



L

AS REDES DEL PODER
CORRUPCIÓN, MAQUILADORAS
Y DESARROLLO REGIONAL
EN MÉXICO.
EL CASO DE YUCATÁN

Luis Alfonso Ramírez Carrillo



Las ciencias sociales
SEGUNDA DÉCADA



CONOCER
PARA DECIDIR

Universidad
Autónoma
de Yucatán





LAS REDES DEL PODER
CORRUPCIÓN, MAQUILADORAS
Y DESARROLLO REGIONAL
EN MÉXICO.
EL CASO DE YUCATÁN



LAS REDES DEL PODER
CORRUPCIÓN, MAQUILADORAS
Y DESARROLLO REGIONAL
EN MÉXICO.
EL CASO DE YUCATÁN

Luis Alfonso Ramírez Carrillo



Universidad
Autónoma
de Yucatán



Esta investigación, arbitrada por pares académicos,
se privilegia con el aval de la institución coeditora.

La H. CÁMARA DE DIPUTADOS, LIX LEGISLATURA,
participa en la coedición de esta obra al incorporarla
a su serie CONOCER PARA DECIDIR

Primera edición, noviembre del año 2004

© 2004

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

© 2004

Por características tipográficas y de edición
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley

ISBN 970-701-530-6

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

www.maporrúa.com.mx
Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000 México, D.F.

Dedicado a Gina Villagómez

4

Presentación

AUNQUE lo firme un solo autor el libro es siempre un esfuerzo colectivo, producto del saber y la experiencia de muchos. Este trabajo es uno de los resultados de un proyecto de investigación más amplio llamado “Élites, corrupción y desarrollo desigual. Región y globalización en Yucatán”, que fue aprobado y apoyado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Clave 30499-S) de los años 2000 a 2002. Agradezco a Conacyt su desinteresada ayuda. Asimismo, su soporte para esta publicación.

De igual manera las labores de investigación se desarrollaron como parte de mis funciones y responsabilidades en la Unidad de Ciencias Sociales, del Centro de Investigaciones Regionales Doctor Hideyo Noguchi, de la Universidad Autónoma de Yucatán, institución a la que reconozco su apertura y libertad académica.

El informe de investigación se transformó en libro gracias a la amable invitación del doctor Jean Riveleois, investigador del Institut de Recherche Pour le Developpement y del Institut d’Hautes Etudes Pour l’Amerique Latine (París 3, Sorbonne Nouvelle). El autor se encuentra en deuda con su generosidad y con sus talleres vespertinos de discusión de la rue Saint Martin en París.

En el proyecto de investigación, a lo largo de esos años participaron numerosas personas. Agradezco en especial la ayuda de Concepción Romero, Nazle Ortega, Magaly Martínez, Adriana Herrera, Edgar Rivero, José Luis Domínguez Tintoré y Guadalupe Briceño, así como el importante apoyo logístico de Irma Correa. Muchos informantes aportaron con generosidad su tiempo y sus conocimientos en entrevistas formales y charlas informales. Destaco en especial a Edmundo Illescas, Arturo López, Bernardo Cisne-

ros, Luis Ramírez Farjat, Alberto Cámara, Rubén Calderón Cecilio, Gaspar Gómez Chacón, Francisco Luna Kan, Carlos Canto, Víctor Arjona Barbosa, Rolando Armesto, Renán Irigoyen, Humberto Sauri, Fernando Medina, Octavio García, Luis Medina, Tere García, Carlos Ancona, Anastasio Manzanilla, Alfonso del Río, Ana Rosa Payán, Xavier Abreu, Jorge Bolio y Francisco José Paoli. Expresamente pidieron no mencionar su nombre 16 políticos y funcionarios de distintos niveles y siete empresarios, cosa que he respetado en el texto. Entre los entrevistados hubo ex gobernadores de Yucatán, ex presidentes municipales de Mérida, ex secretarios de Estado, miembros de los tres principales partidos políticos de la entidad. A todos ellos, muchas gracias.

La estructura del libro es la siguiente: en el capítulo 1 discuto de manera teórica el concepto de corrupción y demarco la relación entre corrupción, desarrollo y crecimiento. Cierro el capítulo con una breve síntesis de los procesos políticos recientes en Yucatán que enmarcan los juegos de poder entre empresarios y funcionarios gubernamentales, los últimos 20 años. En el capítulo 2 hablo de los antecedentes a los proyectos de diversificación que observamos en Yucatán, en especial en el desarrollo maquilador y el puerto de altura de Progreso. Señalo que hay una continuidad en los proyectos del desarrollo de los regímenes populistas a los neoliberales. En el capítulo 3 resalto que la transición al neoliberalismo fue relativa, pues el Estado mantuvo su papel rector en política económica y que el verdadero cambio se dio al establecer nuevas relaciones entre el gobierno y la empresa privada. Caracterizo las cuatro principales tendencias al respecto.

En el capítulo 4 se entra de lleno a hablar del proceso de promoción para atraer maquiladoras a Yucatán, del papel que fueron desarrollando los funcionarios gubernamentales y de las alianzas que políticos y empresarios establecieron para obtener ventajas particulares de la nueva economía. En el capítulo 5 se analizan con más detalle las estrategias de los intermediarios, tanto públicos como privados para atraer capital extranjero y cómo parte de la promoción acabó volviéndose un negocio de bienes raíces. El capítulo 6 se centra en el vínculo entre empresarios y políticos y

cómo éste va mucho más allá de la maquila y se mantiene en otros espacios de acción gubernamental y de obra pública. Se señala también la ruptura de las alianzas entre los promotores de la primera etapa de la diversificación manufacturera de Yucatán.

El capítulo 7 habla de cómo se fueron tejiendo y destejiendo las redes públicas y las privadas y cómo el espacio físico, la tierra, se volvió uno de los elementos aglutinadores más importantes para las alianzas políticas y económicas a través de la corrupción.

En el capítulo 8 se analizan las cuatro principales tendencias que caracterizan la maquila yucateca desde su instalación hasta el año 2000 y se habla de su limitado impacto sobre los empresarios locales. Ejemplifico esto con varios casos de empresas yucatecas. El capítulo termina señalando tres de los principales efectos no sólo de la instalación de las maquiladoras, sino de la globalización y la apertura a la inversión extranjera en Yucatán al comenzar el siglo XXI. Estos efectos perfilan ya una primera serie de conclusiones. La primera es que se generó una estructura monopólica de oportunidades de inversión en donde la competencia en un mercado abierto para todos los empresarios fue muy limitada, por no decir que ilusoria pues el mercado fue deformado desde el inicio de la apertura comercial y productiva por la corrupción y la competencia desigual. La segunda, que la maquila y las nuevas empresas franquiciarias no han creado cadenas productivas ni transferido tecnologías duras ni blandas al empresario regional. Señalo con ejemplos que esto se debe tanto a la cultura empresarial local como a la dinámica de la empresa extranjera; y tercera que después de 20 años de apertura de los cuales los últimos 10 han sido los más intensos, el resultado ha sido el desplazamiento de las élites regionales y la modificación del mapa del poder económico y político yucateco.

El capítulo 9 corresponde a una ampliación de las conclusiones. Se detiene a considerar que la pobreza, la exclusión social y la marginalidad siguen siendo una constante en Yucatán y México, y son de hecho condiciones para seguir atrayendo la inversión extranjera. Que las políticas públicas en ese sentido propiciaron un ligero crecimiento económico pero no mejoraron de manera sensible

los indicadores de bienestar social ni los estilos de vida. Es más, que ese crecimiento económico difícilmente es imputable a una política local, pues Yucatán no se elevó sensiblemente por encima de otras regiones de México, sino que acompañó al país en sus tendencias de auge y crisis. Concluyo señalando las relaciones entre corrupción, crecimiento y desarrollo.

Por último, advierto al lector un punto metodológico. Que la presentación de la información y el análisis en cada capítulo no es lineal, sino que en cada uno se van retomando a los mismos personajes, tanto hombres de poder como empresarios, para ejemplificar procesos económicos sociales y políticos diferentes, pero en los que todos ellos participaron de manera central. De igual manera, en algunos capítulos la historia se vuelve a contar para centrar el argumento sobre el tipo de proceso que se analiza. Así, la narración del libro avanza como una espiral que nos permite mostrar las distintas facetas de lo que al final es un solo proceso de desarrollo y transformación regional en Yucatán.

Sobre la corrupción, el pretendido mal

... Tal vez no se pueda pedir mucho a la ley y al derecho, pero a la justicia hay que pedirle todo...

JOSÉ SARAMAGO

ANALIZO la corrupción como parte intrínseca de la cultura política y empresarial en México, en especial en el periodo que va de 1982 al 2001. La atención está puesta sobre el impacto de la globalización y la apertura de mercados y capitales en los procesos de desarrollo regional en el sureste del país durante este periodo, tomando como ejemplo el estado de Yucatán. La pregunta central es de carácter empírico y se plantea averiguar la participación del acto social al que denominamos corrupción, en las actividades políticas y económicas que se vinculan de manera directa a la globalización en la región. En especial aquellas que caen dentro de la competencia del Estado, encargado en gran medida de orientar la apertura y desregular los mercados ante el capital privado internacional y nacional. Acompañan a esta curiosidad otras preguntas teóricas y más generales: ¿cumple la corrupción un papel funcional en el proceso de apertura de los mercados regionales de capitales y productos?, ¿la modernización administrativa, la desregulación y descentralización del Estado implica una disminución de la corrupción?, ¿la privatización y una presencia más profunda del mercado disminuyen la corrupción?, ¿la globalización ha provocado un proceso de crecimiento económico y modificaciones sensibles en lo político y social en la región?, ¿el crecimiento económico puede ser considerado desarrollo regional en términos no sólo económicos sino también sociales, políticos y culturales? La búsqueda de respuestas se da mediante la presentación de los resultados de esta investigación sobre Yucatán. Aunque en principio las conclusiones sólo son válidas para el caso, son un buen ejemplo de cómo el cambio regional

también puede estar dando en otras regiones, en especial del sur y sureste de México.

LA CORRUPCIÓN Y LA POLÍTICA PÚBLICA: LOS PROBLEMAS DE INTERPRETACIÓN

EN UN trabajo anterior mencionaba¹ que si bien la corrupción en América Latina y en especial en México, suele tratarse como un problema de cultura política corporativa, esta aproximación se basa, en el caso del gobierno y la administración pública, en la interpretación unilateral y limitada de concebir su actuación en función de su apego a una lógica weberiana legal-racional que debe llevar a la profesionalización y consecuente eficiencia de la burocracia.

Si bien la corrupción es un problema de cultura política y el corporativismo es una de las dimensiones en que se expresa en América Latina, también la deformación interna de los procesos de reforma del Estado, la falta de programación y claridad en la descentralización administrativa emprendida en México desde 1982 y el atraso o vacío legislativo son elementos de carácter institucional y estructural que la han fomentado. Además, si bien existe una relación entre corrupción y corporativismo, ésta no se establece en todos los niveles de las relaciones sociales corporadas, sino especialmente en aquellas que se orientan hacia la búsqueda de riqueza y el manejo de bienes o servicios públicos.

Cultura “personalista”,² gobierno organizado como “cleptocracia”,³ burocracia rígida pero –por fortuna– institucionalmente deshonestas,⁴ son algunos conceptos que los autores que han estudiado al Estado latinoamericano le han endilgado tratando de explicar la corrupción como parte integral de su funcionamiento

¹ Luis Alfonso Ramírez, “Corrupción, empresariado y desarrollo regional en México. El caso yucateco”, en Claudio Lomnitz (coord.), *Vicios públicos, virtudes privadas: la corrupción en México*, México, CIESAS, Miguel Ángel Porrúa, 2000.

² Robin Theobald, *Corruption, development and underdevelopment*, Durham, Duke University Press, 1990, pp. 11-18.

³ S. Andreski, *Parasitism and subversion: the case of Latin America*, Londres, Weinfield y Nicholson, 1966.

⁴ P. Huntington, *Political order in changing societies*, New Haven, Yale University Press, 1968, p. 69.

y de su relación con todos los niveles de la sociedad. Estos autores tienen en común que, ya sea que consideren que la corrupción es funcional o antifuncional, la ven inevitable y consecuencia de un Estado ineficiente y una sociedad corporada.

