencial de la comunidad. Causó particular desconcierto la designación del tesorero del estado, Leopoldo Andrade Cossío quien sustituyó a don Víctor Gómez, con amplio conocimiento de las finanzas estatales y buenas relaciones con los grupos económicos privados. Otros nombramientos causaron también desconcierto y sorpresa.

La otra característica que marcó el arranque del sexenio de Pedro Zorrilla fue la reorganización de la estructura administrativa. Envío al Congreso local una iniciativa de Ley Orgánica de la Administración Pública estatal, la primera de ese tipo en la historia de la entidad, que creaba la figura de secretarías en lugar de las tradicionales direcciones. Esta modalidad, a la vez que ampliaba la estructura del Gobierno, la encarecía, rompiendo la conservadora idea de una estructura pequeña y, por ende, austero y poco oneroso.

La Dirección de Educación Pública del Estado, pasó a ser la Secretaría de Educación y Cultura en la que se agrupaban las funciones de la antigua dirección, y se añadían las de deportes, cultura y recreación. También se creó la Secretaría de Fomento Económico y Obras, que englobaba la anterior Dirección de Obras Públicas, y a éstas se añadieron otras, como las de Promoción Económica y la de Desarrollo Urbano. Así creció el número de dependencias en todo el aparato estatal.

Esta formación quedó plasmada en la actualización legislativa que emprendió en su gestión. Destaca, entre las leyes aprobadas en ese periodo, una nueva legislación electoral que se anticipaba a la reforma política de 1977. En ésta se estableció la creación de los regidores de minoría proporcional,



antes de que este sistema electoral fuese adoptado en el país para reconocer derechos de las minorías.

También se presentó un creciente proceso de urbanización. El censo de 1970 mostró que la población urbana había rebasado a la rural. Si bien en Nuevo León, desde años antes se había presentado ese fenómeno, se había acentuado por la proliferación de las invasiones de predios en la ciudad, lo que dio lugar al precarismo urbano. Monterrey crecía sin orden, impulsada por la acción de los fraccionadores de tierras, sin una legislación adecuada que normara esa actividad.

En 1975 se expidió la Ley de Asentamientos Humanos y Planificación y se inició la regulación del crecimiento, además se realizaron obras viales que anticipaban el futuro como el cinturón de Gonzalitos-Fidel Velázquez, que dio fluidez al tráfico urbano.

Lo más destacable del sexenio, sin embargo, es que apenas iniciado el periodo, el 17 de septiembre de 1973, uno de los más prominentes empresarios del estado, don Eugenio Garza Sada, fue asesinado por un grupo de la guerrilla urbana que pretendía secuestrarlo. Ese hecho rompió la débil relación entre Luis Echeverría y el sector empresarial del estado, ya de suya difícil por el creciente activismo económico del Gobierno federal y la proclividad del presidente a confrontar al sector privado, al menos en el discurso.

Desde esa fecha y hasta el fin del sexenio, el Gobierno vivió bajo la presión de los grupos económicos como reflejo de las confrontaciones con el centro. Pedro Zorrilla estuvo bajo la disyuntiva de representar, o al menos apoyar, los intereses de los empresarios nuevoleonenses, o seguir las pautas del ejecutivo federal. La situación se agravó por las frecuentes ausencias del gobernador del territorio del estado, contrariamente a la costumbre de sus antecesores.

El efecto de estos desencuentros provocó, en repetidas ocasiones, crisis en el Gobierno, llegándose incluso a suponerse que no concluiría su gestión. Esto empeoró por el hecho de que se atribuía al gobernador haber apoyado al precandidato a la presidencia de la república, Mario Moya Palencia.

El efecto perverso de esta confrontación fue que Zorrilla, tuvo que crearse una base de apoyo con sector obrero organizado del PRI: la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación Revolucionario de

Obreros y Campesinos (CROC). A cambio de ese apoyo político, se les dieron concesiones de transporte público y para desarrollar fraccionamientos de urbanización progresiva, lo cual fortaleció económica y políticamente a esas centrales obreras.

El sexenio de Pedro Zorrilla terminó en medio de una crisis política, sobre todo por los conflictos con el sector privado. La falta de arraigo, no resuelta durante todo el sexenio, cobraba facturas políticas al gobernador. Este desapego y el cambio de Gobierno de Luis Echeverría a José López Portillo, impidió que Pedro Zorrilla participara en la postulación del candidato de su partido a sucederlo.<sup>15</sup>

Ésta recayó en Alfonso Martínez Domínguez, político de amplia trayectoria nacional, aunque con escasa presencia local; sólo la suficiente para haber pasado por el estado en las diversas ocasiones en que fue elegido diputado federal, las primeras por el Distrito Federal y las últimas por algunos distritos rurales de Nuevo León.

#### LA ELECCIÓN DE ALFONSO MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ: LA REIVINDICACIÓN DE UN POLÍTICO EN DESGRACIA

La propia debilidad del final del sexenio de Pedro Zorrilla y la poca presencia política de los miembros de su equipo, abrió las posibilidades a que otra vez la decisión recayera en un personaje residente fuera del estado y con más carrera política nacional que local.

En 1978, seis años después de la desbandada de sus seguidores por la frustrada nominación en 1973, Alfonso Martínez Domínguez, ahora ya sin la presencia en la política de su enemigo Luis Echeverría, se preparaba por segunda vez para buscar la gubernatura.

Habían pasado ya siete años del Jueves de Corpus (10 de junio de 1971), cuando perdió la jefatura del Departamento del Distrito Federal, a la que había llegado después de haber sido presidente del PRI nacional durante la campaña de Echeverría por la presidencia. Mucho más cercano al presidente saliente, Gustavo Díaz Ordaz, que al entrante, se le había

---

<sup>15</sup> Se recomienda remitirse a anexos para observar cómo el PAN triunfa en algunos municipios.

designado en ese puesto para cumplir con una larga tradición priista de “premiar” al presidente del PRI en campaña como una forma de estimular la unidad partidista.

Martínez Domínguez parecía haber concluido su larga carrera con la remoción y con el consecuente ostracismo a que fue sometido. Trascendió que al “renunciar” a su puesto se le había ofrecido una embajada en algún país sin importancia, como se acostumbraba con los políticos caídos en desgracia, pero la rechazó. Un político de su generación alguna vez comentó que Alfonso Martínez Domínguez había emprendido desde abajo la reconstrucción de su carrera. Hacía largas antesalas con políticos de todos los calibres y tejía nuevas alianzas desde abajo. Eso lo hacía sin descuidar las relaciones con grupos políticos locales, muchos de los cuales habían participado en campañas anteriores y en su frustrada nominación de seis años atrás.

También trascendió que el ex presidente Gustavo Díaz Ordaz, había pedido al presidente de la república, José López Portillo, que hiciera candidato del PRI a Alfonso Martínez Domínguez para el Gobierno del estado de Nuevo León. La negativa abierta, o al menos el poco interés que mostró en la candidatura Santiago Roel, secretario de Relaciones Exteriores, dejó a Martínez Domínguez en la mejor posición para alcanzar la nominación del PRI.

Esa elección, como habían sido las anteriores, se dio sin contratiempos para el Partido Revolucionario Institucional. La oposición en el estado era muy débil, se puede decir que se limitaba al Partido Acción Nacional, el que en esta ocasión presentó como candidato a José Ángel Conchello, un respetable regiomontano, pero con escasa presencia en el estado, menor aún que la de su rival priista. Conchello había hecho su carrera en la Ciudad de México trabajando para una empresa de origen regiomontano. Por la izquierda, el candidato fue el antiguo dirigente comunista Encarnación Pérez, quien había sufrido persecuciones e incluso la cárcel en años anteriores. En esta ocasión, los tres candidatos a gobernador, siendo originarios del estado, carecían de arraigo en la entidad.

El resultado en esas elecciones, fue de 422 mil 132 votos para el candidato del PRI, que además fue postulado por el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana. José Ángel Conchello obtuvo 122 mil 789 votos. La competencia electoral fue poco intensa, dominada ampliamente por el PRI

en abierta complicidad con los sectores privados y aun los grupos sindicales. La presencia del sector campesino en el estado era poco relevante; además, en los municipios rurales, el dominio del PRI fue aún mayor que en los urbanos.

Martínez Domínguez, contrario a la tradición priista que ofrecía continuidad, se basó en la oferta del cambio. Consideró que la gestión de Pedro Zorrilla no había sido bien vista por el electorado y prometió cambiar, sobre todo en el estilo de hacer política, buscando más cercanía con la población y mayor presencia en el estado.

Apenas iniciada la gestión del nuevo Gobierno, Martínez Domínguez utilizó la fuerza pública contra una invasión de tierras promovida por la agrupación Tierra y Libertad, formada por precaristas urbanos que años atrás habían ocupado ilegalmente algunos terrenos, con la tolerancia –si no es que con el patrocinio– del Gobierno de Luis Echeverría. El mensaje fue claro: ya no se tolerarían más ocupaciones del suelo urbano y se impondría orden en esa materia. Dicha acción incluyó el encarcelamiento de Alberto Anaya, dirigente de ese movimiento y, posteriormente, fundador del Partido del Trabajo.<sup>16</sup>

El Gobierno de Alfonso Martínez Domínguez, contrario al de su antecesor, se integró por un variopinto grupo de personajes con presencia política o social en el estado. En la Secretaría de Gobierno colocó a Graciano Bortoni, antiguo y leal seguidor, sobre todo en la promoción de la precampaña de seis años atrás. En la Tesorería repuso a don Víctor Gómez, lo que generó buenas opiniones en el sector privado local. En la Procuraduría de Justicia designó a un prestigiado abogado local, Pedro Quintanilla Coffin. En la regulación y ordenación del desarrollo urbano designó a Lucas de la Garza, abogado de amplio prestigio intelectual, hijo de un ex gobernador del estado. En la Secretaría de Educación, a diferencia de Pedro Zorrilla, que había nombrado a un empresario sin preparación para el cargo, designó a Romeo Flores Caballero, profesor normalista con doctorado en Historia por la Universidad de Texas y amplias credenciales académicas.

El inicio del sexenio de Alfonso Martínez Domínguez (1979-1985) coincidió con el de una profunda reforma administrativa y sobre todo fiscal en el

---

<sup>16</sup> Con ese partido, el antiguo dirigente de precaristas ha sido varias veces legislador local y federal y hoy en día es senador.

Gobierno federal. En 1980 entró en vigor el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, que entre sus objetivos tenía la eliminación de centenas de impuestos al gasto que existían en los estados y municipios, a cambio de implantar en todo el país el impuesto al valor agregado (IVA). En enero de 1980, a cinco meses de iniciado el sexenio de Martínez Domínguez, la coordinación fiscal con la federación provocó que el ingreso de Nuevo León creciera más del cien por ciento, y lo mismo sucedió con los municipios de estado.<sup>17</sup>

La capacidad de ejecutar obras públicas crecía en función de los recursos recibidos, por eso en esa época se inicia un proceso de aceleración en la ejecución de obras, cuyo máximo exponente es la Gran Plaza, realizada en pleno centro de la ciudad.

Además se construyeron otras, como la presa Cerro Prieto, en Linares, para aportar agua potable a la zona metropolitana de Monterrey. Fue bautizada por el propio gobernador como la obra del siglo. Poco duró ese siglo, porque unos años después, se construyó la presa El Cuchillo, en el municipio de China, para complementar el abasto de agua a la zona metropolitana que desde entonces no ha tenido problemas de carencia de ese vital líquido.

#### EL SEXENIO DE JORGE A. TREVIÑO MARTINEZ (1985-1991)

En 1985, el estado se encontraba todavía bajo los estragos de la crisis económica de finales de sexenio de José López Portillo provocada por la caída de los precios del petróleo y el ineficaz manejo de la llamada “crisis de la deuda”. El año de 1984 había terminado con una inflación cercana al 60 por ciento, y aumentó en 1985.<sup>18</sup>

Durante la campaña electoral de Miguel de la Madrid Hurtado por la presidencia, el gobernador Martínez Domínguez recibió una instrucción precisa de parte del candidato: incluir una candidatura a una diputación

<sup>17</sup> En términos generales, la Coordinación Fiscal disponía que a partir de 1980, los estados y municipios participaran en el total de la captación fiscal nacional, y no sólo en determinados impuestos. Se repartía a los estados 20 por ciento de la recaudación fiscal nacional y de éstos se repartía el veinte por ciento a los municipios de cada entidad.

<sup>18</sup> Los datos económicos y de finanzas públicas más sobresalientes de ese sexenio se pueden ver en Luis Medina, *op. cit.* También en Pedro Aspe Armella, *op. cit.*

federal para Jorge A. Treviño Martínez, por el distrito de mayor extensión, que comprendía entonces más de la mitad de los municipios del norte y noreste del estado.

La candidatura de Jorge A. Treviño causó sorpresa a algunos, pero no así a quienes sabían de su amistad con el aspirante a la presidencia de la república. Ésta se remontaba a la época en que Treviño Martínez se trasladó a la Ciudad de México a seguir los estudios de derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México. Después de la carrera en la UNAM, Jorge Treviño siguió los estudios de posgrado en la Universidad de París, en donde obtuvo el grado de doctor en Derecho. La especialidad seguida fue la del derecho administrativo y, en particular, el derecho fiscal. Gracias a esas credenciales académicas, colaboró en la Tesorería del estado en el sexenio de Eduardo Elizondo. Después fue designado primer titular de la Coordinación Fiscal Regional, con sede en Nuevo León. Con ese antecedente administrativo, pasó a la diputación federal, de donde saltó a la candidatura al Gobierno del estado en diciembre de 1984.

De esa época destaca que, por vez primera, se realizó *Nuevo León 1985. Un ensayo sobre las condiciones y perspectivas de la transmisión del poder público*.<sup>19</sup> En este trabajo, los autores analizan en varios capítulos las condiciones socioeconómicas, demográficas y, sobre todo, políticas que prevalecían en el estado en ese año. Quizá por vez primera, se usaban en Nuevo León la estadística y las encuestas para conocer la opinión de los electores en aspectos políticos.

Las encuestas estimaron que en las elecciones de 1985 –entre los dos candidatos principales, Jorge A. Treviño del PRI, y Fernando Canales Clariond, del PAN– 53 por ciento de los votantes se inclinarían a favor del PRI, y 31 por ciento a favor del PAN.<sup>20</sup>

Los resultados arrojaron una votación de 508 mil 912 votos para Jorge A. Treviño, y de 183 mil 374 para Fernando Canales Clariond. Destaca que en esa elección hubo además candidatos de otras agrupaciones, como el del Partido Socialista de los Trabajadores, que obtuvo 39 mil 88 votos; el

---

<sup>19</sup> Coordinado por Enrique Garza Ramírez y auspiciado por la Facultad de Ciencias Políticas de la UANL. Con la participación de Roberto Benavides González, Luis González González, José Korzeniak Fuks y Ernesto Martínez Orozco. Fue publicado en marzo de 1985, meses antes de la elección de ese año.

<sup>20</sup> Ver Enrique Garza Ramírez, p. 148.

del Partido Popular Socialista, con 36 mil 211 votos; el Partido Demócrata Mexicano, con 20 mil 108 votos; el Partido Revolucionario de los Trabajadores, con 6 mil 641 votos; y el Partido Socialista Unificado de México, que consiguió 3 mil 446 votos.

Las elecciones fueron cuestionadas por Fernando Canales, alegando que habían sido fraudulentas. Los datos que existen, y la amplia presencia que todavía entonces tenía el PRI en el estado, hacen suponer el triunfo de este partido, aunque no por el margen que se reflejó en los resultados oficiales. Entonces los comicios se desarrollaban bajo el manejo de la Comisión Estatal Electoral, en la que el partido gubernamental tenía amplia ventaja en las decisiones.

Si bien la competencia electoral fue, sin duda, la de mayor peso hasta ese momento, es difícil suponer el triunfo opositor. Además, en esa fecha de julio de 1985, sólo hubo elecciones para gobernador y Congreso local, dado que las municipales se desarrollaron hasta noviembre y el PRI obtuvo el triunfo en las 51 presidencias municipales en disputa.

Dentro de las protestas por el supuesto fraude electoral hay varios aspectos que se pueden destacar: un grupo de la sociedad civil, en el que participaban, entre otros, Fernando Elizondo, Javier Livas y Arturo Salinas Martínez, elaboró un proyecto de ley electoral en el que, por primera vez, se proponía la creación de un órgano ciudadano para organizar las elecciones. También comenzó lo que posteriormente fue la Asamblea Democrática Nacional y el llamado Ejército Democrático, encabezado por Rogelio Sada, después de que lo echaron de Vitro. Abundaremos en esto más adelante.

Destaca también que el PAN no contendiera en todos los distritos electorales para elegir a los diputados locales. Un dato importante es que en esa elección, el PAN obtuvo el triunfo en el primero y segundo distritos, en los que el PRI tiene hasta la fecha amplia presencia electoral. Los candidatos derrotados del PRI, María Elena Chapa y Arturo Alejandro Ugarte, alegaron que habían sido “sacrificados” por su partido para aligerar la presión por el resultado de la elección de gobernador.<sup>21</sup>

El sexenio de Jorge A Treviño, si bien en el inicio enfrentó circunstancias adversas por lo airado de las protestas, pronto encauzó el trabajo. Su gabinete,

<sup>21</sup> Un alegato a favor de la tesis del fraude electoral se contiene en Rodrigo Mendirichaga, *Acción Nacional. Oposición y gobierno en Nuevo León*, Monterrey, 2005.

otra vez, se conformó por políticos con amplia presencia local. Destacan, entre ellos, el nombramiento de Lucas de la Garza González en la Secretaría de Gobierno, y el de Napoleón Cantú Serna en la Procuraduría de Justicia. En la Tesorería repitió don Víctor Gómez Garza por cuarta vez. En el resto de las posiciones administrativas del gabinete, sobresalen las designaciones del ex rector de la UANL, Luis E. Todd, como secretario de Educación y Cultura, y de Eloy Cantú Segovia como secretario de Planeación y Programación.

Entre las principales obras del Gobierno de Jorge Treviño destaca la construcción de la presa El Chuchillo en el municipio de China, que triplicó la capacidad de la presa de Cerro Prieto y permitió, como ya dijimos, la introducción de agua potable y drenaje virtualmente en toda la zona metropolitana de Monterrey. También se inició y concluyó la primera línea del metro.

También es destacable en esta gestión lo que se refiere a la "internacionalización de Nuevo León". Anticipando lo que después sería el proceso de firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, promovió y consiguió el acuerdo binacional con el estado de Texas para construir un puente internacional, el puente Colombia, en la población del mismo nombre ubicada en la pequeña franja con la que Nuevo León colinda con este estado de la Unión Americana.

En las elecciones intermedias de ese sexenio, las de 1988, el PRI sufrió un grave quebranto a nivel nacional ante el llamado Frente Democrático Nacional, con la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas. Aunque en Nuevo León salió mejor librado de lo que se esperaba, ganó 25 de las 26 diputaciones locales en disputa y 48 presidencias municipales. De éstas dos fueron para el PAN y una para la coalición PMS-PRD.

En este momento operó ya la nueva ley electoral promulgada en 1986, en la que se procuraba una mejor distribución de la representación política. El número de diputados de representación pasó de ocho, como tope máximo, a catorce. Con eso se buscaba eliminar o al menos atenuar la considerable presencia que hasta entonces había tenido el PRI en el Congreso local y en los ayuntamientos.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Los datos de esas elecciones aparecen profusamente citados y bien ordenados en el libro de Jorge Covarrubias Ortiz, *Desarrollo político y transición democrática* (Nuevo León 1985-1995), Ediciones Castillo, México, 1996. Estos resultados electorales fueron tomados de esa publicación.



No es ocioso señalar que esta ley fue calificada como “ley fraude” por una parte importante de los panistas, señaladamente por Luis Santos de la Garza, diputado local, que llevó el asunto hasta la Organización de Estados Americanos, señalando que la ley en cuestión no contenía medios de defensa contra los actos de las autoridades electorales.<sup>23</sup>

A Jorge Treviño le tocaban las elecciones presidenciales y al Congreso federal a mitad de su mandato. En la mayoría de los casos esto hacía decaer el apoyo al gobernador. Así fue su caso y el candidato Carlos Salinas de Gortari (sedicente nuevoleonés) impuso a su amigo Sócrates Rizzo primero como presidente del PRI local, y después como alcalde de Monterrey.

En septiembre de 1988, apenas Sócrates Rizzo el nuevo personaje favorito del presidente se hizo cargo de la alcaldía, el huracán Gilberto azotó la entidad. En una visita de Salinas de Gortari para reconocer los daños, según destacó la prensa, al subirse al helicóptero que lo llevaría al aeropuerto, dijo a Sócrates Rizzo: “Ahí te encargo, Sócrates”. Con eso se provocó una rivalidad entre alcalde y gobernador que no se agudizó, sobre todo por la medida con la que ambos personajes llevaron sus relaciones en los siguientes años, hasta que el alcalde de Monterrey fue designado por el PRI como candidato al Gobierno del estado para el periodo 1991-1997.

#### EL SEXENIO DE SÓCRATES RIZZO. 1991-1997

En 1991, Salinas de Gortari tenía el control del país. Los tres primeros años de su Gobierno había ejercido el poder con el apoyo general de la burguesía nacional, sobre todo por sus acciones a favor del libre comercio, la apertura de la economía en amplios sectores de la iniciativa privada, la reprivatización de la banca, la desaparición del ejido, las relaciones entre Iglesia y Estado y las negociaciones para la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

El resultado de las elecciones de 1988, en las que Salinas resultó electo, habían sido las más discutidas del periodo priista, pues había sido puesto

---

<sup>23</sup> El caso que aquí se refiere se contiene en Luis Santos de la Garza, Los derechos humanos en materia política, UANL, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Colegio de Criminología, Monterrey, 2001.

en duda por la coalición de partidos que postuló Cuauhtémoc Cárdenas. Ante eso, el Gobierno emprendió un ambicioso programa social llamado Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), que permitió a su partido repuntar en el ánimo de los electores.

En ese escenario nacional, la candidatura de Sócrates Rizzo encajaba bien en los planes del salinismo. La oposición de los grupos más conservadores del estado se basaba en los antecedentes juveniles del candidato, quien en sus años universitarios militó en la llamada Liga Leninista Espartaco. Ese movimiento había surgido en el estado como un desprendimiento de los grupos más radicales de las juventudes comunistas.

En su desempeño como alcalde de Monterrey había mostrado una nueva faceta. Se apoyaba en que había realizado sus estudios de posgrado en la Universidad de Chicago, cuna de la escuela de los llamados *Chicago Boys*, de corte ideológico contrario a la izquierda. No mostraba nada que pudiera inquietar a la burguesía regiomontana. Ésta aceptó, o al menos no se opuso, a la candidatura de Rizzo García.

Entre las nuevas políticas económicas del Gobierno federal, se había iniciado la privatización de empresas públicas y bancos de propiedad estatal. Ante ese proceso, los grupos empresariales prefirieron deponer sus ambiciones políticas y dieron paso al candidato de Salinas de Gortari. La posibilidad de que Fernando Canales repitiera como candidato, dada la popularidad alcanzada en la contienda de 1985, no se dio. Se supuso entonces que decidió no competir porque el grupo empresarial del que era socio se encontraba en negociaciones para adquirir alguna empresa estatal. Meses después, se les adjudicó la empresa Aceros Planos.

El PAN decidió lanzar la candidatura de Rogelio Sada Zambrano, ex directivo de Vitro quien, por presiones de la Secretaría de Gobernación a los accionistas, fue retirado de su puesto, por su oposición a declarar a Jorge Treviño como gobernador. Entonces Sada Zambrano inició el Ejército Democrático y después aceptó formar parte del llamado gabinete alternativo que integró Manuel Clouthier, derrotado en las elecciones de 1988 por Salinas de Gortari.

El Partido de la Revolución Democrática, formado en mayo de 1989, a raíz de la derrota de 1988 de Cuauhtémoc Cárdenas, lanzó a Lucas de la Garza como candidato a la gubernatura de Nuevo León. De la Garza

se había desempeñado como secretario de Gobierno en la primera mitad del sexenio de Jorge Treviño y renunció tan pronto Salinas de Gortari fue declarado presidente electo. Salinas acusaba al candidato del PRD de haber apoyado la campaña de Cárdenas desde su posición en la administración de Treviño. Lucas de la Garza siempre ha negado esa versión; lo cierto es que tenía amistad con Cuauhtémoc Cárdenas desde su juventud, cuando ambos acompañaron a Lázaro Cárdenas en la formación del Movimiento de Liberación Nacional al triunfo de la Revolución cubana.

En estas elecciones el PRI logró un repunte notable en los resultados gracias, sobre todo, a la intensa campaña de difusión que acompañó al Pronasol. Este programa había permitido al Gobierno de Salinas de Gortari una especie de legitimación, sobre todo por las dudas sobre el resultado electoral de 1988. Además, atenuaba los estragos del ajuste económico iniciado desde el sexenio anterior y que dejaba a amplios sectores de la población del país en peores condiciones de precariedad que en los años de mayor intervención del Estado en la economía.

Sócrates Rizzo obtuvo 560,140 votos contra 293,854 del PAN y 25,504 del PRD. En esa ocasión se registró la más numerosa participación de partidos en la historia del estado. No obstante fueron mínimos los votos para los partidos Popular Socialista, Auténtico de la Revolución Mexicana, Demócrata Mexicano, Liberal Revolucionario, de índole local y Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional.

En el inicio de su Gobierno, esto es, en la segunda mitad del sexenio de Carlos Salinas, gozó de la buena estrella de los grupos de interés locales, quienes vivían una verdadera luna de miel con el Gobierno federal. Las privatizaciones bancarias habían hecho que cayeran en propiedad de grupos económicos de Nuevo León un mayor número de instituciones de crédito de las que poseían antes de la nacionalización. El caso más notable fue el dominio accionario de Bancomer; el segundo banco del país, que quedó en manos de una de las familias de mayor tradición empresarial en la entidad: los Garza Lagüera.

Sócrates Rizzo, en el arranque de su administración, colocó como secretario General de Gobierno a Alejandro Lambretón Narro, que se había desempeñado en la campaña como presidente del Partido Revolucionario Institucional. Producto de una reestructuración del gabinete, desapareció la

Oficialía Mayor de Gobierno, convirtiéndose en Secretaría de Planeación y Desarrollo, de cuya titularidad se hizo cargo la economista Carlota Vargas, que para entonces ya había sido oficial mayor con Pedro Zorrilla. Como procurador de Justicia designó a Benito Morales Salazar, respetado profesor universitario, con amplia trayectoria en el poder judicial estatal.

Al igual que cuando Rizzo García fue designado para ocupar la alcaldía de Monterrey, ahora en la gubernatura y para mediar con distintos grupos de poder, se presentaron negociaciones para las elecciones municipales del mes de noviembre de ese año. Gracias a la presión empresarial fue postulado para la presidencia municipal de Monterrey Benjamín Clariond Reyes-Retana, primo hermano de Fernando Canales Clariond, candidato a la gubernatura un sexenio antes. Esta familia, con amplias relaciones con el salinismo, colocaba a otro de sus miembros en la primera línea de la política local.

Además de ese inconveniente de inicio, con la coyuntura de las elecciones de medio término en el Congreso local y en las presidencias municipales, el gobernador logró colocar en la candidatura a la alcaldía de Monterrey a uno de sus personajes más allegados. Jorge Manjarrez Rivera saltó de la presidencia del PRI estatal a la candidatura de Monterrey. Las elecciones de medio término coincidían, y lo siguen haciendo, con las elecciones federales para elegir a los representantes de la cámara de diputados.

El PRI estatal perdió las alcaldías de las principales ciudades del estado: Monterrey, San Nicolás, Guadalupe, San Pedro Garza García, Santa Catarina y Cadereyta. En total la votación obtenida por ambos partidos fue de 658 mil 677 para el PRI y de 627 mil 280 para el PAN. En términos de porcentajes, el PRI obtuvo 46.09 por ciento de los votos y el PAN 43.89 por ciento.

Jorge Manjarrez, el delfín del gobernador del estado, perdió la elección en los tribunales frente al ex alcalde de San Nicolás de los Garza, Jesús Hinojosa. La pérdida de los principales municipios del estado significó el inicio del ascenso del PAN al poder estatal.

En el Congreso local se dio el mismo resultado: de las 42 posiciones, 22 fueron para el PRI, 17 para el PAN, 2 para el PT y la restante para el PRD. En porcentajes el PAN obtuvo 40 por ciento de las curules, 53 por ciento el PRI, 5 por ciento el PT y 2 por ciento el PRD. Esto dificultaba la posibilidad de

la aprobación de reformas a la Constitución del estado y a algunas leyes que requieren una mayoría calificada de dos tercios de los presentes.

Entre las obras más destacadas de ese periodo podemos señalar la construcción del Paseo Santa Lucía y del Museo de Historia Mexicana, a un costado de la Gran Plaza; así como la rehabilitación de una amplia zona del centro de Monterrey, conocida como Barrio Antiguo. Además, se iniciaron las obras de construcción del complejo vial de la avenida Venustiano Carranza y el túnel de la Loma Larga, el cual se concluyó en la gestión de Benjamín Clariond.

De nuevo apareció la maldición de la sucesión presidencial a medio sexenio. La suerte de Sócrates Rizzo se agravó cuando, apenas iniciado el sexenio de Ernesto Zedillo, éste ordenó la detención de Raúl Salinas de Gortari. Las acusaciones que pesaban sobre el hermano mayor del ex presidente no eran de menor cuantía. Se trataba del homicidio de José Francisco Ruiz Massieu, su ex cuñado, elegido diputado federal en las elecciones de julio de ese año e inminente coordinador de la mayoría priista en la cámara de diputados.

Ante esa difícil circunstancia, el ex presidente Carlos Salinas de Gortari emprendió una batalla política para desactivar las acusaciones contra su hermano. Su primera acción, fue trasladarse a Monterrey e iniciar una huelga de hambre; buscó refugio en una colonia popular donde sus habitantes se habían beneficiado del Pronasol, San Bernabé. Esta acción, además de dejarlo en ridículo, no le redituó ganancia política alguna. Después de ese hecho salió al "exilio" sólo interrumpido por esporádicas visitas al país.

El que tampoco obtuvo ventaja alguna del "ayuno" de protesta de San Bernabé, fue el gobernador del estado. El intento de presionar al Gobierno de Ernesto Zedillo para liberar a Raúl Salinas dejó en mala posición a Sócrates Rizzo. Si bien no apoyó abiertamente al ex presidente en la huelga de hambre, tampoco criticó sus acciones. La situación difícil que correspondía al medio sexenio se repitió en Nuevo León, los vientos favorables de la primera mitad de la gestión se volvieron días menos bonancibles, incluso, abiertamente adversos.

Siguieron días aciagos. Las finanzas públicas empezaron a desajustarse por algunas medidas del Gobierno federal en materia de descentralización de recursos a los estados. La crisis inicial del Gobierno del presidente

Ernesto Zedillo, que se desató por el “error de diciembre”, descompensó gravemente las finanzas nacionales y, por ende, impactó negativamente a las estatales. El pago de muchas de las obras inconclusas que se habían emprendido en el sexenio anterior quedó a cargo de las finanzas locales. Eso provocó la necesidad de recurrir al endeudamiento, que hasta entonces había permanecido bajo. Pronto esa crisis económica y de finanzas públicas se volvió, o al menos así se percibía, una crisis política.<sup>24</sup>

En vista del éxito electoral de 1994, el PAN inició los trabajos para la sucesión de 1997. Volvió a la escena política el empresario Fernando Canales Clariond, quien desde la presidencia del Comité Directivo Estatal del Partido Acción Nacional empezó a construir su candidatura. La plataforma de ese lanzamiento se basó en las acciones de los alcaldes de las principales ciudades.

En un intento por recomponer la situación política, el gobernador Sócrates Rizzo echó mano de la conseja popular que dice que nada hay mejor para las crisis políticas que reestructurar el gabinete. Así, designó a un nuevo secretario General de Gobierno, el cuarto en sólo un sexenio

Durante su gestión, realizó más de cincuenta cambios de miembros de su gabinete. Esa inestabilidad al final de cuentas debilitó a su Gobierno y a la postre provocó su salida. Con todo y la reestructuración del gabinete, Sócrates Rizzo no pudo sacar adelante su administración. Como se acostumbraba en los viejos tiempos, el presidente Ernesto Zedillo, jefe de las instituciones nacionales y del Partido Revolucionario Institucional, decidió en el mes de abril de 1996, a poco más de un año para la renovación del ejecutivo estatal, la remoción del gobernador.

Con la “licencia”, según términos oficiales, se evidenció que se presentaba una situación de gran complejidad y sin duda inédita en la política nacional en torno de la sucesión de 1997. Por el lado del PAN, se perfilaba su líder estatal, Fernando Canales Clariond, quien competía por segunda ocasión buscando la gubernatura.

Lo inédito de la situación, es que por el lado del PRI, entre los posibles candidatos, estaba Benjamín Clariond, primo hermano del líder panista y su socio en un importante grupo empresarial. Él había sido antes diputado federal por el PRI, igual que lo había sido su primo Fernando Canales

---

<sup>24</sup> Estos datos y otros relevantes del periodo de Sócrates Rizzo aparecen en: Sergio Gutiérrez Salazar, “Crisis de gabinete”, *Coloquio*, agosto de 1996, pp. 10-15.

años antes, aunque por el PAN. Benjamín Clariond logró una importante popularidad gracias a su gestión al frente del municipio de Monterrey. Esa popularidad, y el apoyo de algunas de las familias más ricas del estado, lo convertían en un viable candidato al Gobierno de Nuevo León. Además los grupos empresariales consideraban que ya era tiempo de que un empresario fuese candidato a esa posición.

En una operación política que encabezó Emilio Chuayfett, secretario de Gobernación de Ernesto Zedillo, a favor de uno de los subsecretarios de la propia dependencia, José Natividad González Parás, propuso que el gobernador sustituto fuera el ex alcalde Benjamín Clariond. A pregunta expresa sobre este asunto, José Natividad González Parás, negó al autor haber participado en la designación, añadiendo que aunque él ocupaba entonces el cargo de subsecretario de Desarrollo Político, pidió ser excluido expresamente en la operación del asunto. De cualquier modo, el resultado fue la designación de Benjamín Clariond como gobernador sustituto del estado ante la renuncia de Sócrates Rizzo García.

Lo que siguió fue el interinato de Clariond Reyes-Retana, de abril de 1996 hasta agosto de 1997. En esa ocasión, por una reforma a la Constitución del estado, se estableció que la toma de posesión de gobernador sería el 4 de octubre. Como el periodo de Rizzo García concluía el 30 de julio, se previó en el momento de la reforma que hubiera un gobernador que cubriera el periodo que iba del primero de agosto al 4 de octubre. No obstante tener contemplado que hubiera otro gobernador para esos meses, Clariond y el Congreso del estado decidieron que él concluyera tanto el interinato como el llamado periodo de transición. La salida de Rizzo y el ascenso de Clariond, marcaron el inicio del fin del dominio del PRI en la política estatal. Este partido perdió las siguientes elecciones, las de 1997.

#### EL INTERINATO DE BENJAMÍN CLARIOND. 1996-1997

La llegada de Benjamín Clariond al Gobierno local, significó el ascenso de manera directa del empresariado regiomontano. Años antes, el gobernador sustituto había sido electo diputado federal por un distrito urbano de la zona metropolitana de Monterrey. Apoyado en su experiencia como presidente

municipal de la capital del estado y en su popularidad y simpatía personal, llegó al Palacio de Gobierno. Pronto removió a todos los miembros del primer nivel de Gobierno, y puso a sus allegados en los mismos.

En la Secretaría de Gobierno designó al quinto funcionario en esa posición en un sexenio: Francisco Rivera Bedoya. En la Procuraduría del Estado se nombró a Luis Carlos Treviño Berchermann. En la Tesorería del Estado colocó a su amigo Javier Doria y en la Contraloría a Óscar Adame Garza (ambos habían sido síndicos en el Ayuntamiento de Monterrey). De la Secretaría de Obras Publicas se hizo cargo César Lazo Hinojosa; este puesto lo había ocupado en la administración municipal de Monterrey y había sido treinta años antes un exitoso alcalde de la capital del estado. Los cambios alcanzaron al poder judicial, donde el gobernador removió, sin facultades para ello, al presidente del Tribunal Superior de Justicia.

Desde el primer día de su gestión, Clariond emprendió una batalla legal y política que llegó al extremo de citar judicialmente a algunos funcionarios de régimen anterior. También decidió seguir los proyectos de obra pública iniciados. De éstos destacan la conclusión del túnel de la Loma Larga, que daría viabilidad al proyecto urbanístico conocido como Valle Oriente, emprendido por Jorge Treviño. La velocidad de las obras, y sobre todo el protagonismo del gobernador sustituto, hicieron que en la apariencia, el Gobierno local se reactivara y mostrara su capacidad para realizar obras.

En noviembre de 1996, el Partido Acción Nacional decidió lanzar la candidatura de Fernando Canales Clariond. Por su parte, el PRI también decidió adelantar la designación de su candidato. En un acto inusual, y contrario a las formas de "destape" tradicionales del PRI, el subsecretario de Gobernación, José Natividad González Parás (quién había empezado el sexenio del presidente Ernesto Zedillo como diputado federal de mayoría por un distrito urbano de Monterrey), citó a una conferencia de prensa en un hotel de la ciudad y sin más compañía que la de su esposa, la señora Cristina Maiz García y de un reducido grupo de simpatizantes, anunció que aspiraba a la candidatura a gobernador.

Los observadores políticos, pero sobre todo los priistas, y los otros aspirantes entendieron que esa era la "línea" del Gobierno federal y pronto el grupo de apoyo a esa candidatura creció al grado de que a la postre González Parás fue el candidato postulado por el PRI.



## LA CAMPAÑA DE 1997.

## UN EMPRESARIO VERSUS UN POLÍTICO PROFESIONAL

La campaña del PAN se basó sobre todo en la demolición del PRI al frente del estado. Particularmente se diseñó haciendo énfasis en la necesidad de un cambio en la conducción política. Estaba fresco en la memoria de los electores el “error de diciembre”, que implicó una grave devaluación de la moneda y la posterior crisis que causó una severa merma en el poder adquisitivo de los mexicanos y la pérdida de cinco puntos porcentuales del producto interno bruto.

El PAN se apoyó fundamentalmente en el señalamiento de las secuelas de esa crisis. Además, obró a favor de ese partido, que el candidato del PRI, en su papel como diputado federal, había sido protagonista de la decisión de aprobar las reformas a la Ley del Impuesto al Valor Agregado. Según la propaganda panista, González Parás había festinado el aumento a la tasa de ese impuesto para pasarla del 10 al 15 por ciento. La señal, que se usaba profusamente en la televisión, mostraba al candidato priista al lado del líder de su bancada, Humberto Roque Villanueva. Esa señal de triunfalismo que para algunos no existió fue luego conocida como la “roqueseñal”.

El resultado de esa elección, marcada por las secuelas de la crisis de 1994-1995, fue que el PRI, el 6 de julio de ese año, perdió por primera vez en la historia las elecciones para gobernador del estado. Es de destacarse que también esas elecciones coincidieron con las federales, en las que se disputaba la cámara de diputados del Congreso de la Unión.

Fernando Canales, candidato del PAN, obtuvo 655,184 votos, el 47.54 por ciento del total. Por su parte, José Natividad González Parás obtuvo 566,611, con los que alcanzó 41.12 por ciento de la votación. Los resultados de la elección no fueron sorprendentes, puesto que meses atrás el PAN se había situado en la preferencia del electorado del estado.

Sin duda a eso contribuyó en gran parte el activismo sostenido por el gobernador sustituto, Benjamín Clariond y su tenaz persecución de algunos de los más connotados dirigentes políticos que habían participado en el Gobierno antecesor, llegando a la acusación penal en no pocos casos. Incluso el propio ex gobernador Sócrates Rizzo fue llamado a declarar ante el Ministerio Público por más de diez horas y se cuidó que tuviera amplia

difusión en los medios. Todo esto mientras se desarrollaban las campañas para la renovación de la gubernatura estatal.<sup>25</sup>

Fernando Canales estudió en la Escuela Libre de Derecho de la Ciudad de México, a la que se trasladó después de realizar sus estudios de primaria, secundaria y bachillerato en el Instituto Franco Mexicano y en el Centro de Estudios de Monterrey, ambos administrados por la orden religiosa de los maristas. Se afilió al PAN después de las crisis de fin de sexenio de Luis Echeverría Álvarez.

Fue electo diputado federal en 1979, en las primeras elecciones después de la reforma política realizada por el Gobierno priista en 1977, con las que se abrió el sistema político a una mayor competencia electoral y política. Después de esa experiencia regresó a la actividad privada, en la que se desempeñó al frente de organismos intermedios de la iniciativa privada que servían tradicionalmente de plataforma para el ingreso a la política de oposición al régimen priista. No fue casual que entre sus colaboradores más cercanos, se encontraran personajes también surgidos de los mismos organismos intermedios.

En la Secretaría de Gobierno designó a José Luis Coindreau, ex dirigente de la Confederación Nacional Patronal de la República Mexicana y de la Cámara de Comercio de Monterrey. En el sector público había participado como regidor en San Pedro Garza García y como dirigente estatal del PAN. Como secretario de Finanzas y tesorero, designó a Fernando Elizondo Barragán, hijo del ex gobernador Eduardo Elizondo. En la Procuraduría General de Justicia nombró, ya con la aprobación del Congreso, a José Santos González Suárez.

En el área de desarrollo social, designó a Fernando Margáin Berlanga, quien recién había concluido su gestión como alcalde de San Pedro Garza García. Tanto él como Elizondo Barragán son abogados e hijos de prominentes abogados y promotores de la iniciativa privada en el estado. En Obras Públicas y Desarrollo Urbano, nombró a Óscar Bulnes Valero,

---

<sup>25</sup> Algunos consideran que esta actitud de Clariond fue deliberadamente a favor de la candidatura del Partido Acción Nacional, sobre todo porque el poder quedaría en manos de su pariente cercano. En las elecciones federales de 1997, por primera vez en la historia, el PRI llegó a una de las dos cámaras del Congreso de la Unión sin mayoría. Obtuvo solamente 47 por ciento de las curules, esto es, 239 diputaciones. De éstas, 165 diputaciones fueron ganadas en los distritos electorales y 74 por la vía de la representación proporcional.

arquitecto con amplia trayectoria profesional, pero sin antecedentes en la función pública.

En 1997, por vez primera, las elecciones federales y estatales se desarrollaron con nuevas reglas y bajo la coordinación de organismos electorales autónomos, sin la presencia de los poderes Ejecutivo y Legislativo, los que sólo participaban con voz pero sin voto.

El triunfo del PAN, además, se fincó en el incremento de su presencia electoral en el estado. Nunca, sino hasta ese año, ese partido había cubierto todas las casillas y todos los distritos de Nuevo León. Con la mayor participación partidista, como se muestra en las gráficas que se anexan al final de este trabajo, se acentuó el bipartidismo en Nuevo León.

#### LAS PRINCIPALES ACCIONES DEL GOBIERNO DE CANALES

La gestión de Canales Clariond se inició con la idea de reestructurar la administración estatal. En el periodo de Sócrates Rizzo, la deuda había subido notablemente y si bien su sucesor Benjamín Clariond la reestructuró (alargando sus vencimientos hasta dieciocho años), Canales, y particularmente el tesorero estatal, dedicaron sus mejores esfuerzos en el inicio a sanear las finanzas públicas.

A los pocos meses de su posesión, en la Semana Santa de 1998, se desató un incendio en la Sierra Madre que cruza el estado. Ante la emergencia, el gobernador regresó de sus vacaciones en un rancho de su propiedad cercano a la capital, pero inexplicablemente no acudió al lugar del siniestro. Interrogado por la prensa sobre los motivos de su ausencia respondió: "No soy bombero". Ese error del inicio lo siguió el resto del mandato, convirtiéndose esa frase en una especie de divisa del sexenio.

En parte para reponerse de ese quebranto, bien pronto se desató un escándalo de proporciones mayúsculas. La nueva administración inició una averiguación previa ante el Ministerio Público por un peculado cometido en las finanzas estatales. El acusado por ese delito fue el ex tesorero estatal Xavier Doria. El monto del desfalco superaba los 150 millones de pesos. Entre las explicaciones dadas a ese acto se dijo que parte de ese dinero había ido a parar a las campañas del año anterior del PRI. Meses después,

en una acción poco clara, Benjamín Clariond devolvió parte del dinero sin precisar el origen y Xavier Doria aportó algunos bienes personales y pudo así abandonar el reclusorio.

Después de esas acciones que le despejaron el camino y con el PRI bastante debilitado por los escándalos de corrupción denunciados por el Gobierno, las obras viales fueron las que ocuparon las primeras acciones de obra pública. Se realizaron los trabajos del anillo vial metropolitano, la ampliación de las redes de agua potable, pero sobre todo de drenaje para evitar las cíclicas inundaciones que afectan a la zona metropolitana. Mientras continuaban las acciones para el manejo de la deuda pública, se destinaron mayores recursos a la deuda y poco a las obras.

Los diputados del PRI en el Congreso local denunciaron que el Gobierno estatal destinaba montos importantes de recursos a un "guardadito" producto de los ahorros en el gasto corriente y del subejercicio en el gasto programado. Con parte de esos recursos, que al final resultaron insuficientes, se inició la construcción de un nuevo puente sobre el río Santa Catarina, que cruza la zona metropolitana en los límites municipales de Monterrey y San Pedro. El puente, sobre todo su diseño atirantado, provocó amplias críticas, pues se dijo que no tenía caso su elevación, ni su ingeniería, dado que el río no lleva agua.

Para evitar inundaciones, como la provocada por el huracán Gilberto en 1988, el Gobierno inició las obras de la cortina Rompepicos en el cañón de la Huasteca, donde caen las lluvias más intensas. Esta construcción, se dijo entonces, era complementaria del puente atirantado. Las críticas a ese puente y su personal estilo de gobernar, con maneras muy ríspidas y poco flexibles, provocaron que en enero de 1997, ocho meses antes de concluir su gestión, Fernando Canales fuera invitado a incorporarse al gabinete de Vicente Fox como secretario de Economía. En su lugar fue designado el ex tesorero, Fernando Elizondo Barragán, quien meses antes se había separado del Gobierno para competir en las elecciones internas del PAN, en las que resultó electo Mauricio Fernández Garza como candidato de este partido para el periodo 2003-2009.

## EL GOBIERNO SUSTITUTO DE FERNANDO ELIZONDO. 1997

Fernando Elizondo entró al relevo de Canales Clariond y su tarea principal fue la preparación de la administración para una entrega ordenada. Su particular estilo le permitió restaurar las heridas políticas creadas por el anterior gobernador.

Quedaron en duda las verdaderas razones de la separación de Canales. La idea que predominó en el ambiente político fue que el candidato panista Mauricio Fernández había pedido al Comité Nacional del PAN la remoción –"caída para arriba"– del gobernador. El resultado no fue el esperado, el PAN perdió las elecciones del 2003, que fueron ganadas por José Natividad González Parás, el candidato que había perdido frente a Fernando Canales.

## LAS ELECCIONES DE 2003

En el año 2000, en el que el candidato del PRI, Francisco Labastida Ochoa, perdió la elección por la presidencia de México, José Natividad González Parás fue electo para el Senado por el principio de representación proporcional, lo que le aseguraba una posición relevante para aspirar, por segunda ocasión, a la gubernatura de Nuevo León.

Desde el Senado, González Parás construyó la candidatura que logró en un proceso abierto entre seis precandidatos del PRI. El triunfo en esa elección, a la que concurrieron más de 300 mil ciudadanos del estado, le permitió una excelente plataforma para la elección constitucional, que ganó en julio del 2003. Su amplia ventaja fue reconocida por su rival más cercano, Mauricio Fernández Garza.

El inicio de su mandato alentó las esperanzas de recuperación del PRI después del quebranto del 2000. El candidato priista, llegaba así a una meta acariciada largamente. Desde joven manifestó su deseo de hacer de la política su ocupación permanente. Egresado de escuelas privadas, desde primaria hasta la preparatoria, siguió la carrera de Derecho en la UANL. Al concluir, se trasladó a París, Francia, donde realizó una maestría en Administración Pública y luego un doctorado con honores en Ciencia Política en la Sorbona.

Regresó al país en 1976 y se incorporó al Gobierno federal en el último año del sexenio de Luis Echeverría. Siguió con José López Portillo, donde ocupó importantes posiciones, tanto en la administración como en el Comité Nacional del PRI.

Su vuelta al estado fue con el propósito de hacer carrera política, consciente de que era necesario para concretar su aspiración de llegar al Gobierno local. Fue dirigente del PRI de Nuevo León hasta 1988, a la salida de Lucas de la Garza del Gobierno de Jorge Treviño. Por las presiones de Carlos Salinas de Gortari, que antes mencionamos, fue designado secretario de Gobierno, hasta el fin del sexenio en 1991.

En la Ciudad de México tuvo importantes posiciones en la administración pública. Luego, en las elecciones de 1994 ganó una diputación federal por mayoría. Con esa plataforma contendió por primera vez en 1997 por la gubernatura del estado, que perdió frente al candidato panista Fernando Canales. De nueva cuenta regresó a la Ciudad de México a reconstruir su carrera política. Primero, como senador, y luego como gobernador.

Las obras y logros de este Gobierno escapan a la periodicidad que se propuso en este trabajo. Sólo queda destacar que al inicio del sexenio integró un gabinete en que se incluía a sus rivales en la contienda por la gubernatura.<sup>26</sup>

## CONCLUSIONES

El trabajo que se presenta apeló en su mayoría a la memoria del autor. Se requiere mayor desarrollo bibliográfico sobre los hechos aquí presentados.

En la segunda mitad de la década de los noventa, con las nuevas reglas y órganos electorales, creció la competencia electoral en el país y en el estado.

---

<sup>26</sup> Los principales colaboradores que iniciaron el sexenio fueron Napoleón Cantú Serna, en la Secretaría de Gobierno; en la Tesorería del Estado, un abogado compañero de estudios y con experiencia financiera en el sector privado, Rubén Martínez Dondé; como procurador designó a Luis Carlos Treviño Berchelmann; en Desarrollo Económico, a Eloy Cantú Segovia, quien también aspiró a la nominación al Gobierno del estado y con amplia carrera parlamentaria y en la administración pública; en Obras Públicas a Abel Guerra Garza, dos veces alcalde de Escobedo y legislador federal.

La primera elección en que el PAN compitió en todas las posiciones políticas en disputa, obtuvo la gubernatura, la mayoría de las diputaciones locales y los más importantes ayuntamientos.

En Nuevo León, contrariamente a lo que pasó en otros lugares, se asentó el bipartidismo, siendo escasa la presencia de las fuerzas políticas de izquierda en la entidad. Es notable que el desarrollo político de Nuevo León ha supuesto un importante mejoramiento de la administración pública y, sobre todo, de la actividad legislativa, fundamentalmente en el aspecto de debate y discusión. Sin embargo, no se ha traducido en una mayor actividad legislativa, ya que el estado, hasta la fecha, manifiesta un importante rezago en materia de actualización de su Constitución y de legislación secundaria.

El crecimiento de la participación empresarial en las tareas partidistas es muy importante, no sólo por el lado del Partido Acción Nacional, sino incluso en el Partido Revolucionario Institucional.

La alternancia política de 1997 y el regreso del PRI en 2003 fueron hechos inéditos en el país, dado que el PAN no pudo repetir su primera victoria electoral en el estado.

Ha habido mucha movilidad política en los municipios del estado, como se observa en los apéndices. La alternancia entre los partidos en ese nivel no se ha limitado a los del área metropolitana, sino que ha sido intensa en algunos municipios pequeños y medianos fuera de ésta.

No obstante lo anterior, es notorio que la alternancia política no ha conducido a un mejoramiento ni de la función política, ni de la administrativa. Esto es porque con frecuencia la renovación de los ayuntamientos implica el desplazamiento total, no sólo de los cuadros políticos, sino también de los empleados de la administración pública, lo que implica un grave desperdicio de la experiencia acumulada.

Sería conveniente para el desarrollo político de la entidad y el mejoramiento de la administración pública, la implantación de un servicio profesional de carrera en el ámbito administrativo y la exploración de las ventajas que acarrearía la reelección legislativa y de los ayuntamientos, sin incluir en este proyecto a la gubernatura del estado.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Deseo agradecer las valiosas observaciones al trabajo que se presenta a Claudia Pumarejo, por la paciente elaboración de gráficos y seguimiento estadístico; así como a Mónica Rodríguez-Rico y a Joel Martínez Gutiérrez por la revisión final.

ANEXO

Conformación histórica del Congreso del estado de Nuevo León

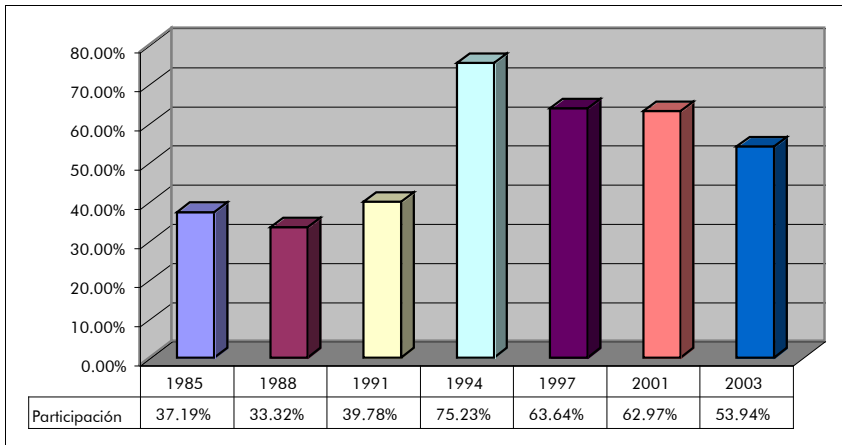
	1985- 1988	1988- 1991	1991- 1994	1994- 1997	1997- 2000	2000- 2003	2003- 2006
PAN	4	14	13	17	24	23	11
PRI	24	26	26	22	14	16	23
PRD	0	0	1	1	2	1	1
PT	0	0	0	2	2	2	3
PVEM	0	0	0	0	0	0	2
CPPN	0	0	0	0	0	0	1
PFC	0	0	0	0	0	0	1
PPS	1	0	0	0	0	0	0
PST	2	0	0	0	0	0	0
PARM	2	0	0	0	0	0	0
PDM	1	0	0	0	0	0	0

Alcaldías ganadas por partido político en Nuevo León

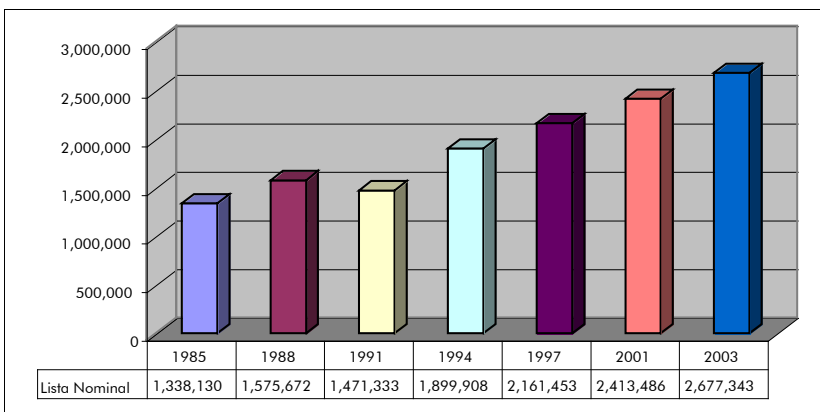
Alcaldes	PAN	PRI/AC	PRD/AxNL/ CD	PT
1985	0	51	0	0
1988	2	49	0	0
1991	5	46	0	0
1994	6	45	0	0
1997	15	34	1	1
2000	15	35	1	0
2003	9	40	1	1



Porcentaje de participación ciudadana en Nuevo León



Lista nominal de electores en el estado de Nuevo León



Competencia electoral en Nuevo León  
Número de partidos políticos contendientes por municipio

Partidos Políticos	1985	1988	1991	1994	1997	2000	2003
	Número de municipios						
1	30	24	17	1			
2	7	9	14	14	7		9
3	8	1	8	11	7		16
4	1	9	3	8	15		20
5	2	3	3	5	10		6
6	2	5	4	1	7		
7	1		2	2	5		
8				2		51	
9				7			

Votos obtenidos por partido. Elecciones a Gobernador

	1985	1991	1997	2003
PAN	183,400	293,800	655,184	491,973
PRI	508,900	560,100	566,611	824,567
CD		25,500	42,672	
PC		2,000	2,613	
PT			78,936	72,620
PPS	26,200	2,100	1,820	
PDM	20,100	1,600	3,551	
PSUM	3,400			
PST	39,100			
PRT	7,500			
PARM		1,100		
PLR		1,500		
PRD				14,934
PSN				2,592
PAS				1,959
PMP				3,710
CPPN				

TREINTA AÑOS DE VIDA POLÍTICA EN NUEVO LEÓN

Votos obtenidos por partido. Elecciones a Diputados

	1985	1988	1991	1994	1997	2000	2003
PRI	440,564	477,066	543,548	664,321	544,323	584,018	727,845
PAN	168,386	169,820	297,076	609,051	663,020	727,555	518,853
PST	35,111						
PSUM	3,149						
PPS	19,340	4,906	2,963	3,227	2,766		
PDM	18,717	2,182	2,249	2,551	4,314		
PARM	19,387	3,976	2,115	3,937		2,415	
PRT	5,710	1,125					
PMS		6,947					
PFCRN		8,501	2724	3,830			
PLR		7,302					
PRD			21,941	30,912			35,838
PT				77,018	81,134	86,312	78,523
PVEM				7,315		15,593	
PCD					48,343	17,416	
PC					5,044		
AXNL						38,909	
DS						6,383	
PSN							4,261
PAS							4,351
PMP							2,943
CPPN							22,859

Votos obtenidos por partido. Elecciones municipales en Nuevo León

	1985	1988	1991	1994	1997	2000	2003
PRI	399,277	396,363	357,132	658,677	555,868	565,682	763,463
PAN	90,332	110,351	196,540	627,280	662,262	781,326	567,336
PST	2,534						
PSUM	918						
PPS	447	2,085	3,703	2,439	2,341		
PDM	410		821	1,728	3,345		
PARM		6,123	836	3,163		924	
PRT							
PMS		3,522					
PFCRN		6,530	1,603	3,431			
PLR							
PRD			9,176	23,609			25,932
PT				67,833	91,582	82,080	41,280
PVEM				4,775		10,902	
PCD					32,879	8,160	
PC					3,335		
AXNL						26,842	
DS						1,550	
PSN							
PAS							809
PMP							4294
CPPN							7588
PMT	81						
OTROS	177						

DE LO LOCAL A LO GLOBAL.  
LA EXPERIENCIA DE NUEVO LEÓN  
EN LA GLOBALIZACIÓN

POR  
VÍCTOR LÓPEZ VILLAFANE



## DE LO LOCAL A LO GLOBAL. LA EXPERIENCIA DE NUEVO LEÓN EN LA GLOBALIZACIÓN

En los últimos treinta años hemos atestiguado grandes cambios en el sistema mundial. La globalización es uno de ellos, marcada por la intención de desarrollar un mercado planetario de producción, comercio e interacción política y cultural.<sup>1</sup> En estos años hemos presenciado muchas crisis políticas –la del fin del comunismo es una de las más importantes– y también severas crisis económicas, como la del aumento del precio del petróleo de 1973; las hubo también regionales, como el incremento de la deuda de América Latina en la década de los ochenta, la crisis financiera de México en 1995 y la asiática de 1997. En suma, han sido tres décadas de profundos cambios económicos y sacudidas políticas prácticamente en todo el mundo, ya que muchos sistemas autoritarios han transitado hacia modelos de democracia. Este cambio, sin embargo, no ha estado exento de grandes convulsiones y diferencias.

En la economía mundial, las políticas de corte keynesiano que fomentaban el desarrollo y el empleo, fueron sustituidas por otras para contener la inflación, y los ajustes que se implementaron con este propósito condujeron a la liberalización y la desregulación de las economías nacionales a fin de mejorar las condiciones de la competencia. Este cambio vino acompañado posteriormente de una regionalización. Europa, que ya llevaba un tramo

---

<sup>1</sup> Hemos llamado globalización económica a lo que antes se designaba como internacionalización del capital. La globalización, entendida como un conocimiento de nuevos mercados y culturas, en realidad tiene ya una larga historia. Aldo Ferrer ha remontado sus orígenes al año 1500 en su obra *Historia de la globalización*, Fondo de Cultura Económica, México, 1996.

recorrido en su proyecto de unificación, serviría de ejemplo en otras regiones del mundo como Asia, América del Norte y América del Sur.

Este cambio en las políticas económicas se llevó a cabo en el entorno de una transformación tecnológica caracterizada por la introducción de la maquinaria automatizada y la computación como factor organizativo de las tareas productivas. Políticamente, el mundo pasó de la era bipolar a un sistema de fuertes tendencias unilaterales en donde el poder de los Estados Unidos se manifestó especialmente en el terreno militar y estratégico.

La crisis del petróleo de 1973 tuvo un fuerte impacto en las economías avanzadas. Incrementó el impulso de la revolución tecnológica a fin de compensar los aumentos del precio de la energía. También condujo a una especie de revolución administrativa con el fin de reducir los costos y aumentar la productividad de las empresas. Las grandes economías, como la estadounidense, venían arrastrando un gran déficit producto de la aplicación de políticas de gasto público que ya no podían ser sostenidas con los ingresos fiscales del Estado. Los altos precios del petróleo generaron una liquidez en el mundo árabe y sus conexiones bancarias con Occidente hicieron posible la circulación de lo que se conoció como petrodólares en los mercados mundiales.

Muchos países, como México y otros de América Latina, acrecentaron su deuda en esta época debido a sus necesidades económicas crecientes y a la oferta espontánea de estos capitales.<sup>2</sup>

Además, la década de los setenta fue importante porque se generó en Occidente una primera alerta sobre los cambios que el mundo de la posguerra había arrojado. En el terreno militar y político, la guerra de Vietnam finalizó en 1975 con la derrota del ejército de los Estados Unidos. En el económico, las recuperaciones de Japón y Alemania, los convirtieron en competidores formidables de la industria de los Estados Unidos; y en 1972, el presidente Nixon visitó China, con lo que este país recibió un espaldarazo que lo llevó, años más tarde, a lanzar su gran proyecto de modernización el cual se ha convertido en las últimas décadas en uno de los catalizadores de los cambios de la economía mundial.

---

<sup>2</sup> Desafortunadamente no utilizaron estos capitales para invertir en nuevas industrias o ampliar su capacidad tecnológica, sino que fueron gastados para diversificar sus actividades e intensificar sus ventas en las ramas tradicionales, pues en la década de los setenta había un auge del mercado interno.



El origen de lo que conocemos como procesos de globalización se encuentra en estos cambios que se pueden resumir de la siguiente forma: 1) la necesidad de las economías avanzadas, especialmente de los Estados Unidos, de recuperar su competitividad frente a nuevos actores mundiales como Japón y Alemania; 2) a nivel de las empresas, especialmente de las multinacionales, la búsqueda de un mayor mercado de producción y ventas; y 3) la creación de una nueva ideología que fuera el sustento de cambios profundos en las relaciones entre Estados en el sistema internacional.

El presidente Reagan y la primera ministra de Inglaterra Margaret Thatcher implementaron políticas para desregular y privatizar muchas de las actividades que estaban en manos del Estado, bajo la premisa de que el problema de la baja competitividad residía en el Gobierno, y éste debería retirarse del mercado. Así, en la década de los ochenta muchos países iniciaron reformas económicas de carácter liberal, como en América Latina, en donde se aplicaron preferentemente los programas de ajuste del Fondo Monetario Internacional con el fin de enfrentar el bajo crecimiento económico.

Estas medidas posteriormente se convirtieron en una serie de políticas para aumentar la competitividad de las economías atrasadas, llamadas Consenso de Washington por el profesor John Williamson. Estas medidas neoliberales no se aplicaron de manera estandarizada en todo el mundo; fueron aquellos países que enfrentaban crisis de endeudamiento severo los que las aplicaron con mayor rigor. Como después se pudo constatar, no redujeron la inestabilidad económica y en algunos casos, como el de México, crearon las condiciones para una serie de crisis financieras como las de 1987 y 1995. Esta última fue determinante en el curso posterior de la economía mexicana, ya que no sólo consumió de golpe los ahorros que existían en ese tiempo, sino también parte de los del futuro.

Sin embargo, hubo países en el este de Asia en los que estas medidas fueron aplicadas de manera selectiva y estratégica. Muchas de estas economías aplicaron políticas industriales muy específicas con la idea de generar nuevos sectores competitivos en las ramas de manufactura y nuevas industrias, como la electrónica y la computación. La globalización ha sido un proceso desigual en el mundo y también al interior de los países que pudieron engancharse a estas corrientes, fundamentalmente por su cercanía geográfica a un polo de poder como los Estados Unidos, Japón o Europa.

La desigualdad económica creció prácticamente en todo el planeta como consecuencia de la aplicación de estas políticas, especialmente en los países que no mantuvieron redes de seguridad social o sistemas de redistribución de la riqueza más equitativos. También el desempleo aumentó. Sin embargo, el trabajo femenino de bajos costos, el empleo temporal sin derechos sociales, así como el informal, crecieron alrededor del mundo.

Dos factores explican esta situación del empleo: por un lado, el impacto de los costos ya sea para hacer productos más baratos de exportación o para competir contra productos extranjeros una vez que el proteccionismo había sido abandonado; por otro lado, el impacto de la revolución tecnológica, con maquinaria más automatizada y la integración de la computación en las tareas de la producción y la administración gerencial.

En el pasado, las revoluciones tecnológicas tenían tiempos de aplicación más graduales y extensos que los actuales. Por lo tanto, los problemas de cambios ocupacionales ocurrían de manera más pausada y controlada que en el presente. El resultado de todas estas transformaciones es que la desigualdad en el mundo ha aumentado. El 20 por ciento más rico de la población mundial concentra más de 80 por ciento de la riqueza generada, mientras que el 20 por ciento más pobre sólo participa con 1.4 por ciento.<sup>3</sup> En América Latina la desigualdad económica ha sido una de las causas de la inestabilidad social y política.

En nuestro país, la brecha de ingresos se incrementó especialmente durante las décadas en que se llevaron a cabo las reformas de modernización. El 10 por ciento de la población más rica del país incrementó su participación en el ingreso nacional al pasar de 35 por ciento en 1984 a 40 por ciento en 1996, mientras que el 20 por ciento más pobre redujo su cuota de participación de 4.5 por ciento a 3.9 por ciento.<sup>4</sup> Incluso dentro de los países ricos, como Estados Unidos, la concentración de la riqueza ha sido producto del cambio de modelo económico.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> "En 1960, la renta del 20 por ciento más rico de la población mundial superaba en unas treinta veces la del 20 por ciento más pobre; hacia 1997 la cifra correspondiente era de 74 veces". David Held y Anthony McGrew, *Globalización/Antiglobalización. Sobre la reconstrucción del orden mundial*, Paidós, Barcelona, 2003, pp. 97 y 98.

<sup>4</sup> Datos de INEGI.

<sup>5</sup> En los Estados Unidos la brecha de ricos y pobres se duplicó entre 1979 y el año 2000. En este último año, el uno por ciento más rico poseía recursos equivalentes a 40 por ciento de la población en la base de la pirámide social. *The New York Times*, 25 y 26 de septiembre de

No todo en la llamada era de la globalización es como se pensaba, especialmente cuando se decía que habría grandes beneficios para los países pobres y subdesarrollados. Después de varias décadas de liberalización, existe una fuerte concentración de los flujos comerciales y tecnológicos a favor de los países que conforman el club de los grandes, como el de la OCDE. La mayor parte de la humanidad sigue estando excluida de este supuesto mercado global y hay un abismo creciente entre el norte y el sur. Los países pobres siguen dependiendo de la venta de productos primarios, mientras que los países ricos detentan el control de la producción manufacturera por conducto de las redes *offshore*<sup>6</sup> y producen directamente los bienes de mayor tecnología.

Además, tanto Europa como Estados Unidos tienen grandes subsidios para sus agriculturas y ello repercute en los países pobres que no pueden exportar su producción a estos mercados. Las corporaciones multinacionales han sido muy beneficiadas por estas desregulaciones económicas y financieras. Se estimaba que para el año 2000 las multinacionales realizaban ya 25 por ciento de la producción en el mundo y 70 por ciento del comercio internacional, mientras que sus ventas equivalían a casi 50 por ciento del PIB mundial. Muchas de estas corporaciones tuvieron crecimientos fantásticos durante estas décadas y alcanzaron ingresos superiores a los de muchos países.<sup>7</sup>

Estos procesos de liberalización, apertura y modernización económica bajo el lema de la globalización han sido muy desiguales, tanto en su aplicación como en sus resultados.<sup>8</sup> Podemos considerar que en Europa el sistema de bienestar social ha sido un fuerte amortiguador de todos estos cambios. En Estados Unidos, por el contrario, se aplicó un modelo basado en el desmontaje de las relaciones sindicales, en la desregulación

---

2003. Para un mayor estudio de cómo la desigualdad creció en los Estados Unidos puede verse el libro de Kevin Phillips, *Wealth and Democracy*, Broadway Books, New York, 2002, en especial el capítulo tres.

<sup>6</sup> *Offshore* es un término del idioma inglés que en principio significa “en el mar, alejado de la costa”. En el ámbito financiero se utiliza para referirse a empresas creadas en centros financieros con un nivel impositivo muy bajo (paraísos fiscales), que generalmente se encuentran en islas. También se utiliza como sinónimo de paraíso fiscal.

<sup>7</sup> David Held y Anthony McGrew, *op. cit.*, p. 67.

<sup>8</sup> Para mayor detalle puede consultarse mi libro *Globalización y regionalización desigual*, Siglo XXI Editores, México, 1997.

financiera y económica y en una reestructuración industrial que tuvo como ejes el desarrollo de nuevas industrias de alta tecnología –especialmente en la industria de la información– combinado con una ampliación de los sectores de servicios de bajos salarios, lo que atrajo la migración de mano de obra mexicana. En Asia, los modelos de Estado promotor del desarrollo (en inglés son conocidos como *Developmental State*) pusieron énfasis en liberalizaciones estratégicas y graduales, aplicando políticas industriales para competir con exportaciones de bienes manufacturados y de alta tecnología.

Para todas estas economías, fue muy importante el poderío económico de las regiones en las que se encontraban así como las políticas institucionales de integración regional. Algunos ejemplos a tomar en cuenta nos dicen que España fue beneficiada por el regionalismo europeo que ponía énfasis en las ayudas estructurales a las economías atrasadas en esa región. En Asia no existía este concepto de ayudas directas a los países atrasados, pero el papel de Japón como transmisor de desarrollo industrial y tecnológico fue muy importante. México fue un caso diferente a los anteriores, ya que su programa económico se fundamentó en una liberalización unilateral que inicialmente produjo fuertes desequilibrios comerciales y que atrajo principalmente inversiones especulativas más que productivas, que contribuyeron a las crisis económicas. Además otros factores que han contribuido a los problemas de México desde la crisis de 1982 son: 1) falta de ahorro interno; 2) bajo crecimiento y limitadas inversiones en infraestructura, ciencia y tecnología; 3) carencia de una política industrial que promoviera el desarrollo de nuevas industrias.

Todos los países que han tenido alto crecimiento en el mundo, especialmente los asiáticos, contaron con tasas de ahorro muy elevadas, cercanas a 40 por ciento de su PIB y programas de desarrollo industrial para dirigir sus estrategias de inserción en los mercados mundiales.

## GLOBALIZACIÓN DESIGUAL Y POLÍTICA INDUSTRIAL

Aquellas economías que pudieron adaptarse a los cambios impuestos por la globalización aplicaron políticas industriales adecuadas, y las que no

lo hicieron simplemente se ajustaron a lo que se han llamado las políticas amistosas de la globalización.<sup>9</sup>

La política industrial puede ser definida como la intervención gubernamental para modificar las asignaciones de los recursos del mercado, generalmente a favor del crecimiento de las industrias manufactureras.<sup>10</sup> Dependiendo de la fase de desarrollo, esta política industrial podía estar dirigida a la gestación de industrias infantiles –a través de protecciones contra la competencia externa–, o bien, a la promoción del desarrollo de industrias avanzadas y de alta tecnología que reflejaban la transición del aparato productivo hacia estadios más avanzados.

Los modelos del este de Asia en su gran mayoría impulsaron políticas industriales desde la posguerra –empezando por Japón, más tarde Taiwán y Corea del Sur y recientemente China– los cuales tuvieron el efecto de generar poderosos sectores manufactureros, no sólo competitivos en el mercado interno, sino también en los externos.<sup>11</sup>

Una de las razones principales del surgimiento y fortalecimiento de la política industrial tiene que ver con la idea de que para salir del atraso económico para muchos países pobres del este de Asia, y también en América Latina, era ineludible la intervención del Estado en apoyo de determinados sectores industriales que, de otra manera, no podrían hacerlo debido a los enormes diferenciales de competitividad con respecto a los países desarrollados. Así, de las ventajas naturales, que en muchos casos

---

<sup>9</sup> Estas políticas amistosas consisten en la apertura de la economía, la desregulación de los mercados reales y financieros, y el achicamiento del Estado. Por sí mismas permitirían que los actores transnacionales fueran atraídos para promover el crecimiento y la competitividad. Sin embargo, lo que se requería era “gobernar la globalización”, es decir, adoptar políticas nacionales activas para aprovechar el potencial de los agentes privados y públicos nacionales. Véase al respecto, Aldo Ferrer, *Hechos y ficciones de la globalización*, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1998, pp. 24 y 49.

<sup>10</sup> En el caso de Japón, los principales objetivos de la política industrial fueron: reducir las importaciones, apoyar el alto crecimiento de industrias clave y modificar la estructura industrial. Takatoshi Ito, *The Japanese Economy*, The MIT Press, Cambridge, 1992, p. 196.

<sup>11</sup> Existe abundante literatura sobre la aplicación de las políticas industriales en las economías del este de Asia. Pueden consultarse: Gordon White (coord.), *Developmental States in East Asia*, Macmillan Press, Londres, 1989. Gary Gereffi y Donald L. Wyman (coord.), *Manufacturing Miracles. Paths of Industrialization in Latin America and East Asia*, Princeton University Press, New Jersey, 1990. Sobre el caso japonés, el libro clásico del profesor Chalmers Johnson, *MITI and the Japanese Miracle*, Charles E. Tuttle Co. Publishers, Tokio, 1982. Para el caso de Corea, Byung-Nak Song, *The Rise of The Korean Economy*, Oxford University Press, Hong Kong, 1990.

podían perpetuar la condición de subdesarrollo de muchos países, se debía pasar a la creación de nuevas ventajas industriales en las que la participación estatal y la coordinación empresarial resultarían cruciales.

Especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, Japón y varios países de América Latina se embarcaron en el desarrollo de políticas industriales para crear nuevos sectores manufactureros, utilizando el modelo de sustitución de importaciones.

Entre los modelos de sustitución de importaciones del este de Asia y los de países de América Latina existen diferencias que determinaron el crecimiento acelerado de la economía y el cambio industrial en los primeros y el lento crecimiento y crisis en los segundos, sobre todo en la década de los ochenta. Desde nuestro punto de vista, las diferencias más importantes consistieron en que en el caso de Asia los programas de sustitución de importaciones fueron parte de una estrategia global, que incluía tanto la creación de sectores dinámicos manufactureros en el mercado mundial, como el tránsito hacia modelos de exportación. Una vez establecido este ciclo, la política industrial servía para crear nuevos sectores, principalmente donde se incorporaban las tecnologías más avanzadas. En América Latina la estrategia fue de menor alcance, sólo destinada a crear manufactura para el mercado nacional en un ambiente protegido, sin buscar los mercados mundiales y con políticas de muy poco impacto en relación al desarrollo tecnológico endógeno.

Aún en ambientes de mayor apertura y desregulación mundial, como el que se vivió en las décadas de los ochenta y noventa, las diferencias se hicieron mayores entre estos países. México y Argentina, por ejemplo, abandonaron cualquier ejercicio de política industrial y de dirección de la economía, mientras que en el este de Asia se avanzó en programas de desregulación gradual pero sin abandonar las políticas industriales enfocadas a desarrollar sectores de alta tecnología. China, por ejemplo, mantiene una modernización económica con grandes controles por parte del Estado, particularmente en el área financiera. Otro ejemplo en esta región lo constituye Malasia, que gestó un modelo económico incluyente de los grupos étnicos tradicionalmente marginados del desarrollo económico. Además, después de la crisis de 1997, Malasia rehusó acceder al programa de liberalización que le imponía el FMI, para seguir su propio proyecto de desarrollo gradual y con énfasis en el equilibrio de sus actores sociales.

En México, a partir de 1982 se da inicio a una serie de reformas muy importantes en la economía; se abandonaron las políticas de protección de la industria mexicana para dejar que la competencia externa sustituyera a la política de Estado en materia industrial, permitiendo que ésta definiera los sectores que serían beneficiados. Ya no se obedecía a la lógica del mercado nacional, sino principalmente a la de la inversión extranjera.

En realidad en esa década se requería de una mayor intervención del Estado en la promoción de ciertas industrias del futuro, tal y como acontecía en el este de Asia. Como hemos señalado al principio, una política industrial también se diseña para reestructurar industrias y precisamente las crisis son momentos en los que se ha agotado la vida y dinámica de muchas industrias y en los que se requiere de una nueva estrategia para salir adelante. Cuando México se insertó en los procesos de globalización arrastraba una serie de debilidades: bajos niveles de ahorro, altos niveles de deuda, exportaciones concentradas principalmente en petróleo, bajos estándares de calidad, falta de recursos humanos calificados, y, sobre todo, un bajo nivel de desarrollo tecnológico en las nuevas industrias de la era de la información y computación.

Como sabemos, este tipo de inserción, lejos de resolver todas estas debilidades estructurales, creó nuevas desigualdades, y el aparato productivo no pudo modernizarse sino sólo de manera parcial y discriminada. La política de liberación rápida de la economía mexicana involucró grandes costos, ya que las importaciones aumentaron significativamente, lo que provocó enormes desigualdades financieras por un lado, e hizo surgir repentinamente una competencia para los productores mexicanos que no se habían preparado para enfrentarla. Así la desregulación y liberalización, en un marco de ausencia de política industrial, pusieron a la mayoría de las empresas nacionales en una situación de desventaja que, como vemos, no ha podido solucionarse, salvo en el caso contado de los grandes grupos industriales que ya tenían la experiencia de participar en la competencia mundial o que pudieron adaptarse a las nuevas condiciones gracias a su acceso a fuentes de financiamiento y nuevas tecnologías.

## EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE Y LA GEOGRAFÍA COMO POLÍTICA INDUSTRIAL

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), cuya operación se inicia en el año de 1994, determinó en gran medida la evolución de la economía mexicana. Sin embargo, éste careció de un diseño para apuntalar las nuevas industrias que requería el país para enfrentar la competencia internacional, especialmente en el segmento de los productos de alta tecnología. Se pensó que establecer una asociación económica con el país que representaba el mercado más grande del mundo sería suficiente para el estímulo y desarrollo de las industrias nacionales como resultado de una mayor inversión extranjera. Esto aconteció pero sólo en ramas como la automotriz y la electrónica. Así para los promotores gubernamentales del TLCAN la proximidad geográfica a los Estados Unidos se convertiría en la ventaja comparativa más importante de México, que desencadenaría su desarrollo una vez eliminadas las barreras del viejo proteccionismo comercial, dejando de formular estrategias para potenciar los sectores líderes en la era de la información y el conocimiento.

Atraer la inversión extranjera y aumentar el comercio exterior serían los objetivos esenciales de este acuerdo. Sin embargo, el incremento de las tasas de crecimiento del comercio y de la inversión extranjera no han tenido como efecto un desarrollo fuerte y sostenido de la economía mexicana, en gran parte debido a la ausencia de una política industrial endógena e integradora de sectores, empresas y regiones en el país.

México ha mostrado cada vez menores tasas de crecimiento. En el sexenio del presidente Miguel de la Madrid, el crecimiento del PIB fue de 0.6 por ciento; con el presidente Salinas de Gortari fue de 3.8 por ciento. Posteriormente, con el presidente Zedillo, fue de 2.8 por ciento. El bajo crecimiento de la economía mexicana ha continuado a principios del siglo XXI en el Gobierno del presidente Fox, con un PIB que en promedio apenas llega a 2 por ciento.

Una vez más, si comparamos lo que han logrado las economías del este de Asia en materia de crecimiento ligado a la exportación nos daremos cuenta de que el factor determinante consistió en la generación de políticas industriales que acrecentaban su capacidad, así como el cambio de sectores



cuando se agotaba el ciclo de mayor competitividad en alguna de sus industrias exportadoras. Estas reestructuraciones permitieron que el ciclo de crecimiento del PIB no sólo fuera alto sino sostenido.

El caso de China es aleccionador, porque no ha firmado ningún tratado comercial con los Estados Unidos ni con la Unión Europea, pero mantiene las más altas tasas de penetración comercial en estos mercados, debido a transformaciones sectoriales y regionales designadas para aumentar su capacidad endógena y, por lo tanto, para hacer que coincidan las altas de crecimiento comercial con las tasas de su PIB.

El impulso tecnológico es otro factor primordial en el pasado, presente y futuro, para tener una economía avanzada. Desgraciadamente el aprendizaje, la transferencia y la innovación tecnológica no se dan por arte de magia ni espontáneamente. El Estado mexicano ha dejado de invertir en ciencia y tecnología en relación inversa con las políticas de desregulación y liberalización, pensando que la inversión extranjera es equivalente a transferencia tecnológica. El sector privado mexicano también ha realizado poca inversión en desarrollo tecnológico.<sup>12</sup> Esto depende igualmente de las regulaciones propias, las estrategias generales sobre el desarrollo tecnológico para la evolución económica del país, y el apoyo y selección de tecnología a desarrollar.

Corea del Sur y China son casos interesantes ya que en ambos países la inversión extranjera contó con normas precisas en materia de transferencia tecnológica. En cambio, en el artículo 1106 del TLCAN, México renunciaba a imponer requisitos en materia de transferencia tecnológica, mientras que Canadá podría exigir el cumplimiento de este requisito, ya que ello iba de conformidad con su ley sobre inversiones (Investment Canada Act). Esta renuncia de México al desarrollo tecnológico creó una mayor dependencia

---

<sup>12</sup> En la transferencia y absorción de tecnología, el aprendizaje de nuevas técnicas traídas por la inversión extranjera directa, lejos de ser un proceso automático, requiere de catalizadores y esfuerzos coordinados. Gobierno y empresas locales deben realizar sus propias actividades de investigación y desarrollo de tecnología para obtener mayores beneficios de las compañías multinacionales. Véase al respecto Mariana Rangel, "¿Transfiere tecnología la inversión extranjera directa en México?", en *Comercio Exterior*, diciembre 2005, vol. 55, núm. 12. También véase David Ibarra, *Ensayos sobre economía mexicana*, Fondo de Cultura Económica, México, 2005, pp. 214 y 215. Ibarra se refiere al problema de la transferencia tecnológica en los mismos términos y agrega que los consorcios privados de Corea han invertido 35 veces más que los industriales mexicanos en investigación y desarrollo.

de la innovación y las nuevas capacidades industriales, y le imposibilita alcanzar una economía avanzada en el futuro.

A fines de mayo de 1996 se promulgó el único programa de política industrial del que se tenga memoria en las últimas décadas. Se trata de un documento elaborado por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (que se transformó posteriormente en Secretaría de Economía, abandonando incluso el concepto de fomento industrial existente previamente al menos en el nombre), que resultó demasiado general, sin definir de manera precisa el tipo de industrias que debían alentarse y sin un plan estructurado y concreto de apoyos; tampoco aclaró cuáles serían los órganos públicos encargados de esta tarea.

Por otro lado, dicho programa confirma lo que ha sido el elemento clave de los grupos dirigentes en México, pues destacan la liberación y la desregulación como agentes para el cambio industrial del país. Este programa pasó prácticamente desapercibido y se convirtió en un documento más que no aportó gran cosa a la evolución del desarrollo industrial.<sup>13</sup>

Una política industrial debe hacer coincidir los factores que pueden hacer más fuerte un determinado sector que ya cuenta con ventajas, tanto en la dotación natural (un caso en México sería el petróleo) como en el capital social, y en lo relativo a las capacidades y calidades de la mano de obra. Y ante todo, una política industrial debe perfilar hacia el futuro las nuevas industrias a fin de que se pueda salir del atraso y competir en el radio de sectores avanzados y líderes en la economía mundial.

Las nuevas industrias generan mayor mercado interno y obligan paralelamente a desarrollar recursos humanos más calificados y con mejores salarios; también impactan muy favorablemente al mercado interno. La élite en México ha carecido de un plan de este tipo, por lo que después de más de dos décadas de apertura y liberalización, la economía mexicana está hoy fragmentada en una serie de realidades económicas inconexas, entre las que vemos el desarrollo de la frontera norte por conducto de las maquiladoras, los ingresos petroleros, las remesas de los migrantes mexicanos en los Estados Unidos, ingresos por concepto de turismo, desarrollo de industrias favorecidas por el TLCAN, como el sector automotriz y el electrónico, además de los recursos del lavado de dinero proveniente del narcotráfico.

---

<sup>13</sup> Puede consultarse en la revista *Comercio Exterior*, vol. 46, núm. 6, junio de 1996.

Por otra parte, debemos señalar que las economías nacionales se desarrollan ahora en un ambiente internacional muy diferente al de la época del proteccionismo. Existe la Organización Mundial del Comercio (OMC), que fija nuevas reglas en las que es mucho más complicado estipular regulaciones internas que promuevan el desarrollo dirigido de sectores industriales. En el nuevo marco institucional global, como ha afirmado Robert Wade, las obligaciones están de parte de los países en desarrollo y los derechos de parte de los países avanzados.<sup>14</sup>

Las nuevas regulaciones limitan las opciones de los Gobiernos de los países en desarrollo relativas al control de las compañías extranjeras que operan dentro de sus fronteras. En cambio, los Gobiernos de los países desarrollados promueven regulaciones para abrir los mercados de las economías en desarrollo y protegen sus monopolios tecnológicos utilizando las instituciones económicas multilaterales y los tratados internacionales.<sup>15</sup>

#### EMPRESAS Y APERTURA DE LA ECONOMÍA

Por lo que respecta al sector privado, el fin de las políticas proteccionistas y el inicio de la apertura de la economía mexicana a partir de 1982 originaron respuestas diferenciadas de las grandes empresas mexicanas. En este proceso ha habido ganadores y perdedores.

Se ha mencionado correctamente que las grandes empresas privadas mexicanas han sido herencia y resultado de la época de la aplicación de las políticas de protección del mercado; éstas se establecieron principalmente desde 1940 hasta inicios de los años ochenta. Sin embargo, el cambio de modelo de protección por el de la competencia internacional se ha realizado en medio de grandes convulsiones económicas, entre las que destacan las dos grandes crisis en 1982 y 1995, y los periodos de estancamiento y lento crecimiento económico de 1982-1988 y 2000-2004.

<sup>14</sup> Robert H. Wade, "What Strategies are Viable for Developing Countries Today? The World Trade Organization and the Shrinking of Development Space", en *Review of International Political Economy* 10:4, noviembre de 2003.

<sup>15</sup> Entre los principales están el acuerdo sobre derechos de propiedad intelectual (TRIPS), el acuerdo sobre medidas de inversión relativas al comercio (TRIMS) y el acuerdo general de servicios en comercio (GATS). Robert Wade, *op. cit.*

Éstos son factores de diferenciación importantes con la región Asia Pacífico, la cual solamente atravesó por una crisis –la de 1997–, y en la que se mantuvieron tasas altas de crecimiento económico. La región europea, aunque sin un crecimiento tan acelerado como la asiática, no atravesó por ninguna crisis financiera durante estas décadas.

Además, desde 1994, con la entrada en vigor del TLCAN, las grandes empresas privadas mexicanas tuvieron que adaptarse a la competencia de compañías de Estados Unidos que mantenían ventajas en prácticamente todos los terrenos. Por otro lado, el mercado de aquel país ofrecía un gran atractivo por sus enormes dimensiones, pero al mismo tiempo era altamente competido.

La experiencia de exportar era prácticamente nula y ésa fue otra gran diferencia con respecto a las empresas asiáticas. En éstas, los modelos de sustitución de importación pronto dieron lugar a modelos de exportación en los que muchas empresas empezaron a experimentar por vía directa con productos, o bien de manera indirecta, al abastecer con insumos industriales o servicios a otras empresas exportadoras.

La diferencia más importante, desde nuestro punto de vista, con la experiencia de liberalización de Asia, es que en México ésta fue más rápida, se realizó en medio de varias crisis económicas y financieras, y el Estado no apoyó ni dirigió estratégicamente la evolución del sector privado mexicano. Las empresas desarrollaron una variedad de estrategias que, lejos de responder a un plan maestro o común, reflejaron sus propias condiciones y dificultades cuando tuvieron que competir con el exterior. Bajo esta situación, han sido sólo un puñado de compañías las que han podido fortalecer su posición tanto en el mercado nacional como internacional.

Una clasificación de las cuarenta grandes empresas mexicanas entre 1995 y 2002 –por activos, ventas y rentabilidad– muestra que sólo un grupo selecto ha podido transitar de la crisis hacia niveles de competencia nacional y mundial al convertirse en lo que se ha llamado “empresa multinacional regional con activos importantes”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Celso Garrido: “Empresas, economía nacional y sistema financiero en México. Evolución desde 1995, tendencias y desafíos”, en María de los Ángeles Pozas, *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, El Colegio de México, México, 2006, p. 19.

Para sobrevivir a un entorno de crisis y de lento crecimiento del mercado interno, el núcleo más poderoso de las grandes empresas mexicanas mantuvo su respuesta preactiva, al convertirse en multinacionales regionales de tamaño medio.

La liberalización con lento crecimiento de la economía ha sido el desencadenante de los grandes cambios sufridos por las empresas mexicanas. La gráfica de las quinientas empresas más grandes en México atestigua el incremento de la participación de las empresas extranjeras en el mercado doméstico. Prácticamente desde 1950, el capital nacional dominaba en las áreas tradicionales como acero, alimentos, bebidas, cemento y plástico, mientras que el extranjero lo hacía en automóviles, electrodomésticos, electrónica e informática (*hardware* y *software*). Muchas de estas posiciones se han mantenido, pero en la actualidad las empresas extranjeras están desplazando a las mexicanas en áreas de auto-partes, farmacéutica y química.

La mayoría de las grandes empresas mexicanas están ubicadas en los sectores de medio o bajo valor agregado y orientadas principalmente al mercado interno, en donde realizan la mayor parte de sus ventas. Entre 1995 y 2002, de las cuarenta principales empresas mexicanas, sólo nueve aumentaron ya sea sus exportaciones o sus ventas en los mercados externos. De éstas sólo cinco realizaban más de 50 por ciento de sus ventas totales en el extranjero.<sup>17</sup> Por el contrario, el principal destino de la producción de las grandes compañías extranjeras establecidas en el país son los mercados externos. En el sector automotriz ello representa 81 por ciento; en el de la química, 86 por ciento; y en informática, 51 por ciento.

Además, desde 1994, debido al TLCAN, la concentración de las exportaciones de las grandes empresas mexicanas se ha dado en el mercado de los Estados Unidos, en donde también han tenido que competir con las manufacturas provenientes de China, y que desde el 2002 han desplazado a las exportaciones mexicanas. El 55 por ciento de las exportaciones de México a Estados Unidos se han centrado en electrónicos, así como en autopartes y automóviles, sector en donde todavía México tiene primacía, aunque China amenaza ya con convertirse en un exportador de autos. En otros productos la competencia es también aguda, como telecomunicaciones, equipo científico y profesional, computadoras de oficina y personales, manufacturas metalúrgicas y textiles.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 52, cuadro 15.

La crisis financiera de 1995 produjo además la extranjerización de la banca mexicana. Los grupos privados mexicanos quedaron desligados de los principales bancos, lo que les ha obligado a reorientar sus políticas de financiamiento hacia el exterior para financiar su expansión internacional. El único grupo importante mexicano que ha mantenido un banco –Banorte, con 11.42 por ciento en México– es el grupo Gruma-Maseca, primer productor de derivados del maíz.<sup>18</sup>

#### NUEVO LEÓN EN LA GLOBALIZACIÓN. FORTALEZAS Y DEBILIDADES<sup>19</sup>

Las regiones en el mundo han respondido de diferente manera a los cambios que la globalización y las regionalizaciones económicas han producido en estas últimas décadas. En Asia, por ejemplo, las regiones portuarias, como Singapur y Hong Kong tuvieron un gran desarrollo gracias al flujo marítimo generado por el crecimiento de las exportaciones. Igualmente, las zonas costeras de China se vieron favorecidas por la política oficial de declararlas áreas económicas especiales, con grandes beneficios para la inversión extranjera, que las ha utilizado como plataformas exportadoras.

En América del Norte, los cambios tecnológicos crearon nuevos polos de desarrollo de las industrias de la información en el norte de California y en la ciudad de Seattle. Igual aconteció en Canadá, en donde provincias como Ontario, Alberta y la Columbia Británica han sido favorecidas por todos estos cambios.

En México, las décadas de apertura, liberalización y operación del TLCAN han fomentado principalmente el desarrollo de los estados del norte, colindantes con la frontera con los Estados Unidos. Como vamos a señalar posteriormente, Nuevo León tenía ventajas propias como resultado de su antigua experiencia industrial y empresarial, pero debilidades también, especialmente en el hecho de que la apertura de la década de los ochenta se planteó cuando las empresas locales tenían fuertes deudas que las

---

<sup>18</sup> Este porcentaje corresponde al año del 2003. *Ibid.* p. 27 cuadro 3.

<sup>19</sup> Existen por lo menos dos obras importantes que dan cuenta de este proceso. Esthela Gutiérrez Garza (coord.), *La globalización en Nuevo León*, Ediciones El Caballito, México, 1999, y Luis Lauro Garza (coord.), *Nuevo León, hoy*, Ediciones La Jornada, México, 1998.

incapacitaban para acciones innovadoras y agresivas. También porque no se hicieron fuertes inversiones en infraestructura y recursos humanos.