Pero la reflexión sobre la corrupción debe de ir más lejos y de ninguna manera debemos de limitarla al Estado latinoamericano o de cualquier otra nación en vías de desarrollo. Se trata, en lo esencial, de una conducta humana presente no sólo en sociedades pobres sino también en sociedades de pleno capitalismo. Existió en el pasado en todo tipo de sistemas políticos y económicos, en los recientemente desaparecidos sistemas socialistas y existe en los países capitalistas con instituciones democráticas sólidas. De hecho la corrupción en la actualidad es una variable económica y política propia del capitalismo en un sistema global, en el que la corrupción no desaparece sino que cambia de formas de expresión, niveles de operación y, sobre todo, intensidad económica. En ese sentido la corrupción en pequeña escala, el pequeño pecado cotidiano que atenta contra la ciudadanía y el estado de derecho tiende, si no a disminuir, sí a ser más castigado, pero la gran corrupción va en aumento y pasa cada vez más a ser parte fundamental de sectores enteros del moderno sistema económico mundial. ¿Qué sería de la economía suiza o de numerosas empresas financieras londinenses y de miríadas de empresas que dependen de ellas sin las entradas multimillonarias de dinero proveniente de la apropiación privada de la venta de petróleo de los países árabes, de la apropiación ilegal de fondos completos del erario público de los países africanos o latinoamericanos por presidentes y dictadores o por los depósitos triangulados, productos del lavado de dinero proveniente del narcotráfico? En ese sentido, si la pequeña corrupción como la "mordida" mexicana o la "coima" colombiana es el combustible que permite mover la sociedad y la economía en países con burocracias rígidas e ineficientes, la gran corrupción es el combustible que permite operar al moderno sistema capitalista mundial y es el complemento ilegal de la globalización y el libre mercado. Pero si el combate a la pequeña corrupción alcanza ciertos niveles de éxito, al menos formal, en aras de una mejoría de la moral social y de un mejor funcionamien-

to del mercado y las leyes de intercambio, conforme nuestras sociedades se modernizan la gran corrupción se vuelve más eficiente, difícil de combatir e incluso adquiere visos de legitimidad económica, como es el caso de los argumentos que se utilizaron en México para justificar el Fobaproa y salvar de la quiebra a un pequeño grupo de banqueros y empresarios a costa de fondos públicos multimillonarios. La globalización no sólo no elimina, sino que hace crecer la gran corrupción, al grado que sectores completos de la actividad económica pueden depender de ella, como por ejemplo la industria de guerra de países como Israel y Brasil y el tráfico ilegal de armas.

Por supuesto, el que haya corrupción en gran escala no justifica la de pequeña escala. Es decir no planteo que haya una corrupción “buena” y otra corrupción “mala”. Sólo que no podemos satanizar un tipo de corrupción y atribuírsela a nuestros países latinoamericanos pensando que la honradez y la eficiencia es una línea evolutiva que va desde los “subdesarrollados” –los países del sur– hasta los “desarrollados” países del norte. Por el contrario, así como una “mordida” puede ser necesaria para una mayor competitividad empresarial en los países pobres, el dinero de actividades ilegales es igualmente necesario para el funcionamiento de ciertos grupos financieros en los países ricos.

Podemos concebir y debemos discutir la corrupción como un problema para el desarrollo económico y la mejoría de la organización y el funcionamiento de las sociedades modernas. No es un problema de moral social –laica o sacra– ni de ética cívica, sino un problema de justicia y acceso igualitario a recursos y oportunidades para todos los ciudadanos. Pero si bien la corrupción es un problema para la modernización y el desarrollo, no podemos detenernos en ella, pues la corrupción no es el problema, sino los sistemas económicos y políticos que la hacen no sólo posible sino necesaria. La corrupción no es más que la expresión de las relaciones sociales de una estructura desigual de oportunidades y de la injusta distribución del poder y la riqueza. En particular la corrupción se explica por la desigual distribución del poder social y político, no sólo económico.

CUANDO EMPRENDER ES CORROMPER:
LA CORRUPCIÓN COMO ACTIVIDAD EMPRESARIAL

“No SIEMPRE anda barato el kilo de político”, decía un informante y es que la lógica económica introducida por la profundización del libre mercado promovida por la globalización tiene dos caras. Por un lado para las pequeñas y medianas empresas de todos los países se hace necesario aumentar no sólo la productividad para sobrevivir, sino también la competitividad, y la pequeña corrupción es indispensable para salir adelante con alguna ventaja sobre otros competidores. Esta es una corrupción que se vincula al funcionamiento del mercado y es la que suele combatirse con más frecuencia, en especial a través de campañas públicas y con mucha propaganda desde los organismos del propio Estado. Pero está también la otra corrupción, la que es posible porque se monopoliza el poder político y económico en pocas manos, que son las que toman las grandes –para cada contexto– decisiones y hacen los mejores negocios. Esta corrupción no se mueve en función de la oferta ni la demanda, no entra al mercado. Se mueve mediante arreglos, ilegales a veces informales siempre, entre las élites que monopolizan los recursos políticos y el dinero. Las grandes obras públicas, los planes de desarrollo regional, la dinámica del crecimiento urbano, el destino de los créditos bancarios preferenciales, se definen a nivel de cúpula, donde la corrupción adopta formas mucho más sutiles, no siempre fuera de la ley pero siempre tendiendo al monopolio de las decisiones, la información y el dinero, y teniendo como denominador común que no hay una libre competencia empresarial más que en apariencia, cuando ya está asegurado el control de los negocios por las élites políticas y económicas que los han diseñado. Es la corrupción que surge cuando encontramos situaciones en que “es mucho el dinero en juego como para dejarlo indefenso ante el mercado”.⁵ Es precisamente el tipo de corrupción que analizo en este libro. No la corrupción que es “una burbuja en una sólida corriente industrial” como

⁵José María Tortosa, *Corrupción*, Barcelona, España, Icaria, 1995, p. 27.

diría Keynes refiriéndose a la economía capitalista, sino la que podemos considerar como un dique que no sólo no se mueve con las corrientes del mercado, sino que contribuye a detener algunas de ellas mientras otras fluyen.

En el modelo de mercados abiertos impulsado por la apertura y el movimiento global de productos y capitales no encontramos una sola lógica, ni un solo tipo de sistema económico. El sistema económico actual se divide al menos en tres partes⁶ que podemos considerar subsistemas. El de la economía de mercado, correspondiente a las empresas pequeñas y medianas que se mueven en torno a la oferta y la demanda, y recurren o permiten la corrupción de una manera eventual, sobre todo en las partes bajas de los ciclos económicos. El de la economía capitalista –yo la llamaría monopólica–, que en los casos que estudio son los empresarios que han hecho sus negocios de cara al poder y de espaldas al mercado. Por último el de la economía sumergida. Se trata de los negocios ilegales, grandes y pequeños, desde la delincuencia individual hasta la organizada que controla el narcotráfico, el lavado de dinero, el contrabando, etcétera.

Cuando ponemos los ojos sobre el desarrollo regional en México encontramos que los tres subsistemas se reestructuran para participar en los mercados globales a partir de 1982, que algunos han perdido más que ganado en esta competencia, quebrando muchas de sus unidades económicas y que algunas prácticas de corrupción son más comunes en unos que en otros. Con esto quiero decir que aun cuando ciertas formas de corrupción son comunes a los tres subsistemas, cada uno debe privilegiar distintas prácticas en torno a las cuales articula las demás. El primer subsistema es el de las empresas de libre concurrencia al mercado que en Yucatán, como en México o en cualquier otro país contemporáneo, son la mayoría. Son las empresas que captan lo mejor y lo peor del empresariado. Aquí se ubican los *entrepreneurs* efímeros y los nuevos triunfadores que empiezan a levantar el

⁶Es una clasificación que plantea Tortosa de una manera más general que la que yo resumo y aplico para Yucatán, *op. cit.*

vuelo. Son muy volátiles y al cabo de uno o dos años su composición puede haberse modificado hasta en un 40 por ciento entre las que quiebran y las recién llegadas. Son de cualquier forma las que sostienen la economía de regiones como Yucatán y países como México y muchos otros en vías de desarrollo.

Las prácticas de corrupción de estas empresas son las más comunes y típicas, claramente identificadas. Dar “mordidas”, evadir el pago de impuestos, no solicitar ni pagar permisos, no pagar el seguro social de sus dos o tres trabajadores, por ejemplo. En resumen, se trata de estrategias que les permiten no pagar los costos de una legalidad y una racionalidad burocrática que los sacaría del mercado y los haría poco competitivos ante otras empresas similares que por sus relaciones sociales también pueden evadir estos costos. Se trata de una corrupción que permite mejorar la competitividad en un contexto de libre concurrencia.

El segundo subsistema, que es en el que me detengo en este libro, es el de las empresas que desde un inicio se forman y crecen en un ambiente de carácter monopolístico en virtud del arreglo entre las élites políticas y económicas. Monopolio es la palabra clave para comprender su funcionamiento. De la información, del crédito y de las relaciones sociales y políticas. A diferencia de las anteriores en sus prácticas de corrupción se encuentra su mismo origen, razón de ser y competitividad. Las más comunes son el tráfico de influencias, el manejo de información preferencial, el favoritismo, el operar como “prestanombres” de políticos y banqueros y el contubernio entre empresarios y autoridades políticas. Se trata de prácticas que les permiten no hacer competir a sus empresas, desarrollando negocios que desde un principio se mueven en un ambiente de alta seguridad respecto a sus ganancias. En pocas palabras se trata de un subsistema de empresas monopolísticas que suelen ser grandes, pocas y vinculadas de manera íntima al poder y a los políticos. Su característica común es que dependen de manera directa o indirecta del gasto público y el dinero del Estado. Suelen también ser empresas asociadas o que dan dinero a políticos, o bien que de manera indirecta son controladas por ellos, en especial cuando encontramos un patrimonial-

lismo avanzado, donde no sólo se ha pasado de la fórmula “yo sirvo al Estado” a la de “el Estado soy yo”, sino que se ha llegado a la de “el Estado es mío”.

El tercer subsistema corresponde al mundo de la delincuencia y la ilegalidad abiertas. En este subsistema quedan comprendidas empresas que se dedican al narcotráfico directo, al lavado de dinero, al contrabando, la lotería clandestina y en especial actividades relacionadas con el crimen organizado y que generan ingresos constantes y en cantidades suficientes como para invertirlos en la banca o en bienes inmuebles y de consumo duradero y se vuelven un factor importante para el crecimiento o mantenimiento de las economías regionales. Además tienden a combinarse con empresas legales, lo que aumenta su importancia en el contexto de la economía local. Debemos eliminar de este subsistema a la mayor parte de los delitos del orden o fuero común como los robos individuales, el asesinato, el pandillerismo callejero y otras formas de crimen no organizado o de violencia, que aun cuando pueden reeditar ganancias no suelen tener una organización empresarial y son combatidas de manera abierta o toleradas menos que el crimen organizado, aun cuando también se encuentren integradas al sistema social y tengan una función en un sistema de distribución desigual y pobreza.

EXISTE EL MERCADO Y EXISTE LA CORRUPCIÓN: LA CORRUPCIÓN COMO INTERCAMBIO

LA CORRUPCIÓN no es tan sólo un acto económico. Es también un acto social, político y cultural. Es ante todo una forma de intercambio que reproduce el cuerpo social y es, al igual que el mercado, una forma de reproducir la desigualdad social. De las distintas interpretaciones que podemos dar a la corrupción como intercambio, nos interesan dos que nos ayudarán a comprender mejor los casos que analizo más adelante. La primera es la corrupción comprendida como una forma de intercambio mercantil. La segunda es como una forma de intercambio político que lleva a la legitimidad. Veamos la primera.

La corrupción como intercambio mercantil significa que aunque aliena las leyes de la oferta y la demanda que operan en lo que podemos considerar el mundo abierto de los negocios, la corrupción, o más específicamente el dinero y las ganancias obtenidas con ella, se integran –y se han integrado históricamente– a la estructura económica regional de una manera tal que la efectividad y la eficiencia de muchas empresas y ciertos subsectores económicos no pueden ser comprendidas sin ella. Basta pensar en la hotelería y el turismo con relación al lavado de dinero y la venta de drogas –como en Cancún o Playa del Carmen en Yucatán,⁷ o la cordelería yucateca entre 1940 y 1964, año en que se creó la paraestatal Cordemex⁸ o el contrabando masivo de telas y el comercio textil en la península de Yucatán⁹ o la lotería clandestina denominada “bolita” y los comercios e industrias en los que se lavaba el dinero obtenido con ella en el sureste de México.¹⁰

En otras palabras, la corrupción vista de esta manera no es y no ha sido marginal al sistema de mercado, sino que se ha integrado de manera armónica y funcional a él. Tampoco planteamos que lo sustituye, pero sí que se puede convertir en una de sus vetas más dinámicas y que no sólo puede generar grandes ganancias, sino incluso convertirse en uno de los puntos de acumulación más grandes y duraderos de un sistema. Pensemos por ejemplo

⁷ El narcotráfico, si bien depende de la corrupción, es un universo a analizar en sí mismo. Su bibliografía es extensa. Para su importancia en México puede verse de Jean Riveleois, *Drogue et pouvoirs. Du Mexique aux paradis*, Editions L'Harmattan, 1999. Los artículos agrupados en John Bailey y Roy Godson (eds.), *Crimen organizado y gobernabilidad democrática*, México, Grijalbo, 2000. Los trabajos de Jorge Fernández Menéndez, *Desestabilización*, México, Rayuela Editores, 1995; y *Narcotráfico y poder*, México, Rayuela Editores, 1999. Véase también sobre el lavado del dinero de las drogas y su importancia en las economías latinoamericanas a Andrés Oppenheimer *Ojos vendados*, México, Plaza y Janés, 2001. Para Cancún véase de Irving Trigo Segarra, *El caso Cancún*, Mérida, México, Ed. Nuestra América, 2001.