A diferencia de otras regiones económicas de México, en Nuevo León las empresas privadas nacionales han sido el principal motor de desarrollo. Así, esta región establece diferencias con la economía de la frontera norte que depende fundamentalmente de la industria maquiladora y son las grandes empresas transnacionales quienes generan dicha actividad. El estado de Nuevo León, y en especial la zona metropolitana de Monterrey, contaba con factores económicos y geográficos muy importantes cuando el Gobierno de México adoptó la política de apertura y competencia internacional, ya que había acumulado una experiencia histórica empresarial relevante en diversas industrias y sectores; además, con el TLCAN se tendría el acceso al mercado más grande del mundo.

Una evaluación del papel desempeñado por Nuevo León, y en específico de la industria regiomontana, después de más de veinte años de apertura y competencia internacional nos lleva a plantear algunas hipótesis sobre este desempeño que consideramos moderado en comparación con el de las regiones dinámicas, especialmente las altamente exportadoras a los Estados Unidos y que se hallan en la región de Asia Pacífico.

Desde nuestro punto de vista, han sido varios los factores limitantes para un mayor desarrollo. El primero de ellos tiene que ver con la inversión en infraestructura y capacidad industrial. Ligarse al mercado más grande del mundo implicaba enormes inversiones para aumentar la capacidad productiva y la infraestructura en general, ya que estos elementos determinarían las posibilidades reales de aprovechar dicho mercado. Otro factor consiste en las estrategias de inversión en innovación industrial y tecnológica, ya que las empresas nuevoleonenses están en los llamados sectores industriales maduros, y aquéllos que más crecieron fueron las industrias modernas innovadoras, automóviles, autopartes, computadoras, fibras y materiales sintéticos. La mitad del total nacional de las exportaciones entre 1980 y 1988 fue realizada por estos sectores.<sup>20</sup>

Después de 1994, estas industrias siguieron siendo líderes en el comercio mexicano. Por ejemplo, el comercio de productos electrónicos se

---

<sup>20</sup> Guillermo Olivera Lozano, "Transformación metropolitana en México: efectos económico-territoriales del comercio exterior", *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 4 de abril de 1997.

incrementó en un 220 por ciento después de 1993, convirtiéndose México en el segundo proveedor de productos electrónicos a Estados Unidos después de Japón. Lo mismo aconteció en la industria automotriz, ya que en el año 2000 el comercio bilateral en este sector alcanzaba los 50 mil millones de dólares. Por lo tanto, pensamos que la nueva competencia internacional debía haber obligado a seguir una serie de estrategias de mediano y largo plazo, para capturar las exportaciones de las industrias más dinámicas en el mercado de los Estados Unidos. Esto fue lo que hicieron las empresas japonesas en la década de los sesenta; vincularon sus esfuerzos de inversión y capacitación tecnológica para capturar los nichos de mercado más dinámicos y valiosos.

Otro caso de transformación industrial y tecnológica se dio en Corea. En una dimensión diferente y con costos grandes, las empresas coreanas modificaron su perfil industrial entre 1970 y 1980, utilizando cantidades de deuda importantes para este fin. Otros factores tienen que ver con los gastos en educación, ciencia y tecnología y el desarrollo de recursos humanos. Como se ha mencionado, la calificación de mano de obra y la infraestructura ocupan un lugar destacado en los procesos globales, ya que son desencadenantes para que una región o localidad pueda aprovechar los cambios económicos.<sup>21</sup>

Con la crisis de 1982, las empresas regiomontanas entraron súbitamente a la competencia internacional, mientras que en otras regiones del mundo, especialmente en Asia y Europa, lo hicieron gradualmente y con estrategias que las vinculaban en muchos casos a los Gobiernos, desarrollando tácticas comunes. Ésta fue una diferencia clave, pues la crisis representó un verdadero golpe por los niveles de endeudamiento, caída del mercado interno y desempleo.

Hasta antes de la entrada del TLCAN, Nuevo León mostraba la erosión de su competitividad manufacturera. Especialmente algunos sectores habían reducido su capacidad exportadora: química, metálica básica, metalmecánica. Otras ramas se vieron afectadas, aunque no tan fuertemente; y sólo bebidas, textiles y minerales no metálicos mantuvieron una buena posición competitiva, aunque no comparable con la que tenían en 1988. En Nuevo León, como casi en todo el país, la apertura significó que las

---

<sup>21</sup> Robert Reich, *The Work of Nations*, Vintage Books, New York, 1992.



importaciones superaran a las exportaciones; con ello se demostraba que la capacidad endógena debía fortalecerse y ampliarse para aprovechar las nuevas condiciones. La pequeña y mediana industria sufrió más, y sólo las grandes empresas pudieron mantenerse a flote.<sup>22</sup> En conclusión, apenas unas pocas empresas grandes fueron beneficiadas por la apertura.

Otro de los hechos que se podía constatar a mediados de los noventa era el tránsito hacia el fortalecimiento del sector servicios en la economía de Nuevo León. Al disminuir el peso de las manufacturas industriales, los servicios pasaron a ocupar esos espacios. Sin embargo, la ampliación de éstos no fue consecuencia de una reestructuración y renovación industrial y tecnológica, sino resultado de las crisis económicas y el impacto de la apertura.<sup>23</sup> La tendencia a la reducción del papel de la industria manufacturera ha continuado. En 1994 representaba 25 por ciento del PIB estatal, pero en 2004 se había reducido a 22.5 por ciento. Dentro de este sector hubo una recomposición, siendo las divisiones de industrias metálicas básicas y productos metálicos, maquinaria y equipo las únicas que tuvieron crecimientos importantes y que pasaron de concentrar 34.7 por ciento a 48.6 por ciento durante ese periodo.<sup>24</sup>

El crecimiento de Nuevo León, especialmente desde la operación del TLCAN, mantuvo tasas superiores a las del promedio nacional, solamente superado por los estados del norte del país, cuya vocación es la industria maquiladora. Pero si la comparación la hacemos con otras regiones del mundo con acelerado crecimiento, como las costas de China, el crecimiento de Nuevo León parece bajo, sobre todo si se toma en cuenta su cercanía con el mercado de los Estados Unidos.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Esthela Gutiérrez Garza, "Tendencias recientes de la industrialización en Nuevo León, 1988-1995", *Comercio Exterior*, vol. 47, núm. 4 de abril de 1997.

<sup>23</sup> Gustavo Garza, "Monterrey en el contexto de la globalización económica de México", en Esthela Gutiérrez Garza, *La globalización en Nuevo León*, op. cit.

<sup>24</sup> Datos obtenidos de INEGI.

<sup>25</sup> El estado de Aguascalientes tuvo la mayor tasa de crecimiento entre 1993 y 2004, de 5.1 por ciento. Le siguieron Querétaro y los estados norteros. Nuevo León tuvo un crecimiento en este periodo de 4.09 por ciento. Algunas ciudades en las costas de China como Shenzhen o Shanghai han tenido promedios dos o tres veces superiores a los de las regiones más dinámicas de México.

## MONTERREY: LA FÁBRICA DE LA FRONTERA<sup>26</sup>

Monterrey es una ciudad con una larga tradición industrial en México. Tiene más de un siglo de haber establecido empresas que todavía hoy en día son un símbolo, como la cervecería Cuauhtémoc o, como en el pasado, la Fundidora de Fierro y Acero Monterrey. Su empresariado se ha distinguido por ser uno de los más emprendedores de toda América Latina, y una muy notable diferencia con las zonas fronterizas de México ha sido su fortaleza industrial endógena.<sup>27</sup>

En todas las ciudades fronterizas de México y los Estados Unidos predominan las empresas maquiladoras, mientras que en Monterrey se han establecido industrias de cemento, vidrio, petroquímica, productos metálicos, alimentos y bebidas.<sup>28</sup> Se ha dicho igualmente que sus empresas tienen una larga tradición de operar en los mercados de ambos países. Según la revista *Forbes* en su número de 29 de marzo de 2006, de las diecisiete empresas mexicanas que aparecen dentro de las dos mil más grandes del mundo, siete de ellas están radicadas en Monterrey: Cemex, Femsa, Banorte, Coca-Cola Femsa, Alfa, Elektra y Soriana.

Después de la crisis de 1982 los principales problemas de las empresas de Monterrey fueron el crecimiento de la deuda, el incremento de la capacidad ociosa derivado de la contracción del mercado y, como consecuencia, una caída de su inversión. La mayoría de ellas respondieron con una estrategia para refinanciar sus pasivos y facilitar la entrada de capitales extranjeros. La deuda de las compañías regiomontanas era la mayoritaria del total de la deuda privada mexicana. En general, la respuesta de varias de ellas fue reorientar el esfuerzo productivo hacia los mercados extranjeros y también invertir en el exterior, así lo hicieron Cemex, Vitro, Imsa, Pulsar y Alfa. Estas estrategias probaron ser muy eficaces, pues ello hizo posible resistir la nueva crisis financiera de 1995.

---

<sup>26</sup> Expresión de Alfonso Reyes en su "Romance de Monterrey".

<sup>27</sup> En Monterrey se ha desarrollado una escuela de estudio sobre las empresas de esta ciudad y su relevancia nacional e internacional. Especialmente Mario Cerutti, María de los Ángeles Pozas, Isabel Ortega y Lylia Palacios han producido trabajos de gran importancia.

<sup>28</sup> En este mismo libro, María de los Ángeles Pozas estudia el desempeño de las empresas de la región, y Anne Fouquet analiza las empresas maquiladoras establecidas en Monterrey.

Así como a nivel nacional hay ganadores y perdedores, la apertura a la competencia extranjera ha traído a Monterrey similares resultados. Casi todas las empresas que han podido pasar exitosamente el tránsito de esta apertura tuvieron que adaptarse y combinar una serie de estrategias, sobre todo al aumentar su capacidad exportadora y su penetración directa en los mercados extranjeros, como Cemex y el Grupo Maseca. Otros grupos han tenido que luchar para sobrevivir en condiciones más difíciles por las deudas adquiridas y la fuerte competencia a la que se vieron sometidos. Alfa y Vitro ejemplifican estos grupos de empresas. Finalmente, grupos como Cydsa y Pulsar estarían en el otro extremo: deuda, competencia, sobreinversión y mala planeación, entre otros factores hicieron difícil su sobrevivencia e incluso los han llevado a su desaparición.

## CONCLUSIONES

México inició un cambio de racionalidad económica desde los ochenta, apoyado en una apertura y una liberalización agresiva, con las que no aplicó paralelamente la fuerza del Estado para promover y fomentar las nuevas industrias que se generaron como parte de la revolución tecnológica en marcha. Tampoco las empresas privadas generaron una presión para realizar estas transformaciones. El periodo inicial de la apertura se hizo con el fin de atraer a la inversión extranjera y no para reforzar y apuntalar las capacidades generales de la economía mexicana, ni para hacer más fuertes a las empresas nacionales.

Posteriormente con el TLCAN puesto en marcha en 1994, la geografía se convirtió en el factor central de la economía mexicana, dejando el Estado de intervenir para modificar en su favor este nuevo potencial. Los resultados de todo esto se manifiestan en las tasas descendentes de crecimiento del PIB y en la pérdida de competitividad de la industria manufacturera, así como en el aumento del desempleo. En realidad, estas décadas resultan prácticamente las que peores resultados económicos han dado desde los años cuarenta del siglo XX.

El TLCAN ofrecía acceso al mercado más grande del mundo, pero incrementar en grandes cantidades el volumen de comercio requería de

fuertes inversiones en infraestructura, recursos humanos y, en especial, para apoyar el desarrollo de productos dinámicos, principalmente en el sector de la información, que demandaba la economía de los Estados Unidos. Por consiguiente, no bastaba la cercanía geográfica sin los esfuerzos adicionales que debieron corresponder a la magnitud del compromiso del TLCAN.

Para entender y explicarnos el comportamiento de las grandes empresas mexicanas tenemos que ver las conmociones que sufrió la economía en los últimos veinticinco años. Por lo menos hubo dos grandes crisis financieras, en 1982 y 1995. La política de apertura fue muy agresiva y, en general, todo este proceso ha estado acompañado de niveles de crecimiento moderados y bajos. Como resultado de estas transformaciones, unas cuantas empresas se convirtieron en multinacionales y han tenido un patrón exitoso, aunque fundamentalmente en áreas de bajo desarrollo tecnológico.

Otras empresas están luchando para mantenerse. La deuda contraída es un factor determinante en sus estrategias de adelgazar y concentrar sus actividades en las áreas de mayor competitividad. Todas éstas han vendido plantas y negocios no centrales en sus nuevas tácticas para obtener recursos frescos y financiar tanto su deuda como sus nuevas inversiones. Casi todas ellas buscaron salir a los mercados extranjeros para ensanchar sus negocios y aprovechar mercados más dinámicos.

Los directivos de las grandes empresas han señalado que, debido a los mayores costos y la falta de incentivos en México, comparados con los de otros países, se ven obligados a buscar mejores oportunidades en otras regiones del mundo. La inversión extranjera de estas compañías ha aumentado considerablemente en los últimos cinco años, alcanzando una cifra de 16 mil millones de dólares. Sólo en 2005, la cantidad fue de 5 mil 200 millones de dólares.<sup>29</sup> Sin embargo, debido al tipo de negocio de las multinacionales mexicanas en sectores tradicionales, en donde no tienen gran impacto en términos de proveedores ni formación de redes, su globalización no se traducirá necesariamente en un incentivo para el desarrollo económico de México y ése seguirá siendo una gran problema en el futuro. Además pensamos que para desarrollar nuevas industrias de alta tecnología, no basta el esfuerzo aislado de una gran empresa. La experiencia demuestra que se requiere el apoyo decidido del Estado y la

---

<sup>29</sup> *La Jornada*, 27 de febrero de 2006.

alianza de varios grupos mexicanos para compartir el riesgo y minimizar las posibilidades fracaso.

Todo este periodo de apertura y liberalización de la economía mexicana ha sido una experiencia difícil, que debió haber sido mejor calculada en sus riesgos y oportunidades. Desde 1994 el TLCAN abrió grandes expectativas, pero sólo aquellas regiones y empresas que en particular tenían capacidades y potencial, pudieron sacar provecho de este tratado. Nuevo León, y en especial la ciudad de Monterrey, surgieron como regiones líderes de esta experiencia en México, pero aún lejos del crecimiento de otras regiones mundiales y, sobre todo, con rezagos importantes en la creación de nuevas industrias, como lo reclama el nuevo mercado mundial. Este inicio del siglo XXI deberá ser una etapa de afianzamiento del aprendizaje obtenido a grandes costos.



LAS GRANDES EMPRESAS REGIONALES  
FRENTE A LA ECONOMÍA GLOBAL:  
DOS DÉCADAS DE ADAPTACIÓN Y CAMBIO

POR  
MARÍA DE LOS ÁNGELES POZAS





## LAS GRANDES EMPRESAS REGIONALES FRENTA A LA ECONOMÍA GLOBAL: DOS DÉCADAS DE ADAPTACIÓN Y CAMBIO

El objetivo de este artículo es situar a las grandes empresas manufactureras frente a los cambios sufridos en la economía global en las dos últimas décadas del siglo XX a partir del análisis del caso del llamado *Grupo Monterrey*. El trabajo se interesa por los factores presentes en el ámbito nacional e internacional que impulsaron a las empresas a modificar sus estrategias de organización, producción y mercado, así como por la forma de inserción de éstas en la economía global y su reacción a las cambiantes estrategias de las grandes transnacionales con quienes interactúan ya sea como socios, clientes, proveedores o aliados tecnológicos.

El artículo se divide en tres partes, en la primera se analiza la situación de las empresas en la década de los ochenta en el contexto económico nacional y su respuesta a la crisis desatada en 1982. En la segunda parte se presentan los cambios en el sistema mundial de producción y se analiza la capacidad de las compañías regiomontanas en la década de los noventa, para estructurar una red social y económica regional capaz de conectarse con las redes globales de producción. Finalmente, en la última parte se analizan las nuevas tendencias en la economía mundial a fin de argumentar algunas líneas sobre la perspectiva de las grandes empresas en el estado más allá del siglo XX.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El artículo sintetiza los resultados de investigación publicados en mis libros: *Industrial Restructuring in Mexico: Corporate Adaptation, Technological Innovation, and Changing Patterns of Industrial Relations in Monterrey*, San Diego Center for U.S.-Mexican Studies, UCSD, Monograph Series, núm. 38, 1994; *Modernización de la industria y relaciones de trabajo*, El Colegio de la Frontera Norte-Fundación Friedrich Ebert, México, 1994; *Estrategia internacional*

## LA CRISIS EN LOS OCHENTA COMO DETONANTE DE CAMBIO

La configuración del nuevo modelo de desarrollo basado en la apertura económica fue un proceso largo y penoso, en el que se ensayaron diferentes medios para enfrentar la crisis del modelo de sustitución de importaciones que, aunada a las dimensiones de la deuda externa, amenazaba en los ochenta con clausurar las posibilidades de crecimiento económico en el corto y mediano plazo. Entre las múltiples manifestaciones de la crisis, el país vivió un proceso de desindustrialización que se reflejó en el desplome de la producción manufacturera que cayó 2.4 por ciento en 1982 respecto a 1981 y más de 7 por ciento en 1983.<sup>2</sup> Sin embargo, entre 1981 y 1986 un reducido número de empresas manufactureras vinculadas al sector exportador, lograron incrementar el volumen físico y el valor de su producción. Esta situación pareció dictar las prioridades de la política económica del régimen, que se orientó a impulsar el sector exportador altamente productivo con la esperanza de que los beneficios recayeran sobre el conjunto de la población. Sin embargo, esta política actuó como un mecanismo de depuración al que aparentemente sólo pudieron sobrevivir los sectores más modernos y dinámicos, con capacidad para competir en el mercado mundial.<sup>3</sup> La recuperación y exitosa reestructuración de las grandes empresas regiomontanas, apoyadas decididamente por el equipo gobernante desde 1982, ilustra claramente este proceso.

Entre los grandes grupos regiomontanos sobresalen Alfa, Vitro, Cydsa, Femsa (entonces Visa), Imsa y Cemex, ya que a pesar de haber sido fuertemente golpeados por la crisis en 1982, para finales de la década habían logrado una extraordinaria recuperación. Los empresarios combinaron las favorables políticas estatales con profundos cambios en sus estrategias productivas y

---

de la gran empresa mexicana en la década de los noventa, El Colegio de México, México, 2002 y *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, El Colegio de México, México, 2006.

<sup>2</sup> Dale Story, *Industria, Estado y política en México*, Grijalbo, México, 1990, p. 50.

<sup>3</sup> Datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), revelaban que para fines de 1991, una cuarta parte de la planta productiva nacional se había quedado rezagada: 16 de las 48 ramas del sector manufacturero no lograron ni siquiera recuperar el volumen de producción que registraron en 1981. Estas 16 actividades generaban 25 por ciento del empleo fabril, ocupando 900 mil personas, y en ellas operaba poco más de la cuarta parte de las unidades productivas del sector. Dirección de Estudios Económicos y Políticos de Canacintra, enero de 1992.

organizativas, aprovechando la apertura externa iniciada por los presidentes Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari.

Al igual que la mayoría de las grandes empresas en México, los grupos empresariales de Monterrey habían aprovechado el boom petrolero del 80-81 para crecer en forma notable: los activos de estos grupos aumentaron 22 por ciento en un sólo año y de este total, los grupos Alfa y Visa-Femsa representaban 63 por ciento. Este crecimiento dio lugar a ambiciosos proyectos de expansión para los que la reinversión de utilidades y la forma del financiamiento nacional resultaron insuficientes, lo que llevó a los grupos a acudir cada vez más a la banca norteamericana haciendo crecer rápidamente su deuda externa. Así, entre 1978 y 1981, Visa-Femsa incrementó en 64 por ciento sus pasivos en moneda nacional y en 562 por ciento los contratados en moneda extranjera. Para Vitro, los mismos indicadores se incrementaron en 90 y 865 por ciento respectivamente. Por lo que toca a Alfa su deuda externa creció 468 por ciento.<sup>4</sup>

Al estallar la crisis, el endeudamiento de los grupos en conjunto se aproximó a los 6 mil millones de dólares: la deuda del grupo Alfa llegó a ser de 2 mil 700 millones de dólares, Visa-Femsa acumuló 2 mil 300 millones, la deuda de Vitro fue de 600 millones mientras que la de Cydsa se acercó a los 400 millones de dólares.<sup>5</sup> Los ajustes fueron acompañados del despido masivo de trabajadores, lo que contribuyó a que Monterrey alcanzara en 1983 una tasa de desempleo de 9.8, la más alta del territorio nacional.<sup>6</sup> De los cerca de 50 mil trabajadores que Alfa empleaba en sus plantas de todo el país, tuvo que reducir su personal en 34 por ciento al despedir a más de 17 mil trabajadores entre el final de 1981 y 1983. Además desincorporó una gran cantidad de empresas que había creado o adquirido (principalmente las productoras de bienes de capital y aparatos electrodomésticos) reduciendo el tamaño de sus activos en casi 40 por ciento en esos años.<sup>7</sup> Vitro redujo su planta laboral en casi un 36 por ciento en relación a 1980, cuando empleaba

---

<sup>4</sup> Datos de archivo, Centro de Información y Estudios Nacionales (CIEN), 1983.

<sup>5</sup> "Ley Federal del Trabajo. ¿Qué es flexibilidad?", *Expansión*, 29 de agosto de 1990, vol. XXII, núm. 538.

<sup>6</sup> *México social 1987*, Departamento de Asuntos Sociales, Banco Nacional de México, México, 1987. En la Ciudad de México y Guadalajara la tasa promedio de desempleo durante 1983 fue de 6.2 y 7.5 respectivamente.

<sup>7</sup> "Ley Federal del Trabajo. ¿Qué es flexibilidad?", *op. cit.*

a poco más de 30 mil trabajadores, al despedir a cerca de 11 mil empleados y en 1983 redujo la utilización de su capacidad instalada a menos de 70 por ciento. A mediados de ese año, Cydsa estuvo operando a 60 por ciento de su capacidad después de haber suspendido actividades en varias de sus plantas debido a la escasez de materias primas de importación.<sup>8</sup> Otros grupos como Cemex e Imsa se vieron menos afectados debido a que durante los años del auge habían crecido de forma conservadora y se encontraban poco endeudados, sin que por ello dejara de afectarles profundamente la crisis, sobre todo por la drástica contracción del mercado interno.

Entre los años de 1982 y 1985, la política económica expresada en el Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE), institucionalizó la intención de impulsar un crecimiento basado ya no sólo en el mercado interno, sino en una economía eficiente con capacidad competitiva en el mercado internacional. Esta política dio lugar a los cambios de propiedad en las instituciones financieras y a una serie de reformas institucionales que transformaron los circuitos financieros del excedente, afectando el control del mismo en forma determinante hasta el colapso del programa en 1985.<sup>9</sup> En este periodo, la mayoría de los grupos siguió la tendencia a posponer o suspender sus proyectos de crecimiento y limitar sus inversiones a las necesarias para mantener sus instalaciones en operación (refacciones, insumos y capital de trabajo). Su principal preocupación fue la de renegociar su deuda externa y disminuir sus pasivos, así como elevar su productividad, lo que dio como resultado recortes mayores en el número de trabajadores.<sup>10</sup> Desde la política gubernamental, el PIRE contribuyó propiciando la brusca caída de los salarios reales con el objetivo de permitir un incremento sustancial del excedente disponible, de tal modo que se pudiera cumplir con los compromisos que surgieron del pago de la deuda externa. Así en un solo año, 1983, la pérdida del poder adquisitivo del salario fue de 24.6 por ciento respecto a 1982.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Centro de Información y Estudios Nacionales, *op. cit.*

<sup>9</sup> Celso Garrido y Enrique Quintana, "Crisis del patrón de acumulación y modernización conservadora del capitalismo en México", en Celso Garrido (coord.), *Empresarios y Estado en América Latina*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Fundación Friedrich Ebert, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1988, pp. 39-60.

<sup>10</sup> Centro de Información y Estudios Nacionales, *op. cit.*

<sup>11</sup> *Compendio de indicadores de empleo y salarios*, Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CNSM), México, 1989.

## REESTRUCTURACIÓN Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Para las industrias regiomontanas, la crisis del 82 no sólo fue financiera, sino además una crisis de estrategias. La forma de desarrollo adoptada por las empresas en la década anterior fue abandonada para centrarse de nuevo en los productos que originalmente manejaban. Durante los setenta, el desarrollo de estos grupos se había basado en altos ritmos de crecimiento, expansión y diversificación hacia las ramas y productos más dinámicos y rentables,<sup>12</sup> y en el desarrollo de formas de organización e integración cada vez más complejas a través de la creación de los corporativos, todo financiado en altos niveles de endeudamiento externo. El caso de Alfa es muy significativo: entre 1976 y 1982 esta corporación incursionó prácticamente en todos los sectores de la economía, y alcanzó a fines de los setenta, tasas de crecimiento de hasta 30 por ciento.<sup>13</sup> Al mismo tiempo, la imagen de éxito que logró proyectar a través de un alto gasto suntuario, le permitió el acceso a toda la moneda fuerte que requirió para modernizar sus plantas, pero también para comprar un gran número de empresas no siempre en buenas condiciones financieras. En 1980 surgieron los primeros signos de alarma con el descenso del valor de las acciones y una disminución de 5 por ciento en las utilidades. A mediados de 1981 el consorcio registró pérdidas por 255 millones de dólares.<sup>14</sup> Es así como para octubre de 1981 Alfa, el más ferviente oponente a la intervención estatal en la economía, se vio obligado a solicitar un préstamo de 480 millones de dólares al presidente López Portillo, quien se lo concedió a través de Banobras.<sup>15</sup> A pesar de tan importante traspaso de capital, las pérdidas del grupo se aproximaron a los 6 mil millones de dólares en 1982,<sup>16</sup> por lo que en abril de ese año el corporativo suspendió sus pagos de principal sobre su deuda de 2 mil 300 millones de dólares y, posteriormente, se vio obligada a ceder 45 por ciento de sus acciones a sus acreedores en los bancos extranjeros. A partir de ese momento, la compañía

<sup>12</sup> Alfa y Visa-Femsa se diversificaron hacia una amplia gama de actividades, mientras que Vitro y Cydsa se expandieron hacia giros y productos estrechamente relacionados con su área de operación.

<sup>13</sup> Centro de Información y Estudios Nacionales, *op. cit.*

<sup>14</sup> 6 mil 270 millones de pesos de 1981.

<sup>15</sup> Cerca de 12 mil millones de pesos de 1981.

<sup>16</sup> 33 mil millones de pesos de 1982. Debido a la inflación el tipo de cambio pasó de 24.51 pesos por dólar en 1981 a 57.17 pesos por dólar en 1982.

empieza a ahogarse en su deuda, agravada por el desencadenamiento de la crisis de 1982 que llevó al país a una drástica contracción del mercado interno y en el contexto de una recesión mundial y el acelerado deterioro de los términos de intercambio. Ese año la empresa presentó a sus acreedores una estrategia para pagar sus deudas que consistía en formar una nueva *Alfa* apoyándose en el grupo de sus empresas más lucrativas que incluía a Hylsa y las petroquímicas Petrocel, Nylon, Fibras Químicas y Polioles.

Por su parte, en la época del *boom*, Visa-Femsa había buscado diversificar su riesgo pasando de la cerveza y empaque a otros giros tales como refrescos, turismo, alimentos y construcción, entre otros. Los negocios no fueron rentables: la falta de experiencia en las ramas nuevas y la dispersión de los recursos, impidieron obtener el mismo rendimiento que en las líneas que tradicionalmente manejaba el grupo. A fines de 1982, Visa-Femsa reportó pérdidas cercanas a 42 millones dólares. Mientras que la expansión de Alfa y Visa se había realizado a través de la adquisición de empresas o grupos, Vitro y Cydsa habían optado por fundar nuevas empresas y expandir o modernizar las ya existentes. Vitro se adelantó incluso al proceso de globalización imperante al final de la década al asociarse, ya desde estas fechas, con empresas como la Ford y Anchor Glass Container. Esta estrategia le permitió obtener las divisas que requería para afrontar la crisis y sus pasivos en dólares, e incluso facilitó la compra de Troqueles y Esmaltes en 1984, empresa prácticamente en quiebra, convirtiéndose en la División de Enseres Domésticos del grupo. Sin embargo, el principal efecto de la crisis sobre Vitro fue la profunda reducción del mercado interno del vidrio, por lo que buscó la diversificación de mercados incursionando en Europa y en Centro y Sudamérica. En contrapartida, la expansión de Cemex durante las dos últimas décadas no se vinculó de manera tan estrecha a la diversificación, sino que estuvo dirigida a obtener el control del mercado del cemento en México, logrando eliminar a la competencia en un lapso de veinte años, de 1966 a 1987, al comprar prácticamente todas las empresas.

A pesar de las diferentes situaciones de cada grupo, una de las estrategias comunes fue la venta de sus participaciones en empresas no rentables en ese momento, y la otra fue la reorganización en sus formas de administración. La alta centralización en la toma de decisiones se vio modificada de tal manera que las empresas afiliadas a los grupos adquirieron

mayor autonomía en su manejo. Algunos departamentos administrativos redujeron su tamaño o incluso fueron suprimidos, en tanto que otros crecieron reflejando la nueva orientación de los corporativos. Así por ejemplo, los otrora pequeños departamentos de exportación empezaron a crecer y los de planeación integral de los corporativos perdieron importancia. Bajo las nuevas condiciones, los departamentos dedicados a la compra de empresas y búsqueda de recursos en la época del *boom* se reorientaron a la renegociación de la deuda.

Otra parte fundamental del apoyo gubernamental para la recuperación de los grupos industriales se produjo en el terreno de las finanzas. En 1983 el Gobierno federal creó el Fideicomiso para la Cobertura de Riesgo Cambiario (FICORCA), mecanismo financiero diseñado para rescatar a las empresas endeudadas. La deuda, protegida por FICORCA, fue reestructurada y convertida a pesos y se pagó al Banco de México según un tipo de cambio controlado que mantuvo una importante brecha respecto al libre. De esta manera se logró que el deslizamiento cambiario en el mercado libre no incidiera en los costos de su deuda externa.<sup>17</sup> Por otro lado, este sistema permitió que los pagos se hicieran en forma escalonada, contrarrestando los aumentos por inflación e incluso hizo posible el ahorro del pago de los impuestos correspondientes a todo el costo del endeudamiento. La deuda privada asumida a nivel nacional por el organismo público ascendió a 12 mil millones de dólares.<sup>18</sup> No más de veinte grupos nacionales y grandes empresas concentraron 80 por ciento de los recursos totales del mismo, entre ellas se encontraban todas las corporaciones que venimos analizando.<sup>19</sup> Por ejemplo, en el caso de Alfa, el FICORCA asumió 55 por ciento de la deuda externa de Hylsa, su empresa más importante y más endeudada.<sup>20</sup>

La convergencia de una serie de factores permitió a los grupos regiомontanos concluir en 1988 la reestructuración de su deuda y liberar los recursos que requerían para reanudar su crecimiento. En primer término, la congelación del dólar que mantuvo constante el monto de los intereses que las empresas pagaron por el servicio de su deuda externa, ya que el FICORCA

---

<sup>17</sup> Celso Garrido y Enrique Quintana, *op. cit.*

<sup>18</sup> "¿Quién pagará la deuda privada?", *Expansión*, 29 de abril de 1987, vol. XIX, núm. 464, pp., 19-21.

<sup>19</sup> Celso Garrido y Enrique Quintana, *op. cit.*

<sup>20</sup> *El Norte*, 5 de mayo de 1990.

les permitió hacer los pagos en moneda nacional. Dado que la inflación fue de alrededor de 50 por ciento mientras que el dólar se devaluó menos de 3 por ciento, medidos en pesos, estos pagos se redujeron considerablemente en términos reales.<sup>21</sup> En segundo lugar las empresas regiomontanas lograron la renegociación con los bancos acreedores, quienes les otorgaron la posibilidad de realizar anticipadamente el pago de su deuda con descuento. En conjunto, los grupos Alfa, Cydsa, Visa y Vitro, redujeron su deuda de 4 mil 840 millones de dólares a mil 840 millones, logrando superar no sólo su insolvencia para pagar la deuda, sino liberando de esta manera una gran cantidad de recursos que de inmediato fueron empleados para la reconversión de sus empresas a través de importantes proyectos de expansión e inversión incluso en el extranjero.

Por otra parte, Cemex, sin problemas de endeudamiento, ejemplificó la nueva forma de expansión corporativa que seguiría a este periodo. Con la compra de Cementos Anáhuac en 1987 desarrolló un programa de crecimiento audaz, orientado a la conquista del mercado mundial, objetivo que prácticamente logra en 1989, con la compra de Cementos Tolteca (Tolmex), cuando adquiere el tamaño de su principal competidor en Estados Unidos. Al mismo tiempo que incrementa su participación en los mercados internacionales, sus ventas crecieron más de 25 por ciento y su capacidad instalada aumentó en 38 por ciento. La experiencia de Cemex, ilustra, además, la estrecha colaboración del Estado en el proceso de reconversión de las empresas regiomontanas: la compra de Tolmex, anteriormente en manos de la compañía inglesa Blue Circle, requirió de la capacidad de obtener recursos líquidos en un plazo muy breve, ya que corrían el riesgo de que ésta cayera en manos de sus competidores extranjeros. Ante esta situación, el apoyo gubernamental no se hizo esperar, a través de la Comisión Nacional de Valores, se autorizó a Cemex en 1989 la emisión de un total de 157 millones de dólares<sup>22</sup> en obligaciones quirográficas.<sup>23</sup> Ésta fue la emisión más alta autorizada a un grupo de empresas hasta ese momento, y llegó a representar 40 por ciento del total de las obligaciones emitidas por empresas privadas.

---

<sup>21</sup> *El Norte*, 3 de marzo de 1989.

<sup>22</sup> 390 mil millones de pesos de 1989.

<sup>23</sup> Títulos de valor nominativo que documentan un préstamo que no tienen ganancia específica, aparte de la solvencia de la emisora.



Con la llegada de Salinas de Gortari a la presidencia en 1989, las políticas orientadas hacia la apertura económica adquirieron una dirección más definida, sustentadas en la estabilidad de precios y la renegociación de la deuda externa. La nueva política buscó consolidar el proceso de apertura comercial eliminando barreras y restricciones discrecionales al libre tránsito de las mercancías en un acelerado proceso de desregulación industrial y comercial. Por otro lado, se facilitó la inversión extranjera, sobre todo a través de la Bolsa Mexicana de Valores. Esta última medida resultó especialmente benéfica para las empresas regiomontanas, ya que sólo seis grupos en todo el país recibieron el primer año los frutos de estas inversiones. Según un estudio de Nacional Financiera entre estas seis empresas se encontraba Alfa, quien en 1990 logró captar 31.8 por ciento del capital que ingresó a México a través de la Bolsa de Valores.<sup>24</sup> Con cantidades menores, aparecen también entre las seis, Vitro y Cementos Mexicanos.<sup>25</sup> Por otro lado, mientras que la política de Miguel de la Madrid tendía a favorecer la vinculación con América Latina, Salinas de Gortari promovió la integración económica hacia el norte, desarrollando una serie de negociaciones dirigidas a lograr la constitución del TLCAN.

#### MODERNIZACIÓN DE LA INDUSTRIA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Nuestra investigación de la reestructuración industrial en los noventa partió de una caracterización del sistema productivo mundial que planteaba que el anterior sistema de producción –basado en el predominio de las corporaciones verticalmente integradas, típicamente norteamericanas– tendía a ser reemplazado por un modelo de subcontratación internacional que incorporaba de manera creciente hileras de proveedores de primero, segundo y tercer orden, ubicados en distintos países de la región. En los casos exitosos de China y del este asiático, la descentralización de la producción dio lugar al desarrollo de zonas económicas fuertemente interconectadas que funcionaron como efectivos instrumentos de cooperación vertical y

---

<sup>24</sup> *El Universal*, 12 de mayo de 1990.

<sup>25</sup> Otras empresas beneficiadas son: Telmex, Cementos Apasco, Cifra, Peñoles y ConduMex.

horizontal entre las empresas.<sup>26</sup> En este contexto se consideró que el futuro económico del país dependía de la capacidad de su sector productivo para vincularse al nuevo sistema de subcontratación internacional. Las empresas regiomontanas jugaron un importante papel en este proceso a través de sus alianzas estratégicas con socios extranjeros. Éstas constituyeron canales de entrada al país de inversión extranjera directa y de bienes intangibles tales como tecnología e información entre otros y funcionaron como mecanismos de integración de las empresas a los mercados internacionales.

Es importante enfatizar que la inversión extranjera directa es la realizada por las corporaciones trasnacionales y, generalmente, se define como aquella inversión que implica el control administrativo de una empresa o entidad residente en un país, por otra empresa con sede en otra nación. El control puede ser total o compartido en distintas proporciones con empresarios locales. Las inversiones en cartera, por otro lado, son las realizadas a través de la Bolsa de Valores y, aunque significan compra de acciones de empresas locales, no se involucran en la administración o el control de dichas empresas. Los inversionistas bursátiles buscan ganancias altas en plazos cortos, por lo que su volatilidad es muy grande y puede afectar negativamente de la noche a la mañana la estabilidad económica de cualquier país. Esto ocurrió en México, en donde a raíz de la apertura económica las inversiones en cartera crecieron de manera espectacular, pasando de cero en 1980, a 14 mil 297 millones de dólares en 1994. Obviamente las expectativas creadas por la firma del TLCAN, la liberalización económica implementada por el programa del presidente Salinas, y la emisión de Tesobonos, estuvieron en la base de este crecimiento.

La política neoliberal del Gobierno mexicano pareció seguir fielmente las recomendaciones de los analistas financieros del Banco Mundial quienes entonces señalaban que:

La capacidad de atraer la inversión financiera internacional se relaciona con el impacto benéfico de una amplia gama de reformas estructurales,

---

<sup>26</sup> Charles Sabel, "Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies", en P. Hirst y J. Zeitlin, *Reversing Industrial Decline*, Berg, Oxford, 1988, pp. 17-70; Mark Fruin y Toshihiro Nishiguchi, "Supplying the Toyota Production System: Intercorporate Organizational Evolution and Suppliers Subsystems", en Bruce Kogut, *Country Competitiveness*, Oxford University Press, Nueva York, 1993, pp. 225-248.

tanto legislativas como económicas. En la medida en que los gobiernos han liberalizado o eliminado las restricciones al capital, mejorado el flujo de información financiera y reforzado los mecanismos de protección a los inversionistas, esos países han ganado la atención de la comunidad de inversionistas. En otras palabras, los inversionistas han visto la oportunidad de hacer más dinero y llevarse sus ganancias a casa. Éstos eligen países que tienen una regulación institucional confiable para los mercados de capitales y evitan el resto.<sup>27</sup>

La extraordinariamente rápida descapitalización del país en los meses que siguieron a la devaluación en diciembre de 1994, son evidencia contundente de que las garantías a los inversionistas extranjeros estaban en México muy bien establecidas y volvieron con su ganancias a casa. Desafortunadamente no se puede decir lo mismo de las garantías a los intereses de los mexicanos. En 1995, el país registró un déficit de 10 mil 139 millones de dólares en sus inversiones de cartera. El Gobierno no había tomado ninguna medida precautoria frente al alza de las tasas de interés que se produjo ese año en Estados Unidos. Tampoco se previno contra los efectos de la creciente inestabilidad política en el país, que al final eran producto de la propias reformas neoliberales. Esto último por dos razones: primero, porque dichas reformas rompieron el delicado equilibrio económico de la población al destruir los mecanismos de supervivencia de los sectores más pobres y, segundo, porque minaron los fundamentos del PRI, y con ello del propio sistema político mexicano. En otras palabras, el programa de Salinas desencadenó una transformación económica y política que era impostergable en el país, pero sin prevenir y aminorar la consecuencias de la misma.

No obstante, las empresas exportadoras que aprovecharon la nueva política del régimen y lograron insertarse en la economía global antes de la crisis de 1994, fueron capaces de resistir a la turbulencia económica y política de esos años. Aparentemente, su acceso a divisas extranjeras y el equilibrio logrado entre sus ventas en el mercado interno y el externo, les permitieron compensar los efectos de la devaluación y la contracción del mercado doméstico. En este grupo se encontraban las empresas objeto de nuestro estudio que, a diferencia de la anterior crisis en 1982, sortearon sin

---

<sup>27</sup> Banco Mundial, *Informe Anual 1995*, Washington.

dificultad los nuevos problemas económicos del país y continuaron incluso su proceso de expansión dentro y fuera del territorio nacional. Al final de la década los seis consorcios regiomontanos –Alfa, Cemex, Cydsa, Femsa, Imsa y Vitro– eran responsables de la participación en México de por lo menos 21 diferentes socios norteamericanos y 16 europeos y habían invertido en el exterior en asociación con 14 diferentes compañías en Estados Unidos y 16 en América Latina.

Las empresas estudiadas tenían en común gran tamaño, amplias participaciones en el mercado nacional y experiencias previas de alianzas y convenios estratégicos con socios extranjeros. Esto último explica su rápida respuesta al cambio en el entorno después de la apertura económica en 1986. Esas experiencias previas –la mayoría en forma de alianzas tecnológicas y convenios de asesoría técnica– dieron a las corporaciones el conocimiento y la información que requerían sobre los mercados internacionales, así como los contactos necesarios para iniciar su proceso de globalización. Sin embargo, su objetivo en estas alianzas antes de la apertura, era mejorar su posición en el mercado doméstico y en todo caso apoyar el 10 por ciento que destinaban a la exportación. El comercio con el exterior cobra singular importancia después de la apertura, al ocupar un papel esencial en la estrategia de estos consorcios, pero la importancia de sus experiencias de producción internacional, es decir la instalación de filiales en el exterior, se desarrolla también rápidamente revelando un intenso proceso de transición.

La asociación con el capital extranjero, que se inició como una estrategia defensiva ante la apertura y el inminente arribo de nuevos competidores, se convirtió después en punta de lanza de su estrategia de expansión y en la principal forma de acceso a los mercados internacionales. Es evidente que las estrategias no se eligen entre un conjunto de opciones, sino que se van construyendo de acuerdo a circunstancias muy particulares. Desde la perspectiva de los corporativos, las alianzas estratégicas de cada filial son utilizadas para balancear la situación global del grupo, garantizar acceso a los capitales internacionales y mejorar su participación de mercado. Desde la perspectiva de las unidades productivas, son un medio de allegarse tecnología, participar del diseño global de un componente y convertirse en proveedores o subcontratistas de las grandes empresas de productos finales.

Por consiguiente, algunas iniciativas de asociación son propuestas desde la unidad productiva y otras provienen directamente del corporativo.

El peso que tienen el tipo de producto y las características de la cadena productiva en la definición de las alianzas permite identificar un cierto patrón en las decisiones de las unidades productivas y en la evolución que viven a lo largo de la década. En términos generales, se observa que entre mayor es el grado de perfeccionamiento de la cadena, hay mayor tendencia bilateral a buscar alianzas estratégicas a fin de compartir riesgos. El caso paradigmático es el de la industria automotriz, no obstante, la tendencia a tener globalmente un pequeño grupo de proveedores por componente hizo difícil para las empresas mexicanas romper las barreras de entrada, por lo que la asociación con un proveedor global constituyó un mecanismo efectivo para formar parte de las cadenas globales de producción. Esto es lo que ocurrió en los casos de Nemark y Metalsa, que producían componentes para la industria automotriz. Metalsa fabricaba sistemas de combustible para Nissan y era, además, proveedora de largueros de chasis y otros componentes para Ford y otras compañías automotrices. Metalsa surtió a Nissan durante algunos años, antes de la reestructuración mundial de la empresa cuando ésta se queda con un solo proveedor global japonés en los componentes surtidos por Metalsa y la deja fuera. No obstante, poco después el nuevo abastecedor japonés busca un socio en México y Nissan recomienda a Metalsa. Para el proveedor japonés resultaba más fácil buscar socios calificados en los países donde se ubican las plantas de Nissan que pagar los costos en tiempo e inversión que le impondrían el desconocimiento de la lengua, la cultura y los sistemas legales y laborales de cada país. A raíz de este convenio la empresa mexicana obtuvo acceso a los diseños globales, mejoró su tecnología y su *know how* y se preparó para abastecer a clientes similares.

En el otro extremo del espectro tenemos industrias en donde la longitud de la cadena productiva es mínima, como en el caso del cemento, ya que la distancia entre la materia prima y el producto final es muy corta, y aunque se puede utilizar tecnología muy avanzada, la densidad y profundidad de la cadena (número y niveles de proveedores) no es muy grande. Cemex es un buen ejemplo, ya que siendo una de las empresas regiomontanas con mayores índices de globalización medidos por el valor de sus activos en el exterior,

en su expansión en los noventa no buscó socios, sino que se internacionalizó construyendo o adquiriendo empresas en el exterior con el total de propiedad. Su estrategia para penetrar los mercados de la competencia consistió en instalarse en el territorio mismo donde éstos florecían. En este tipo de industria se compite globalmente de gigante a gigante y sólo hay espacio para pequeños proveedores regionales. En 1996, Cemex poseía el total de la propiedad de 46 plantas de cemento, 449 plantas de concreto y 35 terminales marítimas, y en participación solamente tenía seis plantas de cemento y cinco terminales marítimas.<sup>28</sup> Al final de la década Cemex contaba con terminales marítimas y plantas de cemento y concreto en Estados Unidos, España, Venezuela, Colombia y Panamá (ver anexo, cuadro 1).

La propia empresa explicaba su doble estrategia de inversión en los países del primer y tercer mundo señalando que su acceso a los primeros le ofrecía una protección natural contra las fluctuaciones cambiarias en México, e incrementaba su flexibilidad financiera al diversificar la fuente de sus recursos. En tanto que la participación en los países latinoamericanos resultaba especialmente atractiva porque se consideraban mercados con alto potencial de crecimiento, aunque con economías inestables y monedas fluctuantes. Esta situación se veía compensada con las inversiones en los mercados maduros del primer mundo, muy competidos pero con economías y monedas mucho más firmes.

Desde la perspectiva de los corporativos durante la década, la estrategia gira en torno a una planeación global que se resuelve atrayendo la inversión extranjera al país o invirtiendo en el exterior. Alfa por ejemplo, se orienta a balancear sus finanzas invirtiendo en el país en todas las áreas de oportunidad que se le presentan. Este grupo contaba con tres áreas de producción sólidamente establecidas –Hylsamex (acero), Alpek (petroquímica) y Sigma (alimentos)– pero en este tiempo el grupo realizó inversiones en áreas totalmente nuevas, en un aparente regreso a la diversificación abandonada diez años antes, en el periodo de la crisis. En esta dirección fue creada la división Onexa para atender las inversiones de Alfa en telecomunicaciones desarrolladas en asociación con AT&T. También incursiona en la producción de electricidad en Altamira, a través de su división Alpek, en asociación con la norteamericana CSW (Central and South West Corp.). Su objetivo

---

<sup>28</sup> Cemex en cifras, publicación periódica de la empresa, Monterrey, 1996.

explícito en estos casos era reducir la dependencia de Alfa en los ciclos industriales, al incrementar rápidamente el número de empresas orientadas a la producción de servicios y productos de alto valor agregado.<sup>29</sup> Por otro lado Versax representó otra de sus estrategias dirigida desde el inicio a prestar servicios de subcontratación de componentes específicos, por lo que las empresas fueron creadas en asociación con los clientes extranjeros que requerían de esos componentes. Al final de la década, Alfa contaba con socios de Estados Unidos, Holanda, Alemania, Italia, Japón y Bélgica, entre otros (ver anexo, cuadro 2).

Imsa, a diferencia de Alfa, inicia su proceso de expansión invirtiendo esencialmente en el exterior. Esta corporación es el consorcio más joven dentro del grupo Monterrey. Fundada en 1936, se dedicó durante varias décadas a procesar acero, hasta que en 1987 diversifica su producción hacia la manufactura y comercialización de baterías automotrices, productos de aluminio y paneles prefabricados para la construcción. Inicialmente Imsa tendió a buscar socios para la comercialización de sus productos en Estados Unidos y, a partir de 1995, aprovecha las oportunidades abiertas por la crisis para expandirse hacia América Latina, consolidando su presencia en Venezuela, Argentina, Brasil, Colombia y Chile.

La estrategia de Vitro podría considerarse como una combinación de las vías de expansión seguidas por Cemex, Alfa e Imsa. Por un lado Vitro fue, junto con Cemex, pionera en la adquisición de empresas en países del primer mundo hasta la pérdida de Anchor Glass Container.<sup>30</sup> Por otro lado, al igual que Alfa, Vitro tenía una larga experiencia en alianzas de diverso tipo con socios extranjeros en el territorio nacional. Contaba además con participaciones en las subsidiarias de sus socios en el extranjero, quienes a su vez poseían parte de los activos de alguna subsidiaria de Vitro en el país.

En síntesis, los grupos económicos de Monterrey constituyen un caso paradigmático de la forma en que las grandes empresas mexicanas se insertaron exitosamente en la economía global durante los noventa. Sin embargo, este modelo de integración empezó a dar señales de agotamiento al final de la década, en parte, a causa de las dificultades de las empresas

---

<sup>29</sup> Alfa, *Reporte anual*, publicación de la empresa, Monterrey, 1995.

<sup>30</sup> Para un análisis detallado del caso de Vitro ver mi artículo "Competitividad emergente y capital internacional: El caso de Monterrey" en *Ciencias Sociales*, COLSON, UNISON, CIAD, Sonora, núm. 14, julio-diciembre de 1997.

para transitar hacia nichos de mayor valor agregado, pero también por el cambio radical en la estrategia de las grandes corporaciones transnacionales que gobiernan las cadenas globales de producción.

#### LAS EMPRESAS EN EL NUEVO SIGLO: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

Si la década de los noventa se caracterizó, como hemos visto, por la exitosa inserción de los consorcios regiomontanos en la economía global, en los primeros años del siglo XXI aparecen señales contradictorias que es necesario analizar a fin de prever el rumbo que tenderán a seguir. Como se mostró en las secciones anteriores, la estrategia de integración de las empresas regiomontanas en la economía global se basó esencialmente en la asociación con compañías extranjeras dentro y fuera del país. Su alianza con el capital internacional reflejaba el cambio en la forma en que las corporaciones transnacionales ingresaron a los países en desarrollo en los noventa, ya que de manera creciente tendieron a asociarse con el capital local en lugar de buscar la maximización de su propiedad en el país huésped.

No obstante, para el final de la década, esta tendencia a la asociación entre el capital internacional y el local tiende a revertirse. En 1992 el 21 por ciento de las 500 grandes empresas mexicanas contaban con un socio extranjero mientras que para 2002 sólo 4.6 por ciento eran empresas mixtas (ver anexo, cuadro 3).<sup>31</sup> En realidad hay una tendencia global de las transnacionales a revertir el patrón de ingreso en las economías del tercer mundo y a buscar asociarse preferentemente con sus pares de los países industrializados, aún en el territorio de los países en desarrollo. Esto con el fin de compartir los costos crecientes de la innovación tecnológica a través de la utilización de plataformas tecnológicas comunes.

Al parecer la recesión y crisis de fines de los noventa se relacionó con el escalamiento de la competencia a partir de las innovaciones, ya que se redujo considerablemente el tiempo de vida de productos y componentes y, por consiguiente, el tiempo para amortizar las inversiones en este campo y disfrutar de las ganancias extraordinarias que la posesión de una nueva

---

<sup>31</sup> Cuadro tomado de mi artículo en *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, op. cit.



tecnología proporciona. Es decir, ante la carrera por abatir costos desatada por la descentralización de la producción en los noventa, las corporaciones transnacionales parecen regresar a la especialización vertical, sobre todo las empresas que elaboran productos complejos de alto valor agregado y cuyos componentes requieren de una estricta supervisión sobre el proveedor, así como las empresas que buscan proteger alguna innovación tecnológica importante.

Por otro lado, después de una década de activa participación en el mercado mexicano, los extranjeros ya no requieren a sus socios nacionales para funcionar, a menos que la empresa mexicana sea un proveedor de primer rango o cuente con la propiedad de alguna tecnología importante. En otras palabras, es hipótesis de este trabajo que la propiedad de la tecnología y la inversión en investigación y desarrollo serán los factores determinantes en la supervivencia de las empresas nacionales en la próxima década. Existen por supuesto nichos de mercado tradicionalmente en manos de las compañías de nuestro país, pero incluso en este sentido las mexicanas empiezan a perder terreno.

La discusión sobre el impacto que tendría en el desarrollo de México el dejar en manos extranjeras la producción de bienes y servicios es antigua y no está agotada. Sin embargo, la investigación que recientemente iniciamos basada en el concepto de *captura regional de valor*, arroja de manera preliminar algunos indicadores que parecen mostrar que las empresas nacionales tienden a transferir proporcionalmente mayor cantidad de valor a la región en donde se encuentran instaladas que las extranjeras.<sup>32</sup> Aunque es muy pronto para aventurar conclusiones al respecto, sí es importante y posible analizar las tendencias y perspectivas de las industrias nacionales, entre las cuales el grupo de las regiomontanas son un caso excepcionalmente ilustrativo.

El análisis de la situación de los grupos regiomontanos entre los años 2000 y 2006 con respecto a sus alianzas, asociaciones y proyectos de expansión, muestra que en la actualidad viven de nuevo un proceso de ajuste y redefinición de estrategias en su afán de sobrevivir y mantener

---

<sup>32</sup> La investigación es "Innovación y transferencia tecnológica en el sector productivo" financiada por CONACYT. Dio inicio en junio de 2005 y sus resultados finales se esperan en junio de 2008.

su liderazgo en los mercados nacionales e internacionales. Aunque estas empresas siguen la tendencia nacional y en los primeros años de la década transfieren a sus socios participaciones significativas de sus filiales en México, este comportamiento no parece responder a una causa única ni generalizada, sino a la estrategia de inserción del grupo en la economía global y a su situación financiera.

Como vimos antes, gran parte del éxito de los grupos regiomontanos en los noventa estuvo relacionado con su capacidad para aprovechar los nichos de mercado para los productos de bajo valor agregado –acero, cemento, química básica y vidrio, entre otros. En este sentido, a pesar de que su reconversión incluyó un intenso proceso de modernización tecnológica y gerencial, los productos en donde contaban con una ventaja comparativa siguieron siendo, en su mayor parte, de bajo valor agregado. La recesión económica y la tendencia de las transnacionales a regresar a la especialización vertical repercutieron por tanto negativamente en las regiomontanas que se vieron obligadas a modificar radicalmente su estrategia de inserción en la economía global.

El tipo de producto que fabrican, las características de la cadena productiva y la posición que ocupan en las cadenas globales, parecen ser los factores determinantes respecto a qué sectores reforzar y cuáles desincorporar. Pero es común denominador la gran flexibilidad que ha adquirido la compraventa de filiales para las grandes empresas que, con frecuencia, las utilizan para balancear el estado financiero del grupo como un todo. El caso más sencillo de analizar es el de Cemex, ya que la homogeneidad del producto que fabrica y el tamaño alcanzado a nivel mundial, le permiten escapar a las presiones de las grandes transnacionales sufridas por otras industrias regiomontanas.

Cemex no parece estar modificando su política de expansión global, el cuadro 1 muestra un proceso ascendente a partir de los ochenta, cuando inicia su crecimiento nacional. En los noventa desarrolla una audaz expansión internacional que continúa en el nuevo siglo, cuando se convierte en la tercera empresa cementera más grande del mundo después de Lafarge, francesa y de Holcim, suiza. En noviembre de 2005 realizó una inversión conjunta (*joint venture*) con Lafarge, su mayor competidor a nivel mundial que consistió en adquirir 50 por ciento de sus filiales instaladas en España.

Esta alianza y su reciente adquisición de la británica RMC, la tercera mayor concretera del mundo, muestran que Cemex no sólo se colocó exitosamente en el mercado europeo, sino que, después del escepticismo inicial, las grandes empresas de esta región empiezan a considerarlo como uno de sus pares. Dada la estandarización de la tecnología para la producción del cemento, el éxito de Cemex se basa, primero, en los avances en su tecnología de distribución y monitoreo que le permiten responder a los cambios en el mercado mundial con gran rapidez y, segundo, en una audaz estrategia financiera que con frecuencia produce reacciones de pánico entre los inversionistas bursátiles que adquieren sus acciones. Sin embargo, hasta la fecha Cemex parece haber tenido la capacidad de mostrar que sus capitanes han adquirido experiencia suficiente para navegar en las turbulentas aguas de la incertidumbre financiera actual.

Las características de su cadena productiva, que es muy corta, ya que la fabricación de cemento no requiere de avanzados componentes, explican las escasas asociaciones con otras empresas que Cemex mantiene. Cuando las llega a utilizar, como en el caso de la empresa chilena Bío Bío y la indonesia PT Semen Gresik, es con el objetivo de entrar en mercados difíciles. De cualquier modo, estas alianzas no han resultado muy exitosas y ambas fueron disueltas por problemas con los Gobiernos o con los trabajadores en el país.

Por otro lado, para analizar las empresas que elaboran componentes para cadenas globales de producción es necesario considerar, como señalamos antes, la posición que ocupan en dichas redes y el tipo de relación que mantienen con sus clientes y proveedores, es decir, es necesario preguntarse qué y a quién venden y compran. El objetivo de las diversas modalidades de relación entre empresas en las cadenas productivas es abatir costos y gobernar las cadenas de valor, esto es, coordinar manufactura, comercialización y distribución. La empresa más poderosa en la cadena controla la cantidad y la calidad de los productos que la integran e impone el precio y las reglas del juego alrededor del mundo, obligando a las más débiles a renegociar constantemente su articulación a la economía global. En este sentido, la disposición y flexibilidad de un grupo económico para vender sus empresas en favor de las más competitivas, son atributos demandados por la actual forma de organización de la producción. Las empresas y sus filiales son bienes que se venden y compran y que pueden, incluso, ser arrebatados

en operaciones bursátiles hostiles. La estrategia financiera juega por tanto un papel fundamental: la capacidad de apalancamiento, la liquidez, la forma de llevar la contabilidad y la consolidación de resultados definen el acceso a los recursos del capital disponibles en los mercados de valores del mundo.

No obstante, detrás de esta aparente inestabilidad dictada por factores tan volátiles, la supervivencia de la empresa en el largo plazo se relaciona, como señalamos, con el lugar que sus filiales ocupan dentro de las jerárquicas redes de producción y con el escalamiento del valor agregado basado en la innovación tecnológica de productos y procesos. El caso de Alfa resulta muy útil para ilustrar las dos hipótesis que guían esta reflexión, como lo muestran dos de sus operaciones esenciales. La primera es la venta en 2005 de su división de acero, Hylsamex, programada desde 2003.<sup>33</sup> La segunda es el fortalecimiento de Nemak, empresa dedicada a la fundición de aluminio para la fabricación de monoblocks y cabezas de cilindro para motores automotrices que, junto con Sigma y Alpek, divisiones de alimentos y petroquímica respectivamente, es considerada área clave de la nueva estrategia del Grupo Alfa.

Por qué vender Hylsamex, división que cobijó a Hojalata y Lámina, empresa madre del grupo, cuya solidez salvó a la corporación 25 años atrás, y que además aportó la innovadora tecnología HYL para la reducción del acero que Alfa vendió durante años alrededor del mundo. En su decisión el consorcio adujo la caída en los precios del acero y el aumento en los de la energía, especialmente el gas. No obstante, apenas en 1999 había invertido en el desarrollo de toda su línea de lámina galvanizada al crear una nueva unidad organizacional denominada Galvacer.<sup>34</sup> Además Hylsamex se vendió precisamente cuando daba importantes signos de recuperación.

Si nuestro primer argumento es válido para entender por qué se dejó de considerar un giro rentable habría que revisar las cadenas globales en las que sus productos se encontraban insertos, es decir, quiénes eran los

---

<sup>33</sup> El 22 de agosto de 2005, el consorcio Techint, grupo internacional de compañías con operaciones globales principalmente en las industrias de la energía y el acero, anunció que había concluido su transacción con Alfa para la compra de todas las acciones representativas del capital social de Hylsamex S.A. de C.V.

<sup>34</sup> Formaban parte de Galvacer: Galvak, Galvamet, la División Aceros Tubulares de Hylsa y Aceros Proxima.

clientes de Hylsamex. Como sabemos, Hylsa es un complejo siderúrgico integrado verticalmente. Cuenta con minas de hierro propias y realiza operaciones de fabricación de acero, terminados de valor agregado y distribución. Sus principales líneas son: productos largos de acero, como alambón y varilla, para su uso en la industria de la construcción y manufacturera; productos tubulares como tubería galvanizada para la conducción de fluidos y de cableado eléctrico, y perfiles estructurales cuyo principal cliente es la industria de la construcción que no constituye en sí misma una cadena global de producción. Galvacer se dedicaba, como señalamos, a la producción de aceros planos recubiertos destinados a la industria de autopartes y de aparatos electrodomésticos, que constituyen importantes cadenas globales de producción. No obstante, el producto que Hylsamex a través de Galvak produce para estas industrias, es lámina rollada en frío o en caliente, recubierta con zinc y otras aleaciones. Es decir que no se trata de un componente, sino del insumo para un componente, lo que ubica a la filial en una posición periférica de dichas cadenas globales como proveedor de tercer orden. Nematik, por el contrario, produce directamente para la industria automotriz, es decir, es un proveedor de primer orden (*tier one*) que incluso trabaja de forma conjunta con las ensambladoras en el diseño de los monoblocks y las cabezas de aluminio de los motores de Ford, Daymiler Chrysler, General Motors, Opel, Renault, Vauxhall Jaguar y más recientemente, Hyundai. No se debe inferir que la venta de Hylsamex significa en términos absolutos que la industria del acero no tiene ya ninguna rentabilidad en los mercados internacionales, lo que significa es que, en el caso de Alfa, sus productos ocupaban una posición periférica en las cadenas globales de valor que emplean el acero, ya que no contaba con clientes específicos, sino que competía en mercados tradicionales mucho más abiertos e inestables.

En síntesis, el Grupo Alfa por un lado vende a su socio Techint la totalidad de Hylsamex y fortalece por otro a Nematik al comprar a Ford dos fundidoras de aluminio en Canadá y negociando en México un porcentaje de sus acciones en Nematik, para quedarse con 85 por ciento de la propiedad. Realiza además importantes inversiones para hacer crecer física y tecnológicamente sus instalaciones en Monterrey, Canadá y República Checa. En enero de 2005 adquiere la empresa alemana Rautenbach, reconocida por su tecnología de

punta para la producción de cabezas de aluminio para motor y otras piezas de este material de alta tecnología, destinadas principalmente al mercado automotriz europeo.<sup>35</sup> La filial en Monterrey embarca sus productos a 23 plantas automotrices en Norteamérica, Europa, Sudamérica, China y Australia.

El caso de Nemak empieza a convertirse en referencia obligada para los estudios de innovación y desarrollo tecnológico en el sector productivo, no sólo porque ha tenido éxito al insertarse como proveedor de primer orden de la industria automotriz a nivel mundial, sino porque la empresa ha descubierto la extraordinaria rentabilidad de su inversión en investigación y desarrollo tecnológico. Fundada en 1979 en asociación con Ford decide, en 1991, invertir en investigación y desarrollo. En palabras de nuestros entrevistados, antes de esa fecha Nemak era una maquiladora más que dependía de tecnologías extranjeras. En esa época su socio tecnológico era Texid, especialista en fundición de piezas de aluminio para la industria automotriz a nivel mundial. No obstante, esta asociación obligaba a Nemak a transferirle 5 por ciento sobre ventas, no sobre utilidades lo que habría sido razonable. En 1991, Alfa compra la participación de Texid en Nemak<sup>36</sup> e inicia la gradual constitución de lo que hoy es su centro de desarrollo tecnológico, que incluye el departamento de Investigación y Desarrollo y la planta en donde se escalan a nivel industrial los prototipos de los nuevos productos. El acierto en la decisión de la empresa de desarrollar su propia tecnología es evidente: en ese mismo año, Nemak vendió cerca de 40 millones de dólares, en tanto que en abril de 2006 ya había rebasado los mil 200 millones de dólares. Por otro lado, es a partir de un desarrollo tecnológico particular que Nemak accede a la producción y al mercado de monoblocks de aluminio. Anteriormente sólo producía cabezas de motor, pero ganó el concurso para producir este componente para General Motors al desarrollar un monoblock con mayor resistencia a la fatiga que los de sus competidores. Actualmente produce cerca de cuarenta tipos de cabezas de motor y diez tipos diferentes de monoblocks.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Rautenbach tiene instalaciones productivas de vanguardia en Wernigerode, Alemania y Ziar, Eslovaquia. La empresa recién adquirida provee piezas a Audi, VW, Skoda, Daimler Chrysler, Porsche, BMW, Peugeot Citroen y a la compañía coreana Ssang Yong.

<sup>36</sup> Al comprar su participación a Texid, Alfa obtiene 80 por ciento de Nemak y Ford mantiene 20 por ciento.

<sup>37</sup> La información sobre el centro de I+D de Nemak fue obtenida a través de entrevistas realizadas por la autora en abril de 2006.

Pero en nuestra investigación encontramos que, además de ilustrar la importancia de la inversión en innovación tecnológica para el despegue de la empresa, el caso de Nemak aporta algunos elementos interesantes que confirman que la forma de gobierno en la cadena global de producción constituye un factor determinante. Llegar a ser proveedor de primer orden no garantiza la permanencia de la empresa en esa posición, ya que los contratos con las ensambladoras se firman por componente y su vigencia se mantiene en la medida en que se siga empleando dicho componente. Es decir que cada vez que la armadora introduce o quiere realizar un cambio en el modelo, no sólo en el diseño del auto sino en las propiedades de los componentes, el contrato se termina, y la ensambladora somete a concurso el diseño del nuevo componente con las especificaciones de las propiedades esperadas y firma con el proveedor que ofrezca el mejor producto después de probarlo en los laboratorios de la transnacional. Este concurso no es abierto, sino que la empresa automotriz elige a los proveedores que van a competir. De esta manera tenemos que todos en el grupo de proveedores considerados realizan más o menos la misma investigación con diferentes métodos y tecnologías, ya que el *blue print* define las especificaciones, mejoras y propiedades esperadas, pero no dice cómo obtenerlas. Ése es el trabajo de los departamentos de Investigación y Desarrollo de los proveedores.<sup>38</sup> Una vez obtenido el contrato, se determina el porcentaje en que cada año irá disminuyendo el precio del componente, ya que se espera que el primer año el proveedor amortice su inversión en I+D y el componente se va abaratando en la medida en que se generaliza y deja de constituir una innovación. En síntesis, la forma actual de la competencia internacional demanda de las empresas la innovación permanente a fin de mantenerse dentro de las redes globales de producción.

Podría concluirse que la adquisición de tecnologías maduras por parte de las empresas mexicanas, en lugar de invertir en investigación y desarrollo, sería uno de los factores que explican la progresiva declinación del éxito inicial de éstas en la nueva economía global. No obstante, existen otras opciones, ya que las compañías pueden competir en nichos específicos si cuentan con

---

<sup>38</sup> Ilustra este proceso el contrato firmado en 2004 con Daimler-Chrysler como proveedor exclusivo del programa de la cabeza de aluminio del motor 4.0L V6 para la planta de motores en Trenton, Michigan, que se utilizaría en los autos modelo Pacifica, Stratus y Minivans 2006.

un producto de diseño original amparado por una marca prestigiada, como en el caso de Sigma, o si son proveedores de industrias que conservan un alto potencial de crecimiento como ocurre con las empresas de petroquímica básica de Alpek. Sigma, la división de alimentos de Alfa,<sup>39</sup> se inserta en un nicho de mercado cuya ventaja comparativa proviene de los productos que ofrece: comida mexicana, y productos perecederos congelados y lácteos, en donde la cercanía juega un papel esencial. Es por eso que Sigma ocupa un lugar central en la cadena de valor regional de este tipo de alimentos cuya rentabilidad es además muy alta. Finalmente, Alfa ensaya además, mantenerse en la cadena de producción de materia prima para resinas y fibras sintéticas (PTA, PET), que, a diferencia de los productos de acero son industrias globales en rápido crecimiento (ver anexo, cuadro 4).

El otro caso ilustrativo es el de Vitro; en el año 2000 anuncia que en el contexto de su nueva estrategia de negocios, dará inicio a un proceso de desinversión en los sectores no estratégicos para concentrarse en su giro principal, la producción de vidrio. Como vimos en la primera sección, no es la primera vez que un grupo regiomontano vuelve a su negocio tradicional para enfrentar una crisis. Pero en esta ocasión, el peso de su deuda obliga a la corporación a romper viejas alianzas con los socios extranjeros que le ayudaron en el vertiginoso y accidentado proceso de expansión perseguido durante la década de los noventa. Su aventura como empresa transnacional tras la compra de Anchor Glass Container en 1989 estuvo a punto de arrastrar a la quiebra al consorcio regiomontano. No obstante, después de su venta en 1996 en condiciones desventajosas para el grupo, Vitro mantuvo hasta el final de la década una política de diversificación apuntalada por la asociación con empresas extranjeras que la introdujeron en nichos de mercado de mayor valor agregado. Es una hipótesis de este trabajo que la razón de continuar en esta dirección a pesar del fuerte apalancamiento que requería, se relaciona con la lectura que la corporación hizo del contexto internacional en esa década. El PIB mundial mostraba un crecimiento sin precedentes en la historia y el capital internacional buscaba asociarse con empresas locales que tuvieran participaciones de mercado importantes en las economías emergentes. Pero al fin de la década el cambio de estrategia

---

<sup>39</sup> Sigma ha realizado recientes adquisiciones y alianzas estratégicas, la más importante de las cuales es la asociación con ConAgra Foods en la línea de alimentos congelados.



de las transnacionales golpea al consorcio vidriero que se ve obligado a desandar todo el proceso de asociaciones en los que había invertido.

Entre 2000 y 2004, Vitro disuelve alianzas que databan incluso de la década de los cincuenta.<sup>40</sup> La primera *desinversión* significativa del grupo ocurre a inicio de 2000, cuando transfiere su participación de 55 por ciento de la propiedad de SIDESA a su socio PQ Corporation, dueño durante 35 años de 45 por ciento restante.<sup>41</sup> En el transcurso de cuatro años, Vitro vende a sus socios extranjeros su participación mayoritaria en Vitro Fibras, Comadevi, Ampolletas Querétaro, Vitro American Can, y Vitrocrista. Mucho más significativa fue, en julio de 2002, la venta a su socio norteamericano de su participación mayoritaria en Vitromatic, creada en Monterrey en 1987 en asociación con Whirlpool. Esto implicaba la desaparición de la división de Enseres Domésticos y la pérdida para el grupo de un importante complejo industrial, Acros Centro Industrial, a pesar de ser una de las áreas de productos con mayor valor agregado (ver anexo, cuadro 5).<sup>42</sup>

A diferencia de Alfa, Vitro no realizó inversiones dirigidas a la innovación y el desarrollo tecnológico de procesos y productos, por lo que su capacidad de mantenerse en los competidos mercados internacionales se vio disminuida. En la década de los ochenta, Vitro canceló su programa de innovación tecnológica (Vitrotec) por considerar más rentable la adquisición y compra de tecnología de punta que su desarrollo endógeno. A fin de salvar la empresa, Vitro recurre a la misma lógica que Alfa al reforzar las áreas cuyas filiales se encuentran posicionadas en cadenas globales de producción. Vende a sus socios extranjeros parte importante de sus plantas en México, pero expande sus horizontes al introducirse en el mercado europeo y consolidar su posición en Estados Unidos. Vidrio Plano, su caballito de batalla en este proceso, fue el giro en el que la corporación encontró su ventaja comparativa. El fortalecimiento de esta línea de negocios se inicia en el año 2000, cuando Vitro anuncia que su subsidiaria en Estados Unidos, F America, comprará

---

<sup>40</sup> Toda la información sobre Grupo Vitro fue tomada de los comunicados de prensa emitidos por la empresa entre enero de 2000 y septiembre de 2005 incluidos en su portal de internet.

<sup>41</sup> Esta filial se dedicaba a la producción de silicato de sodio, silicato de potasio y sulfato de aluminio, insumos utilizados en la fabricación de químicos, jabón, detergentes, papel y para el tratamiento de aguas.

<sup>42</sup> Vitro recibe 150 millones de dólares en efectivo y la absorción por parte de Whirlpool de 163 millones de deuda por una empresa cuyas ventas globales en 2001 alcanzaron 600 millones de dólares.

Harding Glass en el giro del vidrio automotriz y de la construcción. En mayo de 2001, Vidrio Plano adquiere 60 por ciento de las acciones de Cristalglass Vidrio Aislante con plantas en diversas partes de la península ibérica. En noviembre de 2001, anuncia su asociación en México con la japonesa Asahi Glass para transformar la planta de Vitro localizada en Mexicali donde se fabricaban envases de vidrio, en una planta productora de vidrio flotado a fin de abastecer los mercados de Estados Unidos y Canadá. Para Vitro, esta alianza perseguía además un objetivo de escalonamiento tecnológico, ya que su socio es dueño de tecnología de punta para la producción de vidrio plano, vidrio solar templado (*pattern*), vidrio automotriz y tecnologías de recubrimiento. Los principales clientes de Vidrio Plano son las industrias automotriz y de la construcción de alta tecnología. Al decidirse a favor de vidrio plano, aun a costa de perder su participación en el sector de electrodomésticos, Vitro muestra su intención de competir en un nicho de mercado internacional donde tiene ventaja comparativa, cosa difícil de lograr en el ámbito de los enseres domésticos. En síntesis, Vitro se expande en el exterior y deja a sus socios extranjeros las empresas que fundaron juntos en México. La única nueva alianza realizada en el país fue con la Asahi Glass.

La nueva estrategia de Vitro se refleja en el hecho de que del total de sus ventas consolidadas en 2004, casi la mitad, 12 mil 636 millones de pesos, provenían de su negocio de Vidrio Plano. Pero es interesante además que las subsidiarias foráneas de este giro aportaron 6 mil 165 millones del total de dichas ventas, en tanto que la exportación de las subsidiarias nacionales alcanzó 3 mil 347 millones de pesos. Es decir que tres cuartos de la producción de esta división está dirigida al mercado exterior. Si son las subsidiarias en el exterior y las exportaciones quienes aportan la mayor parte de los ingresos del grupo significa que su estrategia de negocios está dirigida a fortalecer su participación en las cadenas globales de valor. La producción de las otras dos divisiones de Vitro, Envases y Cristalería, se dirige esencialmente hacia el mercado interno (ver anexo, cuadro 6).

En síntesis, se puede decir que las estrategias de las empresas regiomontanas durante las últimas décadas transitan desde su consolidación en los protegidos mercados nacionales hacia su exitosa inserción en la economía mundial a través de alianzas estratégicas con empresas extranjeras dentro y fuera del territorio nacional, para terminar reestructurando sus consorcios

a favor de las áreas vinculadas con cadenas globales de producción. En la primera etapa el proceso es caracterizado por la diversificación hacia giros no tradicionales, a excepción de Cemex que se mantiene sólo en el giro de cemento y concreto por lo que su estrategia consiste en la paulatina eliminación de la mayor parte de los competidores nacionales. La segunda etapa está marcada por la integración y consolidación de sus cadenas productivas al crear nuevos eslabones en asociación con empresas extranjeras, así como por la conquista de nichos de mercado a nivel internacional. La tercera etapa, en los primeros años del siglo, se caracteriza por la toma de conciencia de la importancia de la innovación tecnológica como factor determinante de la competitividad en la siempre cambiante economía mundial, lo que lleva a una redefinición de sus estrategias para reforzar las áreas en donde sus empresas se encuentran mejor colocadas en las redes globales de producción. Por otro lado, nuevas investigaciones son necesarias para analizar la creciente presencia de empresas extranjeras en el país y sus efectos sobre la economía regional, ya que es evidente que las que llegaron al país buscando socios locales están listas para competir por su cuenta en el mercado nacional.

## ANEXO

Cuadro 1. Expansión del Grupo Cementos Mexicanos (Cemex) 1906-2006

Filial	Fecha Inicio	Ubicación Plantas	País
Cementos Hidalgo	1906-31	Hidalgo, N.L.	México
Cementos Pórtland	1920-31	Monterrey N.L.	México
Cementos Mexicanos	1931	Monterrey, Hidalgo, Torreón, Ciudad Valles, Huichapan.	México
Cementos del Norte	1966	Monterrey N.L.	México
Cementos Guadalajara	1976	Guadalajara, Ensenada, Mexicali, La Paz	México
Cementos Maya	1966	Mérida, León	México
Cementos Anáhuac	1987	Barrientos, Edo. Mex.	México
Cementos Anáhuac del Golfo	1987	Taquín, SLP	México
Cementos del Yaqui		Hermosillo, Son.	México
Cementos Tolteca	1989	Tula, Zapoltiltic	México
Sunbelt Enterprises		Phoenix, Arizona	EUA
Texas Sunbelt Co.		Corpus Christi, Texas	EUA
Cementos Valenciana y Sansón	1992		España
Cementos Vencemos	1994		Venezuela
Cementos Bayano	1994		Panamá
Cementos Nacionales	1995		Republica Dominicana
Cementos Diamante	1996		Colombia
Rizal Cement 30%	1997		Filipinas
Rizal Cement 70%	1999		Filipinas
Assiut Cement 77%	1999		Egipto
Dacca	2000		Bangladesh
Southdown	2000	12 plantas	EUA
Saraburi Cement 99 %	2001		Tailandia
RMC	2005		Inglaterra
Lafarge (alianza) 50/50	2005		España y Portugal

Fuente: elaborado con información de los reportes anuales de la empresa.

Cuadro 2. Evolución en la composición del Grupo Alfa 1957-1980<sup>1</sup>

División						
1957	Hojalata y Lámina					
1975	Hojalata y Lámina	Empaques de Cartón Titán*	Draco (minería)	Polioloes Socio: BASF, Alemania	Nylon de México DuPont, EUA	
1980	Acero	Hylsa Kawasaki, Japón	Acerex	Gálvak, La Florida		
	Sigma (Alimentos)	Brener-Sigma**				
	Petroquímica	Polioloes Socio: BASF, Alemania	Nylon de México Socio: DuPont, EUA	Fibras Químicas Socio: Akzo, Holanda	Petrocel	Petrotemex
	Empresas diversas	Némak Socio: Ford EUA	Terza Socio: Shaw Ind.			

\* Empaques de Cartón Titán fue posteriormente vendida al Grupo Durango.

\*\* Alfa compra Sigma a la familia Brener que fundó la empresa en 1939; comercializa marcas como Fud, San Rafael, Iberomex, Chimex y Viva.

<sup>1</sup> No se incluyen las empresas no manufactureras que el grupo ha tenido a lo largo de su historia en sectores como turismo, telecomunicaciones, comercio, banca y otras

Cuadro 2. Evolución en la composición del Grupo Alfa 1996

División	
1996	<p>Hylsamex (Acero)</p> <p>Hylsa Socios: MAN GHH, Alemania Davy Int. EUA Kawasaky, Japón</p> <p>Brener-Sigma3</p> <p>Sigma (Alimentos)</p> <p>Álpek (Petroquímica y fibras sintéticas)</p> <p>Versax (Industrias diversas)</p>
	<p>Acerex Socio: Worthington Ind. EUA</p> <p>Gálvak/ Galvamet Socio: Metecno Italia</p> <p>Comidas congeladas (El Cazo)</p> <p>Nylon de México Socio: DuPont EUA</p> <p>Némak-Comalco Planta en Kentucky</p>
	<p>Hylsa-Bekaert Socio: N.Y. Bekaert Bélgica</p> <p>Yogurt (Yoplait) Socio: Sodima Francia</p> <p>Petrotex: Petrocel y Tereftalatos Mexicanos Socios: Amoco y Pémex</p> <p>Fibras Químicas Socio: Akzo-Nobel Holanda/Suecia</p> <p>Terza Socio: Shaw Ind.</p> <p>Alustra (Telecomunicaciones) Socio: AT&amp;T EUA</p>
	<p>Centek/Univex Socio: DuPont EUA</p> <p>Indelpro Socio: Montell Italia</p> <p>Shelter-Simmons</p>

Cuadro 2. Evolución en la composición del Grupo Alfa 2001

División		Acerex		Gálvak/	
2001	Hylsa Socios: MAN GHH, Alemania Davy Int. EUA Kawasaky Japón	Socio: Wor- thington Ind. EUA	Galvamet Socio: Metecno, Italia		
Hylsamex (Acero)					
Álpek (Pe- troquímica y fibras sin- téticas)	Poliololes Socio: Alemania	Akra 1 Nylon de México Socio: DuPont, EUA	Akra 2 Fibras Químicas Socio. Akzo-Nobel Holanda/ Suecia	Petrotremex: Petrocel y Tereftalatos Mexicanos Socios: Amoco y Pémex	Indelpro socio: Basell Polyolefins Italia Dak Americas matriz en Charlotte, NC, EUA comprada a DuPont
Sigma (Alimentos)	Brener- Sigma	Socio Oscar Mayer, EUA	Quesos (Chalet, Villita)	Comidas preparadas (El Cazo)	Productos Premium Tangaman- ga Comidas congeladas Socio: ConAgra Food, EUA
Autopartes	Némak Socio: Ford EUA	Némak en Windsor Canadá	Teiza Alfombras y duela laminada	Yogurt (Yoplait) Socio: Sodima, Francia	En Costa Rica Carnes frías San Antonio Queso Inlatec
			Alestra (Te- lecomuni- caciones) Socio: AT&T EUA	Colombin Bel (antes Shelter)	

Cuadro 2. Evolución en la composición del Grupo Alfa 2006

División		2006			
Se vende	Akra	Petro-	Centek/	Indelpro	Dak
Hyfamex	poliéster	mex:	Univex	socio:	Americas
	Fibras	Tereftal-	Socio:	Basell	matriz en
	Químicas	tos Mexi-	DuPont,	Polyole-	Charlote
	Socio.	canos	EUA	finš***,	NC, EUA
	Akzo-	Socios:		Italia	comprada
	Nobel,	Holandá/			a DuPont
	Suecia	Amoco y			
		Pémex			
Álpek					
(Petroquí-	Polióles				
micos)	Socio:				
	BASF,				
	Alemania				
Sigma	Brener-	Quesos	Yogurt	Carnes	Productos
(Alimentos	Sigma	(Chalet,	(Yoplait)	frías	Premium
refrigerada-	Socio	Villita)	Socio:	San	Tanga-
dos)	Oscar		Sodima,	Antonio	manga
	Mayer,	Comidas	Francia		
	EUA	prepara-		Comidas	conge-
		das		congelada-	das
		(El Cazo)		Socio:	ConAgra
				Food, EUA	
Onexa	Terza	Alestra (Te-	Colombin		
(Teleco-	Alfombras	lecomuni-	Bel (antes		
muni-	y duela	caciones)	Shelter)		
caciones)	laminada	Socio:			
		AT&T, EUA			
Némak	Némak	Eslova-	Alemania		
(Autopair-	Windsor	quia			
tes	Canadá	República			
aluminio)		Checa			

Fuente: reportes anuales de las empresas y portal de internet.

\*\*\* Antes Montell.



Cuadro 3. Participación de las empresas en las 500 grandes  
por origen de capital

Año	Nacional %	Extranjera %	Mixta con mayoría nacional %	Mixta con mayoría extranjera %
1992	63.5	12.00	21	3.5
1993	63.25	12.00	15	3.75
1994	61.39	18.23	15.81	4.5
1995	59.53	18.78	15.02	6.64
1996	67.54	18.46	9.23	4.74
1997	70.91	14.68	12.18	2.21
1998	65.52	17.06	16.04	0.68
1999	65.52	17.74	16.04	0.68
2001	65.13	28.95	4.6	1.32
2002	64.8	28.95	4.6	1.65

Fuente: Elaborada con la base de datos de *Expansión*, serie digitalizada.

Cuadro 4. Operaciones de compra y venta de activos de Alfa 1990-2005

Empresa-filial	Fecha	Alianza disuelta	Ubicación	Nuevas alianzas o creación de empresas	Ubicación
Álpek <sup>a</sup>	1988-1990			Compra Tereftalatos Mexicanos	México
Álpek-Indelpro <sup>b</sup>	1990-1991			Crea la subsidiaria en Altamira, Tamps.	México
Hylsamex <sup>c</sup>	1993-1994			Invierte en Minimill	México
Hylsamex-Gálvak <sup>d</sup>	1993-1994			Invierte en nueva línea de Gálvak	México
Hylsamex	1995			Crea Acerex	México
Versax <sup>e</sup>	1995			Compra Univex (caprolactama) y Lúxor (alfombras)	México
Onexa-Alestra <sup>f</sup>	1996-1997			Se asocia con AT&T y funda Alestra	México
Némak <sup>g</sup>	1999			Invierte en planta adicional (IV) en Némak	México
Némak	2000			Compra dos plantas a Ford	Canadá
Álpek	Abril 2001	Vende 25% de Akra (Nylon) a Teijin que ahora tiene 75%	México		
Versax	Mayo 2001	Vende el 100% de Total Home a Home Depot	México		
Álpek	Junio 2001			Se asocia con DuPont para comprar planta de ácido tereftálico	Carolina del Norte, EUA
Álpek	Junio 2001	Vende a DuPont 10% de Filmex, quedando cada socio con 50%	México		
Álpek	Julio 2001			Compra de plantas a DuPont	Estados Unidos

Empresa-filial	Fecha	Alianza disuelta	Ubicación	Nuevas alianzas o creación de empresas	Ubicación
Álpek-Enertek <sup>b</sup>	Julio 2001	Alfa y su socio su socio American Electric Power venden cada uno su 50% a Iberdrola, ahora dueña del 100%	México		
Sigma	Julio 2001			Se asocia con ConAgra Foods y vende el 50% de Alimentos Congelados	México
Álpek-Dak Americas <sup>c</sup>	Mayo 2002			Crea la empresa como subsidiaria de Álpek	Carolina del Sur, EE.UU
Sigma <sup>d</sup>	Agosto 2002			Compra 100% de Embutidos ZAR S.A.	Costa Rica
Sigma	Dic. 2002			Compra 100% de Inlartec S.A.	Costa Rica
Sigma	Abril 2003			Compra 100% Productos Cárnicos S.A.	El Salvador
Némak				Compra planta	República Checa
Hylsamex	Junio 2003	Reduce a 12% su participación en Sidor en el consorcio Amazonia	Venezuela		
Álpek-Indelpro	Abril 2004			Constuye planta adicional en Altamira	México
Sigma	Agosto 2004			Se asocia con Chen para crear subsidiaria 50/50	México
Sigma	Agosto 2004			Compra 100% de Sosúa	Rep. Dominicana
Némak	Dic. 2004			Compra 5% de las acciones de Ford para ser dueña del 85% de Némak	México

Empresa-filial	Fecha	Alianza disuelta	Ubicación	Nuevas alianzas o creación de empresas	Ubicación
Némak	Enero 2005			Compra 100% de Rautenbach	Wernigerode, Alemania y Ziar, Eslovaquia
Sigma	Marzo 2005			Compra 100% de New Zealand Milk	México
Álpek	Marzo 2005			Recompra a Teijin el 75% de Akra Poliéster para tener 100%	México
Álpek	Junio 2005	Clausura la planta de Polikrón	México		México
Álpek-Dak Americas	Julio 2005			Construye planta adicional	Carolina del Norte, EUA
Álpek-Petrotemex <sup>k</sup>	Julio 2005			Nueva línea de producción en Altamira	México
Némak	Julio 2005			Contrato con Hyundai-Kia	Europa
Hylsamex	Agosto 2005	Vende su parte Hylsamex a Techint	México		

Fuente: comunicados de prensa del Grupo Alfa entre enero de 2000 y septiembre de 2005 y portal de Internet.

a. Álpek es la división de petroquímica de Alfa (materias primas para poliéster –PTA y PET– y fibras sintéticas). b. Indelpro es subsidiaria de Álpek y Basell en México c. Hylsamex es la división de acero de Alfa. d. Gálvak, subsidiaria de Hylsamex de lámina de acero recubierto. f. Versax división de diversas industrias de Alfa e. Alestra, división de telecomunicaciones g Némak, subsidiaria de partes automotrices de Alfa h. Enerfek, electricidad y vapor agrupada bajo Álpek i. Dak Americas subsidiaria de Álpek en Estados Unidos. j. División de alimentos de Alfa (carnes frías, yogurt, quesos, comidas congeladas y lácteos) k. Subsidiaria de Álpek en México.

Cuadro 5. Operaciones de compra y venta de activos de Vitro 2000-2005

Empresa-filial	Fecha	Alianza disuelta	Ubicación	Nuevas alianzas o creación de empresas	Ubicación
Vitro Envases	Enero 2000	Vende a su socio Owens-Illinois el total de sus acciones en Comadevi	Perú		
Industrias <sup>a</sup> Diversas	Enero 2000	Vende a su socio PQ Corporation el 55% de sus acciones en Sidesa	México		
Vidrio Plano-WP Améric <sup>b</sup>	Abril 2000			Compra a Sun Source su subsidiaria Harding Glass	Estados Unidos
Vidrio Plano	Abril 2001				
Vidrio Plano	Nov. 2001	Se asocia a Asahi Glass (AFG) 50/50	México	Compra el 60% de Cristalglass	España
Enseres Domésticos <sup>c</sup>	Feb. 2002	Vende a su socio Whirlpool su participación de 51% de Vitromatic	México		
Industrias Diversas	Abril 2002	Vende a su socio Gerresheimer Glass su filial Ampolletas, S.A. en Querétaro	México		
Industrias Diversas	Enero 2004	Vende a su socio Owens Corning su participación del 60% en Vitro Fibras	México		

Empresa-filial	Fecha	Alianza disuelta	Ubicación	Nuevas alianzas o creación de empresas	Ubicación
Vitro Envases	Sep. 2004	Vende a su socio Rexam su participación de 50% en Vitro American National Can en Querétaro	México		
Cristalería	Julio 2005	Vende a su socio Libbey su parte de 51% en la empresa Vitrocrista	México		
Vidrio Plano	Sep. 2005			Vitro y Allied Glass Containers, realizan alianza tecnológica	Inglaterra

Fuente: comunicados de prensa del Grupo Vitro entre enero de 2000 y septiembre de 2005

- a. Empresas dedicadas esencialmente a la química básica y fibra de vidrio.
- b. División de vidrio automotriz y para acabados arquitectónicos
- c. División dedicada a la producción de electrodomésticos

Cuadro 6. Grupo Vitro monto y origen de sus ingresos por ventas en 2004

	Ventas 2004 (Pesos constantes)	Ventas 2004 (Dólares estadounidenses nominales)
Pesos Constantes		
Grupo Vitro: Ventas totales consolidadas	26,181	2,272
Vidrio Plano: Ventas netas consolidadas	12,636	1,094
Ventas nacionales	3,124	271
Exportaciones	3,347	288
Subsidiarias foráneas	6,165	535
Vitro Envases: Ventas netas consolidadas	10,544	918
Ventas nacionales	6,328	545
Exportaciones	3,006	266
Subsidiarias foráneas	1,210	107
Cristalería: Ventas netas consolidadas	2,695	233
Ventas nacionales	1,788	155
Exportaciones	907	78
Subsidiarias foráneas	N.D.	N.D.





LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN MONTERREY:  
UNA ACTIVIDAD MARGINAL  
PERO REVELADORA DE LOS CAMBIOS  
Y TENDENCIAS ECONÓMICAS

POR  
ANNE FOUQUET GUÉRINEAU



## LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN MONTERREY: UNA ACTIVIDAD MARGINAL PERO REVELADORA DE LOS CAMBIOS Y TENDENCIAS ECONÓMICAS

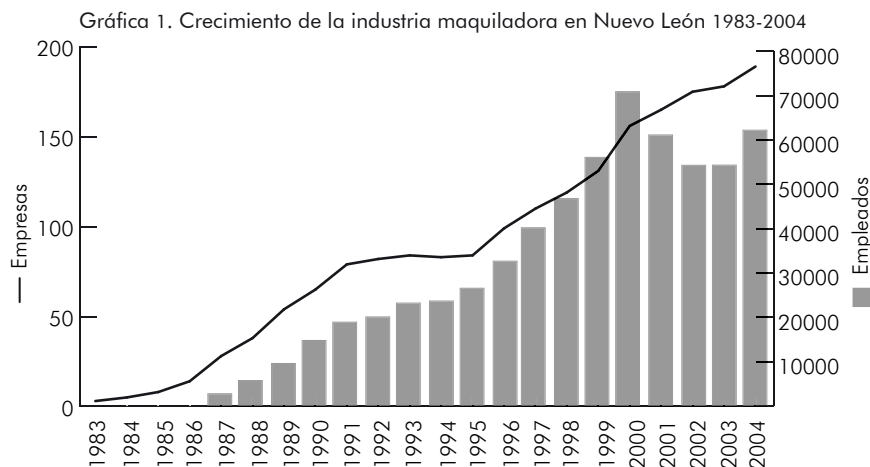
Este artículo pretende resaltar las características propias de la industria maquiladora de exportación (IME) en Monterrey y su zona metropolitana durante la década de los noventa tanto como los cambios experimentados por ésta hasta el momento. El principal objetivo es analizar la evolución de la IME en cuanto a sus modos y formas de integración a la economía local en un periodo de diez años.

La tradición industrial de Monterrey, su experiencia de internacionalización, su participación en la economía nacional y su amplio tejido empresarial no la definen como una ciudad o región maquiladora; sin embargo, esta industria ha estado presente en Nuevo León desde hace más de veinte años. Los primeros establecimientos maquiladores que se establecen en la zona metropolitana pertenecen a la segunda etapa del modelo maquilador.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Se pueden considerar tres etapas en el desarrollo del modelo maquilador. La primera (1965-1982) se caracteriza por establecimientos altamente consumidores de mano de obra y espacialmente limitados en la franja fronteriza; la maquiladora se encuentra entonces en contradicciones con el modelo económico de sustitución de importaciones. La segunda etapa (1983-1994) está marcada por la expansión territorial y la diversidad en los tipos de establecimientos, en donde se puede observar una tendencia a la complejidad en los procesos de trabajo; la maquiladora se vuelve un modelo de desarrollo económico, en particular para la zona norte del país. La tercera etapa (1995-2000) empieza con la entrada en vigor del TLCAN y se caracteriza por un triple fraccionamiento del modelo maquilador: dispersión a nivel regional (norte/sur), diversidad en cuanto al uso de tecnología y multiplicidad de las formas de integración. A partir de 2000, y con la crisis que ha afectado a este sector, parece perfilarse una nueva etapa del desarrollo de la maquiladora que, por primera vez en su historia, registra descenso en el empleo y en el número de establecimientos.