⁸ La historia de la corrupción en la zona henequenera de Yucatán es extensa. Una pequeña muestra la podemos encontrar en Fernando Benítez, *Ki: el drama de un pueblo y una planta*, México, FCE, 1962; Mario Menéndez, *Yucatán o el genocidio*, México, Fondo de Cultura Popular, 1965; Jeffery Brannon y Eric N. Baklanoff, *Agrarian reform and public enterprise in Mexico*, The University of Alabama Press, 1987; Othón Baños, *Yucatán: ejidos sin campesinos*, México, UADY, 1989; Luis Alfonso Ramírez, *Secretos de familia*, México, Conaculta, 1994.

⁹ Véase de Luis Alfonso Ramírez, *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán*, México, Conaculta, 1994, *op. cit.*

¹⁰ Para el caso de la “bolita”, véase Luis Alfonso Ramírez, “Corrupción...”, *op. cit.*, 2000.

en lo que sucedió con las economías de plantación en México después de las expropiaciones cardenistas de finales de los años treinta y hasta los años sesenta o setenta.

El algodón de La Laguna, los ingenios cañeros en todo el sur del país y el henequén de Yucatán se volvieron durante prolongados periodos, y gracias a la corrupción, en los negocios más redituables de sus respectivas regiones para las camarillas de funcionarios, políticos y empresarios privados involucrados, a tal grado que numerosas empresas y fortunas son incomprensibles sin el latrocinio efectuado por el control monopólico que ejerció el Estado sobre estas actividades. Esto igual nos ayuda a comprender la situación de pobreza de sus respectivas regiones.¹¹

La corrupción como intercambio económico implica una activa participación del aparato administrativo y una complicidad de las autoridades, tanto políticas como judiciales que tendrían que combatirla. De hecho, lo que sucede en el caso mexicano es que son las propias autoridades las que emprenden los negocios y se vuelven socias o incluso promotoras de ellos, pensemos por ejemplo en el abastecimiento y en los oferentes de servicios de obras y consumos gubernamentales.¹² Implica también un nivel de tolerancia social y de legitimación cultural que sólo es posible comprender cuando la corrupción se ha mantenido por periodos tan prolongados que se vuelve un rasgo idiosincrásico de las formas de intercambio social y es vista como un elemento de equilibrio sistémico, no sólo dentro de un orden económico, sino sobre todo dentro de un orden cultural. Implica también una mayor elasticidad en los mecanismos de regulación del mundo de los negocios y en los controles que el Estado ejerce sobre el mercado.

¹¹ Rivoletis identifica, hablando de la corrupción como de una forma de intercambio mercantil, a la corrupción sistémica, parte integral de un sistema económico dominante y a la corrupción disfuncional, vista como una perversión, como un resultado no previsto de ese sistema. En ambos casos se requiere que la corrupción invierta los valores políticos y vuelva privado el interés público. Jean Rivoletis, *Les diferentes approches de la corruption*, manuscrito inédito, París, Francia, 2003, p. 10.

¹² Rivoletis no deja de señalar que niveles muy altos de corrupción, si se sostienen, pueden llevar a crisis sistémicas y establecer economías disfuncionales en términos de costos. Véase Rivoletis, *op. cit.*, pp. 9 y 15.

La centralización fomentada en México desde los años treinta¹³ fue un campo fértil para promover toda clase de negocios ilegales y una cultura empresarial donde la corrupción fue un valor no sólo aceptado, sino fomentado por todos los participantes. Con el paso de los años la descentralización del Estado y los procesos de modernización y reforma de la administración pública iniciados por el régimen de Miguel de la Madrid desde 1982, que pretendían lograr una mayor eficiencia administrativa disminuyendo la corrupción, no parecen haber tenido mayor éxito. Descentralizar el proceso de toma de decisiones y el manejo de los presupuestos gubernamentales hacia los gobiernos de las entidades, descentralizó la corrupción y trasladó los puntos de negociación hacia los palacios de gobierno de los estados en vez de centralizar todos los acuerdos corruptos en la ciudad de México o en las oficinas de las secretarías de Estado.¹⁴ La corrupción en manos del gobierno local es un proceso que queda claro cuando analizamos el caso yucateco. No podemos señalar que haya aumentado, pues la corrupción en torno a la actividad henequenera en el esquema de poder centralizado de las décadas anteriores fue probablemente mayor,¹⁵ pero en términos cualitativos no se puede sostener que la descentralización combata con éxito la corrupción del aparato público. Tampoco lo hace la privatización de las empresas del Estado, que asume que las empresas privadas tendrán que desarrollar finanzas sanas y ser más competitivas al enfrentarse al mercado. Como veremos esto no sucede cuando se trata del tipo de negocios que corresponden a las economías de monopolio

¹³ Como bien señala Susan Rose-Ackerman las estructuras de administración centralizada —como la mexicana— son las más fáciles para desarrollar mecanismos de corrupción. S. Rose-Ackerman, *Corruption and government. Causes, consequences and reform*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.

¹⁴ En otras palabras, una profusión de delegaciones de poder sin mecanismos efectivos de control tampoco disminuye la corrupción aunque no necesariamente la aumenta. Véase los ejemplos de reformas administrativas que plantea Rose-Ackerman, *op. cit.*

¹⁵ La corrupción que se extendió por la zona henequenera y que se inauguró desde la expropiación cardenista de las haciendas en 1937 y la creación del gran ejido henequenero y que culminó con la privatización y venta de Cordemex a particulares escogidos a principios de los noventa, marcan medio siglo de deformación de la producción y menoscabo de la moral social del campesinado y el empresariado yucateco que mantuvieron a Yucatán como una isla de subdesarrollo dentro de un país todavía pobre como México. Véase *op. cit.* en nota 8 de este libro.

donde intervienen políticos en algún punto del proceso de asignación de los recursos.¹⁶

LA CORRUPCIÓN COMO INTERCAMBIO POLÍTICO. EL PROBLEMA DE LA LEGITIMIDAD

... si todos pueden ser comprados, no es muy claro
qué es lo que uno está comprando...¹⁷

No sólo es dinero la moneda que se intercambia con la corrupción. Es también control y sobre todo legitimidad: es decir la capacidad de mantener el poder sin violencia y sin coerción directa. Hablamos de poder institucionalizado y legal, propio de un sistema político como el mexicano. Es indudable que la corrupción se construyó en el México moderno por una mezcla de numerosos elementos entre los que destacan al menos cuatro. El poder centralizado del Estado posrevolucionario, las políticas populistas de un Estado que se veía a sí mismo como redistribuidor de bienes, servicios y oportunidades. El creciente papel económico del Estado que avanzó sobre un número cada vez mayor de actividades económicas, y una organización política y social corporativa¹⁸ donde la cohesión del aparato de gobierno y de la sociedad misma se consigue mediante un sistema piramidal de grupos de clientes controlados por caciques de todo tipo.¹⁹

¹⁶El incremento de la corrupción con los procesos de privatización es un proceso que también se dio en los países del este. Véase J. Cartier-Bresson, "Quelques Propositions pour une analyse comparative de la corruption en Europe de l'ouest", en *La corruption (une approche comparative internationale)*, Revue Internationale de Politique Comparée, Ed. De Boeck Université, vol. 4, núm. 2, Bruselas, 1997. Al igual que en el resto de Europa con el ascenso al poder de los gobiernos liberales. A este respecto véase D. Della Porta e Yves Meny, *Démocratie et corruption en Europe*, París, La Découverte, 1995.

¹⁷Jon Elster, *The cement of society. A study of social order*, Cambridge University Press, 1989.

¹⁸Entendemos al corporativismo estatal mexicano como el desarrollo de estructuras de control y de organización social de tipo corporado, endógenas a los grupos sociales, impulsadas por el Estado y dirigidas por él. Es decir, con una dimensión política que puede incluir, pero de manera subordinada, a la organización de la colectividad sobre la base de intereses y actividades profesionales o bien identidades étnicas como las de comunidades indígenas de México. Consúltese el clásico trabajo de Roger Hansen, *La política del desarrollo mexicano*, México, Siglo XXI, 1976.

¹⁹Sobre el caciquismo latinoamericano y mexicano se ha escrito mucho. Consúltese el antiguo artículo de Eric Wolf, "Aspects of group relations in a complex society: Mexico", *American Anthropologist*, núm. 58, 1956, pp. 1065-1077; Roger Bartra et al., *Caciquismo y*

La corrupción en este caso permitía –y permite– mantener la cohesión de grupos clientelares. El control de los actores políticos se volvió una estrategia fundamental para la gobernabilidad y el mantenimiento de la legitimidad en medio de una cultura política en que era más importante la capacidad redistributiva de bienes, servicios y negocios que la legalidad de los actos de gobierno. Aun cuando esta capacidad redistributiva era de carácter monopólico, el discurso apoyaba un imaginario social en que las oportunidades generadas por la corrupción –los negocios, los empleos en el gobierno– podían ser igualitarias para todos. Y en efecto, había circuitos de distinta intensidad que permitían a grandes sectores de la sociedad, aun los menos favorecidos “beneficiarse” de la corrupción, como el vendedor ambulante que podía comerciar en lugares prohibidos por una pequeña “mordida”, evitar una infracción de tránsito sobornando a un policía, pagar menos impuestos a uno comerciante en pequeño, etcétera.

Pero la capacidad redistributiva del Estado entró en crisis y las nuevas reglas impuestas a nivel internacional por organismos como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, así como la internacionalización de la economía obligaron a un cambio radical en este modelo de crecimiento en México a partir de la década de los ochenta, al que se denominó de manera común neoliberalismo. En este modelo a la corrupción se le achaca gran parte de los problemas de eficiencia y competitividad de la planta productiva nacional y en su combate se cifran esperanzas de incrementarla. Se pone énfasis en un cambio en los aparatos de Estado y no en los mecanismos del mercado. Sin embargo, estas posturas que apuestan al buen gobierno y a la capacidad mágica del mercado libre para hacer competitivas las plantas productivas nacionales no parecen tener mucho éxito después de 20 años de instauradas.

Por un lado estas posturas funcionalistas son siempre hipotéticas y ahistóricas²⁰ y no comprenden que los países y las regiones

poder político en el México rural, México, Siglo XXI, 1976; y Fernando Salmerón Castro, “Caciques. Una revisión teórica sobre el control político local”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, núms. 117-118, vol. xxx, Nueva Época, julio-diciembre de 1984, pp. 107-141.

²⁰Véase a Cartier-Bresson, *op. cit.*

son diferentes en especial en lo que respecta a los puntos de concentración del poder y su manejo.²¹ Se opera sobre estructuras sociales desiguales tanto en el mundo de los negocios como en el de la política. De esta manera hay asimetrías de información, de asignación de créditos, de legislaciones adecuadas y sobre todo de poderes regionales dominantes que no desaparecieron, sino que en muchas ocasiones se reforzaron con las reformas neoliberales. Pongo dos ejemplos de ello. La descentralización administrativa tanto a nivel de los poderes de los estados federados como de los municipios ha venido otorgando al poder local mayor autonomía en el proceso de toma de decisiones y en especial en la cantidad de los recursos económicos que disponen y en su uso. Pero un efecto perverso de esta descentralización ha sido hacer más poderosos a los caciques e intermediarios políticos locales, que en muchas ocasiones han aumentado sus bases clientelares y –como es el caso de Yucatán– también la dimensión de los negocios que emprenden, así como el tamaño de sus redes de interés y de poder. Por otro lado la privatización de la infraestructura para el desarrollo no redujo las “incitaciones” a la corrupción,²² pues por lo general el proceso mismo de privatización se hizo de manera preferencial y corrupta y tendió a volver monopólicos estos recursos (como fue el caso de las reservas territoriales de la ciudad de Mérida o de la paraestatal Cordemex en Yucatán).²³

Como podremos ver en este libro, los problemas que no explican las teorías de la gobernabilidad, cualquiera que sean las vertientes que se privilegien para efectuar los cambios liberales y participar en un mundo global, es que los países pobres o en vías de desarrollo, como México, enfrentan redes de poder que no de-

²¹ Estas posturas son difundidas por las teorías de la gobernabilidad y por las de la nueva economía política (NEP) así como por los análisis neoinstitucionales de la nueva economía institucional (NEI). Véase, por ejemplo, a A. Krueger, “Whither the world bank and the IMF”, *Journal of Economic Literature* v, 36 dc. 1998; a O. Williamson, “The institutions and governance of economic development and reform”, en *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics, 1994*, 1995; y también a Cartier-Bresson y Rivolet, *op. cit.*

²² Término utilizado por Cartier Bresson para referirse a la privatización como una política preventiva contra la corrupción.

²³ Véase de Luis Alfonso Ramírez, “Sociedad civil, gobierno y desarrollo urbano en Yucatán”, en Mauricio Merino (coord.), *En busca de la democracia municipal*, México, El Colegio de México, 1995, pp. 166-203.

saparecen porque se refuerce el libre mercado y políticas clientelistas que sólo cambian de forma pero no desaparecen achicando el aparato de Estado. En otras palabras, la lucha contra la corrupción ha tenido un efecto limitado y si bien ha vuelto más eficiente y barato el aparato público y más pequeña la burocracia, no ha tocado los grandes circuitos de acumulación ni las grandes empresas que asocian a políticos y empresarios y que operan en lo que llamamos el sector monopólico de la economía. Los datos sobre la pobreza y el empleo lo señalan. La lucha contra la corrupción en los países en desarrollo, al no tocar los puntos de mayor intensidad de acumulación económica, no ha disminuido la concentración de las riquezas ni las ha distribuido mejor. Aun cuando el Estado sea menos obeso o más funcional, la desigualdad social continúa.

Esto nos lleva de nuevo al problema de la legitimidad. ¿Dónde se concentra la legitimidad del nuevo Estado en México? Al menos hasta antes de que Fox ganara la Presidencia de la República en el año 2000, se concentraba en lo internacional en su capacidad de llevar adelante el proceso de reforma del Estado, una de cuyas metas era la lucha contra la corrupción, pero al interior de su estructura política, por su capacidad de mantener sus redes clientelares y su poder redistributivo. Estos objetivos contradictorios finalmente llevaron a minar mucho su legitimidad no sólo como poder político constituido, sino como poder político eficiente en su capacidad redistributiva.

Esto no significa que neguemos la existencia de nuevas formas de cultura política en el país, acordes con un concepto de apertura y globalización, democracia y juego de partidos, pero sí –y quizás se trata de una hipótesis pesimista– de que los cambios en la cultura política son aún incipientes y de que los controles monopólicos del poder y la economía siguen ubicados en circuitos exclusivos cada vez más internacionales y poderosos. De manera irónica la lucha contra la corrupción, al no ir acompañada de una mayor cantidad y mejor redistribución de los recursos, ha hecho perder legitimidad al Estado en tanto aparato de gobierno y administrador. La pérdida de un centenar de escaños en la

Cámara de Diputados para el PAN y sus coaliciones en las elecciones nacionales del año 2003 hicieron patente esta percepción política popular. La modernización del Estado, la globalización, y la lucha contra la corrupción que se le presentan al público mexicano como un problema de carácter moral y como nuevos valores políticos a discusión, son poco efectivos si no van acompañados de mejoría en los ingresos o bien de la ilusión, eventualmente realizada, de que existen mecanismos de redistribución a los que en ocasiones todos pueden tener acceso, como los que permitían los viejos mecanismos de corrupción ubicados en las esferas bajas de la circulación, mediante los que se evadían algunos pequeños impuestos, se conseguía empleo o se evitaba la cárcel. La percepción cada vez mayor, incluso para algunos pequeños y medianos empresarios, es que con la reforma del Estado la corrupción genera oportunidades desiguales a favor de un número cada vez menor de empresas y de políticos. Es decir, que la corrupción se vuelve cada vez más elitista y monopólica.

El problema de la legitimidad nos enfrenta ante todo al problema del desarrollo. Excepto en las dictaduras un gobierno es legítimo en la medida en que puede alcanzar cierto nivel de desarrollo real, o crear la esperanza de él en el imaginario colectivo de su población. Cuando un gobierno no puede alcanzar niveles óptimos de desarrollo o crecimiento económico ni generar procesos redistributivos de importancia que ayuden a disminuir, combatir o volver menos aguda la pobreza tiene que sustituir la escasez de los recursos con que cuenta la población dando mayor flexibilidad a las estrategias para subsistir. Una conducta común es la tolerancia a la corrupción, en especial en los pequeños intercambios económicos y entre los empleados gubernamentales menores.

Pero la corrupción permea entonces todo el cuerpo gubernamental y en especial la esfera de los grandes negocios y las empresas que se vinculan al erario público, generándose además un clima social de tolerancia a todos los niveles. De esta manera la falta de desarrollo y la pobreza concurrente estimulan la corrupción. También la corrupción puede ser una variable que obstaculice el desarrollo, generándose un círculo vicioso al menos en cierto

tipo de procesos de acumulación, por ejemplo en aquellos relacionados con el pago de impuestos o con el otorgamiento de créditos a productores. Sin embargo, aunque la cadena de corrupción-pobreza existe, no podemos atribuir a la corrupción un papel central para explicar la falta de desarrollo. No le podemos atribuir la pobreza a la corrupción, podemos explicar su permanencia histórica por ella. La falta de crecimiento económico o de mecanismos de redistribución de los ingresos generados por el crecimiento cuando ha existido, es la causa real de la pobreza. El poco desarrollo en los periodos en los que se ha tenido crecimiento económico en los países de América Latina es lo que ha contribuido de manera central a mantener la pobreza. Esta situación se ha sostenido tanto en los largos periodos de proteccionismo de nuestros gobiernos como en los 20 años de apertura y globalización que, algunos países latinoamericanos como México, han llevado a cabo.

Así como la pobreza contribuye a reproducir la corrupción, es la acumulación de poder lo que contribuye a crearla. La discrecionalidad para manejar la información, decisiones y recursos económicos en las esferas altas del aparato gubernamental y para hacer toda clase de asociaciones, generalmente ilegales, con empresarios privados nacionales e internacionales es lo que genera los mayores intereses para mantener los modelos de crecimiento existentes. Esta situación se ha visto modificada con las reformas liberales en la política y la economía que empezaron a implantarse en México desde el año de 1982. Sin embargo estas modificaciones al modelo de crecimiento, si bien han vuelto más racionales algunos aspectos de la vida económica y política de México, no han contribuido a erradicar la pobreza ni la corrupción.

Por supuesto, debemos tener en cuenta que estos son procesos de largo plazo y que al menos en México podemos notar algunas mejoras en la disminución de la pobreza extrema –según los datos del INEGI del 2003– y en la corrupción entre los empleados públicos menores, en gran medida como consecuencia del gobierno foxista. Pero como podremos comprobar en los capítulos siguientes, la corrupción continúa vigente en la esfera de los negocios, grandes o pequeños, que se relacionan con el monopolio

del poder y del dinero. Aun con el mercado liberal y la apertura al mundo de los últimos años la corrupción continúa manteniéndose como una variable que permite aumentar la competitividad y reproducir el sistema social.

Es por ello que concebir la corrupción como una desviación o una expresión del mal funcionamiento de un sistema económico liberal o del aparato político que lo sostiene y que corrigiéndola el sistema funcionará mejor, dando paso a la mejoría que supuestamente provoca el libre funcionamiento del mercado (como plantean, por ejemplo organismos como Transparencia Internacional), es confundir la consecuencia con una causa. Si bien el combate a la corrupción puede hacer más racionales ciertos procesos económicos y más justos algunos aspectos de la vida social, en especial los que se relacionan con el Poder Judicial, no significa una corrección al sistema liberal. La corrupción es una consecuencia del mismo, parte intrínseca de su funcionamiento puesto que es un sistema cuya premisa es la distribución desigual del poder, con la consecuente necesidad de reproducir esta desigualdad de manera ampliada recurriendo entre otros mecanismos, de manera muy importante, a la corrupción. Esto es válido no sólo en las esferas “legales” o “limpias” de la sociedad liberal actual, sino también y con más fuerza en las áreas claramente ilegales o incluso criminales como, por ejemplo, el narcotráfico o el lavado de dinero, que al estar totalmente integradas a los sistemas de producción, consumo y financiamiento liberales, son indispensables para el funcionamiento mismo del sistema y por ello crecen más cuando más se les combate.²⁴ El sistema financiero de Suiza o de Irlanda y el financiamiento a su planta productiva serían incomprensibles sin los flujos de dinero del erario público de los países en desarrollo o de los grandes cárteles internacionales hacia sus bancos. De igual manera sectores completos de las economías mexi-

²⁴ Se habla así, por ejemplo, de procesos de crecimiento y desarrollo de gran importancia en muchos países provocados por la especialización creciente en la producción, venta o tráfico de drogas, que pueden superar otras actividades económicas como es el caso de Colombia o Afganistán. Un autor ha llamado a este proceso como desarrollo en los márgenes. Véase Jean Rivelois, *Droge et pouvoirs, op. cit.*, 1999.

canas o norteamericanas no se comprenderían sin los ingresos generados por las drogas.²⁵

ALGUNAS ACLARACIONES Y DEFINICIONES SOBRE LA CORRUPCIÓN

LA CORRUPCIÓN que nos interesa es, como ya queda claro, la corrupción política. No cualquier tipo de actividad política sino la que se vincula con la esfera de las políticas públicas orientadas al desarrollo regional. Aunque suelen estar muy relacionadas, su análisis las excluye del dominio de la política electoral, de las elecciones y del manejo de partidos. Claro que es muy difícil separar estos ámbitos, porque en México ambos están ligados y hay que estudiarlos en términos generales dentro de la discusión más amplia de la corrupción política. Al respecto existen algunos textos obligados. El primero por supuesto es el gran trabajo de compilación que efectuaron Arnold J. Heidenheimer, Johnston y Levine.²⁶ Su manual nos provee de definiciones amplias usadas generalmente, aunque hay que señalar que en los países anglosajones el concepto de corrupción política se refiere sobre todo al aparato de gobierno formal, a los órganos administrativos del poder, en tanto que en los países latinoamericanos la idea de corrupción gubernamental es más asimilable a la de corrupción pública. Algunas definiciones extraídas de Heidenheimer encuentran corrupción cuando “alguien que detenta el poder es inducido a realizar actos, mediante recompensas que favorecen a quien las ofrece a expensas de la organización a la que pertenezca el funcionario” o “cuando un servidor público abusa de su autoridad obteniendo un ingreso extra a expensas del erario público” o en una “conducta que se desvía de las reglas del cargo buscando ganancias de tipo pri-

²⁵ Existen cálculos de que en 1998 el narcotráfico significó el 4.39 por ciento del PIB nacional en México (en versión de la PGR). El doble de lo que significó la venta de petróleo del país. En el mismo año se calculó que los estadounidenses gastaron 66,000 millones de dólares en drogas ilegales. Carlos Loret de Mola A., *El negocio. La economía de México atrapada por el narcotráfico*, Grijalbo, México, 2001, pp. 133-136.

²⁶ Arnold J. Heidenheimer, Michael Johnston y Víctor T. Levine (eds.), *Political corruption*, A Handbook, New Brunswick, Transaction Publishers, 1993 (1a. edición 1989).

vado”.²⁷ Aunque las definiciones a veces dan más peso al agente externo —el corruptor que induce al funcionario— y dejan abierta la naturaleza de las ganancias que pueden ser sociales, políticas o económicas,²⁸ el elemento constante es una tríada entre un funcionario, un actor externo y un organismo público de cualquier tipo al que se le realiza un daño. Otro estudio clásico que es obligatorio citar es el trabajo pionero de Susan Rose-Ackerman donde la corrupción se analiza desde el espectro mucho más amplio de la economía política y se ve a la corrupción política indisolublemente ligada a la corrupción privada y de los mercados, como una corrupción sistémica.²⁹

Otros autores ponen énfasis en la corrupción y se interesan en ella porque la ven como un problema para la construcción de la democracia y plantean que “un Estado democrático de derecho es el sistema político que menos favorece la corrupción y es el sistema político que mejor lucha contra la corrupción”.³⁰ Y aunque uno puede suscribir cada una de estas palabras, la verdad es que es una frase que oculta que el estado de derecho, si bien es el que mejor lucha contra la corrupción, ni la impide ni la acaba y en la práctica aun las democracias más avanzadas continúan generándola y coexistiendo con ella, porque si bien desde el derecho es desde donde mejor se lucha contra la corrupción, ésta no se genera como un acto de ilegalidad autónomo y voluntarista, sino que es consustancial al funcionamiento económico del sistema liberal propio de los estados democráticos.

Garzón Valdés es más realista en sus apreciaciones, pues señala que no es empíricamente sostenible la correlación entre mayor democracia y menor corrupción o mayor dictadura y mayor corrupción.³¹ En realidad lo que critica es que la corrupción se analice desde una perspectiva moralista y que se confunda la vio-

²⁷ Heidenheimer *et al.*, *op. cit.*, p. 25.

²⁸ Francisco J. Laporta y Francisco Zapata, “La corrupción política: introducción general”, en E.J. Laporta y S. Álvarez (eds.), *La corrupción política*, Alianza Editorial, España, 1997, p. 20.

²⁹ Susan Rose-Ackerman, *Corruption. A study in political economy*, 1978.

³⁰ E.J. Laporta, *op. cit.*, p. 29.