La extensión de las maquiladoras al conjunto del territorio nacional, en 1983, ocasionó la pérdida de exclusividad de la frontera norte e introdujo nuevos esquemas de participación de estas plantas en economías más complejas y más completas. En comparación con los indicadores de la industria maquiladora de exportación a nivel nacional, la participación de Nuevo León para el año 2004 es relativa, con 6.7 por ciento del total de los establecimientos, 5.3 por ciento de los empleados y sólo 4.74 por ciento del producto interior bruto nacional de la industrial maquiladora de exportación. Sin embargo, su participación se incrementó si la contrastamos con los datos de 1994, donde el número de establecimiento representaba sólo 4 por ciento del total nacional y 3.4 por ciento de los empleos. Para el año 2004 se estima que operaban entre 190 y 200 establecimientos,<sup>2</sup> los cuales empleaban a más de 60 mil empleados, representando 3 por ciento de la población económicamente activa del estado de Nuevo León y 24 por ciento de la mano de obra del sector manufacturero. A pesar de una relativa presencia a nivel nacional, el sector maquilador regiomontano muestra un crecimiento constante desde los años ochenta y en específico durante la década de los noventa (gráfica 1).



Fuente: INEGI, 2004.

<sup>2</sup> Datos hasta junio de 2004. Este último dato parece un poco alto conforme a nuestra investigación. Se estima que el número total de empresas en actividad en agosto de 2004 se aproxima más a 179, que a los 189 registrados por el INEGI debido a una volatilidad de las empresas maquiladoras que no permite un registro sistemático y continuo de las bajas por parte de INEGI.

Es importante recordar que el régimen maquilador es, antes que todo, una figura jurídico-fiscal-aduanal que permite a las empresas la importación temporal de materias primas para su transformación y reexportación, además de procurarles ventajas en cuanto a la composición de su inversión extranjera directa y la libertad absoluta para utilizar insumos nacionales o de importación sin requisitos o cuotas de integración nacional.<sup>3</sup>

Las empresas maquiladoras pueden operar según diferentes modalidades: maquiladora total, por capacidad ociosa, de servicios y que desarrolle programas de albergue.<sup>4</sup> La actividad de la industria maquiladora dedicada en su mayoría al sector manufacturero esta dividida por el INEGI<sup>5</sup> en doce grupos de productos procesados o sectores de actividades, que podemos clasificar en las siguientes denominaciones: alimentos, textiles, cuero y calzados, muebles, productos químicos, transporte y autopartes, herramientas, eléctricos y electrónicos, servicios y otros productos.

Esta categorización no es propia de las empresas maquiladoras, por lo que su estudio permite dar a conocer el comportamiento de la industria manufacturera en general. Además, estos sectores se insertan en cadenas de valor específicas cuyo comportamiento depende de una multitud de factores económicos y tecnológicos a nivel internacional. Es cierto que la mayoría

---

<sup>3</sup> El Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación menciona que las empresas maquiladoras de exportación deberán atender las siguientes prioridades: 1. crear fuentes de empleo; 2. fortalecer la balanza comercial del país a través de una mayor aportación neta de divisas; 3. contribuir a una mayor integración interindustrial y coadyuvar a elevar la competitividad internacional de la industria nacional; y 4. elevar la capacitación de los trabajadores e impulsar el desarrollo y la transferencia de tecnología en el país.

<sup>4</sup> La maquiladora total es la empresa que exporta la totalidad de su producción; la maquiladora por capacidad ociosa es la que, establecida y orientada a la producción para el mercado nacional, consigue la aprobación de un programa para la exportación; la de servicio se dedica a realizar servicios que tengan como finalidad la exportación o a apoyar a empresas maquiladoras en el proceso de exportación; la maquila con programa es a la cual firmas extranjeras le facilitan tecnología y material productivo, sin que estas últimas operen directamente dichos proyectos.

<sup>5</sup> La división propuesta por el INEGI es: I: Selección, preparación, empaque y enlatado de alimentos, II: Ensamble de prendas de vestir y otros productos confeccionados con textiles y otros materiales; III: Fabricación de calzado e industria del cuero; IV: Ensamble de muebles, sus accesorios y otros productos de madera y metal; V: Productos químicos; VI: Construcción, reconstrucción y ensamble de equipo de transporte y sus accesorios; VII: Ensamble y reparación de herramienta, equipo y sus partes excepto eléctrico; VIII: Ensamble de maquinaria, equipo, aparatos y artículos eléctricos y electrónicos; IX: Materiales y accesorios eléctricos y electrónicos; X: Ensamble de juguetes y artículos deportivos, XI: Otras industrias manufactureras; XII: Servicios.

de las empresas maquiladoras son de capital estadounidense, no obstante, la presencia asiática y europea es cada vez más importante, diversificando así los perfiles de las maquiladoras y el grado de dependencia de éstas con la economía norteamericana.

A partir del estudio de la evolución de la industria maquiladora durante el periodo de 1994 a 2004, veremos cómo se puede entender de manera general la evolución de las grandes tendencias de la economía regiomontana, en particular la dinámica de la industria manufacturera.

El número reducido<sup>6</sup> de establecimientos en actividad en el área metropolitana de Monterrey ofrece la posibilidad de realizar estudios detallados y representativos para el análisis del funcionamiento de la industria maquiladora en un contexto industrial peculiar. De esta manera, un menor número de establecimientos maquiladores, en comparación con ciudades como Tijuana o Matamoros, permitió recabar información importante en las empresas maquiladoras del área metropolitana y tener un perfil detallado de las condiciones y características propias de las que operan en el distrito industrial de Monterrey. En dos ocasiones se aplicó una encuesta a las plantas maquiladoras; en la primera, efectuada en 1994, se recabaron datos en 96 por ciento de los establecimientos; mientras que en 2004, se contó con una representación de más del 76 por ciento.

En un primer tiempo, el enfoque se dará en la presentación de los principales rasgos de la evolución de la industria maquiladora en Monterrey y su zona metropolitana, a partir de una comparación entre los dos momentos de la encuesta. Con base en esta exposición se reflexionará, después, sobre las tendencias generales de la reestructuración económica regiomontana y se establecerán algunas conclusiones a mediano plazo.

#### LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN MONTERREY 1994-2006: DE LA INTEGRACIÓN A LA MAQUILADORIZACIÓN.

El desarrollo de la maquiladora en Monterrey concuerda con una fase de reestructuración y reconversión de la industria regiomontana durante la década de los noventa. Entre los grandes conglomerados industriales

---

<sup>6</sup> Menos de 200 maquiladoras en actividad para el año 2004, según el INEGI.

regiomontanos como Vitro, Cemex, Alfa e Imsa, los efectos de la crisis de 1982 se convirtieron durante los años noventa en un proceso de reestructuración orientado hacia el mercado internacional. El abanico de estrategias fue variado y contempló desde la alianza tecnológica y los convenios de asesoría técnica, hasta las asociaciones con proveedores extranjeros, la reorganización de la cadena productiva y la inversión en el extranjero, como fue el caso de Cemex.<sup>7</sup>

La estructura de la economía regiomontana sufrió cambios importantes durante la segunda mitad de la década de los noventa debido a la apertura comercial iniciada por la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994, el cual insertó la economía regional en un ámbito más amplio. Las modificaciones estructurales se dieron tanto a nivel macro como microeconómico. Por una parte, a nivel macro, la economía regiomontana se vio en la necesidad de diversificar su orientación sectorial, iniciando, según Gustavo Garza, "una transformación macroeconómica estructural, al perder importancia su especialidad manufacturera a favor de los servicios".<sup>8</sup> En cuanto al sector manufacturero, se registró una pérdida de competitividad en la mayoría de las ramas. Sólo se mantuvieron los sectores de bebidas, textiles y minerales no metálicos.<sup>9</sup> Por otra parte, a nivel micro, los efectos de la apertura se tradujeron en una serie de indicadores negativos: aumento del desempleo abierto y del empleo informal.

La morfología de la industria maquiladora no es inmune a esos cambios en el entorno local. En efecto, a lo largo de diez años, su perfil en Monterrey ha ido evolucionando, pasando de un modelo integrado a un modelo maquiladorizado. El concepto de maquiladorización se refiere un proceso de difusión de la presencia, siempre más fuerte, del capital extranjero en el aparato manufacturo-industrial, lo que conlleva a una dependencia tanto hacia el capital extranjero como hacia la creación tecnológica.

---

<sup>7</sup> María de los Ángeles Pozas, "Estrategias de globalización y encadenamientos productivos: El caso de Monterrey", en *La globalización en Nuevo León*, Esthela Gutiérrez Garza (coord.), Edición El Caballito, Facultad de Filosofía y Letras, UANL, Monterrey, 1999, pp. 115-153.

<sup>8</sup> Gustavo Garza, "Monterrey en el contexto de la globalización", en *La globalización en Nuevo León*, pp. 19-50, op. cit.

<sup>9</sup> Ethela Gutiérrez Garza, "Tendencias recientes de la industrialización en Nuevo León, 1998-1995", en *Comercio Exterior*, abril de 1997.

Según los datos obtenidos en una encuesta realizada en 1994,<sup>10</sup> estábamos frente a una maquiladora relativamente integrada a la economía local, no tanto en términos de los insumos, sino en cuanto a una importante participación económica del empresariado local en esta industria. A diez años de distancia, esta característica no se confirma, y el perfil de la maquiladora regiomontana tiende a parecerse más al nacional, en cuanto a la participación del capital extranjero. También se puede notar otro cambio importante: al igual que en el comportamiento del conjunto de la industria manufacturera en Monterrey, se ha visto el fortalecimiento del sector de autopartes, ya importante en 1994, en cambio, han desaparecido sectores tradicionales como el textil, el del calzado y el de muebles y madera.

Otra característica de la evolución de las maquiladoras es la de la ubicación de las plantas, que han seguido la reorganización espacio-industrial de la zona metropolitana, con el reforzamiento de nuevas zonas industriales y el debilitamiento de otras. Así, observamos que Monterrey y San Nicolás, tradicionalmente municipios industriales, se han visto desplazados por Apodaca, donde se han desarrollado numerosos parques industriales, ya que ofrece salidas más rápidas con carreteras hacia la frontera norte y cercanía al aeropuerto. Es importante mencionar que Apodaca es actualmente la punta de lanza del proyecto de la Ciudad del Conocimiento para ser sede del Parque de Investigación e Innovación Tecnológica de Nuevo León, iniciado por la administración 2003-2009.

Para entender esta serie de cambios, que permite destacar las especificidades experimentadas por las maquiladoras de la zona metropolitana de Monterrey, es necesario regresar al año 1994, cuando se realizó la primera parte del estudio.<sup>11</sup> Una vez expuestas las principales características de las empresas maquiladoras en actividad en ese año se podrán retomar los resultados obtenidos durante la segunda fase del estudio, en 2004, para proceder a una comparación que permita discernir las lógicas desarrolladas tanto por parte de los actores económicos y políticos locales, como por la propia dinámica de la maquiladora, en estrecha relación con la situación económica de los Estados Unidos y de las reestructuraciones mundiales.

---

<sup>10</sup> Anne Fouquet y Delphine Mercier, *Reporte de investigación sobre la industria maquiladora de Monterrey en el área metropolitana de Monterrey, 1994*, inédito.

<sup>11</sup> *Ibid.* En el texto las siglas "AMM, 1994" se refieren a esta primera parte de la encuesta, mientras que las siglas "AMM, 2004" se refieren a la segunda.



## LA MAQUILADORA REGION MONTANA EN 1994: EL ESBOZO DE UNA INTEGRACIÓN<sup>12</sup>

Las primeras maquiladoras llegan a Monterrey en 1986, en un contexto de reestructuración económica inducido por el nuevo entorno internacional de la economía mexicana que se abre al mundo y a la competencia internacional. La estructura de la economía regional, y en particular la fuerte dominante industrial de Monterrey, van a provocar cambios en el modelo maquilador experimentado hasta la fecha en las ciudades de la frontera norte. Efectivamente podemos comprobar que en 1994, el perfil de las empresas maquiladoras regiomontanas difiere de la que se presenta a nivel nacional. En cuanto a la participación del capital nacional, la integración a la economía local y una fuerte presencia sindical.

### *Un espacio industrial en proceso de mutación*

El estudio de la localización de la industria maquiladora en 1994, permite observar las mutaciones en obra en el espacio industrial regiomontano con la redefinición de la dominación de los municipios tradicionalmente industriales y la aparición de la especialización de nuevos. Aunque el conjunto de plantas maquiladoras nacionales y extranjeras, se repartía de manera más o menos uniforme entre los diferentes municipios del área metropolitana de Monterrey: Apodaca (22.4 por ciento), Guadalupe (25.4 por ciento), Escobedo (9 por ciento), Monterrey (19.4 por ciento), San Nicolás (9 por ciento) y Santa Catarina (14.9 por ciento), ya se podía percibir el movimiento de manufacturación hacia los municipios periféricos. Los municipios de Guadalupe y Apodaca empezaron a registrar la instalación de plantas maquiladoras a partir de la década de los noventa, mientras que las empresas anteriores se encontraban en municipios tradicionalmente industriales.

---

<sup>12</sup> Esta parte del texto se basa en Anne Fouquet y Rebeca Moreno, "Ilusiones y transformaciones en la maquiladora de exportación regiomontana", en *Comercio Exterior*, 36 (4), 2006, pp 312-325.

### *Una importante participación del capital mexicano*

Una de las grandes particularidades de las plantas maquiladoras instaladas en Monterrey, en comparación con las instaladas en la frontera norte, era la participación del capital mexicano. En 1994, de los 67 establecimientos en operación en el área metropolitana, 32 por ciento era de capital mexicano, contra 55 por ciento de capital extranjero, en su gran mayoría estadounidense; 13 por ciento restante operaba con capital mixto. Ese dato demostraba un uso nacional del régimen de la maquiladora con diversos fines de reestructuración de las empresas que trabajaban con capacidad ociosa o en busca de clientes y mercados en el extranjero, aprovechando las facilidades del programa para importar y reexportar con exención de impuestos. De las 22 empresas maquiladoras de capital mexicano 19 no nacieron como tales, sino que estábamos frente a empresas mexicanas ya existentes, algunas desde los años cincuenta, y que por estrategia de reestructuración o de diversificación decidieron operar bajo el régimen maquilador. Éstas son las que denominamos empresas *maquilizadas*.<sup>13</sup>

### *Una concentración sectorial*

A pesar de que la industria maquiladora regiomontana contaba con la presencia de los doce sectores tradicionalmente definidos por el INEGI, tres de ellos dominaban ampliamente: autopartes (23.5 por ciento de las plantas), maquinaria y accesorios electrónicos y eléctricos (11.8 por ciento) y textil (13.2 por ciento). Es importante precisar que la participación del capital mexicano se concentraba en dos sectores: el textil donde el capital nacional domina en el 78 por ciento de las plantas y en el sector del plástico y juguetes en 71.5 por ciento de las empresas. Estos dos sectores van a conocer una fuerte crisis durante la década de los noventa, antes de desaparecer totalmente en el caso del textil para el año 2004.

### *Un perfil de las empresas similar al del entorno local*

El perfil demográfico de los establecimientos maquiladoras en actividad en 1994, es muy similar al que prevalece en el Área Metropolitana: El 44.1 por ciento

---

<sup>13</sup> Empresas nacionales que destinan parte de su producción al programa de maquila.

de las plantas eran empresas pequeñas (20 a 100 empleados), el 33.8 eran medianas (101 a 500 empleados), el 20.6 por ciento eran empresas grandes (más de 501); el 1.5 por ciento restante corresponde a micro empresas de menos de 19 empleados. Mientras que en las pequeñas empresas dominaba la participación de capital nacional, en las otras categorías dominaba la presencia de capital estadounidense.

La mano de obra en las maquiladoras regiomontanas presentaba, para el año 1994, rasgos muy similares a los de las entidades fronterizas: predominio de la mano de obra femenil (61 por ciento del personal operario) y joven (20.9 años en promedio). El personal total ocupado para este año era de 19 mil 707, lo cual representaba 10 por ciento de la mano de obra del sector manufacturero de la área metropolitana. Las diferentes categorías de personal eran las siguientes:

Tabla 1. Categorías de personal

Total	Adminis- trativos	Jefes. Dpto.	Técnicos	Eventuales	Operarios	Super- visores
19 707	1 789	386	1 474	1 984	13 530	544
%	9,1	2,0	7,5	10,1	68,7	2,8

Fuente: Encuesta AMM, 1994<sup>14</sup>

En cuestión de género, las mujeres representaban 55.1 por ciento del total de los empleados contra 44.9 por ciento de hombres. Sin embargo, el estudio por sector de actividad muestra diferencias de género muy marcadas según la naturaleza del trabajo. Los sectores textil (73 por ciento de mujeres), de equipo y herramienta (83 por ciento), de ensamble electrónico (71 por ciento) y de servicios (92 por ciento) eran los que más mujeres contrataban; mientras que los sectores de alimentos (75 por ciento hombres), de muebles y madera (55 por ciento), juguetes y deporte (72 por ciento) empleaban principalmente hombres.

<sup>14</sup> Resultados de la encuesta realizada en 1994 en el Area Metropolitana de Monterrey

### *Un dominio del sindicalismo independiente*

Otro de los rasgos distintivos de las maquiladoras regiomontanas era la fuerte presencia sindical y la naturaleza de éste. En 1994, 98.5 por ciento de las empresas en actividad contaba con un sindicato y entre éstos los independientes o blancos dominaban. La Federación de Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI) contaba con 51 por ciento de los contratos colectivos de trabajo, la CTM con 39 por ciento, y la CROC con el 10 por ciento restante. En términos de empleados, la FNSI representaba a 69 por ciento del total de los empleados, contra 24 por ciento para la CTM y apenas 7 por ciento para la CROC. Es importante hacer énfasis en el hecho que la presencia de la FNSI era más importante entre las plantas de capital extranjero que entre las de capital mexicano. De las 37 empresas de capital extranjero, 60 por ciento tenía un contrato colectivo de trabajo con la FNSI, contra 40 por ciento con la CTM y la CROC; mientras que entre las 22 plantas de capital mexicano, 72 por ciento había firmado con la CTM o con la CROC, contra a penas el 27 por ciento con la FNSI.

Estas diferencias tan marcadas se explican en parte por la repartición tradicional entre FNSI, CTM y CROC en el área metropolitana: grandes empresas para la primera, y pequeñas y medianas para las segundas; como por razones sectoriales, los sectores más tradicionales de la manufacturera cuentan con una presencia más fuerte de las centrales obreras, mientras que en los sectores más recientes domina la FNSI. Además existe una repartición geográfica de la presencia de los sindicatos entre los diferentes municipios de la zona metropolitana de Monterrey; la CTM predominaba en Monterrey y Escobedo, mientras que la FNSI dominaba ampliamente en los nuevos municipios industriales de Guadalupe y Apodaca.

### *La integración a la economía local*

Por la naturaleza industrial del área metropolitana de Monterrey podíamos esperar una integración más fuerte de la industria maquiladora a la economía local. A través de la medición del destino de los productos maquilados y de la procedencia de los proveedores pudimos observar que el grado de integración no mostraba diferencias radicales con el patrón nacional de la maquila, aunque parecía tender a un desarrollo más importante de los proveedores

locales. Así, del total de las maquiladoras regiomontanas, 40 no vendían a nivel nacional, mientras que 27 vendían entre 1 y 100 por ciento de su producción a nivel nacional. Solamente 50.8 por ciento de las maquilas se abastecía por lo menos 25 por ciento de sus necesidades en el mercado local; 22.4 por ciento de ellas no tenía ningún proveedor nacional. Sin embargo, es importante señalar que 14 plantas requerían de los proveedores locales para más de 75 por ciento de sus insumos. La presencia de empresas maquiladoras de capital nacional, por no decir local, es sin duda el principal elemento explicativo de este comportamiento. En cuanto a la procedencia de los proveedores extranjeros, Estados Unidos llevaba la cabeza con 92.5 por ciento de los insumos, seguido muy de lejos por Europa y Japón.

En conclusión, para 1994, la maquiladora presentaba un perfil en relación con su entorno local. La importante presencia del capital nacional suponía una apropiación del régimen de la maquiladora por parte de los actores locales, aprovechando las ventajas del programa para poder trabajar en capacidad ociosa con el fin de encontrar clientes en Estados Unidos. La presencia sindical repetía el patrón en vigor en el área metropolitana con una representación importante del sindicalismo independiente. La integración a la economía local, un poco más significativa que la existente en la zona fronteriza, se explicaba en parte por la participación de empresas maquiladas previamente integradas a la economía local, las cuales seguían teniendo sus proveedores y sus clientes en el área metropolitana. ¿Cómo ha evolucionado la industria maquiladora de exportación en diez años? ¿Se pueden confirmar las tendencias observadas en 1994? Con la segunda fase del estudio, realizado en 2004, se buscó contestar estas preguntas.

#### LA MAQUILADORA EN 2004: EL PROCESO DE MAQUILADORIZACIÓN

La evolución del perfil de la industria maquiladora, entre los años 1994 y 2004,<sup>15</sup> ha seguido varias tendencias: crecimiento importante del número de plantas,

---

<sup>15</sup> Se realizó una encuesta entre marzo y agosto de 2004 a las plantas en actividad, logrando captar 76.6 por ciento del total de las maquiladoras, las cuales representaron 80 por ciento del personal ocupado a junio de 2004. Dado el número de empresas maquiladoras en actividad en el área metropolitana se decidió no proceder a una selección de muestra, sino a la realización de un censo. Sin embargo, algunas empresas no desearon participar, por lo cual logramos

pasando de 70 a 190, el incremento de la presencia del capital extranjero, la relocalización espacial en el seno de la AMM y de manera general una tendencia a parecerse al perfil de la industria maquiladora a nivel nacional. La maquiladora regiomontana en el año 2004 tiene características muy distintas de las observadas en 1994. Las plantas no sólo son más numerosas, pasando de 70 a 190, sino que la participación del capital extranjero se ha incrementado y la industria maquiladora local tiende a asemejarse al perfil general de aquella a nivel nacional. A continuación, procederemos a una comparación entre las dos fechas de la encuesta retomando los puntos presentados en la sección anterior con fines de destacar los principales rasgos de la evolución del perfil de la maquiladora regiomontana a diez años de distancia.

#### *La mutación espacio-industrial se confirma*

A través del prisma de la maquiladora se puede observar muy claramente el proceso de mutación espacio-industrial que se vive en el área metropolitana de Monterrey desde la mitad de la década de los noventa. La multiplicación de los parques industriales en los municipios periféricos de Apodaca y de Guadalupe para atraer nuevas empresas y la desindustrialización del municipio de Monterrey así como la participación de nuevos municipios en la atracción de empresas como es el caso de García, Montemorelos y Ciénega de Flores, son notables.

Como se puede observar en la tabla 2, Apodaca es el líder al concentrar un mayor número de establecimientos y trabajadores (respectivamente el 45.6 por ciento y el 50.6 por ciento), mientras que Santa Catarina y Guadalupe se disputan el segundo sitio en ambas categorías.

Tabla 2. Distribución por porcentaje de maquiladoras por municipio.

	Monterrey	Guadalupe	Escobedo	San Nicolás	Santa Catarina	Apodaca	Ciénega de Flores
1994	17.6	25	10.3	11.8	14.7	20.6	0
2004	8.8	13.9	2.9	6.6	14.6	45.3	8

Fuente: Encuestas AMM 1994 y AMM 2004.

obtener la participación señalada, muestra muy representativa, que respeta la repartición espacial y sectorial de las empresas entre los diferentes municipios del área metropolitana.

Estas mutaciones se deben a una serie de factores económicos, geográficos y demográficos. Los tres municipios líderes rodean a la ciudad de Monterrey en sus principales puntos cardinales y se encuentran situados sobre ejes viales que permiten un acceso rápido, sin pasar por el centro de la ciudad, a las principales carreteras de salida hacia Estados Unidos. Además, la urbanización acelerada, provocada por el crecimiento demográfico, provee mano de obra cercana a las fuentes de trabajo para las empresas maquiladoras. Sin embargo, se puede notar una diferencia muy marcada entre estos tres municipios. Hasta hace diez años, Apodaca, Guadalupe y Santa Catarina concentraban un número más o menos similar de empresas maquiladoras; hoy Apodaca ha tomado la ventaja debido a la presencia de numerosos parques industriales y por ser uno de los municipios de más reciente desarrollo.

En cuanto a Monterrey, se ha registrado un retroceso significativo debido a que las empresas han cerrado sus puertas, se han trasladado al centro del país, sobre todo las del ramo textil, o se han dado de baja del régimen de maquila al haberlo dejado de considerar estratégico, esto en el caso de las fábricas maquiladas. La densidad de población en Monterrey hace más difícil la instalación de nuevas empresas, sea por la dificultad de acceso o por normas de contaminación más estrictas.

En resumen, los municipios tradicionalmente industriales, como lo eran Monterrey, San Nicolás y Escobedo tienden a desindustrializarse y orientarse más hacia los servicios, mientras que Apodaca confirma su carácter industrial. El caso de municipios de la gran periferia, como el de Ciénega de Flores, marca una nueva tendencia de extensión de la mancha urbano-industrial. El rol de los parques industriales es fundamental en el desarrollo de estos nuevos sitios para atraer empresas, pues ofrecen ventajas de accesibilidad a las carreteras hacia Estados Unidos y precios más económicos que los de los municipios más cercanos a Monterrey.

#### *El papel de los parques industriales*

El desarrollo de los parques industriales en la década de los noventa ha sido importante en Nuevo León ya que para el año 2004 el estado contaba con

45 parques industriales,<sup>16</sup> 80 por ciento de ellos en el área metropolitana de Monterrey. Aunque una porción importante de estos parques iniciaron en la década de los setenta sin mucho éxito; fue hasta los noventa cuando se dio una política “más voluntaria” por parte del Gobierno del estado para fomentar su desarrollo. A pesar de los altos costos que representan, hasta un 300 por ciento más elevados que las instalaciones de este tipo en Estados Unidos,<sup>17</sup> la infraestructura que ofrecen parece ser la clave de su rápido desarrollo durante la última década del siglo XX. Según Óscar Flores: “Entre las 300 empresas que operaban en 2004 en los parques industriales, 185 se consideraban maquiladoras”.<sup>18</sup> Más de la mitad de las 137 empresas encuestadas están instaladas en un parque industrial (57 por ciento), siendo Apodaca el municipio que concentra una mayor parte de estas empresas en sus once parques.

Las maquiladoras instaladas en los parques industriales son en su mayoría empresas extranjeras (85 por ciento). Las ventajas de operar en estas instalaciones son a primera vista meramente estructurales: acceso a infraestructura de servicios básicos, renta de nave y accesibilidad a los principales ejes viales de salida del área metropolitana de Monterrey. Además y según la visión de los propios usuarios, aparecen otras ventajas menos estructurales: seguridad y acceso controlado a los parques, áreas verdes, servicios básicos y la facilidad de contar con instalaciones rentadas o propias. Varios de los ejecutivos entrevistados destacaron la ventaja de compartir el espacio con iguales, pues facilita la realización de acuerdos comerciales, además de ser un puente para el establecimiento de relaciones entre proveedores y clientes.

---

<sup>16</sup> Los parques se encuentran ubicados en los municipios de Apodaca, El Carmen, Santa Catarina, Ciénega de Flores, Escobedo, García, Doctor González, Guadalupe, Linares, Sabinas Hidalgo, San Nicolás de los Garza y Pesquería. Representan una superficie total de más de 3 mil 200 hectáreas, de las cuales, un poco menos de 60 por ciento están urbanizadas. Seis de ellos son administrados por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Nuevo León y abarcan una cuarta parte de las hectáreas totales. Oscar Flores, *Monterrey ante la globalización. Metrópoli, infraestructura y magno proyecto empresarial, 1940-2004*, Segundo Congreso Nacional de Historia Económica, Facultad de Economía de la UNAM, Ciudad Universitaria, México, 27 a 29 de octubre de 2004, p. 17.

<sup>17</sup> Gustavo Garza, Pierre Filion y Gerry Sands, *Políticas urbanas en grandes metrópolis: Detroit, Monterrey y Toronto*, El Colegio de México, Programa Interinstitucional de Estudios sobre la Región de América del Norte (PIERAN), México, 2003, p. 185.

<sup>18</sup> Óscar Flores, *op cit*, p. 17.



Sin embargo, parece evidente la carencia de un proyecto industrial real por parte de los dueños de los parques industriales en cuanto a la creación de una red, ya que no existe ninguna iniciativa para favorecer encuentros entre las empresas ubicadas en sus instalaciones. Los casos observados de colaboración entre proveedores y clientes en el seno de un parque industrial son el resultado de las propias estrategias empresariales que instalan a sus proveedores directos en el mismo parque. Gustavo Garza sugiere, por su parte, la necesidad de la participación estatal en los parques, en un esquema de propiedad mixta para “que los Gobiernos asumieran las inversiones infraestructurales, y la empresa privada, su gestión y administración eficiente”.<sup>19</sup> Los promotores de los parques industriales se limitan, en general, a la infraestructura y a una serie de servicios previos a la instalación (*shelter*, *outsourcing*,<sup>20</sup> asesoría legal, entre otros), desconociendo la gama de servicios que podrían proponer en el seguimiento del proceso de desarrollo de las actividades de las empresas albergadas en sus instalaciones.

#### *La capitalización extranjera de la industria maquiladora de exportación*

Como ya se señaló, la industria maquiladora de exportación opera mayormente con capital extranjero (70 por ciento de las plantas), y Estados Unidos es el principal inversionista, mientras que los países asiáticos y europeos mantienen una participación marginal. Dicha tendencia es opuesta a la observada hasta hace diez años, cuando una mayor participación del capital nacional en este tipo de empresas era reflejo de una cierta integración de éste en la industria maquiladora regiomontana.

---

<sup>19</sup> Gustavo Garza, Pierre Filion y Gerry Sands, *op. cit.*, p.185.

<sup>20</sup> El programa Shelter, o programa albergue, permite a un empresario extranjero recibir una asesoría completa para su instalación como maquiladora en el país; ésta va desde la búsqueda de terreno o naves industriales hasta la gestión de las nóminas de los empleados pasando por los trámites legales. El *outsourcing* se limita a la gestión de las nóminas y contratación del los empleados. Estas dos formas de asesoría, si bien representan una ventaja para el empresario, también implican un costo relativo.

Tabla 3. Composición del capital de las maquiladoras en porcentaje.

Comparación 1994-2004

	Extranjero	Mexicano	Mixto
1994	55%	32%	13%
2004	70%	20%	10%

Fuente: Encuestas AMM 1994 y AMM 2004.

A escala nacional, los datos proporcionados por el INEGI<sup>21</sup> son muy similares en cuanto a la composición del capital de la industria maquiladora de exportación, con 64.1 por ciento de las maquilas de capital extranjero, de éste 87.4 por ciento procede de los Estados Unidos. Esto revela la enorme dependencia del sector exportador hacia la inversión norteamericana. La tendencia a diez años para el estado de Nuevo León se encamina a demostrar una participación más fuerte de la inversión extranjera en el sector maquilador pasando de 55 a 70 por ciento de los establecimientos, lo que demuestra un proceso de maquiladorización de esta industria en Monterrey. Además pudimos observar diferencias muy marcadas en cuanto a los sectores de actividad, el tamaño de las empresas y la ubicación en la AMM según el capital mayoritario.

Así, las maquiladoras de capital extranjero tienden a concentrarse en los sectores de autopartes (80.6 por ciento), aparatos y accesorios eléctricos y electrónicos (80 por ciento y 77.3 por ciento) y servicios y empaques (75 por ciento), mientras que las maquilas de capital nacional predominan en los sectores textil (80 por ciento), alimenticio (100 por ciento) y plástico (66.7 por ciento).

En cuanto al tamaño de las empresas, 42 por ciento de las maquiladoras de capital extranjero son grandes empresas (más de 251 personas), mientras que 46.4 por ciento de las nacionales son pequeñas empresas (16 a 100 personas). En términos de empleo total, las empresas de capital extranjero ocupan 82 por ciento del personal, contra 14 por ciento para las empresas de capital mexicano, 4 por ciento restante se ocupa en las empresas de capital mixto.

<sup>21</sup> Enrique de la Garza *et al.*, La industria maquiladora de exportación en México: mitos y realidades, México, reporte de investigación no publicado. Presentado en el Vº Congreso de la ALAST (Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo), Cuba, septiembre de 2003.

En relación a la ubicación de las maquiladoras existe una clara diferencia entre las empresas extranjeras y las nacionales ya que el 85.8 por ciento de las maquiladoras instaladas en un parque industrial son de capital extranjero, contra el 7.7 por ciento de capital mexicano. Simultáneamente, 70.5 por ciento de las empresas de capital extranjero se instalaron en un parque industrial, contra 21.4 por ciento de las nacionales. Esta diferencia se explica en parte porque las empresas extranjeras rentan las naves industriales, mientras que las empresas de capital nacional son, por lo general, propietarias de los inmuebles.

En resumen, podemos decir que la distinción por el capital sí es reveladora de un tipo de maquiladora, sin embargo, no permite establecer el perfil tipo de la maquiladora mexicana o extranjera, sino sólo destacar tendencias generales. Parece así confirmarse el hecho de que la industria maquiladora no representa un tipo de industria específica en sí, sino que las tendencias de su comportamiento dependen más bien del contexto local en el cual se inserta o de las tendencias propias del sector industrial al cual pertenece. Así, las concentraciones sectoriales observadas en el la industria manufacturera local se confirman sin distinciones particulares en la industria maquiladora.

*En busca de una especialización:*

*la difícil ecuación entre manufactura y mentefactura*

Para el año 2004, los diferentes sectores de actividad de la industria maquiladora de exportación siguen siendo representados, sin embargo se confirma una concentración alrededor de cuatro específicos: autopartes, herramientas, accesorios eléctricos y electrónicos y servicios y empaques, los cuales agrupan un poco más de 80 por ciento de la mano del obra y 63.5 por ciento de los establecimientos.

Al estudiar con más detalle el comportamiento de cada uno de los sectores, podemos distinguir diferencias notables en cuanto a su evolución durante el periodo estudiado. En el caso del sector servicios y empaques, que despegó a partir de 1996 y que en la actualidad representa 12 por ciento del total de los establecimientos, el crecimiento no significa necesariamente una mayor contratación de la mano de obra, ya que estas empresas operan con pocos

empleados (sólo 3 por ciento). Sin embargo el crecimiento es revelador en cuanto al desarrollo de cadenas de suministro de las empresas maquiladoras; en efecto el sector servicios nace como una necesidad de las propias maquiladoras al requerir de empaques, pruebas de laboratorio, software, contratación de personal, servicio *shelter* o bodegas para almacenamiento, entre otros.

Tabla 4. Repartición de las empresas y empleo por sector. Comparación 1994-2004

		Alimen- tos	Textil	Calzado	Muebles y madera	Prod. farm. y quími- cos	Auto- partes	Equipo no eléctrico
Empre- sas	1994	0	13.2	1,5	2.9	1,5	23.5	8.8
	2004	0.7	3.6	0	3,6	4.4	22.6	13.1
Empleo	1994	0	9.4	0.8	2.7	0.3	18.7	1.9
	2004	0.4	2.5	0	0.7	1	24.7	11
		Maq. y apa- ratos electró- nicos y eléctri- cos	Maq. y acce- sorios electró- nicos y eléctri- cos	Jugue- tes y art. deporti- vos	Otras indus- trias	Servicios y empa- ques	Plásticos	
Empre- sas	1994	7.4	11.8	8.8	5.9	4.4	10.3	
	2004	10.9	16.1	2.2	8.8	11.7	2.2	
Empleo	1994	14	27.6	8.5	6.4	5.3	4.5	
	2004	23.3	23.1	4.7	3.8	3.2	1.6	

Fuente: Encuestas AMM 1994 y AMM 2004.

Por su parte, los sectores de autopartes y de eléctricos y electrónicos son los que más han crecido concentrando 40 por ciento de la producción y casi la mitad de los empleados de la industria maquiladora (47 por ciento). Al contrario, el sector textil ha visto disminuir de manera drástica en los últimos diez años tanto su número de establecimientos como el número de empleados (como se muestra en la tabla 4). Los datos nacionales son marcadamente diferentes en cuanto a la repartición sectorial, ya que las

empresas del sector textil concentraron 28 por ciento de los empleos entre el período 1990-2000, en tanto coinciden con los datos correspondientes al sector de maquinaria y accesorios eléctricos y electrónicos, que contribuye con 26 por ciento de los empleos.

Si observamos la tendencia a diez años podemos notar la casi desaparición de los sectores tradicionales basados en el uso intensivo de mano de obra (textil, calzado, muebles y madera), así como el mantenimiento y el crecimiento de los sectores más orientados al uso de la tecnología (autopartes, aparatos y accesorios electrónicos y eléctricos); asimismo, notamos el importante desarrollo de las empresas del sector servicios y empaques. Estas modificaciones en el sector maquilador son reveladoras de las transformaciones estructurales vividas por la economía regiomontana. La industria manufacturera tiende hacia un desarrollo de sectores más intensivos en el uso de la tecnología, apoyándose en una mano de obra más calificada.

#### *La presencia de mano de obra más calificada*

El perfil de los empleados de la maquila no ha cambiado durante estos diez años, ya que la mano de obra sigue siendo en su mayoría relativamente joven, entre 26 y 35 años y de sexo femenino (54.6 por ciento de la mano de obra), elementos que coinciden con las tendencias nacionales. De igual manera el estudio del desglose por categoría ocupacional no permite destacar grandes cambios: los operarios son un poco más jóvenes (51 por ciento entre 16 y 25 años) que los administrativos y que los técnicos (respectivamente 81 por ciento y 65.5 por ciento entre 26 y 35 años).

No obstante se confirma la tendencia observada hace 10 años de una mayor calificación del personal empleado en las maquiladoras regiomontanas. Así, al comparar con los datos a nivel nacional<sup>22</sup> el promedio educativo del personal ocupado por la maquiladora en el área metropolitana, resulta que este último se encuentra muy por encima: la proporción de obreros con secundaria terminada, en el país es sólo de 31.1 por ciento contra 82 por ciento en Nuevo León; en cuanto a los empleados administrativos, encontramos que en el ámbito nacional éstos cursaron estudios profesionales en un 21 por ciento, mientras que en el estado lo hicieron en un 92 por ciento. Lo

<sup>22</sup> Enrique de la Garza, *op cit.*

anterior demuestra la disponibilidad de una mano de obra más calificada que en el resto del país, no sólo en los niveles medios, sino también entre los operarios, lo cual se debe sin duda a la conformación socioeconómica del mercado laboral en Monterrey. Esa última característica representa, según los gerentes entrevistados una de las ventajas comparativas del mercado de trabajo local sobre las ciudades fronterizas, además de una cierta “cultura laboral” y de relaciones laborales controladas por el dominio de los sindicatos independientes, características regiomontanas.

*La confirmación de la hegemonía del sindicalismo independiente*

La alta tasa de sindicalización entre las plantas maquiladoras del área metropolitana es una de las características que se ha mantenido desde 1994 y que sigue marcando una gran diferencia con los datos reportados a nivel nacional donde sólo 53.9 por ciento de los establecimientos cuenta con un sindicato. Según nuestro estudio, 90 por ciento de las empresas maquiladoras participantes esta sindicalizada, lo que representa 97.5 por ciento de los trabajadores. El predominio de la Federación Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI) se confirma, con 81.6 por ciento de los contratos colectivos de trabajo, dejando un espacio muy reducido a las otras centrales obreras: 9.6 por ciento y 8.8 por ciento respectivamente para la CTM y la CROC/CROM.

Tabla 5. Tasa de sindicalización y distribución por sindicato. Comparación 1994-2004

	Porcentaje de maquiladoras sindicalizadas	FNSI	CTM	CROC/CROM
1994	98.5%	53.7	38.8	7.5
2004	90%	81.6%	9.6	8.8

Fuente: Encuestas AMM 1994 y AMM 2004.

Durante el periodo, la FNSI casi dobla su participación (tabla 5) en la industria maquiladora de exportación. Ese aumento tiene varias explicaciones: desde la difusión de contratos de protección, hasta la presencia histórica de este

tipo de sindicatos más flexibles, así como la propia estrategia de la FNSI hacia las empresas maquiladoras y las de capital extranjero en general. Otro factor explicativo es el del rol de los parques industriales (la FNSI representa 83 por ciento de las empresas instaladas en un parque industrial contra 59 por ciento de las que están fuera de un parque) donde se puede ejercer un control sindical sobre el conjunto de las empresas a través de contratos *shelter* o de *outsourcing* que permiten a las plantas instaladas contratar un empresa externa de recursos humanos, quien se encarga del reclutamiento y de la gestión del personal y, por lo tanto, del Contrato Colectivo de Trabajo.

Las tendencias sindicales observadas en las maquiladoras no son propias de esta industria. En efecto, el comportamiento sindical en Monterrey es también un reflejo de la redefinición sindical nacional, y en cierta medida a nivel mundial. Al igual que en el resto del planeta, las tasas de sindicalización en Monterrey han registrado un descenso importante desde la década de los ochenta, pasando de 34 por ciento en 1983 a 23 por ciento en 1998, según un estudio realizado por el Centro de Investigación Económica de la UANL.<sup>23</sup> No obstante, esta caída ha afectado más a los sindicatos tradicionalmente ligados a la estructura partidaria del PRI que a los sindicatos independientes, que han ganado terreno en casi todos los sectores excepto el de los transportes, donde la CTM sigue siendo mayoritaria. El estudio de la afiliación sindical por ramas de actividad nos muestra que en 1983, la CTM y la CROC eran mayoritarios en los sectores de la construcción y del transporte, mientras que los independientes lo eran en la industria de la transformación y en el comercio. En 1998, la CTM había perdido presencia en la construcción y reforzaba su posición en los transportes. Aunado a este retroceso sectorial, la crisis del sistema político es otro de los elementos que explican la situación actual y la pérdida de terreno de los sindicatos tradicionalmente ligados al PRI.

Después de esta descripción de los principales rasgos de la industria maquiladora de exportación en cuanto a su evolución en un periodo de diez años, falta analizar la integración de estas empresas al entorno local de la zona metropolitana.

---

<sup>23</sup> José Meléndez, "Sindicalismo en el Área Metropolitana de Monterrey" en Esthela Gutiérrez Garza, *La globalización en Nuevo León*, UANL, Ediciones El Caballito, México, 1999, pp. 237-278. El Centro de Investigación Económica de la UANL realizó encuestas domiciliarias a hogares del área metropolitana entre 1990 y 1998.

*El estancamiento del proceso de integración de la IME*

El estudio de los diferentes proveedores locales, nacionales y extranjeros es un indicador relevante del grado de integración de la maquiladora a su entorno local. Actualmente no podemos afirmar que exista una integración de la maquila ya que ésta se provee de manera similar de empresas nacionales y extranjeras y que los proveedores extranjeros superan ligeramente a los nacionales, lo que pudiera representar una tendencia a futuro.

Tabla 6. Repartición porcentual de proveedores extranjeros, nacionales y locales.

	Proveedores		
	Extranjero	Nacional	Local
0%	8.70%	52.55%	47.40%
Menos de 50%	12.50%	34.30%	38.70%
Más de 50%	59.10%	11.70%	9.50%
100%	19.70%	1.45%	4.40%
	100 %	100 %	100 %

Fuente: Encuesta AMM 2004.

Tabla 7. Repartición porcentual de los proveedores según el capital de las empresas.

Tipo de capital	% Proveedores extranjeros		% Proveedores nacionales		% Proveedores locales	
	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero
0%	14.8	6.4	44.4	54.3	55.6	45.7
menos 50%	29.6	16.0	37.0	38.3	22.2	47.9
más 50%	40.7	57.4	14.8	6.4	11.1	4.3
100%	14.8	20.2	3.7	1.1	11.1	2.1

Fuente: Encuesta AMM 2004.

La proporción de los proveedores locales a la maquiladora sigue siendo muy débil, incluso ha registrado una caída en relación al año 1994, debido en parte, a la desaparición de las empresas de capital mexicano. Al observar el comportamiento de la industria maquiladora de exportación regiomontana



según el tipo de capital, podemos notar que las empresas de capital extranjero se abastecen en una mayor proporción de sus proveedores directos, mientras que las empresas mexicanas presentan un porcentaje un poco más elevado de proveedores nacionales (tabla 7).

Una de las tendencias observadas en el estudio es la instalación de proveedores extranjeros directos de las maquiladoras que trabajan de manera exclusiva y en circuito cerrado para su filial en operación en México. Tenemos registrados varios casos entre las empresas japonesas y coreanas en los sectores automotriz y electrónica. Esta propensión a traer a sus propios proveedores no apunta hacia la generación de actividades productivas locales en relación con la industria maquiladora. Si bien es cierto que representa fuentes de empleo, arriesga la capacidad productiva y tecnológica de la economía regiomontana.

En cuanto a la venta de la producción de las maquiladoras, se observa un muy leve incremento de las ventas a nivel nacional o local.

Tabla 8. Repartición porcentual de ventas según lugar de destino.

	Extranjero	Nacional	Local
0%	17.50%	59.20%	73.70%
menos 50%	11.00%	27.70%	13.10%
más 50%	29.20%	3.60%	8.10%
100%	42.30%	9.50%	5.10%
	100 %	100 %	100 %

Fuente: Encuesta AMM 2004.

La tabla 8 presenta una comparación del comportamiento de la industria maquiladora de exportación regiomontana en cuanto a sus proveedores y clientes entre los años 1994 y 2004. Podemos observar que tanto las ventas como los proveedores nacionales han ido disminuyendo, reforzando la tesis de la maquiladorización de la economía regiomontana (tabla 9).

Para concluir este apartado sobre el análisis del comportamiento de la maquila en lo que se refiere a sus proveedores y clientes, es importante mencionar las percepciones de los gerentes de los establecimientos sobre su relación con los proveedores locales.

Tabla 9. Comparación de ventas y proveedores 1994-2004

	Ventas				Proveedores			
	Nacionales		Extranjeras		Nacionales		Extranjeras	
	1994	2004	1994	2004	1994	2004	1994	2004
0%	51.6	59.20%	14.1	17.50%	21.2	52.55%	1.5	8.70%
Menos de 50%	29.7	27.70%	14.1	11.00%	43.9	34.30%	40.0	12.50%
Más de 50%	10.9	3.60%	23.4	29.20%	33.3	11.70%	36.9	59.10%
100%	7.8	9.50%	48.4	42.30%	1.5	1.45%	21.5	19.70%
	100.0	100 %	100.0	17.50%	100.0	100 %	100.0	100 %

Fuente: Encuestas AMM 1994 y AMM 2004. No se tomaron en cuenta las ventas locales, ya que la encuesta de 1994 no contemplaba esa pregunta.

De manera general, las opiniones fueron favorables; no obstante, podemos resaltar varios comentarios sobre la dificultad de encontrar proveedores locales cumplidos tanto con los tiempos de entrega, como con las normas de calidad internacional y con los precios. Aunque las empresas maquiladoras representan una proporción menor del total de las empresas del sector manufacturero en Monterrey, no dejan de ser un mercado cautivo para las empresas regionales.

#### ¿QUÉ FUTURO HAY PARA LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN LA ECONOMÍA REGIONMONTANA?

Este estudio de la evolución de las maquiladoras regiomontanas a diez años nos remite inevitablemente a su futuro cercano. ¿Qué pasará con las tendencias observadas? ¿Se confirmará el proceso de maquiladorización o la maquiladora será integrada al proyecto de la mentefactura que quiere impulsar el Gobierno del estado? Entre las preguntas de la encuesta que se aplicó nos interesamos en la percepción que las empresas maquiladoras tienen en cuanto a su futuro como empresa y como industria.