³¹ Ernesto Garzón Valdés, “Acerca del concepto de corrupción”, en *Claves de razón práctica*, España, núm. 56, 1995, pp. 26-38.

lación de sistemas normativos positivos (leyes) con sistemas morales que se pretenden universales. Propone que el concepto de corrupción está siempre vinculado a un sistema normativo dentro del que se produce, concibiéndolo como “todo conjunto de reglas que –en cada caso concreto– regulan una práctica social”.³² Esta definición tiene la ventaja de que nos permite ampliar el concepto de corrupción a todos los miembros de una sociedad en particular cuando rompen su sistema normativo, aun cuando no rompan la ley y poner a todos los ciudadanos –sacerdotes, políticos, empresarios– al mismo nivel de los políticos que no siempre se corrompen infringiendo de manera directa las leyes. En otras palabras, los individuos aceptan normas al asumir posiciones dentro de una sociedad y desarrollan deberes posicionales que son normativos y con ello asumen obligaciones. El concepto de obligaciones tomado de John Rawls plantea que “también quien asume un cargo público está obligado con respecto a sus conciudadanos cuya confianza ha buscado y con quienes coopera en la gestión de una sociedad más democrática”.³³ Esto le permite a Garzón plantear que la corrupción es la ruptura de una obligación dada como un deber posicional. Por supuesto la ruptura implica una causa o motivación, que es la obtención de ganancias de algún tipo que el individuo no puede obtener si sigue su sistema normativo y también implica un elemento externo, otro agente, individuo o grupo que puede ser incitador o incitado. En ese sentido las formas fundamentales de la corrupción serían la extorsión o el soborno, dependiendo de qué lado se inicia la acción y siendo las dos caras de una misma moneda. Es necesario también considerar otro elemento, la necesidad de que la corrupción aun cuando sea común mantenga un carácter limitado, de tal manera que sea siempre una conducta que se distingue dentro del sistema normativo. Aun cuando la sociedad sea corrupta la corrupción debe seguir siendo si no extraordinaria, sí limitada para seguir siendo considerada como tal.³⁴

³² *Ibidem*, p. 28.

³³ John Rawls, *A theory of justice*, Oxford, Clarendon Press, 1972, p. 113.

³⁴ Garzón Valdés, en otra obra plantea la necesidad de comprender los límites con los que pueden funcionar las instituciones liberales sin llegar a la autodestrucción, como es el caso

Con estas consideraciones Garzón Valdés nos ofrece una definición más elaborada de corrupción, así:

la corrupción consiste en la violación limitada de una obligación por parte de uno o más decisores con el objetivo de obtener un beneficio personal extraposicional del agente que lo(s) soborna o a quien extorsiona(n) a cambio del otorgamiento de beneficios para el sobornante o el extorsionado que superan los costos del soborno o del pago del servicio extorsionado.³⁵

La ventaja de esta definición es que se libera al concepto de corrupción de la carga de ruptura de algún sistema moral específico o general que suele acompañarlo. Sin ser funcionalista nos remite al carácter relativo y pactado de los sistemas normativos –y no sólo legales– en que la analizamos, lo que nos permite además repartir cargas igualitarias de responsabilidad en los actores del acto de corrupción de manera independiente a la iniciativa de quien la incita o inicia y deja, por supuesto, como una constante el beneficio extraposicional de los agentes participantes.

Una segunda ventaja de esta definición es que desmitifica la típica correlación que suele hacerse entre una mayor corrupción y una menor democracia y viceversa, donde la corrupción se imputa como un rasgo de cultura política típica de países en vías de desarrollo o de dictaduras y que sería mucho menor en democracias liberales. Que las democracias liberales tengan mejores condiciones para perseguir ciertos tipos de corrupción administrativa y política no significa que no provoquen de manera consuetudinaria corrupción. En el caso de México la transición hacia una democracia liberal ha ido también acompañada de constantes casos de corrupción, que no parecen disminuir con el paso de los años. Ciertamente que la corrupción en la calle, en las ventanillas de

del mercado o de la democracia misma, que si cumplen de manera absoluta sus propios principios, pueden volverse instituciones suicidas, pues aunque se justifican con una ética igualitaria, propia del liberalismo, están deformadas por cargas desiguales de poder económico y político, véase *Instituciones suicidas. Estudios de ética y política*, México, Paidós-UNAM, 2000, pp. 106-110.

³⁵ Garzón Valdés, *op. cit.*, 1995, p. 33.

la burocracia y en las policías que controlan el tráfico en las esquinas tiende a ser menor. Pero en cambio hemos visto, al mismo tiempo que el país pretende transitar hacia una democracia liberal, los escandalosos negocios hechos con las devaluaciones y quiebras de la bolsa en 1982 y 1987, con el retiro masivo de capitales en 1994 y 1995, con la privatización de la banca, con la privatización de muchas otras empresas del gobierno, con el Fobaproa. Escándalos que han tenido sus ecos y emulaciones en las regiones de México, como el caso de Yucatán que aquí analizamos, en donde podremos ver los “beneficios personales extrapositionales de los agentes” como los ha llamado Garzón.

No debemos de extrañarnos que la corrupción se profundice en los puntos más intensos de acumulación de los sistemas liberales,³⁶ ni podemos pretender que la globalización termine en los países en desarrollo lo que ha sido una constante del sistema capitalista y de las democracias liberales a nivel internacional. La democracia estadounidense y el capitalismo norteamericano se construyeron sobre reglas del juego y actos esencialmente corruptos, tendientes a monopolizar poder y riqueza. La corrupción acompañó al desarrollo capitalista norteamericano y a la construcción de sus partidos y de su vida política desde los siglos XIX y XX y no parece ser muy distinta en el XXI. Así lo indican las elecciones presidenciales de George Bush en el 2000 y en 2001 con un sospechoso sistema de conteo electoral en Florida, estado gobernado por su hermano, y el fraude y quiebra de la gigantesca firma transnacional Enron en 2001, dedicada entre otras cosas a la compra y venta masiva de energía eléctrica, que afectó a miles de accionistas y cuyos malos manejos fueron del conocimiento

³⁶La corrupción en partidos, el gobierno y la vida empresarial norteamericana está documentada para todos los periodos. Desde los artículos pioneros sobre la corrupción de las administraciones municipales y los partidos políticos publicados por el periodista Lincoln Steffens en 1904 bajo el título de “The shame of the cities” y por el académico Henry J. Ford también en 1904 bajo el título de “Municipal corruption” (discutido en J. Riveleois, 2003, *op. cit.*, p. 17), hasta el libro sobre el origen de los banqueros norteamericanos descrito por un hombre de la bolsa e historiador de la literatura, Mathew Josephson, *The robber barons*, Hartcourt, Brace Jovanovich (1a. ed. 1934), 1962, hasta los trabajos de Robert Dahl *La democracia y sus críticos*, Barcelona, Paidós, 1992; y *Remedios contra la corrupción (cohechos, cruzadas y reformas)*, México, FCE, 1981.

de los despachos de auditoría privados y de las autoridades competentes estadounidenses que los encubrieron.³⁷

SOBORNO, CORRUPCIÓN Y DESARROLLO

LA CORRUPCIÓN del gobierno y del erario público es una manifestación definitiva de corrupción política. Pero tenemos que estar atentos y hacer un análisis objetivo de sus causas y de su función. He sostenido hasta aquí que la corrupción política no es más que la expresión de las formas de operación de un sistema social mayor y cada vez más global. Que es consustancial a un sistema liberal capitalista (y que también ha estado y continúa presente en otras formas de sistemas políticos) y que acompaña a la corrupción que se da también en otras esferas de la sociedad y en especial en las actividades económicas, ya sea de subsistencia o empresariales, tanto en las que sólo permiten reproducirse como en las que permiten distintos niveles de acumulación.³⁸

³⁷Sobre la operación de la democracia norteamericana a mediados de siglo y la construcción de los *lobbies* como una manera de legalizar la corrupción política y los tratos entre el gobierno y los partidos, más recientemente, podemos ver en Michael Johnston, *Political corruption and public policy in America*, California Brooks, Cole Pub, Co. 1988; Alan A. Block, "American corruption and the decline of the progressive ethos", *Journal of Law and Society*, vol. 70, núm. 4, 1996, pp. 689-753. O las reflexiones de la siempre lúcida S. Rose-Ackerman, *Corruption and government. Causes, consequences and reform, op. cit.*, 1999.

³⁸Esta corrupción por otra parte no es exclusiva de Estados Unidos, sino que es totalmente común en otros países con democracias representativas y sistemas liberales como Inglaterra, Francia o Italia. Basta consultar para el Reino Unido a Alan Doigt, *Corruption and misconduct in contemporary British politics*, Hardmonsworth, Penguin Books, 1984; y del mismo autor, "From Lynskey to Nolan: the corruption of british politics and public service", *Journal of Law and Society*, vol. 23, núm. 1, 1996, pp. 36-56. Para Francia véase de Yves Mény, "La corruption de la republique", París, Fayard, 1992, o "Politics, corruption and democracy", *European Journal of Political Research* 30, 1996, pp. 111-123, y sobre la corrupción en el proceso de descentralización del Estado francés, véase J. Rondin, *Le sacre des notables: la France en décentralization*, París, Fayard, 1985, o más recientemente a C. Joly-Baumgartner y E. Joly, *L'abus de biens sociaux*, París, Ed. Económica, 2002. Para Italia la bibliografía es extensa, pero se puede consultar para la perspectiva histórica a S. Turone, *Politica Ladra: storia de la corruzione in Italia. 1861-1992*, Roma, Bari, Laerza, 1992; para una visión de conjunto a C. Mershon y G. Pasquino (comps.), *Politica in Italia. Il fatti del lianno e le interpretazioni*, Bolonia, Il Mulino, 1994; o a Donatella della Porta, "Partiti, politici e corruzione: riflessioni sul caso italiano" *Ragion Pratica*, núm. 3, 1994, pp. 26-44; y a Donatella della Porta, y A. Vanucci, *Corruzione e amministrazione pubblica. Risorse, meccanismi, attori*, Bolonia, Il Mulino, 1994, o a Vicenzo Ruggiero, "Corruption in Italy: an attempt to identify the victims", *Howard Journal of Criminal Justice*, vol. 33, núm. 4, 1994.

Esta precisión es necesaria pues este es un libro que se ocupa sobre todo de la corrupción en un régimen político. La corrupción que estudiamos provocó una serie de problemas que no contribuyeron al desarrollo social o bien incluyeron una serie de proyectos con costos incesantes para el mismo, ya sea de carácter ecológico como el azolvamiento de puertos, daños a las líneas de costa, a los mantos freáticos y a las superficies de monte, o de carácter económico como carreteras en mal estado y costo excesivo de la obra pública, entre los más relevantes. Por no hablar del mayor daño que fue excluir de los programas de desarrollo regional a los actores necesitados, como los pequeños y medianos empresarios y los campesinos o bien eliminar otras opciones, como las alternativas de desarrollo sustentable a nivel familiar y comunal. Podemos adelantar que la corrupción influyó en que ciertas opciones de desarrollo fueran escogidas y otras excluidas en función de los intereses privados de los gobernantes y sus socios, tanto por razones políticas, para mantener una clientela y un poder sobre una serie de asociados y organismos corporados, como económicas, para obtener ganancias asociándose, extorsionando o dejándose sobornar³⁹ en aquellos negocios relacionados con información, decisiones y dinero público.

Si bien sostengo este argumento, adelanto que no pretendo que la corrupción sea la causa principal de la falta de desarrollo regional o del lento combate a la pobreza. Ha sido hasta ahora una consecuencia de los modelos de crecimiento establecidos y en algunos casos una causa necesaria para mantenerlos, como por ejemplo en el caso de la plantación henequenera en Yucatán, pero achacar la pobreza regional a la corrupción es ver sólo una parte del problema. Tampoco pretendo que en todos los casos la corrupción haya incrementado sustancialmente los costos y formas de hacer obra pública, aunque en algunos casos muy importantes

³⁹En lo que respecta a las diferencias entre soborno y extorsión que resultan importantes para los actos de corrupción que aquí se analizan, sigo la definición de Silvina Álvarez: "Un soborno es un pago –sea en dinero o en un bien o acción valiosas– que se realiza a cambio de obtener una consideración especial por parte de quien ocupa un puesto de responsabilidad, consideración especial que, puede ser compatible con los deberes de su cargo o posición, en cuyo caso nos hallamos, generalmente, frente a un supuesto de extorsión." "Reflexiones sobre la calificación moral del soborno", en E.J. Laporta y S. Álvarez (eds.), *La corrupción política*, España, Alianza Editorial, 1997, p. 96.

así fue. Pero lo que la corrupción sí provocó siempre fue la deformación de la competencia empresarial y el fortalecimiento de una economía monopólica que acumuló los recursos en un pequeño número de empresarios y políticos, limitó la aparición de nuevos grupos empresariales y la modernización de las empresas y la estructura productiva regional, al igual que ayudó a deformar la vida política al utilizarse para mantener una clientela empresarial y campesina.