Las respuestas de las maquiladoras a la primera pregunta sobre su futuro como empresa, fueron clasificadas según su contenido en las siguientes

categorías: negativa, depende, estable, positiva con estrategia y positiva sin estrategia. La tabla a continuación contiene las ideas más importantes de cada categoría y el porcentaje de empresas que representa.

Tabla 10. Visión de los gerentes de maquiladoras sobre su empresa

Visión	
Negativa 10 por ciento	Difícil competir con China Miedo a invertir Altos costos energéticos
Depende 4 por ciento	Se necesita simplificar trámites Se requieren costos energéticos más competitivos De la economía de los Estados Unidos, contexto económico en general Del desarrollo de China De un solo cliente
Estable 4 por ciento	Tipo de producto (gran volumen) presenta ventajas frente a China Seguir produciendo
Positiva con estrategia 55 por ciento	Desarrollar Proveedores locales Personal capacitado, empleados multifuncionales, estructura más ligera Procesos administrativos y de producción eficientes, productividad, mejor tiempo de respuesta Estándares de calidad de primer mundo Invertir en investigación y desarrollo para ser más competitivos Diversificar No depender de un solo proceso Buscar productos estratégicos o nichos de oportunidad Ofrecer un valor agregado al producto Flexibilidad, ofrecer proyectos medianos, no masivos Ampliar Independizarse de la matriz Buscar clientes locales o nacionales Buscar mercados más estables como automotriz y médico Nuevos mercados internacionales
Positiva sin estrategia 27 por ciento	Llegar a ser líder mundial, ser el socio predilecto Crecer

Fuente: Encuesta AMM, 1994-2004.

Podemos afirmar, a partir del cuadro, que la visión es principalmente positiva, ya que más de 80 por ciento considera que su empresa tiene futuro, aunque

no todos hayan mencionado sus estrategias para asegurarlo. A continuación se comenta cada una de las categorías con citas originales de las empresas.

El 10 por ciento de las empresas clasificadas como negativas afirmaron que la situación actual es: "Crítica, se han detenido los pedidos, hay miedo de invertir y promocionar". Otra empresa mencionó que intenta: "Sobrevivir por la competencia y altos costos de energéticos". En la misma categoría de visión negativa, se encuentra 4 por ciento de empresas, clasificadas como depende, que atribuyen a factores externos el futuro de su empresa. Es decir, que establecen una o varias condiciones para que la empresa siga adelante. Algunas dependen de un solo cliente, a veces voluble; otras, se quejan del Estado que obstaculiza el desarrollo con altos costos energéticos o burocráticos, e incluyen la amenaza de China como el competidor principal.

En el rango de los que tienen una percepción positiva del futuro de sus empresas, 55 por ciento se ubica en la categoría de positiva con estrategia. Son empresas que plantean estrategias para asegurar su permanencia y crecimiento, las cuales pueden resumirse en tres tipos de acciones: desarrollar, diversificar y ampliar:

- Desarrollar proveedores locales, empleados multifuncionales, procesos administrativos y de producción más eficientes.
- Diversificar para no depender, buscando productos estratégicos o nichos de oportunidad, ofreciendo un valor agregado en su producto, siendo flexibles para cubrir proyectos de distintos tamaños.
- Ampliar competencias, independizándose de la matriz, y ampliar mercados al buscar nuevos clientes y proveedores.

El 27 por ciento de las maquiladoras restantes, clasificadas como positiva, mostró una visión optimista, afirmando querer ser los líderes en su rama, pero sin señalar alguna estrategia para lograrlo. Más de 80 por ciento de las maquiladoras entrevistadas demostró tener una visión muy positiva en cuanto al futuro.

Los números se invierten al preguntarles su opinión acerca del futuro de la industria maquiladora en México. Casi 75 por ciento tiene una visión negativa en cuanto al futuro de la industria en general. Las principales dificultades señaladas son la falta de apoyo del Gobierno, la competencia extranjera

y la cultura laboral deficiente en México. Presentamos a continuación una tabla donde las respuestas fueron clasificadas en las siguientes categorías: negativa, negativa con estrategia, estable, positiva o transformación del concepto de maquiladora.

Tabla 11: Visión de los gerentes sobre la industria maquiladora en general

Vision	
Negativa 30 por ciento	Falta de apoyo del Gobierno Altos costos energéticos y de petróleo, impuestos altos Leyes complicadas y trámites largos Falta de apoyo a empresas proveedoras mexicanas Tratados de libre comercio favorecen la competencia Mala infraestructura y transporte deficiente, apagones Competencia extranjera China principalmente La logística ya no es ventaja, otros son más competitivos Cultura laboral mexicana deficiente Incumplimiento de los trabajadores, fletes muy caros Sindicatos duros
Negativa con estrategia 17 por ciento	Productividad Flexibilidad, diversificación y valor agregado al producto Competitividad, optimizar procesos, reducir costos de producción del artículo que se maneja o sector al que pertenece Transformación de la maquila De mano de obra barata a especializada, competir con calidad Buscar empresas estratégicas (medicina, defensa) Ofrecer tecnología, calidad, geografía Se va a abandonar el concepto de la maquiladora porque las economías se están integrando
Depende 31 por ciento	Reformas gubernamentales (trámite, energía) Sector al que pertenece la maquila Poder ofrecer más que mano de obra barata (tecnología, calidad)
Estable 8 por ciento	Se va a mantener por la calidad y experiencia China representa oportunidades Buena, pese al aparato burocrático y los impuestos altos
Positiva 14 por ciento	Estados Unidos ofrece oportunidades Constante crecimiento

Fuente: Encuesta AMM, 1994-2004.

Entre las empresas entrevistadas con visión negativa del futuro de la industria maquiladora, 30 por ciento señala como principal dificultad la falta de apoyo del Gobierno, que se manifiesta en altos costos energéticos, leyes complicadas y mala infraestructura. A continuación, el comentario de una de las empresas de esta categoría. La competencia extranjera también presenta dificultades: “Nos están comiendo el mercado China y Japón; en general muchas empresas que manejan mucho volumen y requieren mano de obra barata. Ellos son muy disciplinados y constantes por cultura. En México es un problema cultural”.

Aunque la visión del futuro es pesimista, como lo señalaron las maquiladoras de la primera categoría, otras nos ofrecieron sus estrategias para enfrentarlo. En la categoría negativa con estrategia vemos que los esfuerzos de 13 por ciento de las empresas entrevistadas se orientan a ser más productivos e innovadores. Esto se busca con una mayor calidad en tecnología y mano de obra, dando mayor valor agregado a sus productos y operando en sectores estratégicos que se alejen de la imagen tradicional de la mano de obra barata como única ventaja competitiva.

En la categoría depende vemos casi una tercera parte de las maquiladoras que se refirieron a la urgencia de llevar a cabo ciertos cambios, tanto en el marco jurídico y en la política industrial, como en sus propias empresas. Dependen principalmente de que el Gobierno simplifique trámites, mejore costos de energéticos y ofrezca un programa para mantener la inversión extranjera.

El sector al que pertenecen es también determinante, ya que no todos se vieron afectados de la misma manera. “Se está yendo el electrónico, pero el automotriz y el plástico están viniendo; textil se fue”. En resumen, el futuro de la industria maquiladora depende de la capacidad de los diferentes actores involucrados para llevar a cabo una integración de ésta a la industria nacional.

Creo que si no nos organizamos (iniciativa privada, sociedad y Gobierno), las maquiladoras de producto de baja mezcla y alta producción están en peligro. Hay que orientarse a procesos de elaboración más complicados, no producción masiva. La maquila ahora pide productividad, aportar ideas, nueva tecnología, evolución, mejorar procesos. Antes, todo el proceso venía definido, ahora el rol es más dinámico, más participativo, aportar más que la manufactura.

El 8 por ciento de las maquiladoras consideró que el futuro de la industria en general es estable. Una empresa afirmó: “Se va a mantener por la calidad que se maneja”. Otra empresa consideró: “En México se ha estado manteniendo en un nivel sin crecimiento. Estático, sin retroceso, le ha golpeado la expansión de China”.

El 14 por ciento de las empresas ubicadas en la categoría positiva considera que México sigue presentando ventajas como país de maquiladoras dada su cercanía a los Estados Unidos y por su mano de obra barata, como afirmó el representante de una maquiladora.

Como conclusión nos preguntamos, ¿por qué las maquiladoras son principalmente optimistas al hablar de su futuro, pero no al hablar del futuro de la industria maquiladora en general? La siguiente tabla resume las dificultades y estrategias señaladas por las maquiladoras para ambas preguntas. Resumimos las dificultades en tres puntos: competencia, dependencia e impotencia. A la competencia se le enfrenta con estrategias de diversificación y desarrollo, y a la dependencia, con la ampliación. Notamos que estas estrategias se dirigen hacia el interior de la empresa. Para enfrentar las dificultades para las que no ofrecieron una estrategia, las maquiladoras tendrían que actuar al exterior de su empresa (tabla 12).

Al señalar dificultades que incluyen trámites complicados, altos costos energéticos, mala infraestructura, falta de apoyo en acuerdos económicos, no se ofrecieron estrategias y se refirieron al Gobierno como el responsable, razón por la cual hemos denominado esta categoría impotencia. Podríamos concluir, entonces, que las maquiladoras son optimistas al hablar de su futuro porque se sienten confiadas de poder llevar a cabo los ajustes necesarios al interior de su empresa. Sin embargo, su visión es más pesimista al hablar de la industria maquiladora en general porque el Gobierno –señalado como responsable– no está llevando a cabo las acciones necesarias.

Tabla 12. Dificultades contra. estrategia entre la competencia,  
la dependencia y la impotencia

Dificultades	Estrategias
Ámbito interno	
Competencia	Diversificar
China principalmente	No depender de un solo proceso
	Productos estratégicos
	Ofrecer un valor agregado
	Flexibilidad
	Desarrollar
	Proveedores locales
	Personal capacitado
	Procesos administrativos y de producción eficientes
	Estándares de calidad de primer mundo
	Invertir en investigación y desarrollo para ser más competitivos
	Transformar la maquila de mano de obra barata a especializada
	Competir con calidad
Dependencia	Ampliar
De los Estados Unidos	Independizarse de la matriz
Del cliente	Buscar clientes locales o nacionales
	Buscar mercados más estables como automotriz y médico
	Nuevos mercados internacionales
Ámbito externo	
Impotencia	Independientes de la empresa
Altos costos energéticos y de petróleo, impuestos altos	
Leyes complicadas y trámites largos	
Falta de apoyo a empresas proveedoras mexicanas	
Tratados de libre comercio favorecen a la competencia	
Mala infraestructura, transporte, apagones	
Sindicatos duros	

Fuente: Encuesta AMM, 1994-2004.



## CONCLUSIONES

La comparación de las dos situaciones con diez años de diferencia nos ha permitido revelar el proceso de “maquiladorización” que ha sufrido la industria regiomontana, cuando se podía esperar una cierta capacidad de “mexicanización” a la vista de los datos observados en 1994. Este estudio, no sólo nos enseña sobre el comportamiento de la industria maquiladora, sino que revela una serie de cambios de la economía regiomontana en general, ¿Cómo explicar que el distrito industrial de Monterrey no ha sido capaz de integrar en mayor grado la maquiladora a la dinámica ecoindustrial regional? Para contestar esta pregunta es preciso tomar en cuenta una serie de características propias de la evolución económica regiomontana. Primero, la economía regiomontana ha sufrido, a lo largo de estos diez años, un proceso de reestructuración profunda, como se expuso en la primera parte de este artículo. Segundo, el perfil del empresariado ha conocido grandes modificaciones, tanto en su renovación generacional –con la desaparición de los grandes capitanes de industria en provecho de una nueva generación–, como en sus formas de actuar.

La relación entre maquiladora y proveedores locales ilustra muy bien esta modificación. A través de las diferentes entrevistas realizadas durante esta investigación nos sorprendimos de la poca disposición por parte del empresariado local para responder a la demandas de las maquiladoras en cuanto a sus necesidades de proveedores locales. Esta situación se debe a varios factores: por una parte el poco conocimiento que existe entre los empresarios de las necesidades de las empresas maquiladoras y, por lo tanto, del área de oportunidad que representa este mercado; por otra, en lo referente a las empresas proveedoras de las maquiladoras, la falta de calidad tanto en el producto como en la relación de negocio ahuyenta a los más decididos; y en tercer lugar, la poca visibilidad de una política industrial local que acompañe a este proceso de reestructuración económica e industrial que vive la economía regiomontana.

Las grandes tendencias observadas en la industria maquiladora de exportación de Monterrey son iguales a las que existen a nivel nacional en casi todas las variables analizadas, excepto en el nivel de educación promedio del personal: operarios, técnicos y administrativos, que presentan un grado

superior de estudio, lo cual concuerda con las características del mercado laboral local. La redefinición espacial de la actividad manufacturera y la concentración en parques industriales es una de las modificaciones más marcadas de la industria maquiladora regiomontana, pues la reorganización de la actividad industrial en Monterrey y su área metropolitana se da de acuerdo con el crecimiento demográfico y el reordenamiento territorial.

Sin embargo lo que suponíamos hace diez años, a saber, que una localidad con historia y práctica industrial tenía más capacidad para integrar la industria maquiladora de exportación, no se ha verificado. El proceso tiende a demostrar que la maquiladora obedece más a factores externos que internos, que las capacidades de acción de los actores locales se encuentran en gran parte condicionadas por las coyunturas externas y que los márgenes de acción de los actores locales parecen siempre reducirse. Estas conclusiones no parecen muy alentadoras en cuanto al proceso de reestructuración económica que vive la industria regiomontana desde más de 10 años y cuestiona directamente la capacidad de las autoridades públicas para desarrollar y aplicar políticas públicas capaces de limitar, o subyugar, los efectos de la globalización.

DE LA CULTURA DE TRABAJO  
A LA CULTURA DE LA COMPETITIVIDAD

POR  
LYLIA PALACIOS HERNÁNDEZ



## DE LA CULTURA DE TRABAJO A LA CULTURA DE LA COMPETITIVIDAD

Las sociedades basadas en el trabajo como relación social fundamental surgen en la Europa capitalista del siglo XIX.<sup>1</sup> De modo excepcional, aparecerán en territorios periféricos latinoamericanos ciudades obreras que se conformaron en polos dinámicos del capitalismo subalterno en ciernes.<sup>2</sup> Estas ciudades, que se forman prematuramente y crecen alrededor del trabajo industrial, constituyeron espacios culturalmente integrados por los valores y discursos que el propio capitalismo gestó en su proceso de implantación y consolidación.<sup>3</sup> Una de esas ciudades es Monterrey.

Ubicada en el noreste de México, semiaislada geográfica y políticamente de la nación aún en camino de formación, pero con fuertes lazos comerciales transfronterizos, la ciudad desarrollará su propia vida institucional en derredor de la actividad que le da vida: la empresa. Los empresarios –un grupo de ellos, mejor dicho– serán el sector social que influirá de forma determinante en la orientación de la concepción social y política predominante en la región, en la definición fáctica del regiomontano.

En un proceso de adopción y adaptación, Monterrey construyó su propia cultura, necesariamente laboral, amparada por dos constructos ideológicos:

---

<sup>1</sup> Nuestra consulta se remite al libro de Dominique Méda, *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*, Gedisa, Barcelona, 1998.

<sup>2</sup> Algunos casos pueden leerse en la compilación de Mario Cerutti y Menno Vellinga, (comps.), *Burguesía e industria en América Latina y Europa meridional*, Alianza Editorial, Madrid, 1989.

<sup>3</sup> Sobre el tema puede consultarse a Eric Hobsbawm, *La era del capitalismo (1848-1875)*, Editorial Labor, Barcelona, 1989; Mikel Aizpuru y Antonio Rivera, *Manual de historia social del trabajo*, Siglo XXI Editores, España, 1994 y Zygmunt Bauman, *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, Gedisa, Barcelona, 2000.

la ética de trabajo europea<sup>4</sup> y el espíritu de empresa estadounidense.<sup>5</sup> La composición sincrética resultante fue una cultura de trabajo de colaboración subordinada, en la cual, bajo la égida gerencial, el obrero fue sometido o convencido de que su lugar estaba junto al patrón y no contra él.<sup>6</sup> El discurso y los valores —el trabajo, el ahorro, la templanza, el ascenso social— que alimentaron esa identidad colectiva no se inventaron, se adaptaron al entorno sociohistórico propio. Asimismo, disciplinar el trabajo,<sup>7</sup> elevar la productividad y maximizar la ganancia se mantuvieron como objetivos patronales constantes.<sup>8</sup>

El desarrollo *sui generis* de Monterrey como ciudad industrial desde finales del siglo XIX<sup>9</sup> estableció desde entonces a la ciudad, y específicamente a su gran empresa privada, como la puerta de entrada al país de novedades tecnológicas, organizacionales y administrativas, principalmente las provenientes del vecino país del norte, así como de los valores y lenguajes que cada nuevo paradigma contenía para su inculcación y legitimación social. Esta función, primero realizada por la propia empresa, progresivamente se transfirió como actividad especializada al Tecnológico de Monterrey, creado en 1943.

Bajo este enfoque histórico, los valores rectores de la cultura de trabajo de colaboración subordinada han pasado de ser los del trabajo, el ahorro y la templanza —en una primera fase formativa caracterizada por la precariedad de los recursos económicos e institucionales— a los valores de la movilidad social y el espíritu emprendedor. Esto se dio cuando la convergencia de la Segunda Guerra Mundial y el arranque del modelo nacional de

<sup>4</sup> Zygmunt Bauman, *op. cit.*

<sup>5</sup> Benjamín Coriat, *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa, Siglo XXI Editores, México, 1998*; Jeremy Rifkin, *El fin del trabajo, Paidós, México, 1994*.

<sup>6</sup> Lylia Palacios Hernández, "Respuestas regionales a la globalización: capitalismo familiar y cambios en las relaciones laborales en Monterrey, México", Universidad de Utrecht, Holanda, 2004; y de la misma autora "La cultura del trabajo de colaboración subordinada: una construcción sincrética en la industria regionmontana, 1900-1940", ponencia presentada en el XV Encuentro de Historia Económica del Norte de México, 18 al 20 de octubre de 2006, San Luis Potosí.

<sup>7</sup> Sobre la permanente lucha por mantener el control laboral véase el anexo cronológico al final de este capítulo.

<sup>8</sup> Karl Marx, *El capital*, tomo I, Fondo de Cultura Económica, vigésima reimpresión, México, 1987; Herber Gintis, "La naturaleza del intercambio laboral y la teoría de la producción capitalista" en Luis Toharia (compilador), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*, Alianza Editorial, España, 1983.

<sup>9</sup> Isidro Vizcaya Canales, (1969), *Los orígenes de la industrialización de Monterrey*, AGENL, Tercera Edición, 2001, Monterrey; Menno Vellinga, *Industrialización, burguesía y clase obrera en México, Siglo XXI Editores, México, 1979*; Mario Cerutti, *Burguesía y Capitalismo en Monterrey, 1850-1910, Claves Latinoamericanas, México, 1982*.

industrialización sustitutiva, colocaron a Monterrey en situación de impulsar una segunda fase de industrialización<sup>10</sup> y potenciar el crecimiento de una robusta y arraigada clase media, la cual confirmó dicha cultura de trabajo de colaboración subordinada.

La crisis del anterior estado de bienestar, con su respuesta unilateral hacia el neoliberalismo, trastocó los contornos protegidos de la actividad empresarial; urgió entonces abrirse a la competencia, a la globalización, y se cambiaron las jerarquías de los actores sociales y, con ello, los valores laborales. De la cultura de trabajo de colaboración subordinada se desdibujó el protagonismo simbólico del obrero. Ahora, la cultura de trabajo y ahorro, la del binomio capital-trabajo describe al viejo Monterrey industrial, a la ciudad de chimeneas que se ha ido. El Monterrey actual mutó hacia la terciarización, hacia la economía de servicios. Es asiento corporativo de los grupos de origen familiar que han migrado gran parte de su actividad productiva a otras regiones; se inclina hacia los servicios especializados, informáticos, financieros, al productor; aumenta su oferta educativa privada y pública.

En esta transformación han sido desplazados los valores formativos de la cultura de trabajo de colaboración subordinada y ahora se anteponen los valores de la competitividad global, del empresario *glocalizado*,<sup>11</sup> del exitoso joven emprendedor. Y cosa de nuestros tiempos, cuando el trabajo se flexibiliza y la condición asalariada se define por su vulnerabilidad, es cuando convergen los discursos de la vieja y la nueva cultura laboral regiomontana.

Hacer una revisión histórica de los valores que le dieron forma a esta cultura de trabajo local, así como de los cambios que se suscitan por las respuestas regionales a las transformaciones del capitalismo, es el propósito principal de esta colaboración. Un segundo objetivo es plantear algunas reflexiones en torno a la pérdida de soporte material de la cultura de trabajo de colaboración subordinada y sus implicaciones para la transformación cultural en Monterrey.

---

<sup>10</sup> Isabel Ortega Ridaura, "Política fiscal e industria en Monterrey (1940-1960)", tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, 2000.

<sup>11</sup> Diversas dinámicas de integración regional se estudian en Menno Vellinga, (ed.) *The Dialectics of Globalization. Regional Responses to World Economic Processes: Asia, Europe, and Latin America in Comparative Perspective*, Westview Press, 2000.

## LOS CIMIENTOS IDEOLÓGICOS DE LA CULTURA DE TRABAJO DE COLABORACIÓN SUBORDINADA

### *El obrero*

Cuando todos los títulos aristocráticos fundados en superioridades ficticias y caducas hayan volado en polvo vano, sólo quedará entre los hombres un título de superioridad o de igualdad aristocrática, y ese título será el de obrero.

Esta es una aristocracia imprescindible porque el obrero, por definición, es el hombre que merece vivir.

Quien de algún modo no es obrero, debe eliminarse de la masa del mundo, debe dejar la luz del sol, y el alimento del aire y jugo de la tierra, para que gocen de ellos los que trabajan y producen y a los que desenvuelven los dones del vellón, de la espiga o de la abeja; y a los que cuecen con el fuego tenaz del pensamiento el pan que nutre y fortifica el alma.<sup>12</sup>

Hubo una vez cuando ser obrero en Monterrey fue sinónimo de dignidad y respetabilidad. Su lugar, como héroe del trabajo, fue una larga construcción simbólica que recorrió los primeros cuarenta años del siglo XX. La ciudad, que a mediados del siglo XIX, comenzó un modesto proceso de industrialización, al inicio del siguiente mostraba ya un claro perfil industrial. La formación de un centro fabril en tiempos y espacios nacionales aún fragmentados, aún rurales,<sup>13</sup> definió parte de los modos aplicados en la conformación de la clase laborante que la industria demandó.

También fueron determinantes las relaciones entre los principales actores sociales. Monterrey arropó a un núcleo de empresarios –aquéllos que transitaron con éxito de la actividad comercial a la industrial– que habría de formar familias y sociedades de negocios de gran escala. Ellos enraizaron el capitalismo familiar como forma de acumulación, y el paternalismo-autoritario como guía en la relación laboral. La mayoría de los obreros llegó de los municipios aledaños, de San Luis Potosí, Coahuila, Tamaulipas y Zacatecas; huían de la miseria porfiriana, de la convulsión revolucionaria. Llegaban en busca de un trabajo seguro, bien escaso en esos primeros años del siglo pasado.

---

<sup>12</sup> José Enrique Rodó, en *Trabajo y Ahorro*, publicación de la Sociedad Cooperativa Cuauhtémoc, núm. 299, mayo de 1929.

<sup>13</sup> De los 13 millones de mexicanos en 1890, era población urbana 12.2 por ciento y 87.8 por ciento rural. Esta proporción se mantuvo sin grandes cambios hasta 1930.



En esa fase formativa, los valores que vertebraron la identidad obrera tuvieron clara correspondencia con los de la ética del trabajo que en Inglaterra divulgó Samuel Smiles, que impuso Jeremy Bentham y que cimentaron el orden que requería el sistema capitalista en su gestación europea: trabajo, ahorro, templanza y lealtad. El trabajo se convierte en eje identitario:

El trabajo era el principal factor de ubicación y evaluación individual... “¿Quién es usted?”, se respondía con el nombre de la empresa en la que se trabajaba y el cargo que se ocupaba... El tipo de trabajo teñía la totalidad de la vida; determinaba no sólo los derechos y obligaciones relacionadas directamente con el proceso laboral, sino también el estándar de vida, el esquema familiar, la actividad de relación y los entretenimientos, las normas de propiedad y la rutina diaria.<sup>14</sup>

Infundir los valores y la disciplina laboral en Monterrey fue un proceso largo y tenaz, hasta forjar su propio concepto, una *cultura de trabajo*: el trabajo como sentido de vida, el amor al trabajo como actividad superior y excluyente de otras, especialmente de la política. De forma paralela, la escasez de recursos económicos y medios institucionales para la reproducción de la fuerza de trabajo, convirtió el ahorro en el valor simbiótico del trabajo.<sup>15</sup> Para los años treinta, los éxitos propios de la industria-ciudad, medidos frente al aún incipiente e inconexo desarrollo industrial de la nación, animaron a sumar valores. El espíritu emprendedor, el trabajo como móvil utilitario (el *homo economicus* de Taylor) fueron valores que orientaron el comportamiento laboral en los Estados Unidos de Ford, de Rockefeller, y que, bajo el espíritu del *self-made man*, inflamaron no pocas biografías de empresarios locales.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Zygmunt Bauman, p. 34, *op. cit.*

<sup>15</sup> En un ambiente empresarial paternalista aparecen en el segundo decenio del siglo XX cooperativas que estimularán el ahorro y la templanza como valores consustanciales al trabajo. El caso más representativo es la Cooperativa para Obreros y Empleados de Cervecería Cuauhtémoc creada por la empresa en 1918. Una preocupación gerencial fue mantener la vigilancia directa sobre los trabajadores asociados, para ello profesionalizó a empleados de mayor rango y confianza como vocales permanentes en la directiva de la Sociedad, que se renovaba cada seis meses. Los casos más longevos: 45 años como primer vocal (1918-1963), 31 años como segundo vocal (1918-1949), 30 años como primer vocal (1949-1979).

<sup>16</sup> El libro de Daniel Mir, *Monterrey habla, Monterrey, 1948*, reúne las entrevistas radiofónicas que hizo a regiomontanos por nacimiento o adopción, exitosos en los sectores público y privado. Es una referencia valiosa acerca de la autoproyección de hombres hechos “a sí mismos”.

La cultura de trabajo fraguó la deificación del trabajo y el ahorro, la colaboración y la subordinación de clase; en tanto que la cultura emprendedora otorgó a la resultante clase media los argumentos de la autosuficiencia, de la respetabilidad, del orgullo regional, del chauvinismo. Ambos sistemas de valores conformaron una mezcla sincrética que, al socializarse fuera del entorno laboral, gestó una cultura del trabajo de colaboración subordinada, compuesta por un conjunto de valores, creencias, prácticas y comportamientos que le dieron sentido al comportamiento social y político de los regiomontanos.

Para el establecimiento de una vida ordenada, con la empresa como institución eje, la cultura de trabajo regiomontana aportó el sustento moral en dos aspectos nodales: reconocer el trabajo como una virtud y aceptar la nobleza de la autoridad patronal. Lo primero se amparó en el propio contexto socioeconómico de donde provenían los obreros que luchaban por ocupar un puesto de trabajo. Así lo recuerda un viejo obrero jubilado de Cervecería Cuauhtémoc:

De los que trabajamos allá, mucha gente era de pueblo. Desde Montemorelos hasta, hasta los más cercanos, Estanzuela y todo eso. Puro pueblo. La política de la empresa antes era muy estricta, aquella persona que había trabajado en un sindicato, no trabajaba. No, no lo aceptaban. Por eso, sí, seleccionaban gente del pueblo, verdad. Y éstos, sí iban a trabajar.

Esa extracción semirural fue condición propicia para el éxito del comportamiento paternalista-autoritario y el reconocimiento de la jerarquía patronal, la cual fue facilitada por la difusión de la imagen del empresario como protagonista de una gesta en un medio agreste.<sup>17</sup> Además, el profundo interés en evitar el antagonismo de clases se reforzó con un poderoso argumento: el capital era resultado del trabajo, y el capitalista era el trabajador más ejemplar, por su arrojo y templanza. Esto convertía a obreros y capitalistas en hermanos que no se diferenciaban por la propiedad de los medios de producción, sino por la mayor laboriosidad y espíritu de ahorro del segundo:

Uno de los resultados de la laboriosidad y del ahorro es la acumulación de capital. El capital representa la abnegación, la previsión y los trabajos del

---

<sup>17</sup> La visión ha sido estampada en numerosos libros y documentos de autores como Andrés Montemayor, José P. Saldaña, José Fuentes Mares y Rodrigo Mendirichaga, entre otros.

hombre. La mayor parte de los capitales que se han formado entre nosotros proceden de hombres que iniciaron su carrera de éxito dentro de las filas del trabajo. Son operarios que han adelantado a sus compañeros, y que ahora, a su trabajo han aumentado el trabajo y la colaboración de sus empleados y operarios. Esos hombres, que no por haber dejado de ser trabajadores manuales dejan de ser laboriosos...<sup>18</sup>

Al finalizar la década de los veinte, la relación laboral en Monterrey se desarrollaba bajo el predominio de la cultura de trabajo de la gran empresa, es decir, bajo una relación directa entre obrero y patrón. Ante esta concepción paternalista-autoritaria, el sindicato era un elemento ajeno a la naturaleza de la relación laboral.

Ciertamente, he podido conservar relaciones de armonía con el grupo de obreros que laboran bajo mi dirección, y realmente me siento orgulloso de esta circunstancia, pues tengo entre ellos muy buenos amigos. ¿Qué cómo he conseguido ese efecto? Pues quizá por mi carácter jovial, quizá porque siempre he sido franco y sincero con ellos y he procurado ser comprensivo de sus problemas; porque nunca he olvidado mi cuna humilde, y porque habiendo pasado yo por pobreza y privaciones, puedo comprenderlos mejor.<sup>19</sup>

Los conflictos provenían del proceso de pacificación y reconducción del país hacia su constitución como Estado-nación; y los temores se fundaban en el naciente corporativismo sindical representado por la CROM, en las huelgas por mejores condiciones de trabajo, en la intervención pública de la relación laboral a través de las juntas de conciliación y en la difusión de literatura sobre derechos sindicales y planteamientos anarquistas y socialistas. Una fuente más de conflicto era la propia contradicción interna en estas fábricas, generada por las políticas de consenso y coerción que férreamente se practicaba para mantener la autoridad patronal. Para poder socializar sus ideas, instruirse y conjuntar esfuerzos en materia de relación laboral, los

---

<sup>18</sup> *Trabajo y Ahorro*, núm. 1037, año 1943.

<sup>19</sup> Benjamín Salinas, entrevistado por Daniel Mir, p. 93, *op. cit.* Salinas, junto con Joel Rocha, fundaron en 1908 la fábrica de muebles Salinas y Rocha. En 1929 tenían más de 300 trabajadores, y "en 1937, 269 trabajadores se sumaron a una ola de huelgas, denunciando la miseria y la explotación a que estaban sometidos por Joel Rocha y Benjamín Salinas". AGENL/ Sección Trabajo: Asociaciones y sindicatos, caja 1936-1948.

empresarios regiomontanos crearon su propia organización patronal:

El principal objetivo que persigue el Centro Patronal, es el de orientar a los hombres de negocios en todo lo que se relaciona con los problemas obrero-patronales, pugnando porque éstos no degeneren en actos inconvenientes a la paz social, para lo cual se tiene como norma el principio de colaboración de clases. Se piensa que no es necesario llegar a extremos violentos si ambas partes, patrones y trabajadores, ponen buena voluntad para el arreglo de las dificultades que surjan con motivo del trabajo y piensan que ninguna industria puede prosperar si falta cordialidad en las relaciones obrero-patronales, ni los trabajadores conquistarán su bienestar en tales condiciones.<sup>20</sup>

Caja 1. Medios para la socialización e institucionalización de la cultura del trabajo de colaboración subordinada. Algunas organizaciones y órganos editoriales relevantes.

*Actividad*, revista de la Cámara de Comercio de Nuevo León (1918).  
Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc (1918).  
Cámara Nacional de Comercio, Industria y Minería del Estado de Nuevo León (1920).  
*Solidaridad*, publicación del Círculo Mercantil Mutualista (1921).  
*Trabajo y Ahorro*, revista para los socios de la Sociedad Cooperativa de Cervecería Cuauhtémoc (1921).  
*El Sol*, periódico fundado por Rodolfo Junco de la Vega, inspirado en el ejemplo de Henry Ford,\* (1922).  
Club Rotario de Monterrey (1922).  
Club Sembradores de Amistad (década de los veinte).  
*El Abanderado*, boletín para los viajeros y agentes locales de Cervecería Cuauhtémoc (1928).  
Centro Patronal de Nuevo León (1929).  
Cypsa, órgano de la asociación Consumo y Previsión Social Acero de Monterrey (1932).  
Federación de Sindicatos Independientes de Nuevo León (1936).  
*El Norte*, periódico fundado en 1938.  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1943).  
Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León (1944).

Fuente: elaboración propia con fuentes documentales diversas.

\* Reynol Pérez Vázquez, "Aparición del periódico *El Norte* como vocero del grupo Monterrey (1938)", tesis de licenciatura, UANL, 1985, p. 68.

<sup>20</sup> José P. Saldaña, entrevistado por Daniel Mir, p. 145, *op. cit.* El Centro Patronal nace en 1929 junto con la fundación de la Coparmex. Esta última a iniciativa de Luis G. Sada y Joel Rocha luego de su convocatoria al empresariado nacional contra el primer código federal del trabajo de 1929. Ver Lylia Palacios Hernández, "Respuestas regionales a la globalización...", p. 70-75, *op. cit.*

Las perspectivas positivas en la industria regiomontana se vislumbraron desde los años treinta.<sup>21</sup> La mejoría económica postcrisis, el fomento del presidente Cárdenas a la industria y los fondos de ahorro colectivo acumulados se combinaron para desplegar sistemas de seguridad y bienestar social entre los trabajadores de la gran industria. El microclima de bienestar que de allí surge será factor de orgullo y difusión editorial. Los resultados reales en cuanto a la obtención de vivienda, la prestación de servicios médicos privados, el disfrute exclusivo de espacios para la recreación, escuelas y becas para la educación superior, entre otros beneficios, contribuyeron a ponderar los valores más cargados de la diferenciación de clase, el chauvinismo regional acerca de la laboriosidad del regiomontano, la promesa del ascenso social como resultado de la cultura de trabajo y el comportamiento sindical subordinado.

#### CONFLICTOS Y CONSENSO DURANTE LA FASE DE INDUSTRIALIZACIÓN PROTEGIDA

El proceso de industrialización que vivió México durante los años cuarenta enmarcó el segundo periodo del desarrollo manufacturero de Monterrey. La base industrial y el tejido empresarial aquí arraigados fueron los cimientos para nuevas empresas relacionadas con las actividades productivas emergentes: metálica, automotriz y química.<sup>22</sup> La infraestructura se expandía propiciada por eventos internos derivados de la expropiación petrolera, y de origen externo, como el fin de la Segunda Guerra Mundial.

El predominio de la cultura de trabajo de colaboración subordinada en la vida laboral de la ciudad tuvo pocos momentos críticos. Los dos más significativos se dieron a la entrada y a la salida del modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). El primero, en la segunda mitad de los años treinta, cuando la política laboral del cardenismo erigió al sindicalismo corporativo como aliado político del nuevo régimen, arrancando las protestas

---

<sup>21</sup> Isabel Ortega Ridaura, "Política fiscal e industria en Monterrey...", p. 32, *op. cit.*

<sup>22</sup> Ver artículo de Isabel Ortega, "La industrialización de Monterrey: Condicionantes y características del segundo auge industrial, 1940-1970", en el tomo II de esta colección.

de los industriales.<sup>23</sup> El episodio álgido lo condensaron las jornadas sindicales del año de 1936, con los obreros de Vidriera Monterrey como protagonistas en lucha contra la intervención gerencial en el control sindical.<sup>24</sup>

El siguiente fue en la década de los setenta, cuando el mismo Estado había agotado las posibilidades sanas de encauzar la economía y de garantizar los equilibrios mínimos entre las clases sociales.<sup>25</sup> En el periodo llamado de insurgencia sindical, los trabajadores de Monterrey enfrentaron tanto al corporativismo de Estado como al de empresa, afloró un inédito capítulo de movilizaciones obreras y sindicales que se engarzó con los síntomas del agotamiento del modelo de desarrollo.<sup>26</sup> Como paradoja, en ambos periodos los movimientos más significativos tuvieron a los mismos protagonistas obreros: los mineros de Fundidora de Monterrey y el emblemático paro de los obreros de Cristalería Monterrey.<sup>27</sup>

En el interregno, la piedra en el zapato de los empresarios locales fue la presencia y el regular activismo de las secciones locales de los sindicatos nacionales más poderosos: mineros, ferrocarrileros, electricistas y magisterio.

---

<sup>23</sup> En 1936 nace la CTM y la respuesta inmediata de los empresarios de Monterrey también fue corporativa, al auspiciar la fundación de la Federación de Sindicatos Independientes de Nuevo León (ver anexo cronológico).

<sup>24</sup> César Gutiérrez, "29 de julio de 1936 en Monterrey: un caso de lucha de clases", *Cuadernos de Cultura Obrera*, 6, OIDMO, Monterrey, 1983. El duro cuestionamiento a la idealizada vida armónica entre capital y trabajo no arredró a los empresarios. Desde ese año y hasta el comienzo de los cincuenta puede seguirse la ruta empresarial para establecer la autoridad patronal. Casi veinte años en los que se aplicaron diversas estrategias para lograr la disciplina del trabajo en sus factorías (ver anexo cronológico).

<sup>25</sup> Sobre la crisis del estado de bienestar véase César Neffa, "Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo", en Enrique de la Garza y Julio César Neffa (compiladores), *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*, CLACSO, Argentina, 2001, p. 59 donde se alude a Habermas respecto a los límites del estado social, que en algún momento se supuso debiera "cambiar y domesticar al capitalismo".

<sup>26</sup> Entre otras circunstancias, la fuerte presión inflacionaria desde inicio de la década y el proceso de dolarización desembocaron en la devaluación de agosto de 1976, acabando con veintidós años de paridad cambiaria. Ese año, en la industria local, la situación fue crítica, agravada por el virtual abatimiento de los pozos de gas natural, y además, por la ola de paros y huelgas obreras en todo tipo de industrias. Entre las huelgas más importantes estuvieron: las de las secciones 66, 67 y 68 del sindicato minero correspondientes a Industrial Minera México, Fundidora de Monterrey y Aceros Planos, respectivamente; en Agua y Drenaje (bajo la dirección de la Tendencia Democrática del Sutermin), Gamesa, Peerles Tisa; la de las obreras de Confecciones y Maquilas, y la de la sección local del sindicato de telefonistas. Lylia Palacios y Maricruz Flores, "Éramos una fiesta. Testimonios de mujeres en huelga", *Deslinde*, vol. XV, núm. 59-62, enero-diciembre 1998, UANL.

<sup>27</sup> El caso lo trata Luis Lauro Garza, *Cristal quebrado*, Siglo XXI Editores, México, 1988.

No obstante, una función involuntaria del activismo de estos sindicatos fue la de contrapeso para el perfeccionamiento del modelo laboral, tanto en sus aspectos coercitivos como en los de consenso.

Durante la ISI (1940-1982), México se inscribió en el gran proceso de reestructuración política del capitalismo de la segunda posguerra, periodo que albergó la fase de crecimiento más estable que ha conocido el capitalismo.<sup>28</sup> Con todo y la constante pugna contra el centralismo, Monterrey se convirtió en la ciudad industrial que mayor provecho obtuvo del modelo de desarrollo económicamente protegido y socialmente populista. Su temprana industrialización y el modelo de relaciones laborales fueron fuente de orgullo regional, lo que estuvo siempre presente frente al discurso oficial desarrollista, que centraba el bienestar social y la rentabilidad del capital en la estabilidad del empleo y el dinamismo del mercado interno. Efectivamente, aunque la segunda generación de grandes empresas en Monterrey contó con el apoyo constante de los Gobiernos estatales durante la ISI, nuevamente la notable participación económica de la industria local en los años cuarenta contribuyó a fortalecer el imaginario social sobre la laboriosidad regiomontana,<sup>29</sup> pero también propició un desarrollo urbano desequilibrado en una ciudad que se expandía a la sombra del crecimiento fabril.<sup>30</sup>

En el último tramo de la ISI, en la década de los setenta, el grueso de las grandes empresas familiares alcanzó su maduración corporativa. En este lapso se abrió un periodo de gran crecimiento diversificado y expansión territorial que habría de influir en la posterior transformación del paisaje industrial

<sup>28</sup> Samir Amin, "Capitalismo, imperialismo, mundialización", en revista electrónica *Rebelión*, (<http://www.rebellion.org/izquierda/amin020801.htm>), 2000; Héctor Guillén Romo, *Orígenes de la crisis en México. 1940-1985*, Ediciones Era, México, 1984.

<sup>29</sup> En 1942 existían en Monterrey 557 industrias donde trabajaban 32 mil obreros. El 45 por ciento de la población económicamente activa laboraba en la industria. En 1947, la población regiomontana representaba apenas 1 por ciento de la nacional pero su producción industrial significaba 12.8 por ciento en el país. En Rodrigo Mendirichaga, *La cámara industrial de Nuevo León 1944-1988*, Emediciones, Monterrey, 1989. pp. 15-16.

<sup>30</sup> Ejemplos de esta visión dual sobre el Monterrey de los años cuarenta, se encuentra en el citado libro de Daniel Mir. En las entrevistas fluyen por igual las loas al "Chicago" de México, a la cultura de trabajo de sus habitantes, al espíritu emprendedor de sus empresarios; pero también se señalan las carencias notables en la ciudad: insalubridad en sus calles y mercados, falta de parques y áreas verdes, insuficientes servicios de agua y drenaje, de recolección de basura, de transporte público. Y de manera especial, la crítica del historiador Héctor González al pobre desarrollo y vida cultural de los regiomontanos en su libro *Siglo y medio de cultura nuevoleonense*, 1946, pp. 109-114.

regiomontano.<sup>31</sup> En medio de este dinamismo se manifestaban los síntomas políticos que anunciaban el agotamiento del modelo de desarrollo. Uno de ellos fue la renovada confrontación entre los empresarios regiomontanos y el poder ejecutivo; el enfrentamiento motivó una cruzada nacional para reivindicar los valores de la iniciativa privada.<sup>32</sup>

Caja 2. Persistencia y adaptabilidad de la cultura de trabajo  
de colaboración subordinada en los años setenta. Dos fragmentos.

*Open house* regiomontano\*

–A mí me parece que falta luz en el departamento en donde trabaja mi esposo.

–Yo creo que lo que mi viejo tiene que hacer es muy pesado, muy difícil.

–Se me hace que hay demasiado ruido en la sección que tiene mi marido.

¿Las mujeres opinando? ¿Las esposas?

Liberación femenina, exclamará alguien.

Pues no. Simplemente se trata de un momento de diálogo dentro de un programa de relaciones industriales.

Lugar: Planta Monterrey, del Grupo Acero Hylsa. Actividad: Programa de Promoción Familiar.

*Consenso y saber obrero*\*\*

Podremos estar frente a una fórmula sobre la creatividad.

Lorenzo Luna Macías nos dice:

–Hago esto en compensación por la libertad que tengo en mi trabajo.

–Estoy muy satisfecho por el respeto que se me tiene aquí.

¿Qué ha hecho el señor Luna Macías en Ladrillera Monterrey?

Ha fabricado un taladro, un carro elevador, una rectificadora, una segueta, llaves de todos tipos y muchas piezas más.

Aunque su puesto se encuentra en el Departamento de Productos Varios, es llamado desde cualquier área de la planta para que resuelva problemas muy variados con su inventiva... y sus enormes ganas de trabajar.

Hay libertad y hay respeto a su persona.

Su creatividad ha sido posible...

\* *Ibid.*, p. 59. El título es mío.

\*\* *Ibid.*, p. 175. El título es mío.

<sup>31</sup> Sobre la dinámica nacional leer a Jorge Basave Kunhdart, *Los grupos de capital financiero en México (1974-1995)*, El Caballito, México, 1996. Para el caso regiomontano, Lyliá Palacios Hernández, "Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey, 1970-1982", tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, 2000.

<sup>32</sup> Entre los productos de esta coyuntura mencionemos uno editorial: *Pensamiento empresarial mexicano*, editorial Avance, Monterrey, 1973; y otro organizativo: la creación del Consejo de Coordinación Empresarial (CEE), en 1975.



En el plano local, una de las acciones fue una campaña editorial durante todo 1974 haciendo, en reportajes cortos, un recuento de los beneficios sociales y productivos logrados en más de setenta años. El ejercicio editorial tenía el claro propósito de validar la acción empresarial, afirmando la consistencia y longevidad de la cultura de trabajo de colaboración subordinada. Los testimonios permiten además, abonar nuestra hipótesis acerca del aprovechamiento de la estrecha relación con Estados Unidos para introducir y adaptar con cierta anticipación elementos de nuevos esquemas administrativos y de organización del trabajo.<sup>33</sup>

#### CRISIS, RESPUESTAS Y CAMBIOS EN LA CULTURA LABORAL

El crack económico-financiero con que se anunció en 1982 el fin de la economía protegida en México fue resentido severamente por toda la planta productiva nacional. En Monterrey, pese a la debacle salarial y los ejércitos de desempleados, el descontento organizado no desestabilizó la vida económica y social de la ciudad, la coraza de la cultura de trabajo de colaboración subordinada seguía funcionando.<sup>34</sup> No obstante, será en los siguientes años cuando comience a percibirse la complejidad de la transformación que ha sufrido el sistema-mundo.<sup>35</sup>

La globalización se relaciona socialmente con el desmantelamiento del estado de bienestar; económicamente, con las respuestas del capital hacia la automatización y flexibilización del trabajo; y políticamente, con la fragmentación de la vida social, desolidarizada y remitida al consumismo.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> La serie de 97 reportajes la dirigió Rodrigo Mendirichaga y apareció en *El Porvenir*, luego se compilaron y se publicaron como edición del autor bajo el título *Monterrey en el desarrollo en el año 1975*.

<sup>34</sup> El punto culminante de la política privatizadora de los años ochenta fue el cierre de la antigua Fundidora de Monterrey, y de Aceros Planos en mayo de 1986. Se clausuró el escenario de uno de los pocos contrapesos político-sindicales que tuvo la hegemonía del empresariado local, y con la aplicación inflexible de las listas negras, que cerraron las puertas a todos los ex mineros, se pulverizó la experiencia colectiva de esa memoria obrero-sindical.

<sup>35</sup> La propuesta de análisis sistémico que se encuentra en la tradición marxista puede leerse en Immanuel Wallerstein, *Análisis de sistemas-mundo. Una introducción*, Siglo XXI, México, 2005.

<sup>36</sup> El tema lo aborda, ente otros, Richard Sennet, *La cultura del nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona, 2006.

Uno de los elementos que concatena estos factores es la derrota política del contrapeso del trabajo en el pacto social que surgió de la posguerra. La salida unilateral de los años ochenta vilipendia el trabajo como una actividad humana colectivizada; polariza y divide a los asalariados en dos mercados: el ingente –el del empleo maquilizado, precario, incierto– y la élite –que tiene un trabajo satisfactorio y por vocación.<sup>37</sup> Lo drástico del cambio abrió desde finales de los ochenta importantes debates teórico-políticos acerca de la centralidad o fin del trabajo.<sup>38</sup>

La nueva fase de la economía de mercado caracterizada por la globalización económica bajo soportes ideológicos neoliberales modificó las estrategias de acumulación y la revolución tecnológica redujo los límites de la producción en espacio, forma y variedad. El mundo unipolar que se instaló con el fin de la guerra fría y la embestida tatcheriana contra los derechos laborales marcaron el inicio de la derrota obrera y la pérdida de representatividad de las organizaciones de defensa colectiva. Se socavaron los contrapesos políticos existentes afectando directamente la función del trabajo como articulador social. De manera violenta en muy poco tiempo se pasó del patrón del empleo pleno al de la vulnerabilidad laboral.

El trabajo asalariado dejó de tratarse como un valor a reivindicar, y se convirtió, como siempre lo concibió el capital, en un costo a reducir o, de preferencia, a externalizar.<sup>39</sup> La obligatoriedad social de patrones y Estado para con los trabajadores se trastocó en el desmantelamiento de la seguridad social; el trabajo permanente y formal cedió su lugar al temporal e informal. Las relaciones económicas se liberalizaron bajo la égida de unas cuantas economías y de imponentes firmas globales controladoras de los procesos de diseño, producción y circulación del capital. El trabajo se flexibilizó y el salario se abarató y se indexó a la productividad definida en términos unilaterales. El mercado laboral se vuelve más excluyente, pasa a regirse por el nuevo canon de la competitividad.

---

<sup>37</sup> Ver Zygmunt Bauman, capítulo 2, *op. cit.*

<sup>38</sup> Algunos títulos sobre el tema: Jeremy Rifkin, *op. cit.*; Dominique Meda, *op. cit.*; Zygmunt Bauman, *op. cit.*; Enrique de la Garza y Julio César Neffa, *op. cit.*; Richard Sennet, *op. cit.* y Ricardo Antunes, *¿Adiós al trabajo?*, Cortez Editora, Brasil, 2001.

<sup>39</sup> El término es de amplio uso en la economía, en el campo laboral es el modo amable para referirse al fenómeno de despido o reajuste de personal.

La fábrica dejó de ser el espacio de fragua de la identidad del obrero-productor. Bajo el espíritu neoliberal, el trabajo perdió finalmente las pocas connotaciones humanistas que aún se reivindicaban, para abrir paso al mundo del consumo. La identidad ahora la proveerá la capacidad individual, sin sentido solidario, para ocupar un lugar en la sociedad de consumidores.<sup>40</sup> Por su parte, el prestigio social se medirá con el éxito o fracaso del “espíritu emprendedor” que cada individuo muestre en condiciones de competencia inéditas, es decir, desligado del progreso social. Se reedita el esquema de relación laboral de uno a uno que el paternalismo-autoritario impuso. Para la masa desarticulada, sin el recurso solidario de las mutualidades, ahora impera el reino de la soledad que la derrota, el descrédito u obsolescencia de las formas asociativas, ahora sin solidaridad.

#### LA RESPUESTA REGIONAL: CAMBIOS EN LA CULTURA EMPRESARIAL

En México, el impacto de la respuesta anticrisis del capitalismo central pulverizó infinidad de empresas de todo tamaño y giro; las que sobrevivieron tuvieron que definir estrategias de inserción en mercados competidos, que vinieron a desarticular, de igual manera, los diversos vínculos materiales, sociales y culturales contenidos en el modelo anterior. En el caso de Monterrey, donde el protagonismo empresarial recorre toda la historia de la ciudad, los cambios en usos y costumbres de la presencia, gestión y relación obrero-patronal han afectado los cimientos legitimadores de la cultura de trabajo.

El largo proceso de ajustes de la economía nacional para responder a la apertura económica incluyó a los grupos industriales regiomontanos más consolidados.<sup>41</sup> Entre 1984 y 1993 los corporativos liquidaron los negocios no esenciales y apuntalaron los estratégicos, redujeron sus plantas de personal

<sup>40</sup> Menciona Zygmunt Bauman, p. 44, *op. cit.* “En su etapa presente de modernidad tardía –esta segunda modernidad o posmodernidad–, la sociedad humana impone a sus miembros (otra vez, principalmente) la obligación de ser consumidores. La forma en que esta sociedad moldea a sus integrantes está regida, ante todo y en primer lugar, por la necesidad de desempeñar ese papel; la norma que les impone, la de tener capacidad y voluntad de consumir”.

<sup>41</sup> La crisis de los años ochenta se encargó primero de eliminar del juego mayor a algunos de los grupos industriales que se habían formado durante los mejores años de la ISI, pero que no lograron superar su dependencia estructural: Ramírez (automotriz), Protexa (química), Gamesa (alimentos), entre otros.

administrativo y de producción, liquidaron deuda y se bursatilizaron,<sup>42</sup> buscaron socios estratégicos para mejorar tecnológicamente y diversificar sus mercados, introdujeron nuevas formas de organización del trabajo, y aumentaron la gestión profesional del cerrado control familiar en los consejos de administración.<sup>43</sup>

Tras el primer decenio de la liberalización de la economía mexicana, los principales grupos rendían cuentas positivas a sus accionistas. El primer auge exportador había salvado a la gran empresa exportadora de las secuelas de la crisis de 1982 y del error de diciembre de 1994. El crecimiento había sido espectacular en algunos casos como Cigarrera La Moderna y su brinco a la biotecnología a través de Pulsar; Vitro y su presencia en Estados Unidos, y Cemex rumbo a la globalización.<sup>44</sup> No obstante, la velocidad de los cambios y lo inédito del nuevo contexto de competencia abierta, en la que la economía mexicana sigue siendo un factor dependiente, arrojaron al finalizar del siglo un saldo desigual. De la respuesta de cada uno quedaron grupos que ahora cuentan con dimensión global como Cemex y Gruma, o regional-continental como FEMSA y Alfa, los exportadores que mantienen presencia en el mercado nacional: Imsa, Proeza, Xignux, DeAcero, y otros, con estrategias fallidas que han perdido tamaño, definición productiva y control familiar: Vitro, Cydsa y Pulsar.

Las transformaciones específicas para recuperarse de las crisis y adaptarse a las nuevas reglas de la competencia global han sido diversas.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> El grupo Proeza es el único que a la fecha se mantiene como empresa privada, el resto cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, algunos, los más antiguos desde los años setenta. Los más grandes también están en la Bolsa de Nueva York.

<sup>43</sup> Como parte de la presión externa, los grupos industriales en México han sufrido algunos cambios en su tradicional esquema de Gobiernos corporativos cerrados. Desde 1999 existe el *Código de Mejores Prácticas Corporativas* de aplicación obligatoria para las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Desde entonces, se ha tratado de profundizar las reformas para aumentar los derechos de los accionistas minoritarios, reducir la emisión de acciones sin derecho a voto e incrementar el paquete accionario en la bolsa. Sin embargo, los resultados de dichas reformas hasta la fecha siguen siendo limitados, prevaleciendo el interés de los grandes corporativos de estructura más cerrada. Sobre el tema ver el libro de Gonzalo Castañeda, *La empresa mexicana y su Gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Universidad de las Américas, Puebla y Alter Ego Editores, México, 1998.

<sup>44</sup> *El Norte*, 25 de noviembre de 1996.

<sup>45</sup> Una síntesis de las estrategias y resultados puede revisarse en María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, El Colegio de México, 2002 y en Lylia Palacios, "Respuestas regionales a la globalización" op. cit.

Para los fines de este artículo, repararemos sólo en la influencia de dos fenómenos relacionados con la transformación económica de la ciudad: la deslocalización industrial y la terciarización de la economía local.<sup>46</sup> Ambos procesos, aunque se acentuaron con el reordenamiento del capitalismo globalizado, revelan también la lógica interna del desarrollo de los propios grupos. Este desarrollo es impelido por la dinámica de su maduración corporativa, de mercado y de especialidad productiva, y tiende al decrecimiento físico de los establecimientos fabriles.<sup>47</sup> De frente a la integración, se privilegió la reorientación de negocios estratégicos, encauzándose hacia una especialización modernizada (Cemex Femsa, Gruma) o, la mayoría, hacia nuevos esquemas de diversificación que combinaron actividades tradicionales y nuevas. En el camino adelgazaron su estructura y nómina mediante la externalización de diversas actividades que ahora son parte del circuito de la economía de servicios, incluyendo muchas actividades propiamente productivas. Una consecuencia fue la desincorporación por cierre, venta o asociación minoritaria, de muchos de los establecimientos manufactureros tradicionales. Otra vía no menor de pérdida de presencia industrial, han sido los francos descalabros que obligaron al cierre o venta de establecimientos.

Además, buscando capitalizar la experiencia gerencial-ejecutiva, la infraestructura administrativa y tecnológica, los grupos han fomentado la avanzada terciarización de la economía local. Se participa en nuevos negocios relacionados con las comunicaciones, la comercialización, el telecomercio, los servicios especializados al productor, financieros e informáticos. Algunos mantienen presencia en la educación privada y los servicios de salud. En conjunto, una versión bastante alejada de la economía de conocimiento del capitalismo central.

Entre los resultados palpables de ambos procesos en el mediano plazo que inciden en la relación laboral están: la transformación de empresas privadas en públicas; la mayoría, por razones fundamentalmente

---

<sup>46</sup> El término deslocalización es usado ampliamente en la literatura especializada para referirse al fenómeno de cambio de ubicación de las empresas.

<sup>47</sup> Desde finales de los años sesenta y setenta comienza el crecimiento extrarregional y diversificado de las grandes empresas, y, ante la crisis y la apertura comercial, se convierte en estrategia para ampliar sus mercados, disminuir costos laborales y enfrentar la competencia externa.

económicas, dejaron de ser empresas familiares en el sentido tradicional,<sup>48</sup> y este empresariado disminuyó sensiblemente su protagonismo en la generación de empleo industrial. Asimismo, la mayor profesionalización de la administración y la entrada de nuevos socios nacionales o extranjeros han alterado las bases materiales y sociales características de la relación laboral arropada en una hegemonía cultural. Todo lo anterior ha debilitado la imagen social del empresario manufacturero de arraigo local y promotor del bienestar obrero, percepción tan cercana en el imaginario cultural de los regiomontanos.

Para dar una idea gráfica del desarraigo mencionado, el cuadro inferior muestra la deslocalización del empleo manufacturero con la situación de dos empresas-insignia del espíritu emprendedor regiomontano. FEMSA, la antigua Cervecería Cuauhtémoc fundada en 1890, convertida en una empresa especializada en bebidas y comercialización detallista, emplea hoy a más de 72 mil personas en gran parte del país y en Centro y Sudamérica. En Monterrey sólo conserva una planta cervecera y la planta de empaques; y no poseen ninguna planta refresquera, que hoy es su negocio principal. También se ve el caso de Alfa, que se desprendió del negocio siderúrgico que le dio origen en 1943. Alfa, cuenta con una planta de 31 mil 594 empleados, tiene su fortaleza en el sector petroquímico con sus plantas principales fuera de Nuevo León y en Estados Unidos; en la fabricación de autopartes, con establecimientos en Monterrey, Canadá y Europa; y en la elaboración de alimentos, con uso extensivo de fuerza de trabajo ubicada mayormente en el centro y occidente del país.

---

<sup>48</sup> El carácter familiar en la etapa formativa fue uno de los elementos de mayor incidencia en la elección del paternalismo-autoritario como estrategia empresarial. Sobre las características de la empresa familiar consultar Joan Ginebra, *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*, Panorama, México, 1997; Kelin Gersick, John Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg, *Empresas familiares. Generación a generación*, McGraw Hill, México, 1997.

Deslocalización industrial de dos corporativos regiomontanos

Grupo	Divisiones y personal empleado	Plantas: distribución geográfica
FEMSA Planta de empleados: 72,025	FEMSA-CERVEZA 19,748	1 Monterrey 5 resto del país
	COCA COLA-FEMSA 40,046	6 estados de México 4 países de Centroamérica 4 países de Sudamérica
	FEMSA-COMERCIO 7,806	3,466 establecimientos OXXO distribuidos en gran parte del país.
	OTROS 4,425	4 Monterrey 14 resto del país
	ALFA Planta de empleados: 31,594	ÁLPEK 4,502
	SIGMA 19,463	1 Monterrey 13 resto del país 2 Centroamérica
	VERSAX 7,629 (negocio principal: Nemak)	1 Monterrey 2 Canadá 2 República Checa 1 Alemania

Fuente: *Informes Anuales 2004* de Alfa y Femsa.  
 Centroamérica comprende: Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.  
 Sudamérica comprende: Venezuela, Colombia, Brasil y Argentina.

## FLEXIBILIZACIÓN DEL TRABAJO Y RENOVACIÓN DE UNA VIEJA CULTURA LABORAL

La deslocalización en su aspecto laboral permitió a los grupos elevar su productividad mediante el abaratamiento salarial de la fuerza de trabajo y la disminución del costo de la seguridad social que beneficiara en algún momento a la llamada aristocracia obrera regiomontana. Las tres garantías laborales del estado de bienestar: empleo, salario y puesto, fueron desplazadas por las estrategias de gestión que se estandarizaron con la globalización, desde las de organización del trabajo de influencia toyotista, hasta la amplia gama de instrumentos relacionados con la lógica de competencias. Su aplicación

concreta compactó los niveles jerárquicos y redujo las plantillas de personal; se flexibilizó la entrada laboral extendiendo el uso del contrato temporal, por honorarios y la subcontratación. Y en las condiciones de salida, también se restringieron los derechos de antigüedad y de jubilación; se usa el despido masivo de trabajadores para recontratarlos en condiciones distintas y regresivas respecto de las originales. Muy socorrida es la renuncia “voluntaria”, que otorga al trabajador una buena indemnización, pero lo hace perder los beneficios de la jubilación. A la vez, las prestaciones sociales y educativas se redujeron, en tanto que los centros recreativos y los médicos perdieron la exclusividad que les caracterizó.<sup>49</sup> Todas estas medidas, al menos en el caso de las grandes empresas regiomontanas, fueron aceptadas sin mediar conflicto abierto por parte de un sindicalismo de colaboración no acostumbrado a luchar y menos a convocar a la solidaridad. En todos los casos prevaleció la táctica de la administración flexible del contrato colectivo, para no poner en riesgo la fuente de trabajo.<sup>50</sup>

La mayoría de estos cambios se ha acompañado de una justificación en términos de necesidades imperativas e ineludibles a los nuevos tiempos. Los argumentos se fincan en las concepciones y esquemas de administración de recursos humanos que estén en boga: calidad, justo a tiempo, polivalencia, equipos de trabajo. Circula un amplio vocabulario que se ha adoptado y adaptado casi en forma directa a cómo van saliendo de los manuales de las escuelas de negocios estadounidenses, puntualmente reproducidos por el Tecnológico de Monterrey. Al respecto, un buen recurso persuasivo, para suavizar el fenómeno de exclusión laboral que representan, ha sido mantenerlos en su lengua de origen (*downsizing*, *outsourcing*, *outplacement*). Otros conceptos protegen en el eufemismo su carácter vulnerador y fragmentador del trabajo y de las personas (gestión por competencias, empleabilidad, compensación variable y gestión del conocimiento, entre otros).<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Buscando mayor rentabilidad de esa infraestructura las empresas han abierto los servicios clínicos y sociales de sus instalaciones.

<sup>50</sup> Este comportamiento es parte de la formación sindical bajo la cultura de trabajo de colaboración subordinada, la cual propició la elaboración de contratos colectivos con alta flexibilidad desde su origen. Posteriormente esta característica facilitó la introducción “no conflictiva” de los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

<sup>51</sup> Una crítica acertada a la incorporación directa de nuevos conceptos en el medio académico lo hizo Lucie Tanguy, “De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias”, en Enrique de la Garza y Julio César Neffa, *op. cit.*



Caja 3. El Tecnológico de Monterrey y la extensión  
de la cultura de trabajo de colaboración subordinada

El Tecnológico de Monterrey es algo más que el “hijo predilecto de Eugenio Garza Sada”. El estudio sobre el papel de esta institución en la reproducción y propagación nacional de los valores de la cultura laboral regiomontana aún sigue pendiente. Mientras llega el indicado, apuntemos algunos elementos de discusión.

- Los objetivos que alentaron en 1943 a Garza Sada y a otros industriales para crear una escuela de técnicos altamente calificados, pudieron estar inspirados en los del Massachusetts Institute of Technology, centro donde estudió el industrial cervecero. No obstante, una notable diferencia entre los empresarios locales con los que auspiciaron al MIT, fue la falta de visión emprendedora de los primeros para convertir al Tec en un centro de investigación e innovación tecnológica que hubiera contribuido a extender los beneficios de la ISI, y a largo plazo, al desarrollo tecnológico nacional. Tal vez se perdió una oportunidad histórica. El carácter limitado de este comportamiento empresarial encuentra argumentos en el propio sistema de relaciones altamente dependientes que creó el modelo de economía cerrada y proteccionista. Lógica que permea la idiosincrasia empresarial hasta la actualidad.

- El Tec pronto definió su especialidad: preparar profesionistas y administradores formados en el espíritu de empresa amalgamado en la cultura de trabajo de colaboración subordinada regiomontana. El Instituto se conformó en el medio didáctico del núcleo de empresarios de mayor identificación ideológica para acceder, adaptar y difundir en el mundo empresarial los paradigmas educativos y discursos provenientes de las principales escuelas de administración de Estados Unidos. En este sentido, vale la pena reflexionar acerca de la transformación del Tec en la puerta de entrada que sustituyó y perfeccionó de modo institucional, la función inicial que cumplió la gran empresa privada de Monterrey.

- La institución educativa portadora de los valores del individualismo contenidos en la cultura de trabajo de colaboración subordinada se ha encargado de extender la cultura emprendedora, ahora afirmada con el discurso de la competitividad. En gran parte del país, el modelo de administración del Tecnológico –similar al de una empresa– se extiende en el nivel de educación superior, llegando hasta la universidad pública; académicamente, aplica modelos educativos que se nutren de nuevas revisiones de la Teoría de la Agencia y del en boga de educación por competencias, concepciones que actualizan y relanzan en tiempos de globalización la preeminencia del individualismo sobre la solidaridad colectiva. Esta combinación es lo que lleva a reflexionar acerca de las consecuencias sociales que pueden generar el que haya un creciente sector de la alta clase política con responsabilidades públicas, que es egresado de esta institución privada.

El discurso de la competitividad y de la unicidad de la globalización posicionó al empresario real (o al inducido por encontrarse en el desempleo) como actor líder. En el anterior lenguaje de la ética del trabajo, todos éramos iguales porque todos éramos trabajadores: a obreros y capitalistas los reunía su laboriosidad y los diferenciaba la mayor “virtuosidad” de los segundos para ahorrar y emprender. Para los primeros quedaba la honorabilidad de su carrera laboral y la esperanza (mediante la lucha o la subordinación) de la movilidad social. Hoy, dentro de la lógica de competencias todos somos empresarios de nuestras propias capacidades y habilidades. No hay certidumbre, hay retos, y quien tengo al lado o enfrente es el obstáculo a superar. Éxito personal y progreso social son cosas separadas. Son dos formas de ejercer el poder, pero: “La coerción brusca, que antes se ocultaba bajo el disfraz moral de la ética del trabajo, hoy se muestra a cara limpia, sin ocultarse.”<sup>52</sup>

La cultura empresarial se reposicionó, y en Monterrey encontró un espacio histórico y los actores sociales dispuestos a sumarse, incluidos los antaño “enemigos de clase” del corporativismo oficial. El organismo de esta conjunción fue la tripartita Misión Laboral, promovida y mediada por el Gobierno estatal, otro cruzado para flexibilizar las condiciones de trabajo. La instancia se conformó al finalizar 1990 para conciliar los enfrentamientos intersindicales, disminuir la conflictividad laboral y asimilar la emergencia del discurso de la competitividad.<sup>53</sup>

La suerte de los trabajadores estaba echada. Entre la colaboración y la sobrevivencia, la vulnerabilidad sindical se incrementó por su carácter economicista que autocensuró su derecho a intervenir en la definición de qué y cómo producir, limitándose a negociar las condiciones de uso de la fuerza de trabajo. En una situación de debilidad, el sindicato de todo tipo se convirtió en un entusiasta defensor del incremento en la competitividad y la productividad indicado por la gerencia, al estilo tradicional: de manera subordinada.

La hostilidad de este ambiente laboral echó mano de un discurso –centrado en los trabajadores– que justificara los cambios en la empresa. A contrapelo

<sup>52</sup> Zygmunt Bauman, p. 59, *op. cit.*

<sup>53</sup> Un producto rápido de esta conciliación cupular fue la firma, en noviembre de 1991, de un convenio para “aumentar la productividad laboral”. A escala nacional, el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Producción se firmó en 1992. *El Norte*, 2 de mayo de 1992.

del anonimato en que caían a fuerza de crisis, reajustes, flexibilización, terciarización e informalidad crecientes, y del protagonismo que la figura empresarial había adquirido, los asalariados se convirtieron en el objetivo de la nueva cultura laboral, concebida en 1995 con el propósito de validar los cambios de facto en la relación laboral, sin necesidad (o ante la dificultad) de reformar la Ley Federal del Trabajo.<sup>54</sup> Su propagación a través de los medios como nueva ideología para el cambio de actitudes de trabajadores y sindicatos, especialmente, tiene el objeto de allanar el camino del cambio de marco legal, promovido como exigencia ineludible ante la competencia global. No obstante, los documentos que sostienen la filosofía de la nueva cultura laboral, no significan un aporte original del reordenamiento neoliberal mexicano. Son, en gran medida, la recuperación, modernización y extensión del modelo de relaciones laborales sustentado en aquella vieja cultura de trabajo regiomontana.

Irónicamente, ahora que la fábrica expulsa, que polariza el trabajo entre una masa descalificada y sectores reducidos de alta calificación, cuando la informalidad se convierte en la condición normal de empleo, cuando el salario se pulveriza y la mayoría de los sindicatos se transforman en departamentos de recursos humanos de las empresas, es cuando la Secretaría del Trabajo y las cámaras empresariales llaman a una nueva cultura que “fomente los valores del trabajo, la solidaridad, la honestidad, la competitividad, la calidad y la disciplina (...), en el lugar mayoritario del trabajo [que] en la actualidad, es la empresa”. Y establecen la necesidad de la comunicación a través del “diálogo, la concertación y la unidad de esfuerzos entre las organizaciones sindicales y empresariales”.<sup>55</sup>

En Nuevo León, desde la segunda mitad de los años noventa, el Gobierno presume la paz laboral que reporta la ausencia de huelgas, sin destacar el incremento constante de demandas individuales. El discurso conciliador tripartita opaca la historia de coerción y consenso para disciplinar la fuerza de trabajo que anuló el desarrollo de una vida sindical democrática en la gran

---

<sup>54</sup> Arturo Alcalde *et al.*, *Reforma Laboral. Análisis crítico del Proyecto Abascal de reforma a la Ley Federal del Trabajo*, UNAM, México, 2003; y José Alfonso Bouzas Ortiz (coord), *La reforma laboral que necesitamos ¿cómo transitar a una autentica modernización laboral?*, UNAM, Fundación Friedrich Ebert, 2004.

<sup>55</sup> Documento *Principios de la Nueva Cultura Laboral*, 1995. (Portal de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)).

industria regiomontana, dejando inermes a los trabajadores ante los cambios unilaterales que las empresas realizaron. Por tanto, las nuevas generaciones de asalariados carecen de todo referente de acción sindical independiente y así difícilmente se puede apelar a la solidaridad o convocar a respuestas colectivas cuando éstas no forman parte de una memoria histórica. Los viejos y nuevos trabajadores, sindicalizados o no, se repliegan en su condición de individuos anónimos y aislados que se enfrentan a un mercado de trabajo exigente y excluyente, buscando las identidades colectivas en otro ámbito del consumo: en la afición futbolera, en la cantina, o como fans de estrellas.

#### LA CULTURA DEL TRABAJO Y DEL AHORRO CUESTIONADA

El largo tiempo de subordinación laboral y sindical explica la ausencia de expresión crítica de los obreros de piso ante el desmoronamiento de sus condiciones de trabajo; viven más preocupados por conservar o buscar un empleo. El descontento incisivo lo han manifestado elementos de la orgullosa clase media regiomontana, en tanto depositaria y beneficiaria por vía familiar, escolar y social de la cultura de trabajo como norma de vida y del ahorro como forma de progreso personal. A ésta le tocó vivir desde finales de los años ochenta el desencanto de ver cómo se trastocaron los valores de esa cultura.

La ausencia del contrapeso sindical en el país y la desvalorización cultural del trabajo asalariado perjudicaron –como efecto colateral– la esfera de cristal donde se desarrollaba el trabajo profesional y ejecutivo de un extenso sector de clase media. Los “contratos implícitos”<sup>56</sup> que contenían altas prestaciones para este tipo de empleados de confianza,<sup>57</sup> rápidamente se vinieron a la baja como parte del ajuste hacia la competitividad de las grandes empresas. Los que conservaron el empleo pasaron precipitadamente del privilegio de trabajar para un gran corporativo que les aseguraba carrera profesional y holgura económica familiar, a la competencia denodada por conservar el puesto, “poniéndose la camiseta” aun a costa de su tiempo y vida personal. Por otro lado, el cambio

---

<sup>56</sup> Benjamín Coriat, p. 131, *op. cit.*

<sup>57</sup> Bajo esta denominación gerencial su contrario sería los empleados no confiables, o sea los obreros sindicalizados.

de paradigma productivo fue asumido por estas capas de profesionales sin haberse apropiado aún de los cambios normativos que desplazaban los valores del trabajo y el ahorro por los de competitividad, consumismo, adaptación y prioridad empresarial que acompañan al neoliberalismo. Esta ambivalencia generó entre las nuevas generaciones de ejecutivos medios una concepción de la empresa que gravita entre la admiración y la decepción, postura dividida apenas por la delgada línea de una decisión de su jefe superior.

En el tránsito de la apertura económica hubo un cambio de comportamiento generacional entre un conservadurismo provinciano y el desinhibido, y muchas veces eufemístico, lenguaje de la competitividad. En el primer caso, eran indignantes los comportamientos emergentes y los valores menos trascendentes que se iban superponiendo a lo que tradicional e idealizadamente se había internalizado como los ordenadores del carácter de esta ciudad. En 1996 en medio de los años del encumbramiento del nuevo orden mundial y de la integración de México al bloque norteamericano, se celebró el 400 aniversario de la fundación de Monterrey; fue el escaparate propicio para manifestar el cuestionamiento de una transformación socioeconómica que movió el piso de los valores de una cultura exaltadora del trabajo y el ahorro:



Fuente: Elaboración propia con información del artículo "Quo vadis regiomontano", en *El Norte*, 20 de septiembre de 1996.

El esquema, comparando el cambio axiológico, es sumamente revelador. Muestra una faceta de la difícil transición socioeconómica y de la adaptación a nuevos comportamientos sociales ligados al consumismo y a la fugacidad que impusieron un cambio de lenguaje, de concepción. Se manifiesta en una visión dicotómica de un antes y un ahora, entre una sociedad cerrada donde los valores morales tenían su correlato con una estabilidad económica y social, cimentada en el desarrollo industrial y bajo la guía paternal de empresarios emprendedores; frente a una sociedad abierta que desplaza vertiginosamente ese mundo de certidumbre a otro casi impredecible con modos de vida degradantes. La percepción de quien escribe también ubicó al nuevo protagonista de la cultura competitiva, esa élite que encuentra en el trabajo la satisfacción y el lado excitante de la vida que menciona Bauman: el joven y exitoso ejecutivo medio.

Los yuppies romperán con la cultura de la franqueza nortea por las verdades a medias. Las dobles intenciones de servir, pero también de ganar a toda costa. Si la cultura de la industria de la transformación es desplazada por la cultura de las finanzas, los yuppies podrían acabar con el ahorro, el esfuerzo y la disciplina como vía de la acumulación de la riqueza por la vía de la ganancia rápida, desmesurada e irracional.<sup>58</sup>

No obstante la percepción nostálgica que prevalece e incluso el uso político que se sigue dando al discurso de la laboriosidad, el paradigma de la precariedad laboral y la competitividad empresarial en un entorno globalizado han impuesto sus leyes. La cultura del trabajo y el ahorro se ha recorrido hacia el ensalzamiento de la cultura emprendedora como su versión actualizada, donde son las leyes del mercado las que determinan las metas a alcanzar y las armas a emplear para ocupar un lugar en la sociedad.

El espíritu emprendedor ahora se puede mostrar con mayor ortodoxia, pues el lenguaje neoliberal no incluye al obrero como compañero de viaje, las alusiones, al menos las que alienta la nueva cultura laboral difícilmente podrán encontrar en esta fase del capitalismo un sustento material como el que proveyó de argumentos a la cultura del trabajo y el ahorro. Como parte del fracaso social del neoliberalismo, el trabajador asalariado es un

---

<sup>58</sup> *El Norte*, 20 de septiembre de 1996.

sujeto aislado, remitido a su individualidad por la carencia de una cultura a reivindicar que lo identifique con sus pares y por la prioridad de sobrevivir.<sup>59</sup> Otros serán los procesos y tiempos que construyan esos encuentros.

## ALGUNAS CONCLUSIONES

1. El espíritu industrial de Monterrey, ligado a sus familias empresarias, es ahora historia. En el área metropolitana los polos de industria son Apodaca y Santa Catarina. Quienes allí trabajan son los cientos de migrantes del centro y sur del país que le van dando otro perfil demográfico y, al paso, cultural. Las grandes empresas familiares han cedido lugares de administración a socios extranjeros y en varios casos han vendido la propiedad a nuevas firmas.<sup>60</sup> A la globalización respondieron con distintas estrategias –unas con mayor éxito que otras– que transformaron los portafolios de negocios y su rol en la ciudad, y con ello cambiaron también usos y costumbres que han transformado el escenario de las relaciones laborales y el basamento cultural que engendraron.

2. El alto espíritu de empresa que distinguió a la burguesía regiomontana ha tenido su contraparte en su pobreza como creadora y promotora de la cultura. Desde los gloriosos años cuarenta lo externaba el historiador de cepa regiomontana, Héctor González autor en 1946 de *Siglo y medio de cultura nuevoleonesa*. Los industriales se confinaron a sus grandes fábricas, ésas que han ido cerrando, desmantelando o vendiendo. Su orgullo de origen fue devastado para construir planchas de cemento llamadas macroplazas. Ante esta demolición de memoria arquitectónica, ni siquiera pudieron llevarse la

---

<sup>59</sup> Los más de veinticinco años de gestión neoliberal han sido suficientes para mostrar los fillos de su fracaso económico y social. Los abusos que produce la flexibilización del trabajo generan nuevas enfermedades profesionales, como el estrés, la depresión y la ansiedad. Asimismo, la individualización de la vulnerabilidad laboral provoca fenómenos como el presentismo, que se estudia desde la óptica de la baja de productividad, pero que manifiesta la degradación del comportamiento laboral, a fin de cumplir con horarios extenuantes o acudir enfermo a trabajar, por miedo a perder el empleo.

<sup>60</sup> El caso más reciente fue la venta en abril de 2007 de IMSA a la siderúrgica Ternium, propiedad del consorcio italo-argentino Techint, el que en 2006 compró también a la emblemática siderúrgica Hylsa.

gloria del rescate patrimonial, de ser los impulsores pioneros de la arqueología industrial del país. El tránsito hacia la economía de servicios que hoy define Monterrey –no su área metropolitana– se hizo con poca dignidad: Monterrey pudo ser un ejemplo de museografía industrial, sólo equivalente al lugar que tuvo como ciudad industrial cuando arrancaba el siglo XX. Pero faltó vocación cultural y tal vez sobró provincianismo político.

3. En un ámbito de avasallante poder económico y político de esta burguesía, las clases subalternas no pudieron oponer una resistencia gremial, menos sindical, de fuerza política. Encontró su espacio de resistencia en la creación cultural-artística. El aporte cultural, lo que ha trascendido, son las creaciones de sus hijos de abajo, la rica historia musical es un buen ejemplo; la de muchos de los de en medio que ya no se entienden herederos de la cultura del trabajo y ahorro, los que ahora viven en el futuro inmediato, en el que se pega a la nariz, porque las expectativas del mercado de trabajo no dan para ver más lejos. Los que no se realizan en el consumismo alienante, crean. Hacen música, plástica, cine, literatura, cómics, ese aporte material-intangible, es, aun sin proponérselo, la resistencia contracultural de los subalternos.

4. La burguesía reinera, regiomontana la que en los años noventa prefirió autodenominarse regia, quedó acéfala desde 1973 con la muerte del líder empresarial más reconocido, Eugenio Garza Sada. Sin el jerarca que pudo representar y negociar los intereses de grupo frente al poder central en tiempos de partido único y proteccionismo, se cerró la etapa del capitalismo familiar en Monterrey. En tiempos de liberalización económica y liderazgo de firmas globales, no ha surgido ningún actor individual o colectivo que asuma el liderazgo apropiado. La burguesía regiomontana está cerrando sus cien años de soledad.

5. Monterrey ha cambiado su fisonomía demográfica. Su constante crecimiento metropolitano se alimenta con el éxodo intermunicipal y, de manera importante, con migrantes de otros estados que van engrosando el creciente sector informal de la economía y ocupan las plazas del mayoritario empleo precario e informal, lo que incrementa los niveles de polarización económica y social en el estado. Queda en medio un amplio sector de clase



media también polarizado entre la parte que ve con expresiones críticas la reducción de sus expectativas de estudio, la limitación del mercado de trabajo y de movilidad social, y la élite ligada a los escasos empleos satisfactorios y al ascenso social, que da vida al vasto mercado de consumo.

6. Este cambio de perfil de la ciudad tiene distintos enfoques: el cuestionamiento nostálgico por la identidad fabril perdida, la mutación de la identidad laboral de predominio manufacturero por la de servicios, el surgimiento de nuevas generaciones de medianos empresarios que están instrumentando en una economía *glocalizada* la experiencia empresarial acumulada. Todos ayudan a reconocer cambios y persistencias culturales en ciudades de industrialización periférica de larga data que pueden aportar un mayor conocimiento de los procesos de cambio social.

7. La construcción de una cultura laboral que genere consenso real no tiene aun visos de definición, la que ha sido predominante seguirá reproduciéndose y adaptándose. No obstante, apuntamos que siendo Monterrey el caso más apegado en el país a la ortodoxia de la ética del trabajo ahora cuestionada, es por lo mismo un interesante laboratorio para el análisis social alrededor del debate teórico-político que, frente a las penurias y fracaso social del neoliberalismo, hoy replantea la relación del individuo en las organizaciones colectivas, reivindica la centralidad social del trabajo, revisa el nuevo papel que debe asumir el sindicato frente a la producción, y busca reestablecer la importancia del saber empírico en una sociedad de conocimiento.

## ANEXO

Síntesis cronológica de la formación y consolidación de la cultura del trabajo de colaboración subordinada en Monterrey (eventos significativos).

Primera fase 1918-1931: Establecimiento de un prototipo de relaciones industriales

1918 Fundación en Monterrey de la Sociedad Cooperativa Cuauhtémoc (hoy SCYF): obreros y patronos “socios” bajo un mismo techo.

- Se constituye en Saltillo la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM).
- Se instala en Monterrey la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- Huelga en la Cía. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey. Los empresarios se comprometen.

1920 Huelga en Monterrey de las tres empresas metalúrgicas. Los empresarios incumplen y cierran filas.

1921 Aparece la revista *Trabajo y Ahorro*, publicación de la Sociedad Cooperativa Cuauhtémoc promotora de los valores de la cultura de trabajo y de la colaboración subordinada de los trabajadores.

1929 Se presenta la iniciativa presidencial para emitir el primer Código Federal del Trabajo.

- Luis G. Sada, de Cervecería y Joel Rocha, de Salinas y Rocha, encabezan el descontento empresarial a nivel nacional y llaman a constituirse en el primer sindicato patronal (nace Coparmex).
- Joel Rocha presenta la postura empresarial ante la cámara de diputados: “No a la sindicalización y contratación colectiva forzosas”.

1931 Promulgación de la primera Ley Federal del Trabajo

- Para evitar la intromisión sindical, nace la Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa (hoy CONASIM), sindicato con la ideología del colaboracionismo de clases.
- Se reproduce el ejemplo de la SCYF en otras empresas y de los sindicatos de colaboración.

Segunda fase: 1936 respuesta empresarial al naciente corporativismo de Estado

- Huelga en Vidriera Monterrey.
- Se conforma la Confederación de Trabajadores de México (CTM).
- Los empresarios responden apadrinando la Federación de Sindicatos Independientes de Nuevo León (hoy FNSI).
- Un grupo de empresarios constituye la Alianza Cívica Nacionalista (ACN), para "defender el hogar y la patria contra el comunismo".
- Surge el Sindicato de Trabajadores Autónomos de Vidriera Monterrey (origen de la Federación de Trabajadores de Sindicatos Autónomos, FTSA).
- Marcha obrera en Monterrey donde mueren tres trabajadores por agresión de empresarios.

Tercera fase: Control laboral y Estado de bienestar

1936-1950, se aplican diversas estrategias empresariales para disciplinar el trabajo:

- Cervecería Cuauhtémoc: el despido sistemático con un sindicato de colaboración.
- Industrias del vidrio: la conversión del sindicato "rojo" por otro de colaboración.
- Cigarrera La Moderna: la domesticación del sindicato "rojo".
- Fábrica de Galletas y Pastas La Industrial: el cierre de la empresa como opción.
- La autoridad patronal se reforzó con el predominio del sindicalismo colaboracionista en el sector manufacturero, la burocratización y "charrificación" del corporativismo oficial; la frontal resistencia empresarial contra toda protesta colectiva.

1940-1970: beneficios de la segunda posguerra y de la industrialización protegida.

- Con el modelo de industrialización se institucionaliza la seguridad social y se extienden los beneficios económicos a la clase obrera. En Monterrey servirá para consolidar la cultura de trabajo, el control obrero-sindical y los valores de clase media.

Cuarta fase: De las crisis a la nueva cultura laboral

- 1970-1978: insurgencia sindical nacional. Auge local de la movilización obrera y popular. Culmina con el gran paro en Cristalería del grupo Vitro.
  - 1979-1984: represión generalizada a los movimientos y organizaciones obreras y populares. Despídos masivos por la crisis de 1982.
  - 1986: cierre de Fundidora, el sistema de listas negras impidió el acceso a todo ex minero a las industrias regiomontanas, dispersando así su experiencia e historia sindical.
- 1991: primer convenio entre sindicatos, empresas y Gobierno para “elevar la productividad”. Antesala del convenio nacional firmado en 1992.
- 1995: el congreso del trabajo, la Coparmex y Zedillo, firman los principios de la “Nueva Cultura Laboral”, modernización de la vieja cultura de colaboración subordinada regiomontana.

MANIFESTACIONES ARTÍSTICAS  
FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

POR  
CAROLINA FARÍAS CAMPERO



## MANIFESTACIONES ARTÍSTICAS FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

Una de las características de las últimas dos décadas del siglo XX en México fue el intento de inserción en la modernidad, tanto en los ámbitos económico y político como en el cultural. En las siguientes páginas buscaremos relacionar este fenómeno con el auge de las manifestaciones artísticas en Monterrey y referirlo a la necesidad de enfrentar la creciente competencia debida a la apertura comercial: el gran aumento de productos a los que los mexicanos podían tener acceso no excluyó los productos culturales, al contrario, pues los mayores avances tecnológicos se dieron en las comunicaciones, y la posibilidad de conocimiento a través de internet se volvió inconmensurable.

En este contexto, el valor simbólico de la cultura como muestra de la modernización del noreste mexicano, representado por Monterrey, quedó fuertemente enfatizado. Los logros empresariales dieron pie a la ampliación del sector de servicios, y también, en forma muy importante, abrieron la participación en el mundo cultural a través de la creación y operación de nuevos museos: en 1977, el Museo de Monterrey; en 1978, el Centro Cultural Alfa (después llamado Planetario Alfa); en 1991, el Museo de Arte Contemporáneo, Marco; en 1992, el Museo del Vidrio; en 1994, el Museo de Historia Mexicana, espacio público en cuyo consejo interviene también la iniciativa privada; y, finalmente, la Cineteca-Fototeca, en 1998, y el Centro de las Artes en 2000, espacios públicos que recibieron apoyo de la iniciativa privada.

En los últimos años del siglo XX, las expresiones culturales en Monterrey, en particular la exhibición de las artes plásticas, se vio ligada a la globalización.

Por ejemplo, la exposición inaugural de Marco, *Mito y magia en América: los ochenta*, con un marcado énfasis en Norteamérica, y, poco después, la exposición *México. Esplendores de treinta siglos* fueron vistas como hito simbólico de nuestra inserción en la globalización. Así, en los albores del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la interrelación entre alta cultura y capitalismo resultó un factor determinante de las actitudes del público y de los artistas hacia los espacios del arte: las características de la producción, el gusto, y los hábitos de consumo se convirtieron en muestras de ser moderno.

No es que el TLC hubiera pretendido regular todas las formas de intercambio cultural entre Estados Unidos, Canadá y México, pues de hecho no incluyó expresamente un sector cultural. Sin embargo, tanto por una reacción defensiva como por una intención de reafirmación ante las posibles consecuencias culturales de la mayor articulación comercial, el debate sobre el libre comercio se vio impregnado de una preocupación sobre la fortaleza o debilidad de la identidad nacional, así como también de los impactos del libre comercio sobre sectores específicos de la producción cultural.

A principios de los años noventa, dicha reacción obedecía más a las posibles repercusiones del libre comercio que a las de la globalización propiamente dicha. El debate se expresó plenamente hasta el segundo quinquenio de los noventa, y, sin duda, continúa abierto. Si bien la polarización entre globalifobia y globalifilia fue una simplificación, es cierto que se generalizaron percepciones e interpretaciones sobre las consecuencias positivas y negativas de la globalización, incluyendo el impacto cultural, el cual se analizó como un subsistema junto con el económico y comercial, el informativo y comunicativo y el de la movilidad, entre los más importantes.

En el esquema polarizado, la globalización cultural fue vista como negativa, por un lado, en tanto se consideraba el triunfo definitivo de las expresiones culturales estadounidenses, específicamente las relacionadas con el entretenimiento y el espectáculo.<sup>1</sup> En otra perspectiva, la globalización cultural fue asumida como inevitable y positiva en tanto consolidaba

---

<sup>1</sup> Hans-Peter Martin y Harald Schuman, *La trampa de la globalización: el ataque contra la democracia y el bienestar*, Taurus, 1998.



los valores occidentales de la democracia y los derechos humanos.<sup>2</sup> En interpretaciones matizadas, fue vista como un hecho que podía moldearse y que además estaba generando efectos positivos en la afirmación local, la interrelación de culturas diversas y la proyección de expresiones diferentes a las hegemónicas.<sup>3</sup>

En el mundo ya globalizado de fines del siglo XX culminaron la modernidad y su antítesis, la posmodernidad, y Monterrey no podía ser la excepción. Estas propuestas que parten de la filosofía y se expresan en la literatura, el arte y la arquitectura, la música y, por supuesto, en otros ámbitos de la sociedad son, al mismo tiempo, los ámbitos en donde se hacen también patentes los fracasos o logros inconclusos, de una modernidad que, en términos de igualdad y progreso, sigue siendo privilegio de unos cuantos.

La discusión en torno a la cultura y los valores occidentales, considerados universales, compartidos o impuestos por las grandes potencias al resto del mundo, se convirtió en foco del debate posmodernista. América Latina no se distanció de la problemática, dado que la modernidad –y con ella el progreso– se pretendía alcanzar haciendo a un lado los patrones culturales, de producción y de consumo propios para adoptar los ajenos. Pero, al finalizar el siglo, el progreso había llegado aproximadamente al veinte por ciento de la población mundial, y la modernidad fue severamente cuestionada.

Las propuestas posmodernas en el campo de las artes hicieron patente la imposibilidad de la autonomía del arte que pregonaran las vanguardias, y mostraron su relación con formas de expresión provenientes de lo cotidiano, de la historia, de la economía y de la política con todas sus cargas ideológicas. Sin embargo, a pesar de sacar a la luz las contradicciones de la modernidad, prevalecieron las relaciones conflictivas de la posmodernidad con los movimientos sociales. La idea de la producción artística independiente se vino realmente abajo cuando se enfatizaron las interrelaciones entre los participantes en los mundos del arte, en los que las empresas culturales y privadas y el mercado juegan un papel cada vez más importante.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Polly Toynbee, “¿Quién teme a la cultura global?”, en Anthony Giddens y Will Hutton, *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Tusquets, 2001.

<sup>3</sup> Ulrich Beck, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Paidós, 1998.

<sup>4</sup> Ver Néstor García Canclini, *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Grijalbo y Conaculta, México, 1990; y Harold Becker, *Art Worlds*, University of

No es difícil observar que si las manifestaciones del arte de vanguardia no llegaron al gran público, tampoco lo hizo la hibridación posmodernista; el atractivo de ambas se limitó a las élites. La fragmentación y dislocación de las figuras en las artes plásticas, de los sonidos en la música o de los movimientos en la danza; las lecturas desplazadas o paródicas en la literatura o en otras manifestaciones no lograron atraer al gran público que siempre ha buscado el goce directo. Disfrutar el largo camino de las transposiciones requiere una amplia biblioteca que permita la interpretación, y cuando no la hay es difícil coincidir con el artista. En las manifestaciones del arte culto, la modernidad defiende la distinción y el buen gusto frente al posmodernismo recargado y la baja calidad de las expresiones comerciales. A fines del siglo XX los conservadores del mundo del arte hicieron énfasis en el mal gusto comercial y en la amenaza a la integridad del arte, mientras que la crítica radical o neomarxista dividió el posmodernismo en bueno o anticapitalista, y malo o reaccionario. Este último, al igual que el arte moderno, se consideró característico del capitalismo tardío, consumista y multinacional.<sup>5</sup>

Las contradicciones que surgen entre los distintos participantes del arte se vuelven interminables por su naturaleza abierta y fuertemente subjetiva. Así, las instituciones del sector público que se ocupan de las manifestaciones culturales son blanco de la crítica, tanto por lo que seleccionan como por lo que dejan a un lado y, al no contar con suficientes recursos, ceden su lugar a las empresas culturales privadas que comienzan a jugar un papel cada vez más importante al contar con mayores fondos para patrocinar eventos de masas, sin duda más rentables.

El análisis de las manifestaciones artísticas no permite soslayar implicaciones sociales, económicas o políticas, explícitas u ocultas. Por ello, su asociación con el capitalismo dominante difícilmente puede ser pasada por alto. A la literatura, a la música o la danza clásicas o contemporáneas, al teatro o a los museos de arte acceden unos cuantos, ya sea por exclusión o por autoexclusión del gran público. Esto no frena los intentos de educar a través del arte, de acercarlo a públicos más amplios, de aumentar la lectura. Lograrlo, sin embargo, sigue siendo un sueño, particularmente

---

California Press, 1984.

<sup>5</sup> Ver Hal Foster (comp.), *La posmodernidad*, Kairos, México, 1988; en particular los artículos de Habermas, Jameson y Baudrillard.

porque con frecuencia las tradiciones y los gustos del gran público quedan excluidos de los circuitos de selección y promoción al no ser considerados parte de la alta cultura.