El efecto de la corrupción en lo que respecta a la política pública y en particular en los actos de gobierno orientados hacia el desarrollo es más grave en aquellos casos en los que el acto corrupto se asemeja más a un soborno que a una extorsión.⁴⁰ La diferencia entre soborno y extorsión depende de la dirección de la acción. Si es el funcionario o el “cliente” quien solicita el acto indebido. En cualquier caso el acto solicitado suele beneficiar de manera preferencial o ilegal a un actor o a una de las partes, a un proveedor o a una compañía constructora por ejemplo, en detrimento de otros concursantes. Los afectados son, en primera instancia, todos los otros participantes potenciales en un acto de gobierno que se supone debe hacerse bajo una condición real de libre competencia. Esto puede incluir no sólo a empresarios encargados de abastecer al gobierno, de contratar sus obras, sino también a los potenciales beneficiarios de una obra pública o de la legalización de un predio o de la obtención de un camino u otro servicio que se otorgue por favoritismo político y razones clientelares a un barrio, una comunidad o un municipio en detrimento de otros.

Sin embargo, ya sea que encontremos soborno o extorsión –lo que nos habla de la responsabilidad moral o legal de los actores– las implicaciones del acto de corrupción no cambian. En el contexto que hemos visto líneas arriba se puede deformar todo el proceso de licitación de una obra pública y mediante corrupción, ya sea soborno o extorsión, entregarla a una compañía sobre otras. Esto no necesariamente tiene que impactar el pro-

⁴⁰En ambos casos se puede tratar de conductas corruptas, pero cuando la extorsión se limita a la realización preferencial de las funciones o actos que el funcionario debe de hacer o realizar, sin afectar su misma realización, la corrupción en sí puede tener poco impacto.

ceso de realización, la calidad o incluso el costo final de una obra pública, pues la compañía puede ser capaz de realizarla o los costos del soborno pueden ser altos en términos de ganancia individual pero bajos en una obra multimillonaria, por lo que una compañía puede absorberlo en sus costos sin impacto final para el público. En este caso los principales afectados son los otros concurrentes al mercado. Pero no puede plantearse que los impactos de estos actos corruptos sean menores⁴¹ pues aunque de inmediato los afectados son sólo un número limitado de actores, los efectos de capitalización y crecimiento que esto tiene sobre las compañías ganadoras les otorga una ventaja adicional en el mercado que, cuando se repite varias veces, genera empresas monopólicas que controlan a las otras.

Más grave es su repercusión sobre el *ethos* empresarial, en el que queda claro que no existe libre competencia y que la corrupción continúa siendo un factor de competitividad de las empresas, alentando más soborno y más extorsión. Pero este impacto no se da sólo en el medio económico y empresarial, sino también en el político, alentando las conductas clientelares de comunidades, barrios o públicos “amigos” del régimen que por serlo podrán obtener obras públicas preferenciales en detrimento de los que no lo son, perpetuando las maquinarias políticas corporativas típicas de los aparatos de Estado y de las burocracias donde la corrupción se permite y alienta.

Por otra parte tampoco puede plantearse sin mayor discusión que un acto corrupto de esta naturaleza por principio tenga que afectar al público o implique un costo mayor al erario que si no se hubiera efectuado, es decir, si todo se hubiera hecho con claridad y legalmente. Esto, que no disminuye la responsabilidad moral y legal del acto corrupto, sí permitiría atenuarla con respecto a sus consecuencias económicas. Sin embargo, esta situación de bajo o nulo impacto no deja de ser hipotética, pues en la práctica el soborno o extorsión se consideran también como

⁴¹ Tal es por ejemplo, la posición de Thomas Carson, cuando sostiene que el soborno, cuando es irrelevante en términos económicos para la función contratada, no vuelve menos eficaz el sistema. Véase Thomas Carson, “Bribery, extortion, and the foreign corrupt practices act”, *Philosophy and Public Affairs*, vol. 14, núm. 1, 1985.

un pago anticipado para la obtención de ganancias adicionales y extraordinarias por la realización de una obra o el otorgamiento de un servicio, ganancias que normalmente se obtienen disminuyendo su calidad si no se pudieron obtener en las condiciones bajo las que se firmó el contrato original. Esto incluye no sólo la realización de las obras o servicios en sí, sino también el escamoteo o evasión de una serie de requisitos que tendrían que tener, como por ejemplo evaluaciones de impacto ecológico, estudios ambientales, cumplimiento de reglamentaciones urbanas y freáticas y hasta el mismo pago de impuestos.

De esta manera, si en algunos casos particulares es posible encontrar que los actos de soborno o extorsión no afectaron un interés público –como características y costos de la obra o servicios otorgados al público– y en apariencia se dieron a costa de afectar los intereses privados de los otros concurrentes, en lo general resulta ingenuo suponer que esta es la tendencia, ya que la cercanía a la autoridad también es interpretada como impunidad por lo que es muy fácil, es la lógica de cualquier empresa, tratar de incrementar la tasa de ganancias disminuyendo los costos tanto como el poder o el gobierno lo permitan. Esta situación es por supuesto mucho más fuerte cuando es la propia autoridad quien de manera indirecta es socia o beneficiaria de las empresas involucradas, pues el nivel de impunidad es aún mayor.

De tal manera que el acto de soborno o extorsión en sí, analizado de manera independiente y aislada puede ser considerado más o menos corrupto o más o menos inocuo en términos de perjuicio público, y en esa medida, en los casos en que el favoritismo se otorga sin romper reglas legales, incluso se puede considerar como no corrupto, dado que los políticos estarían rompiendo sólo un deber moral –un código de conducta que la ciudadanía espera– mas no una ley. Sin embargo, esta situación rara vez existe, porque si bien siempre se procura cumplir con la formalidad de las leyes y reglamentos, al no existir la libre concurrencia de las empresas por el tráfico previo de información o por el tráfico de influencias posteriores, se rompe el principio mismo de competencia y búsqueda de racionalidad del acto de gobierno, por lo que se tiende a afectar el interés público.

Esta situación, esta proliferación de territorios “grises” de la corrupción como los ha llamado Heidenheimer⁴² se vio multiplicada en México –como en todo el mundo– con la ola neoliberal o modernizadora que como una parte importante de los procesos de reforma del Estado y su consecuente achicamiento, favorecieron la descentralización de los poderes de gobierno y de las funciones administrativas. Esto implicó la transferencia, la mayor parte de las veces sin preparación previa, de numerosas funciones, presupuestos y decisiones a las autoridades locales. En un principio a los gobiernos estatales y después a los municipales.

Esta fue una situación común a muchos países del mundo, como el mayor peso otorgado a los gobiernos regionales en las autonomías españolas y en los departamentos franceses. Las tendencias a un incremento de la corrupción o de la ineficiencia administrativa se incrementaron en muchos casos.⁴³ En pocas palabras, puede plantearse que existe una tendencia a la fragmentación de la organización administrativa que multiplica los centros de decisión autónoma y rompe los viejos principios de jerarquía. Se trata de una descentralización territorial que entraña una ruptura de la autoridad y una constitución o reconstitución de viejos espacios políticos. El incremento temporal de la ineficiencia del gobierno o de la corrupción en estos espacios conforme se dio el proceso de transición y reforma, se debió en muchos casos a la ausencia de leyes y reglamentos, pero en muchos otros a que esta nueva organización era vista como una reivindicación, como una ganancia política donde el poder volvía al usufructo de las élites regionales.

⁴² Según Arnold Heidenheimer hay tres territorios en los que se registra la corrupción en las democracias modernas. El negro, que es claramente el de la ilegalidad y la criminalidad, identificada y rechazada por gran parte de la ciudadanía, el blanco que aunque es reconocido por el público, se acomoda a los valores culturales comunes y tiende a ser aceptada, y el gris, donde los daños son de importancia y se ejercen sobre los bienes públicos que tienden a estar poco reglamentados o bien generan una actitud ambivalente. El autor considera que esta corrupción es la que entra en mayor contradicción con los procesos democráticos. Véase Arnold Heidenheimer, “Political corruption in America: is it comparable?”, en Abraham S. Eisenstadt, Ari Hoogenboom y Hans L. Trefousse (eds.), *Before watergate: problems of corruption in American Society*, Brooklyn, Nueva York, Brooklyn College Press, 1978.

⁴³ Véase Miguel Sánchez Moran, “La corrupción y los problemas del control de las administraciones públicas”, en F.J. Laporta y S. Álvarez (eds.), *La corrupción política*, España, Alianza Editorial, 1997, pp. 189-210.

Así, entre la tardanza en la emisión de leyes y normas y la voluntad política de no cumplirlas, la descentralización trajo como un efecto perverso el incremento del caciquismo y de la discrecionalidad de los poderes locales que mediante actos de corrupción han buscado beneficiarse de los nuevos recursos y autoridades otorgados. Por supuesto, hay que señalar que conforme el proceso de descentralización se ha profundizado y en la medida en que el gobierno federal además de declarar leyes y normas las ha aplicado, la descentralización tiende a ser, en términos generales, un proceso más efectivo. Aunque si bien los gobiernos estatales parecen haber aumentado su eficacia, no parecen haber disminuido mucho la corrupción y los ayuntamientos habiendo aumentado su corrupción no han podido, salvo la excepción de las ciudades capitales de los estados, mejorar mucho su eficiencia.

LA CORRUPCIÓN EN MÉXICO: ALGUNOS BREVES Y NECESARIOS ANTECEDENTES

*Magistrados hay que se meten la Constitución
al bolsillo trasero del pantalón.*

LUIS CABRERA

SE HA planteado y en muchas ocasiones demostrado que la corrupción en México nace con la Colonia.⁴⁴ Este planteamiento no deja de ser equívoco, en el sentido de que si la corrupción —como se ha sostenido hasta aquí— es una conducta que acompaña los sistemas sociales desiguales, en especial en términos de poder, es lógico que haya existido antes y el que sea un rasgo permanente de la organización social —como la familia— no significa la permanen-

⁴⁴ Este tema es abundante y nos llevaría a otros campos, pero es de la mayor importancia si queremos una comprensión cabal de la situación actual, pues las marcas de la historia novohispana en la sociedad mexicana son muy profundas y muchas siguen vigentes. Al respecto ver a Solange Alberro, "Control de la Iglesia y transgresiones eclesiásticas durante el periodo colonial"; Linda Arnold, "Sociedad corporativa, corrupción corporativa: la resistencia a la subordinación y al abuso de poder"; y a Enrique Semo, "De la Colonia a la Independencia: la línea imaginaria entre lo público y lo privado"; los tres trabajos ilustran cómo la corrupción ha sido un proceso de flujos y reflujos entre un Estado más o menos totalitario y una sociedad más o menos autónoma a lo largo de la historia de México. Los tres en Claudio Lomnitz (coord.), *op. cit.*, 2000, pp. 32-85.

cia de su forma ni de sus contenidos. Pero ese no es el argumento de estas líneas. Lo que se quiere decir en realidad es que la cultura de corrupción mexicana, tanto la política como la ciudadana, tiene sus raíces en la Colonia española.⁴⁵ Sin embargo, yo quiero añadir que tuvo una redefinición y reestructuración de códigos y valores culturales inmediatamente después de la Revolución, en el proceso de formación del nuevo Estado mexicano, en particular durante los años cuarenta del siglo xx y que aun con las profundas raíces históricas hispanas, se redefinió en esos años y ése sigue siendo, en esencia, el sistema de valores vinculados a la corrupción que encontramos hasta el presente en la cultura política mexicana: un sistema donde hay tres “C” que han ido juntas: compadrazgo personal, corporativismo institucional –político y privado– y corrupción.

Por supuesto, podemos remontarnos a las apreciaciones de Von Humboldt en 1803 sobre la profunda desigualdad social y el descarado latrocinio de los gobernantes de la aún Colonia española⁴⁶ o posteriormente observar que dos personajes tan opuestos intelectualmente como Lucas Alamán y Mariano Otero, en momentos muy distintos del siglo xix coinciden en señalar al México independiente como el país de las transacciones.⁴⁷ La raíz española colonial de un Estado corrupto y burocrático controlando la sociedad influyó de manera decisiva durante el siglo xix en la formación de lo que un autor ha llamado “la República corrupta”,⁴⁸

⁴⁵ Lo que no significa que ésta no haya sido combatida. De hecho, el combate a la corrupción es una de las primeras preocupaciones de la Corona española. El control de los virreyes y autoridades novohispanas ocupa miles de folios del archivo de Indias y es la corrupción uno de los principales factores de estabilización y desestabilización del poder político mexicano. Sobre la antigüedad de los mecanismos de auditoría en México se puede consultar el interesante artículo de Fernando Reyes, “De la audición a la corrupción: problemas de la gestión pública nacional”, *Bien común y gobierno*, núm. 23, México, octubre de 1996, pp. 31-38.

⁴⁶ Alexander von Humboldt, *Ensayo político sobre el reino de la Nueva España*, México, Pedro Robredo, 1941.