En el siglo pasado el posmodernismo pasó de ser un término confuso, arbitrario y, por controvertido, útil en los ochenta, a darse por terminado al concluir los noventa, minando aún más el paradigma de la modernidad. A pesar de ello, frente a la ausencia de un mejor camino, a la vuelta del siglo la modernidad prevalece como ideal, ahora sí, a sabiendas, inalcanzable, al menos en amplias áreas del mundo en desarrollo.

Mientras en lo económico, el fracaso de los rescates neoliberales parece confirmar el fin de la modernidad, la cultura ha mantenido las expectativas de progreso. Esa modernidad inalcanzada, incuestionablemente producto del pensamiento occidental dominante, sigue concibiéndose a un tiempo como ideal y amenaza, y sigue caracterizando nuestros procesos de inserción en ella, particularmente en el campo de las artes. En palabras de Néstor García Canclini:

Hoy concebimos a América Latina como una articulación más compleja de tradiciones y modernidades (diversas, desiguales), un continente heterogéneo formado por países donde, en cada uno, coexisten múltiples lógicas de desarrollo. Para repensar esta heterogeneidad es útil la reflexión antievolucionista del posmodernismo, más radical que cualquier otra anterior.<sup>6</sup>

En este contexto, y frente al inevitable crecimiento de la globalización, Monterrey, tal vez la ciudad más moderna de México por su auge industrial y de servicios, muestra en los últimos años del siglo XX una nueva cara: su renovado interés por la cultura patente en sus museos. Las exhibiciones de artes plásticas pusieron de manifiesto el coleccionismo y la distinción compartida de quienes disfrutaban del arte, mientras que el apoyo a las propuestas plásticas contemporáneas mundialmente reconocidas por parte de Gobiernos y empresarios se sumaba al enfoque neoliberal que marcó los procesos políticos y económicos del momento.

A la luz de los factores descritos, proponemos ahora un breve recorrido –a manera de ejemplo y, sin lugar a dudas, con grandes lagunas– por las

<sup>6</sup> Ver Néstor García Canclini, *op. cit.*, p.13.

expresiones artísticas que se dieron en Monterrey en esos años, e intentaremos poner de manifiesto la dualidad subyacente en la adopción –adaptación– de tendencias internacionales en la lucha por lograr el reconocimiento nacional y, ¿por qué no?, internacional, de la creación local.

## LITERATURA

En el ámbito literario parece haber en las últimas décadas del siglo XX un incremento en la producción que se vuelve evidente en el aumento de las obras publicadas. Esto además de que algunos autores regiomontanos habían alcanzado el reconocimiento desde la primera mitad del siglo.

El más notable fue sin duda Alfonso Reyes, el regiomontano universal que deja asomar su añoranza en el poema “Glosa de mi tierra”. Sobresalió también como narrador y ensayista el controvertido periodista José Alvarado, de quien la UNAM ha publicado *Cuentos completos*. Hay que destacar, por otra parte, la labor de Adriana García Roel quien en 1942 publicó en Porrúa *El hombre de barro*, y de Josephina Niggli cuya novela *Step down Elder Brother* apareció en Estados Unidos. Estos dos libros fueron reeditados por Conarte en 2003.

En la primera mitad del siglo XX residieron en Monterrey dos poetas notables: Porfirio Barba Jacob y Pedro Garfias. El primero es el seudónimo con el que se conoce al colombiano Miguel Ángel Osorio Benítez. Su poesía completa fue publicada en el Fondo de Cultura Económica en 2006. Pedro Garfias, nacido en Salamanca en 1901, llegó exiliado a México en 1939. Más tarde radicó en Monterrey y ejerció el periodismo. Su obra fue también publicada por la UNAM.

Pero fue hasta las últimas décadas del siglo cuando el Gobierno del estado participó directamente en la labor editorial. Lo hizo primero a través del Departamento de Publicaciones, entre cuyas colecciones destacó la Biblioteca de Nuevo León y, a partir de 1995, a través de Conarte y su Fondo Estatal para la Cultura y las Artes, que en los últimos años del siglo publicó cerca de ochenta volúmenes de narrativa, poesía, teatro y ensayo, los distribuyó a nivel nacional. Algunos de ellos se agotaron y otros fueron reeditados por editoriales comerciales. La Universidad Autónoma de Nuevo León, por su parte, ha publicado tanto a jóvenes escritores como a sus catedráticos más

reconocidos. Por lo que toca a la participación privada, hay que destacar el papel desempeñado en esos años por Ediciones Castillo. Fundada en 1977, dicha editorial difundió la obra de escritores de Nuevo León y colaboró en la organización y patrocinio de premios nacionales.<sup>7</sup>

A nivel nacional se sumaron a los catálogos de Conaculta, en la colección Tierra Adentro, autores como Joaquín Hurtado, Patricia Laurent Kullick, David Toscana, Hugo Valdés Manríquez y Armando Alanís Pulido. En el Fondo de Cultura Económica aparecieron también obras de escritores de Nuevo León como Ricardo Elizondo Elizondo, Mario Anteo, Carmen Alardín y Guillermo Meléndez. Además, algunos de sus libros y los de autores como Eduardo Antonio Parra, Héctor Alvarado, Samuel Noyola, Minerva Margarita Villarreal, José Javier Villarreal y Dulce María González, entre otros, aparecieron bajo el sello de reconocidas casas editoriales con sede en la ciudad de México. Eventualmente, unos cuantos lograron la deseada distribución en Sudamérica y España y otros fueron traducidos y distribuidos en Norteamérica y Europa. Por otra parte, han recibido premios internacionales, como el latinoamericano de cuento Juan Rulfo, Héctor Alvarado y Eduardo Antonio Parra, y el reconocimiento de la Enciclopedia Británica por su contribución a la lengua, Ricardo Elizondo Elizondo.

Por lo que toca a la difusión, además de las presentaciones acostumbradas, la prensa local –y en algunos casos nacional e internacional– se ocupó de reseñar cada libro. Aun cuando la crítica literaria siga siendo incipiente en Monterrey, encontramos obras de esta época referidas a la creación. *Paisaje de Nuevo León en la literatura. Visión de tres mujeres* de Mónica Díaz Avilez, por ejemplo, está dedicada a la narrativa corta de Irma Sabina Sepúlveda, Cris Villarreal Navarro y Patricia Laurent Kullick; mientras que *El norte: una experiencia contemporánea en la narrativa mexicana*, de Miguel Rodríguez Lozano, analiza la obra de Eduardo Antonio Parra, David Toscana y Joaquín Hurtado entre otros autores del norte de México.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> El Sistema de Información Cultural de Conaculta, <http://sic.conaculta.gob.mx>, registra 134 obras publicadas en Nuevo León entre 1989 y 2003. De ellas, 31 fueron editadas o coeditadas por el Gobierno del estado entre 1992 y 1995. Conarte publicó, entre 1995 y 2003, 78 obras en colaboración con Conaculta y otras instituciones. Aparecen además 13 obras de la UANL, 5 de Ediciones La Mancuspia, 4 de Ediciones Castillo y 3 de otras editoriales.

<sup>8</sup> Mónica Díaz Avilez, *Paisaje de Nuevo León en la literatura. Visión de tres mujeres*, Fondo Estatal para la Cultura y las Artes de Nuevo León, Conarte y Conaculta, México, 1998; y Miguel

Sin embargo, a pesar del incremento citado, publicaciones y tiraje siguen siendo muy bajos dado que los niveles de lectura lo son. Por otra parte, aun cuando algunas obras literarias de autores locales incursionen en la experimentación característica del siglo XX, su reconocimiento nacional sigue siendo relativo, pues son comparativamente muy pocas las obras de autores locales que se encuentran en las librerías del país y menos aún las que se reeditan. De cara a un público lector reducido, la oferta y la promoción son abrumadoramente desiguales; las grandes casas editoriales internacionales acaparan el pequeño mercado mexicano, mientras que los autores locales y las editoriales pequeñas se vuelven cada vez menos visibles.

Las propias encuestas realizadas para Conaculta constatan el bajo nivel de lectura que sigue prevaleciendo en México. La levantada en 2006 mostró que al año se leían 2.9 libros en promedio; pero se incluían libros de todo tipo: textos escolares, guías y manuales, novelas, enciclopedias, temas de superación personal, de religión o de cocina. Como en otros aspectos de la realidad nacional, el promedio oculta una profunda desigualdad, pues poco más de la mitad de los entrevistados nunca había leído libros o no acostumbraba hacerlo, o los leía ocasionalmente. Las diferencias regionales o por ciudades también eran notables, pues mientras en el Distrito Federal el promedio de libros leídos al año era de 5.5, en el sur del país apenas llegaba a 2.6. Para Monterrey tal promedio era apenas de 2.4, resultado que el propio análisis de la encuesta califica como llamativo, y no coincide con otras investigaciones.<sup>9</sup>

## ARTES ESCÉNICAS

Por lo que toca a las artes escénicas, tenemos que, a casi veinte años de su creación, el Teatro de la Ciudad vio desfilar por su gran sala algunos grupos de renombre internacional, pues desde sus inicios ha sido sede de festivales y se ha rentado para espectáculos comerciales. Por ejemplo, en el aniversario

---

Rodríguez Lozano, *El norte: una experiencia contemporánea en la narrativa mexicana*, Fondo Estatal para la Cultura y las Artes de Nuevo León, Conarte y Conaculta, México, 2002.

<sup>9</sup> Conaculta 2006. Encuesta Nacional de Lectura, Julia Isabel Flores Dávila, coordinadora del Área de Investigación Aplicada y Opinión, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM.

400 de la fundación de la ciudad, destacaron las presentaciones del pianista Evgeny Kissin y, poco después, de la compañía de danza de Joaquín Cortés o, en el Festival del Barrio Antiguo, la presencia de Omara Portuondo. En todos ellos el público llenó la gran sala, cosa que también ocurrió con otras presentaciones internacionales auspiciadas por la Alianza Francesa y, de vez en cuando, en la Muestra Nacional de Teatro, coordinada por Conaculta, o en el Festival de Teatro auspiciado por Conarte.

En términos generales podemos decir que el público llena la sala para admirar a los artistas de renombre cuando el precio no es muy elevado o cuando la publicidad –sobre todo ligada a las televisoras– es intensa. La danza contemporánea, por ejemplo, requiere de todo el escenario pero tiene poco público, y los teatristas locales, con los pocos recursos disponibles frente al alto costo de una producción para un teatro de grandes dimensiones no logran temporadas memorables. La situación de la ópera sigue siendo aún más difícil.

A pesar de ello, algunos artistas de la localidad han logrado destacar a nivel nacional y obtener reconocimiento. Entre los intérpretes musicales de la última década del siglo destacan Miguel Lawrence en la flauta y Rosendo Flores y Rosa María Hernández en canto. Por su parte, después de Paulino Paredes, Silvino Jaramillo o José Hernández Gama sobresalen como compositores José Luis Wario y Hernán Palma y Meza, así como Patricio Gómez Junco quien además tiene a su cargo el notable ensamble coral Vittoria.

En danza contemporánea alcanzaron renombre nacional coreógrafos e intérpretes como Judith Téllez, Ruby Gámez, Aurora Buensuceso, Mizraím Araujo, Emir Meza y Hester Martínez quien por más de 15 años ha organizado encuentros internacionales de danza.

Por su obra dramática y dirección teatral recibieron un amplio reconocimiento Luis Martín, Julián Guajardo, Rubén González Garza, Sergio García, Virgilio Leos, Coral Aguirre, Javier Serna, Reynol Pérez, Gabriel Contreras, Gerardo Valdés, Gerardo Dávila, Leticia Parra y Hernán Galindo; mientras que por su destacada actuación han tenido homenajes Emma Myrthala Cantú, Minerva Mena Peña y Rubén Orozco.

Sin embargo, las producciones locales, a pesar de apoyos como los otorgados por Conarte, fueron relativamente escasas y su reconocimiento nacional, aún menor. Además, estas puestas teatrales se basaron, las más de

las veces, en obras de autores internacionales y sólo en contadas ocasiones de dramaturgos locales.

La pequeña sala experimental con la que cuenta el Teatro de la Ciudad, inaugurada en 1985, está destinada a presentar obras de vanguardia. En ella han tenido cabida casi todos los directores locales, pero debido a la fuerte demanda del espacio, las temporadas han sido cortas y su éxito muy variable; además de los problemas inherentes a la obra en sí, todas han enfrentado problemas de difusión por la falta de presupuesto para publicidad.

Por lo que toca a otros espacios escénicos, tenemos que a partir de los años ochenta se incrementa la participación privada en la creación y operación de auditorios y teatros en Monterrey y su área metropolitana. El auditorio Luis Elizondo del Tecnológico de Monterrey, con mil 800 butacas, además de las actividades y espectáculos de Difusión Cultural del campus ha sido, desde su apertura en 1980, sede de la SAT, presentando sin interrupción notables temporadas de conciertos, óperas y espectáculos de danza con artistas de renombre internacional. El Teatro Nova, con más de mil butacas, diseñado por Pedro Ramírez Vázquez, forma desde 1979 parte del centro recreativo del consorcio Alfa y es sede de la Compañía Artística Nova. El Foro Procultura, inaugurado en 1999, promueve la danza y la música, particularmente la zarzuela, y cuenta con una sala para más de seiscientas personas.

El área metropolitana de Monterrey cuenta con otros auditorios y teatros a cargo de instituciones públicas o comerciales, además de que la mayoría de sus municipios tiene espacios culturales a su cargo.<sup>10</sup> Entre estos últimos se encuentra, en Monterrey, el teatro municipal José Calderón, con 350 butacas, el cual es sede de Universiteatro de la Facultad de Filosofía y Letras de la UANL y presenta obras de teatro y danza de los festivales

---

<sup>10</sup> Entre los construidos con anterioridad destacan el del IMSS, en el que se presentan tanto eventos culturales como comerciales, y el Aula Magna, dedicada a eventos académicos y culturales de la UANL. Están también los dedicados por completo a eventos y espectáculos comerciales, como los teatros de la Anda y Nena Delgado. De los 26 registros de teatros listados en el Sistema de Información Cultural de Conaculta para Nuevo León, sólo uno se encuentra fuera del área metropolitana, en Linares, inaugurado en 1985. Los auditorios registrados son veintiocho, de los cuales catorce se encuentran fuera del área metropolitana. Otros teatros y auditorios listados son: Teatro al Aire Libre de Vitro con tres mil butacas, inaugurado en 1987; La Casa de los Títeres, sede de Baúl Teatro; el teatro del Centro de la Comunidad Universitaria de la UDEM, inaugurado en 1998; y el Teatro del Centro de las Artes, inaugurado en 2000. Ver <http://sic.conaculta.gob.mx>



nacionales y estatales. En Garza García se encuentra el Auditorio San Pedro, en el que a partir de 1982 se presentan desde academias que rentan el espacio, hasta conciertos y obras de grupos internacionales de renombre; y la pequeña sala Daniel Zambrano, inaugurada en 1987, que es sede del grupo Dramas Nuevo León. En San Nicolás, el Teatro de la Ciudad es sede de la revista musical del municipio, y en Guadalupe, el teatro Sara García, que originalmente fue cine, se remodeló en 1984.

El moderno Teatro Universitario de la UANL, inaugurado en 1991, cuenta con 648 lugares y, además de albergar otros eventos de las facultades, es sede de su Orquesta Sinfónica. Su cada vez mejor desempeño es reconocido por el público asiduo que disfruta las temporadas, e incluso por la prensa. Alejandro Fernández publica en *El Norte* una reseña crítica de prácticamente cada concierto que se presenta en la ciudad, cosa que desafortunadamente no ocurre en otras manifestaciones artísticas.

Sin embargo, Monterrey no destaca por su apoyo a la música sinfónica o de cámara y ha sido testigo de la corta duración o falta de recursos de sus orquestas. Por ejemplo, la Escuela Superior de Música y Danza de Monterrey, fundada en 1977 con el nombre de Carmen Romano de López Portillo, bajo los auspicios del INBA, no tiene una orquesta propia con apariciones regulares abiertas al público; sus salas Chopin y Ponce, además de servir para las clases y presentaciones de los alumnos, albergan ocasionalmente clases magistrales. A pesar de varios intentos, la ciudad de Monterrey no cuenta con una filarmónica o una sinfónica.

Por lo que toca a la danza, además de la formación folclórica, clásica y contemporánea en la Escuela Superior de Música y Danza, el Ballet de Monterrey ofrece la oportunidad de un desarrollo profesional a los bailarines más destacados y, al público, la posibilidad de disfrutar de esta manifestación artística en sus temporadas anuales. Creado y presidido por Yolanda Santos de Hoyos, el Ballet cuenta con patrocinios públicos y privados. Por otra parte, las asociaciones de danza folclórica y contemporánea organizan cada año en los principales escenarios de la ciudad festivales y presentaciones para todos los públicos. La alta calidad de las propuestas coreográficas y de su ejecución ha redundado en el reconocimiento nacional de algunos grupos.

La danza folclórica cuenta con mejores estrategias de organización y con un público asiduo, lo que sin duda está relacionado con la extracción

popular de sus propuestas que generalmente incluyen matachines, vistosos trajes y coreografías con notables elementos de luz y sonido.

## CULTURA POPULAR

El apoyo gubernamental otorgado a las manifestaciones de los pueblos de Nuevo León ha sido mucho menor al del área metropolitana, fenómeno asociado sin duda a factores de población e ingreso y que, sin embargo, no se relaciona con la asistencia del público a los eventos, que es proporcionalmente mucho mayor en los pueblos.

Por otra parte, cabe resaltar el auge de la música nortea, originada principalmente fuera del área metropolitana y que ha llegado a los circuitos masivos gracias al numeroso público que disfruta de espectáculos musicales asociados con la migración y la cultura de frontera por sus usos culturales, moda, acordes y letra de sus canciones. Más allá de la muy variable calidad de sus músicos, su éxito y fuerza son fenómenos sociales incuestionables.

Encontramos interpretaciones de la música popular basadas en la investigación, como la que realizan Pepe y Luisa Fernanda Patrón y que apelan a otro público, y la del grupo Música Maestro a cuya preparación musical se agrega la labor de rescate.

## ARTES PLÁSTICAS

Presenciamos en Monterrey, en las postrimerías del siglo XX, un auge de las artes plásticas. Éstas pueden considerarse la expresión más asociada al ámbito internacional y, por ende, a los avatares del capital, al ser vistas como una inversión o como un fenómeno de distinción. El alto costo de las obras de arte garantiza que sólo unos cuantos puedan poseerlas. Disfrutarlas en un museo implica, para el público, conocer la creación artística de otras épocas y lugares, es decir, lo que ocurre en el mundo del arte; por su parte, el museo requiere contar con las condiciones necesarias para recibirlas en préstamo y con grandes recursos para seguros y traslados. De este modo, para los regiomontanos el acceso a la obra de los grandes maestros del

arte del mundo es muy limitado; y ciertamente cuando ocurre es noticia y atrae al gran público.

Por lo que toca a la producción local, al igual que en otras expresiones artísticas, el éxito corresponde a unos cuantos artistas reconocidos en el resto del país y que, por supuesto, son conocidos en los círculos del arte, no por el público en general. Son pocos los artistas seleccionados en reseñas, muestras o bienales nacionales e internacionales y, en todo caso, son más los jóvenes. Las propuestas plásticas de fin de siglo se caracterizan por asimilar elementos de las vanguardias internacionales. Si en los setenta Julio Galán o Silvia Ordoñez representaban a los artistas del noreste, en los noventa los seleccionados en las bienales de arte joven en Monterrey o en Aguascalientes, como Francisco Larios, Roberto Arcaute, José Luis Cendejas, Pilar de la Fuente, Rubén Gutiérrez, Hugo Lugo, Manuel Mathar, Damián Ontiveros, Elisa Pasquel, Adrián Procel, Alejandra Quintanilla, Lorenzo Ventura o Fernando Villalvazo, se sumaron a otros participantes locales al ser seleccionados en la Bienal del Museo de Monterrey o del Tamayo.

En la del Museo de Monterrey, entre 1992 y 2000, habían sido elegidos Rosario Guajardo, Gerardo Azcúnaga, Francisco Larios y Miriam Medrez; sus obras pasaron a formar parte de la colección y se exhibieron en el museo. Aun así, podemos decir que las muestras de artistas nuevoleonenses han estado limitadas al menos en dos sentidos: son pocos los artistas locales invitados a exhibir en museos y galerías, y no muy numerosos los que asisten a verlas, menos aún a comprarlas. Aun cuando los artistas registrados en la plástica de San Pedro o los participantes en las Reseñas de la Plástica organizadas por la Casa de la Cultura alcanzaron un número considerable, el reconocimiento profesional de la mayoría de ellos fue limitado. Por otra parte, el apoyo gubernamental a la producción siempre ha sido escaso; la colección del Estado se caracteriza por tratarse de donaciones o préstamos de diversa índole, mas no por tratarse de adquisiciones seleccionadas.

La Pinacoteca del Estado, abierta en 1990 en el Parque Niños Héroe para albergar la colección estatal de arte, registraba muy poca afluencia a su exhibición permanente. En cambio, la Bienal de Arte Joven del Noreste, organizada por la Casa de la Cultura, atestiguó en esos años novedosas propuestas que lograron reconocimiento nacional.

### *Museos de arte*

A pesar de la disociación entre la producción local y la oferta cultural de los nuevos museos de arte que se abrieron en la ciudad a fines del siglo XX, su importancia como símbolos de la modernidad incrementó notablemente su contribución al desarrollo cultural de Monterrey.

A nivel nacional, la percepción de la ciudad en el ámbito cultural se transformó en gran medida gracias a la apertura de museos en los que se dieron a conocer las colecciones locales de arte, lo cual convirtió nuestra metrópoli en destino predilecto de artistas plásticos y, por algunos años, en paraíso de galeristas y sitio ideal para compartir la distinción entre quienes poseen y quienes aprecian el arte.

En su estudio sobre la apropiación de la obra de arte como fenómeno asociado a la distinción, Pierre Bourdieu señala que “toda apropiación de una obra de arte, que es una relación de distinción realizada, hecha cosa, es una relación social y, contra la ilusión del comunismo cultural, una relación de distinción.”<sup>11</sup> Las obras están simbólicamente jerarquizadas y marcan etapas de acercamiento al arte al permitir diferentes niveles de interpretación. En otras palabras, como señala García Canclini, las obras de arte están sujetas a una doble separación:

Por una parte, entre lo tradicional administrado por el Estado y lo moderno auspiciado por empresas privadas; por otra, la división entre lo culto moderno o experimental para élites, promovido por un tipo de empresas, y lo masivo organizado por otro tipo de empresas. La tendencia general es que la modernización de la cultura para élites y para masas va quedando en manos de la iniciativa privada (...) Unos y otros buscan en el arte dos tipos de rédito simbólico: los Estados, legitimidad y consenso al aparecer como representantes de la historia nacional; las empresas, obtener lucro y construir a través de la cultura de punta, renovadora, una imagen “no interesada” de su expansión económica.<sup>12</sup>

Las reflexiones aquí plasmadas parten de considerar que la oferta cultural de un museo es un factor determinante del público que asiste, y buscan proporcionar argumentos que apoyen la idea de que las políticas culturales determinan

---

<sup>11</sup> Pierre Bourdieu, *La distinción*, Taurus Humanidades, 1991, p. 225.

<sup>12</sup> García Canclini, *op. cit.*, pp. 85-86.

qué se exhibe. La estructura de los museos, su entorno y su oferta cultural se convierten en elocuentes imágenes de la fuerte influencia de la cultura occidental sobre lo que llamamos “ser culto” o “cultura”. García Canclini, al analizar la situación de los museos en el ámbito latinoamericano, señala que además de colocar a la sociedad en relación con su origen, tienen una influencia determinante en la producción cultural que reproduce prácticas e imágenes anteriores.<sup>13</sup> Siguiendo a Bourdieu, agrega que el consumo artístico se convierte en testimonio de las contradicciones sociales y cuestiona la divulgación masiva de la cultura hegemónica a través de los museos: “es un procedimiento para afianzar la distinción de quienes lo conocen, los que son capaces de separar forma y función, los que saben usar el museo.”<sup>14</sup>

Esta situación se vuelve más evidente en Monterrey, pues mientras en la Ciudad de México los museos se perciben como creadores de identidad nacional y son casi todos ellos instituciones públicas, en Monterrey la iniciativa privada juega un papel protagónico en la creación de museos, y su oferta se centra en exhibiciones temporales de artistas reconocidos, algunos de ellos de renombre internacional; la asistencia del público se relaciona directamente con su fama. El arte se convierte en noticia, lo cual se vuelve indispensable para atraer al público.

Podemos, en términos generales, afirmar que los museos de Monterrey están orientados hacia un público más amplio y, aun cuando difundan la cultura de las élites, no buscan ser considerados instituciones elitistas. El interés por el número de visitantes y por ofrecerles una experiencia educativa puede relacionarse, en algunos casos, con el deseo de recibir más recursos. La asistencia del público se mide por números, pues no hay estudios de las reacciones frente a la obra o de la calidad de la experiencia, y tanto la crítica como el análisis de lo que ocurre en el mundo del arte es, en nuestra ciudad, muy limitado. Podemos agregar que, al igual que en otros sitios, el interés por el arte aumenta a la par que los niveles económico y educativo.

En nuestros museos, como en la mayoría de las instituciones culturales, hay eventos destinados al público en general y eventos destinados para patrocinadores y sociedades de amigos. Y como también sucede en otras partes, cuando la colección permanente no es muy notable, ésta atrae a

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 134.

<sup>14</sup> *Ibid.*, pp. 146-147.

un público aún más reducido. A los precios actuales del arte, la capacidad adquisitiva de los museos en todo el mundo es limitada, ni qué decir en los países en desarrollo. Por otra parte, la falta de políticas públicas de adquisición y de recursos para impulsarla se suma al bajo número de coleccionistas en comparación con los países desarrollados y a la falta de incentivos fiscales para incrementar las donaciones a los museos.

Por lo que toca al contenido de las exposiciones, encontramos que la itinerancia de las colecciones nacionales para dar a conocer el patrimonio nacional fue muy limitada y, si en otras partes contribuyó a formar la identidad nacional, en Monterrey, como en general en el norte del país, esto fue aún menos frecuente. De tal modo que de las exposiciones que llegaron a Monterrey en esos años pocas fueron organizadas por instituciones públicas nacionales; la mayoría de ellas se debió a que las instituciones privadas prestaron sus colecciones o patrocinaron muestras itinerantes, organizadas por el museo en forma individual o en colaboración con otros museos. Algunas incluso estuvieron ligadas a museos norteamericanos.

Encontramos así que en Monterrey los museos cumplen una doble función: por una parte, como lugares para disfrutar el arte; por otra, lugares de consagración de nuevas manifestaciones artísticas y de nuevos coleccionistas. Los museos satisfacen necesidades culturales particulares de la ciudad, que en el imaginario nacional no contaba con una trayectoria notable por sus eventos artísticos o por el capital cultural de sus habitantes.

Por otra parte, el público de los museos de Monterrey es un público incipiente, dado que los museos también lo son. A fines del siglo XX nuestros espacios culturales ganaron renombre en el país como centros de arte y sus actividades empezaron a ser noticia nacional.

Al menos en lo que se refiere a la afluencia de público, la experiencia local ha sido relativamente exitosa. Una encuesta realizada a fines de 2003 mostraba que el porcentaje de la población que declaraba haber asistido a museos, casas de cultura y otros recintos culturales era al menos veinte puntos porcentuales mayor al del país, y entre seis y diez puntos mayor al de Guadalajara y el Distrito Federal.<sup>15</sup> También otras ciudades, como

---

<sup>15</sup> Conaculta, 2004. Encuesta Nacional de Consumo y Prácticas Culturales, a cargo de Julia Isabel Flores Dávila, coordinadora de la Unidad de Estudios sobre la Opinión del Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.

Zacatecas, Puebla y Oaxaca, experimentaron un auge en sus museos y otros recintos culturales bajo esquemas variados de fomento y promoción.

Podemos decir que el modelo local de museo de arte se caracteriza, primero, por un acercamiento entre museo y galería, tanto para la organización de exposiciones como para la consagración de algunos artistas. Y, sin embargo, se trata de un acercamiento contradictorio; es temeroso y poco reconocido por los museos, pues los relaciona con el mercado. A falta del elemento de juicio que ofrece el tiempo, el arte contemporáneo es juzgado por los curadores, y en Monterrey, a falta de curadores locales reconocidos, la función de juez con frecuencia recae sobre el Consejo y sobre el director del museo. El fenómeno de acercamiento del museo a coleccionistas e instituciones comerciales del arte se relaciona también con los altos precios de las obras artísticas –lo cual hace su adquisición inaccesible para el museo– y con la falta de interés local por profundizar en el conocimiento del arte a través de las colecciones. Estos dos factores reducen la relación del público con las obras que se exhiben a una asociación arte-espectáculo, asociación pasajera donde la moda y el reconocimiento social tienen un papel preponderante. Se trata de visitantes que requieren múltiples estímulos para asistir al museo; al mismo tiempo, los medios de comunicación han llevado al museo a subrayar aspectos sociales y espectaculares de algunas actividades museísticas, más que a ahondar en el conocimiento de lo que ocurre o ha ocurrido en el mundo del arte.

Consideramos importante subrayar la falta de patrones de selección que permitan identificar las políticas culturales de los museos a través de las exposiciones. El corto tiempo que se exhiben las muestras y la variedad de ellas hacen necesario que el museo se adapte a lo accesible, tratando de satisfacer el deseo del público de conocer las tendencias internacionales del arte, aunque este conocimiento sea somero.

En su afán de llegar a un público más extenso, los museos de arte amplían sus instalaciones, horarios y publicidad; presentan exposiciones más variadas, algunas con museografías espectaculares, otras, educativas; algunas con gran éxito, otras que enfrentan una fuerte crítica o rechazo. Tratan de satisfacer a una comunidad en la que a veces identifican sólo las necesidades de una élite y buscan convertirlas en las necesidades de las masas.

Para apoyar los comentarios anteriores, presentamos enseguida una breve descripción de los dos museos más importantes dedicados exclusivamente al arte.

#### *Museo de Monterrey 1977-2000*

Creado en el antiguo edificio de la Cervecería Cuauhtémoc en noviembre de 1977, su objetivo fue presentar las manifestaciones más importantes de las artes visuales, tanto locales como nacionales. El museo contaba con diecisiete salas de exhibición y, como parte de su función social, el acceso era gratuito. Con frecuencia el recorrido terminaba con una cerveza, también gratis.

En la celebración de sus quince años fue señalado como el primer ejemplo de museo privado dedicado exclusivamente al arte. Tanto los artistas locales elegidos para exponer en forma individual o colectiva como los extranjeros, agradecieron la oportunidad de dar a conocer su obra. El peruano Fernando de Szyszlo, por ejemplo, subrayó el atractivo de la plaza por sus coleccionistas: "Para un artista latinoamericano es ciertamente muy importante exponer en el Museo de Monterrey, ya que la ciudad es un mercado poderoso de coleccionistas... Los coleccionistas de Monterrey, gracias a sus compras de Sotheby's, han hecho que Monterrey tenga una luz especial".<sup>16</sup>

Por otra parte, a pesar de su poca participación como expositores, fueron los artistas locales quienes más ardientemente expresaron su frustración cuando cerró el museo, pues más allá de la posibilidad de exponer, constituía para muchos de ellos una oportunidad única de ver obras de otros creadores. El Museo de Monterrey albergaba una importante colección de arte moderno latinoamericano con énfasis en expresiones plásticas mexicanas, hoy convertida en colección itinerante. Entre sus más de mil piezas se encuentran obras de grandes maestros y de artistas contemporáneos, la mayor parte donada por Cervecería Cuauhtémoc y, algunas, por los artistas; incluye además la colección Otto Roehr de arte prehispánico, la colección de Artes Gráficas Panamericanas, donada por

---

<sup>16</sup> Suplemento especial XV Aniversario del Museo de Monterrey, *El Norte*, 7 de noviembre de 1992.



Cartón y Papel de México, una colección de arte latinoamericano adquirida a través de donaciones de sus patrocinadores, y la colección resultante de los premios de adquisición de la Bienal del Museo de Monterrey, ahora Bienal Femsa. Podemos señalar que en los primeros quince años del museo fueron muy pocos los artistas locales que expusieron; en forma individual solamente Julio Galán, Sylvia Ordoñez, Arturo Marty y Jorge Elizondo, pues la participación de artistas nuevoleonenses se dio sobre todo en exposiciones colectivas, y fue resultado de los premios de la Bienal.

Si nos remitimos al contenido de las exposiciones, encontraremos que la gran mayoría de ellas fueron temporales, 160 en sus primeros quince años, algunas individuales, otras temáticas. Las más visitadas fueron *Las castas mexicanas* y *Los palacios de la Nueva España*, curadas por el propio Museo, junto con la exposición de Tamayo y la breve muestra *Antiguos maestros*, traída a Monterrey por importantes galerías extranjeras.<sup>17</sup>

#### Marco

El Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey abrió sus puertas el 28 de junio de 1991 auspiciado por el Gobierno de Nuevo León y un grupo de representantes de la iniciativa privada, notables por sus colecciones, en cuyas manos está la administración y operación del museo. Iniciado en 1988, el proyecto subrayaba su configuración, su internacionalismo plástico y el estímulo a corrientes estéticas mexicanas. El edificio del museo, ubicado frente a la Macroplaza en el centro de Monterrey, es obra de Ricardo Legorreta y cuenta con cinco mil metros cuadrados para exhibiciones. En aquel entonces se estableció como misión promover tendencias contemporáneas del arte, servir de escenario a jóvenes talentos artísticos de México, e integrar una de las más importantes colecciones de arte contemporáneo en exhibición permanente.

La hoja de presentación inicial definía el museo como el lugar donde convergen las tendencias contemporáneas del arte sin fronteras geográficas

---

<sup>17</sup> Ver Xardiel Padilla, "Proyecto y realidad. Lo que el museo no expone", en suplemento especial XV aniversario del Museo de Monterrey, *op. cit.*, y Carolina Farías "Análisis de las exposiciones presentadas por el Museo de Monterrey de septiembre de 1988 a agosto de 1993 y por el Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey de junio de 1991 a agosto de 1993", tesis no publicada, UDEM, 1994.

ni ideológicas, un énfasis que incita a la comparación con el TLCAN, cuyos posibles frutos eran entonces ampliamente promovidos. Entre los comentarios a la exposición inaugural del Marco, *Mito y magia en América: los ochenta*, encontramos uno que subraya la desigual representación del norte y sur del continente:

La colaboración real del sur se reduce aún más, mientras que el norte –México incluido– goza de la expansión imperial... Esto conviene bastante bien a los propósitos de México, ya que ahora se ubica –se ha ubicado a sí mismo– en la corriente principal de la producción cultural, y ha modificado las fronteras en su favor.<sup>18</sup>

El papel de la diplomacia cultural en el proceso de apertura comercial, y en particular en las negociaciones del TLCAN, tuvo como símbolo principal la exposición *México. Esplendores de treinta siglos*, que fue asumida y promovida como un proyecto de Estado por el propio presidente “para mostrarle al mundo la fortaleza cultural del país”.<sup>19</sup> Luego de exhibirse en el Museo Metropolitano de Nueva York, en los Ángeles, California, y en San Antonio, Texas, fue presentada en el Marco en 1992.

Pero si comparamos las metas enunciadas por Marco con la realidad, encontraremos que con las exposiciones de arte contemporáneo alternaron otras de arte de principios de siglo y anteriores. Tal vez se tratara de una reacción a las críticas –de profesionales, amateurs y público– a su exposición inaugural, aunada a la preocupación por atraer a un público más amplio.<sup>20</sup>

También en Marco ha sido constante la queja de exclusión de los artistas locales, al comentar sobre la selección de los expositores el presidente del Consejo subraya el papel de curadores y asesores en la selección, y

---

<sup>18</sup> Hollander, “El arte industrial”, *La jornada semanal*, 23 de febrero, 1992.

<sup>19</sup> Carlos Salinas de Gortari, *México: un paso difícil a la modernidad*, Plaza & Janés, México, 2000, p. 650.

<sup>20</sup> Tenemos, por ejemplo, esta reacción en un periódico local a la exposición inaugural que sin duda pone en evidencia la distancia que separa al museo de los gustos del público: “El edificio recién construido es espléndido, monumental, majestuoso. Las pinturas de su primera exposición son mediocres; están horribles... No conocemos nada de arte pictórico, sin embargo, no tenemos empacho para afirmar que la mayor parte de esas pinturas, por no decir todas, carecen en lo absoluto de valor artístico”, Donato de la Garza, “Primera exposición del Marco”, *El Norte*, 19/10/1991.

aclara que el museo “no pretende promover artistas... no tiene vocación de apoyar a artistas locales”.<sup>21</sup>

Las estrategias para formar la colección tampoco se salvaron de la crítica. La primera edición del Premio Marco en 1995 recibió en donación la obra de todos los artistas nacionales e internacionales que participaron por invitación del museo. Los críticos, además de considerar que una colección no se manda hacer, señalaron que todos los invitados habían tenido –o tuvieron enseguida– exposiciones, lo cual, a pesar de los comentarios oficiales, asociaba la estrategia del Museo a la consagración de los artistas.

Las subastas ofrecieron otra forma de relacionar arte y capital. Las de Marco, organizadas por Sotheby’s, despertaron también gran interés de los medios de comunicación por los precios a que se cotizaban las obras, y las notas publicadas subrayaron la asociación del museo con los grupos de poder y con el mercado del arte. Marco se convirtió así en punto de referencia para la industria del arte:

Se solicitó a los artistas participantes, muchos de los cuales están incluidos en la exposición actual, que produjeran obras de acuerdo a los temas de cada subasta... Las subastas estaban cerradas al público, la prensa y los críticos de arte; la cuota de ingreso era de doscientos dólares para los invitados selectos. Los artistas donaron sus obras por la mitad de su valor de mercado, y éstas se vendieron a un valor mucho mayor.<sup>22</sup>

Como en el caso del Museo de Monterrey, en Marco encontramos que las exposiciones que más agradan al público no son las de arte contemporáneo. El récord de asistencia en la última década del siglo lo tuvo México. *Esplendores de treinta siglos, seguida de Pintura mexicana: 1950-1980*, otra exposición que tuvo relevancia internacional.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ver entrevista a Diego Sada en Arnulfo Vigil, “MARCO Museo de Arte Contemporáneo”, *Guía Regiomontana*, Año II/No. XVIII, julio 1991, p.16.

<sup>22</sup> Hollander, *op. cit.*, p. 25.

<sup>23</sup> Ver Carolina Farías, *op. cit.*

## COMENTARIOS FINALES

A manera de conclusión, podemos señalar que en el caso de los principales museos de arte de Monterrey, los lazos con procedimientos de distinción simbólica aumentan dado que no exhiben su colección –o parte de ella– en forma permanente, y porque muchas de las obras presentadas en las exposiciones organizadas pertenecían a galerías y coleccionistas locales. El nombre de sus poseedores con frecuencia aparecía en cédulas y catálogos. En Monterrey el museo ofrece también un beneficio simbólico a través de una adecuada publicidad: el público que acude a la inauguración de una exposición puede ver y ser visto por quien debe ser visto y es además fotografiado para los periódicos. Eventos que a su vez se vuelven mito.<sup>24</sup>

Los resultados manifiestos en otras expresiones del arte, sin ser tan evidentes como en las artes plásticas, confirman la fuerte relación que –como señala Bourdieu– une prácticas culturales con capital escolar y origen social. El consumo cultural en nuestra sociedad está sin duda asociado a estos factores.

Por otra parte, sabemos que el arte moderno introduce un distanciamiento estético: el placer no es directo o de primer grado, pues requiere conocer otras obras para hacer comparaciones y asociaciones; el interés se desplaza del contenido a la forma.<sup>25</sup> Esto es válido tanto para las artes plásticas como para las artes escénicas experimentales o contemporáneas y, por supuesto, para la literatura: los efectos propiamente artísticos sólo pueden apreciarse mediante la comparación con otras obras.

Por último, queda pendiente ampliar la discusión relativa a las contradicciones entre lo culto, lo popular y lo masivo. En particular porque es cada vez más evidente que sólo este último interesa al gran público.

---

<sup>24</sup> Por ejemplo, Enrique Ruiz señala: “Aun hoy, la inauguración de una exposición de arte es motivo de publicación de una página completa a colores en un periódico local que se distingue por explotar esa tendencia. Los socialitos son el lugar común por excelencia. La sofisticación y el posmodernismo bicicletero se manifiestan en la foto, con el artista con copa en la mano. El buen vestir y la buena vida de los educados miembros de la alta sociedad adornan con flores y perfumes sus estancias en el mundo de lo intelectual. La música fluye permanentemente entre los cuadros de una exposición, mientras nos deleitamos con la deliciosa presencia de los cultivados y distinguidos empresarios.” Enrique Ruiz A. “Panorama de la plástica nuevoleonesa”, *El Porvenir*, 23 de agosto de 1991.

<sup>25</sup> Ver Bourdieu, *op. cit.*, pp. 32-33.

Mientras lo culto imita propuestas internacionales, lo popular da cauce y contenido a la riqueza cultural de México y, en algunos casos, interactúa con las propuestas contemporáneas. Pero, al mismo tiempo, el auge del arte mexicano en el mundo no es producto de expresiones artísticas contemporáneas sino del arte prehispánico y, en menor medida, del arte popular y, como desafortunadamente demuestran los datos de galerías y ferias mundiales, los artistas de América Latina han quedado relegados de las preferencias del público comprador. En las grandes urbes mexicanas la presencia de manifestaciones populares con frecuencia se asocia a la migración del sur al norte del país y sólo la música nortea, de origen popular, constituye un caso especial al pasar con gran éxito al ámbito de lo masivo e internacionalizarse por su contacto con los fenómenos migratorios.

Hemos dicho también que, en general, lo masivo se caracteriza por la ausencia de valor artístico: cantantes poco entonados y acordes siempre iguales en la música, carcajadas efímeras en el teatro. Artistas que gracias a la televisión todos conocen a pesar de la poca calidad de sus interpretaciones. Mientras tanto, otros adquieren renombre internacional y son poco conocidos a nivel local como es el caso del joven tenor mexicano Rolando Villazón, considerado entre los mejores del mundo.

Con todo, podemos concluir afirmando que hoy tenemos en Monterrey más instituciones culturales, más museos, más eventos artísticos y más actividad editorial. Podemos relacionar el resurgimiento del arte con factores políticos, económicos, comerciales o sociales, pero siguen quedando en el aire interrogantes sobre los caminos de acceso al arte, las funciones que efectivamente cumplen los espacios culturales, la forma en que presentaciones y exhibiciones condicionan la reacción del espectador, los motivos que llevan a las instituciones a seleccionar artistas y autores, y al público a asistir a verlos. Al investigar y desmenuzar el contacto con el arte, corremos el riesgo de olvidar un aspecto importante, aquello que es inexplicable, lo que cada uno de nosotros siente ante la manifestación artística, lo que no se olvida pero tampoco se define, y permanece para sumarse a otros sentimientos, a otras experiencias.



## AUTORES

VÍCTOR LÓPEZ VILLAFañE. Licenciado en Derecho, maestro en Ciencia Política y doctor en Economía, títulos obtenidos en la UNAM. Además realizó estudios de posgrado en la Universidad Tsukuba de Japón. Ha tenido las becas del Institute of Developing Economies de Tokio y Fullbright para realizar investigación en la Universidad de California en San Diego. Desde 1993, ha sido profesor en el Tecnológico de Monterrey. Desde el año 2002 fue nombrado director del Centro de Estudios sobre Norteamérica en esta institución. Ha sido autor y coeditor de nueve libros, además de contar con más de cincuenta artículos y capítulos de libros que se han publicado a nivel nacional e internacional. Su más reciente publicación es el libro *Estados Unidos y América Latina. Los nuevos desafíos*, Jorale-Orfila editores, 2007.

JUAN ZAPATA NOVOA. Licenciado en Derecho y Sociología. Docente en la UDEM, UANL y Escuela Nacional de Antropología. Investigador de tiempo completo en el Centro de Codesarrollo de CONACYT. Ha sido consultor de empresas en sociología industrial. Ha publicado: *Petroleo y codesarrollo*, CONACYT, *La muerte de Fundidora*, LIMUSA, *El mercado de las conciencias*, Castillo, *Tercos y triunfadores de Monterrey*, Castillo, *La sociedad mexicana y sus pueblos indígenas a fines del siglo XX*, UDEM.

SERGIO ELÍAS GUTIÉRREZ SALAZAR. Profesor y director de la maestría en Derecho de la Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública

del Tecnológico de Monterrey y miembro del Consejo Editorial de la revista *IUSTITIA* editada por el Departamento de Derecho de la misma institución. Es notario público y editorialista del periódico *El Norte*. Licenciado y doctor en Derecho por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Realizó una maestría en Derecho con especialidad en Finanzas Públicas en la UNAM; y otra en Administración Pública por el Instituto Internacional de Administración, en París, Francia. Ha sido funcionario público por más de 25 años en los Gobiernos federal, estatal y municipal.

MARÍA DE LOS ÁNGELES POZAS. Profesora investigadora del Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México. Realiza una investigación con apoyo del CONACYT sobre innovación y transferencia tecnológica en las cadenas productivas de electrodomésticos. Tiene un doctorado en Sociología por la Universidad de Johns Hopkins. Sus libros más recientes son *Estructura y dinámica de las grandes empresas en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, El Colegio de México, 2006 y *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, El Colegio de México, 2002.

ANNE FOUQUET GUÉRINEAU. Directora y profesora asociada del Departamento de Relaciones Internacionales y Ciencia Política, miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Tiene un doctorado en Sociología por la Universidad de París X Nanterre. Sus temas de trabajo se centran en reestructuración industrial y sociología del trabajo. Sus últimas publicaciones son "Ilusiones y transformaciones en la maquiladora regiomontana", *Comercio exterior*, abril, 2006 y "La industria maquiladora en Monterrey en la encrucijada de lo global y lo local" en *Globalización y localidad: espacios, actores, movilidades e identidades*, 2007, ambos en colaboración con Rebeca Moreno.

LYLIA PALACIOS HERNÁNDEZ. Coordinadora de Investigación en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Socióloga, doctorada en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrecht,



Holanda. Ha publicado diversos artículos de temas relacionados con la sociología del trabajo e historia social.

CAROLINA FARÍAS CAMPERO. Directora General del Fondo Editorial de Nuevo León. Ha sido profesora de asignatura en la Universidad de Monterrey y el Tecnológico de Monterrey. Fue secretaria técnica y presidenta de CONARTE. Tiene un doctorado en Literatura Comparada por la UNAM, y es maestra en Humanidades y licenciada en Comunicación por la Universidad de Monterrey. Diversos artículos de su autoría han sido publicados en antologías y revistas académicas.

ESTA EDICIÓN SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN SEPTIEMBRE DE 2007 EN  
GRAFO PRINT EDITORES S.A., UBICADA EN AV. INSURGENTES 4274,  
COLINAS DE SAN JERÓNIMO, MONTERREY, N.L.  
PARA LOS INTERIORES SE UTILIZÓ PAPEL BOND AHUESADO DE 44.5 KILOGRAMOS  
Y KIMBERLY CLASSIC DE 210 GRAMOS PARA LOS FORROS.  
EL CUIDADO DE LA EDICIÓN ESTUVO A CARGO  
DEL FONDO EDITORIAL DE NUEVO LEÓN.