⁴⁷ Véase también el contraste de ambos autores respecto al poder y al papel de la sociedad civil y en ese sentido del intelectual respecto a la corrupción: Francisco Paoli Bolio, *Conciencia y poder en México: siglos xix y xx*, México, Miguel Ángel Porrúa, 2002, pp. 60-75.

⁴⁸ Véase Fernando Escalante Gonzalbo, *El principio o al político del porvenir*, México, Cal y Arena, 1995. Para un análisis más amplio de la corrupción en este autor véase “Sobre el significado político de la corrupción”, *Política y Gobierno*, México, CIDE, vol. 1, núm. 1, enero-junio de 1994.

donde lo que importaba no era la moral pública, problema casi inexistente, sino el orden y el control político de un Estado que había perdido el eje central de poder y se debatía en infinidad de facciones y cacicazgos regionales.⁴⁹ Pero la existencia de otros elementos de carácter cultural, imbricados en la cultura cotidiana, y no limitados a la esfera del poder, es también fundamental para comprender la permanencia de la corrupción, como el comunalismo y corporativismo de las sociedades indígenas, el patrimonialismo social y religioso y el latifundio, entre los más relevantes. La centralización del Estado porfiriano y la aún mayor centralización del Estado posrevolucionario del siglo xx no sólo no disminuyó la corrupción, sino que la aumentó, dotándola de nuevos contenidos y en especial de nuevos significados.

En otras palabras, aunque la corrupción como conducta individual, social y política en México ha sido una constante, la corrupción como fenómeno fundamentalmente político, relacionada con la estructura administrativa y las prácticas de gobierno, es decir la corrupción pública, ha tenido momentos de preeminencia y en otros ha disminuido frente a la corrupción privada. Esto tiene distintas implicaciones no sólo en lo que respecta a las prácticas privadas de corrupción en sí mismas, sino sobre el desarrollo, el crecimiento económico y la autonomía y poder político del Estado mexicano. Lomnitz lo resume de esta manera:

En México, los momentos principales de extensión y expansión del aparato estatal ocurrieron en la segunda mitad del siglo xvi, en la segunda mitad del xviii, en el último cuarto del xix, y a partir de 1940. Los momentos más importantes de subversión de las funciones y funcionarios estatales ocurrieron en la primera mitad del siglo xix, durante la Revolución mexicana, y en los procesos de privatización iniciados a partir de la crisis de 1982.⁵⁰

⁴⁹ Para la relación de la moral pública respecto al orden político y la corrupción (o respecto a su indiferencia), véase Fernando Escalante, *Ciudadanos imaginarios*, El Colegio de México, 1992.

⁵⁰ Claudio Lomnitz, "Introducción", en C. Lomnitz (coord.), *Vicios públicos, op. cit.*, 2000, p. 25.

El movimiento de flujo y reflujo del aparato estatal a lo largo de la historia marcó no sólo los procesos de centralización y descentralización del poder, sino también formas muy diferentes de relacionarse con la sociedad pero en especial con los intermediarios de la misma ante el Estado. Caciques, hombres de negocios, líderes comunales y modernamente líderes sindicales, empresarios y dueños de medios de comunicación se relacionan de distinta manera cuando el Estado acumula poder que cuando está en proceso de desconcentrarlo. No se crea, sin embargo, que en los momentos de descentralización del Estado ha existido menos corrupción en México. Ésta más bien tiende a trasladarse a manos privadas, siempre pocas y siempre monopólicas, quitándole al Estado muchas de sus atribuciones —principal pero no únicamente económicas— y a sus funcionarios la intensidad en la acumulación de sus fortunas privadas. Cambian también con el flujo y reflujo de la ola de poder las representaciones de lo que es la corrupción pública. De hecho muchas veces la intensidad de estas representaciones corresponde a los procesos de legitimación y justificación para quitar funciones al Estado, como hizo la revolución con el Estado porfiriano y las reformas liberales de los ochenta respecto al Estado revolucionario y la hegemonía del PRI. Pero también han funcionado en sentido inverso, como razones para concentrar en el Estado funciones y atribuciones que se dice están siendo manejadas de manera corrupta por élites privadas, o bien en nombre de un interés público que sólo el Estado puede atender y para las que se precisa de funciones económicas antaño detentadas por hombres de negocios privados.

De hecho la concentración o desconcentración del poder no dependen sólo de las funciones centrales del Estado, son relativas pues siempre existen amplias zonas o márgenes de la sociedad en que el Estado no logra una solución y presencia más que nominal. Son los espacios de la vida informal de la sociedad dominados por intermediarios que imponen su propia voluntad y poder, y en los que las prácticas de corrupción son comunes. Pensemos, por ejemplo, en los caciques del México rural, en los líderes de las comunidades indígenas, y en los miles de vendedores ambu-

lantes de las ciudades capitales de todos los estados de México, que tienden a mantener canonjías, poder y prácticas corruptas.

Esto nos habla de que coexisten distintos ámbitos de poder y distintos ámbitos de corrupción y aunque suele argumentarse que la vida informal del país es la que menos contacto tiene con las instituciones del Estado, esto tampoco es muy cierto porque muchos de los espacios alejados de la legalidad permanecen así porque los sujetos que los ocupan entran en componendas con los funcionarios del gobierno. De cualquier manera, lo que se plantea es que los procesos de concentración y desconcentración de funciones del Estado no establecen correlaciones directas ni disminuyen por sí mismos la corrupción existente en las áreas periféricas de sus ámbitos de acción.

Lo que me interesa en especial son las áreas centrales de la política pública y las funciones que son competencia de la administración gubernamental, como los planes y programas de desarrollo, las decisiones de inversión del erario y la obra pública. Desde 1982 el Estado mexicano se repliega de la actividad económica y pierde o se deshace de numerosas actividades, empresas y responsabilidades. En términos particulares es visible su alejamiento del aparato financiero, del industrial y de los sistemas de redistribución. Es notoria también su pérdida de poder y de influencia ante los grandes corporativos transnacionales. Pese a ello, como veremos al presentar el proceso de instalación de un polo maquilador en Yucatán, el Estado se las agencia para mantenerse como un factor clave en el proceso de inversión internacional y desarrollo liberal de las últimas dos décadas, manteniendo ganancias de distinta índole mediante actividades corruptas, por lo que no podemos plantear que 20 años de desconcentración estatal hayan provocado una menor corrupción entre gobernantes y funcionarios ni tampoco entre el empresariado privado o los agentes con los que interactúan. No se trata, pues, de que la corrupción resida sólo en las manos del Estado o se explique sólo por la estructura y características del poder dominante, sino que en términos contemporáneos es una constante de los procesos de intercambio de bienes y servicios de todo tipo de una economía liberal.

CORRUPCIÓN, CRISIS
Y CRECIMIENTO EN MÉXICO

UN AUTOR⁵¹ distingue dos etapas muy marcadas en el proceso de crecimiento económico del México contemporáneo que van de principios de los años cuarenta hasta los setenta, con un crecimiento muy intenso atenuado hacia el final por la crisis agraria de 1965, y luego una etapa de desaceleración económica y crisis recurrentes que abrieron el camino a la apertura de los mercados globales coronada en 1993 con la firma del TLC. Yo añadiría que es necesario ver una tercera etapa, que va no tanto de la firma del TLC en 1993, sino de la crisis de 1995 hasta nuestros días. En estas etapas la corrupción se vinculó de manera muy fuerte en torno al aparato de Estado y aunque se hizo presente en todas las esferas de poder, los grandes negocios se ubicaron en los círculos más cercanos a las principales figuras de gobierno, el sector más fuerte del empresariado y los líderes del PRI.

El conjunto de prácticas corruptas preferentes incluyó la apropiación ilegal de las mejores tierras de riego, siembra y ganadería de México, la especulación de terrenos urbanos, el contrabando, la evasión de impuestos y toda clase de contratos preferenciales con el gobierno. Esto generó grandes fortunas y si bien la corrupción acompañó a una etapa de crecimiento económico y desarrollo del país luego siguió presente en todas las crisis económicas posteriores a los años setenta. Podemos, pues, hablar de corrupciones productivas e improductivas. Castaingts, siguiendo un análisis económico tradicional distingue cuatro tipos de corrupción. La precapitalista que no conduce a la acumulación, como la delictiva de baja escala y de supervivencia; la que conduce a la acumulación originaria; la corrupción capitalista eficiente, y la corrupción capitalista ineficiente.⁵² A efectos de crecimiento y desarrollo sólo las últimas tres son importantes. La acumulación originaria es la que

⁵¹ Juan Castaingts Teillery, *Economía, mito y poder*, México, UNAM-I, 1994, pp. 127-161. El autor centra su análisis en el hecho de que la creencia de que el sistema capitalista tiende a eliminar la corrupción de las relaciones económicas que en él se establecen es una creación mítica, provocada por la ideología y la publicidad.

⁵² *Ibidem*, pp. 137-139.

generó fortunas de políticos y clasemedieros que se volvieron prósperos industriales, ganaderos, comerciantes o empresarios de toda índole. La capitalista eficiente la que alió a los políticos y a las decisiones económicas del Estado a los capitales y empresarios innovadores. En ambos casos podemos encontrar un capital que, de manera independiente a como se acumuló, se invirtió en actividades productivas o en infraestructura de servicio. Por último está la acumulación capitalista ineficiente. Es la que obstaculiza el crecimiento y en especial la que provoca fuga de capitales. Es el dinero que se pone en el extranjero. Por falta de competencia la corrupción eficiente acaba transformándose a la larga en ineficiente al crear empresas de baja competitividad y productos de mala calidad. Aunque en México hasta antes de los ochenta siempre hay que analizar caso por caso, pues en muchas ocasiones el problema de la competitividad y la baja calidad de los productos y servicios nacionales no se debía de manera necesaria al origen corrupto del capital, sino al proteccionismo oficial y al carácter cerrado del mercado nacional.

De cualquier manera queda claro que la corrupción acompañó a un proceso de crecimiento real y que en ese sentido podría hablarse de características valiosas de la misma, muy en el tono de los autores que veían en la corrupción un detonante para el desarrollo de los países pobres. Es decir, pareciera que una corrupción “nacionalista” que reinvierte en el propio país es más productiva, mientras que una corrupción “malinchista”, que saca el capital y lo deposita o invierte en el extranjero es improductiva. Pero como hemos visto este argumento es demasiado simple, en el sentido de que deja abiertas demasiadas interrogantes, ¿hasta qué punto la corrupción hace poco competitiva una planta productiva nacional?, ¿hasta qué punto la mala calidad de la obra y los servicios públicos afectan la capacidad de un país para crecer de manera sostenida?

Hay dos elementos que son muy discutidos, pero poco ejemplificados y comprobados cuando se habla de la corrupción productiva y eficiente, y que se relacionan con sus efectos de largo plazo. Uno es que cuando la corrupción interviene en el proceso de

toma de decisiones orienta la dirección del desarrollo –nacional, regional, municipal– de una colectividad en función de intereses privados y particulares. Es decir, se corre el riesgo de que las decisiones de bienestar público no se tomen por razones de interés público, sino privado. La corrupción afecta e influye sobre la dirección del desarrollo. Aun cuando las empresas concurrentes sean eficientes y las obras o servicios finales de calidad, lo que rara vez es el caso, siempre cabría preguntar si fue la mejor decisión en materia de desarrollo, sea económico, político o social.

El segundo elemento corresponde al impacto ampliado de la corrupción sobre los códigos que regulan la conducta social, sea que los veamos a la Durkheim como moral colectiva, *ethos* o imaginarios colectivos⁵³ o como un flujo interactuante de sistemas míticos y códigos prácticos,⁵⁴ donde las formas de actuar de los individuos o entidades de más poder tienen un efecto normativo de carácter práctico sobre las arenas sociales donde desarrollan sus actividades, de tal manera que se acaban convirtiendo en códigos de acción a imitar por aquellos que desarrollan actividades similares. En pocas palabras, se genera un mundo de poder y de empresa regido por el soborno, la extorsión, el cohecho y la evasión fiscal, aunque se mantenga un sistema mítico de libre concurrencia y respeto a la ley.

La corrupción productiva debe ser analizada con una perspectiva amplia. Podemos decir que el modelo de corrupción con crecimiento acompañó al “milagro económico mexicano” con la sustitución de importaciones de la posguerra por una fuerte industrialización y una exitosa agricultura de riego en el país. Época de oro de la corrupción gubernamental, de presidentes con enormes fortunas como la de Miguel Alemán y pleno corporativismo. Pero, si ponemos los ojos sobre sectores específicos y regiones particulares siempre podremos poner en duda este desarrollo. Ni los campesinos ni los indígenas mexicanos se vieron particularmente beneficiados por él.⁵⁵ Sectores completos de la economía, como

⁵³ Véase Durkheim, *Las reglas del método sociológico*, México, Alianza Editorial, 1989.

⁵⁴ Véase M. Reisman, *Remedios contra la corrupción*, *op. cit.*

⁵⁵ Un excelente retrato y análisis de los efectos desastrosos de la corrupción gubernamental, en especial de agencias como Banrural y la reforma agraria sobre el campesinado

la industria azucarera y la producción de caña de azúcar se vieron corroídos por la corrupción y regiones enteras se convirtieron en desastres económicos y sociales debido a decisiones gubernamentales tomadas en función de intereses económicos privados o intereses políticos corporativos, como La Laguna y su producción de algodón⁵⁶ y todo el estado de Yucatán al mantener de manera artificial la dependencia al monocultivo henequenero, fomentando una corrupción rampante en todos los niveles de la vida productiva y social.⁵⁷

Por otra parte, al hablar de la corrupción como código de conducta tenemos que evitar cualquier juicio de valor de carácter moralista o religioso. Al hablar de moral social lo hacemos a la manera en que la entendía Durkheim, como un mecanismo cohesionador de la vida social y no como un mecanismo evaluador de la bondad o maldad de las acciones. En ese sentido la corrupción como un código práctico, al volverse un ejemplo o una alternativa viable a seguir en el mundo de la política y de los negocios no sólo deforma una supuesta libre competencia de empresas y pone trabas a la concurrencia abierta al mercado, sino que hace algo aún peor que esto. Se vuelve en sí misma una ilusión, crea un efecto de falsa alternativa como factor económico, pues muchos son los empresarios y los políticos que intentan recurrir a la corrupción para tener éxito en sus negocios o en la promoción

mexicano lo podemos ver en los antiguos trabajos de Arturo Warman, *Los campesinos, hijos predilectos del régimen*, México, Ed. Nuestro Tiempo, 1972; e *Y venimos a contradecir...*, México, CIESAS, 1976.

⁵⁶ Véase el viejo trabajo de Tomás Martínez Saldaña, *El costo social de un éxito político: la política expansionista del Estado mexicano en el agro lagunero*, México, Chapingo, El Colegio de Posgraduados, 1980.

⁵⁷ En Yucatán la corrupción en torno a las élites cordeleras privadas, el gobierno del estado y los funcionarios de Banrural, Cordemex y el fideicomiso henequenero, propiciaron una serie de decisiones económicas tomadas para proteger el precio de la fibra y mantener ganancias de funcionarios y empresarios involucrados, que incluyeron desvíos de fondos, falsificación de cuentas, condonación de deudas, cohecho, soborno y hasta robo sistemático de fibra henequenera que dieron al traste con cualquier lógica empresarial necesaria para una economía de plantación y mantuvieron al Estado con un bajo índice de crecimiento económico y como una entidad subsidiada y expulsora de población en la que el "milagro mexicano" sólo se vio con el incremento del subsidio federal cada año, véase de Luis Alfonso Ramírez, "Corrupción, empresariado, y desarrollo regional en México. El caso yucateco", *op. cit.*, 2000.

de su carrera, pero siempre son pocos los que lo logran. Y por supuesto, mientras mayor sea el negocio o el puesto buscado menos son los que tienen éxito en desarrollar mecanismos de corrupción eficientes. Es decir, si la corrupción estuviera al alcance de todos se volvería un elemento neutral del mercado. Pero no es neutral más que en sus esferas de menor importancia, como el soborno a burócratas en las ventanillas y las “mordidas” al policía de tránsito. En sus esferas altas, las de los grandes negocios, la corrupción es elitista y tiende a reforzar economías y empresas de carácter monopolístico que son las que en la práctica acaban controlando los proyectos de más importancia y el desarrollo regional mismo. Pero el efecto perverso de la corrupción cuando se generaliza como un código práctico de conducta es que legitima a los que gracias a ella han hecho sus fortunas y sus empresas, pues hace creer al público, y en especial a empresarios y políticos poco experimentados, que la corrupción es un recurso accesible para todos. Esto no es así, pues el acceso a la corrupción como mecanismo de acumulación o ascenso no sólo es cuestión de dinero sino sobre todo de ubicación social y posición política en redes sociales de parentesco, amistad y compadrazgo. Redes que por definición son excluyentes y que tienen como consecuencia final el monopolio de recursos y que se definen por la lealtad y la confianza. La esencia de la corrupción no es la mayor capacidad moral para infringir la ley sino la mayor cercanía y acceso al poder.

Otros puntos de vista ven la corrupción en México más como un problema institucional, inmersa sobre todo en el aparato del Estado, que como un problema sistémico, parte integral de las reglas del juego del sistema político y económico mexicano, operativo y no disfuncional al mismo. Un planteamiento la ve como círculos concéntricos de las instituciones políticas y del Estado,⁵⁸ en que la corrupción avanza de una corrupción institucional cuando el interés del negociador rompe las normas, a una corrup-

⁵⁸Véase Juan Antonio Le Clerq, “Corrupción y política: ¿socios inseparables?”, *Bien común y gobierno*, núm. 23, octubre de 1996, pp. 3-14; y del mismo autor, “La corrupción y el sistema político mexicano”, *Propuesta*, México, Fundación Rafael Preciado Hernández, febrero de 1996, núm. 2, pp. 173-176.

ción patrimonial, cuando los bienes públicos se conciben como privados, a una corrupción personal, cuando el funcionario es cómplice y medra de manera común en su práctica laboral, a una corrupción social, cuando la sociedad en su conjunto acepta estas reglas del juego. Estos círculos concéntricos en la práctica lo que hacen es aumentar la legitimidad de la corrupción.

Aplicada a la sociedad existe la tendencia a comprender la corrupción como parte de un proceso dinámico, de cambio, que influye de manera positiva o negativa sobre la misma. De igual manera se ve su combate como diversas fases de un proceso de modernización que se interpreta como mayor conforme el combate a la corrupción encuentra formas más virtuosas.⁵⁹ Esta visión parte del supuesto de un único tipo de sociedad –liberal, democrática y capitalista– y de un concepto de modernidad que guarda muchas deudas con un viejo modelo evolucionista de pensamiento. Desde los ochenta, la expansión de un sistema económico global también se ve acompañada por la expansión de un pensamiento único respecto al desarrollo donde se ve el combate a la corrupción también como una fase importante de la modernización. De manera independiente a que en la práctica mucho de este combate se libra a nivel del discurso y de la declaración de conceptos éticos, debemos comprender que al ser la corrupción una variable misma del sistema liberal, su combate se ve siempre acompañado o bien de una simulación de victoria al sacar la corrupción de las calles y esconderla en los despachos, o bien de encubrimientos y de nuevas formas de corrupción que hacen que el combate mismo sea, en sí, un elemento más que legitima la construcción del sistema. Al ser la esencia del problema de la corrupción no el cumplimiento de la ley, sino la acumulación de poder, un sistema que establece mecanismos monopólicos y concentra riqueza y autoridad tiende siempre a reproducirla.

⁵⁹ Algunos autores por ejemplo ven el desarrollo del capitalismo norteamericano desde 1870 conforme a las distintas fases (cinco) que fue adquiriendo su combate hasta 1990. Véase Frank Anichiarico y James B. Jacobs, "Visions of corruption. Control and the evolution of american public administration", *Public Administration Review*, vol. 54, núm. 5, septiembre-octubre de 1994, pp. 465-473, citado por Alejandro Méndez, "Acerca del concepto de corrupción", *Bien común y gobierno*, núm. 23, octubre de 1996, pp. 15-19.

El crecimiento de México entre 1940 y 1970 ilustra con claridad que pueden existir procesos de modernización con altas tasas de corrupción, de igual manera que la participación en un proceso modernizador y la inclusión en la economía global desde 1982 como una alternativa –bastante poco exitosa– para salir de las crisis sistémicas experimentadas durante la década previa ha llevado al país a generar procesos cada vez más sofisticados de combate a la corrupción. Si bien ciertas formas de corrupción se han visto disminuidas, en especial a pequeña escala en la calle y en el empleado público de ventanilla, nuevas formas de corrupción aparecieron en especial en el sistema financiero y en la apertura al capital y las compañías transnacionales.

DESARROLLO Y DESIGUALDADES REGIONALES. EL CASO DE YUCATÁN

EL CRECIMIENTO en México también generó grandes desigualdades entre el norte y el sur y entre los distintos estados y regiones del país, que han respondido de acuerdo con sus vocaciones productivas y a sus capacidades políticas, pero también de acuerdo con los niveles previos alcanzados en su participación en el desarrollo. En el caso de Yucatán⁶⁰ es necesario mencionar al menos en algunos párrafos su historia para comprender la situación actual. Después de un proceso revolucionario en el que participó de manera periférica y que se instauró en 1915 con la ocupación militar del general carrancista Salvador Alvarado,⁶¹ pasó luego por una larga etapa de consolidación del Estado, que quedó en manos de las élites del Partido Socialista del Sureste desde el asesinato de Felipe Carrillo Puerto en 1924.⁶² En esos años tirantes los socialistas

⁶⁰ Para una introducción breve y reciente véase de Luis Alfonso Ramírez, *Historia regional de Yucatán*, SEP-Limusa, 2000.

⁶¹ Uno de los mejores análisis sobre este periodo sigue siendo el de Francisco José Paoli Bolio, *Yucatán y los orígenes del nuevo Estado mexicano*, México, Era, 1984; y el de Joseph Gilbert M., "Revolución desde afuera", en *Yucatán, México y los Estados Unidos, 1880-1924*, México, FCE, 1992 (1a. ed., Cambridge, 1982).

⁶² Para una interpretación sociopolítica del asesinato de Carrillo Puerto véase de Francisco José Paoli Bolio y Enrique Montalvo, *El socialismo olvidado de Yucatán*, México, Siglo XXI, 1977.

coexistieron con los hacendados e industriales henequeneros hasta la expropiación de las haciendas por Lázaro Cárdenas en 1937.⁶³ Se entró luego a una tercera etapa de 1937 a 1952 caracterizada por un Estado populista que ejerció un control monopólico sobre la agroindustria henequenera, principal fuente de ingresos. En esa tercera etapa las plantaciones henequeneras y la industria en su conjunto, desde la siembra hasta la exportación de henequén en rama y de cordel⁶⁴ se manejaron de manera patrimonialista por las élites del partido y del gobierno del estado, que eran las mismas, pues el gobernador era al mismo tiempo presidente del Partido Socialista del Sureste.⁶⁵ Esa etapa vio no sólo la colaboración con algunos viejos hacendados, sino que aportó una nueva camada de empresarios, políticos, funcionarios y profesionistas que a través de su militancia en el partido y de su posicionamiento en las redes clientelares de la burocracia y el gobierno captaron la mayor parte de la riqueza henequenera y se volvieron cordeleros, banqueros, comerciantes y exportadores.⁶⁶

El año de 1952 marcó una ruptura importante en el modelo de acumulación de poder político de las élites locales, instaladas en el Partido Socialista del Sureste, que ven el fin de su hegemonía con la llegada al poder del presidente Miguel Alemán y la puesta en marcha de un PRI hegemónico que se impuso a los partidos regionales en todo el país.⁶⁷ En el caso de Yucatán esto acabó con el control monopólico del recurso henequenero por parte de la camarilla de políticos y empresarios agrupados en el Partido Socialista y llevó a una reestructuración de las alianzas políticas y de las coaliciones. Los mecanismos de corrupción que antes habían

⁶³ La bibliografía sobre este periodo es extensa. Un excelente trabajo sigue siendo el de Sigfried Askinasy, *El problema agrario de Yucatán*, México, Botas, 1936.

⁶⁴ La recopilación de leyes agrarias que guiaron la reforma está en *El ejido henequenero de Yucatán*, 2 tomos, Mérida, Ed. del Gobierno del Estado de Yucatán, 1941.

⁶⁵ El origen de la estructura del Partido Socialista del Sureste puede verse en Franco Savarino, *Pueblos y nacionalismo, del régimen oligárquico a la sociedad de masas en Yucatán, 1894-1925*, México, INEHRM, 1987.

⁶⁶ Véase de Ben Fallaw, *Peasants, caciques and camarillas: rural politics and state formation in Yucatan, 1924-1940*, Ph dissertation University of Chicago, 1995.

⁶⁷ Véase de Enrique Manero, *La anarquía henequenera de Yucatán*, México, ed. del autor, 1966; y de Alfredo Medina, *Yucatán. Sus actuales condiciones económicas, políticas y sociales*, México, julio de 1965.

estado firmemente establecidos y que manejaban la producción en el gran ejido henequenero, así como la desfibración, elaboración del cordel y exportación de henequén en rama y en hilo de una manera monopólica,⁶⁸ tuvieron que cambiar y adecuarse a los nuevos socios, los funcionarios federales enviados por el gobierno central a hacerse cargo de la producción henequenera y la pérdida de poder del gobierno del Estado al transformarse el gran ejido henequenero⁶⁹ en unidades ejidales autónomas controladas por la burocracia federal.

Una cuarta etapa se inició en 1952 y coronó en 1982. Dos fueron los acontecimientos más importantes en este periodo. Uno fue la creación del corporativo estatal Cordemex –intervenido en 1962 y finalmente expropiado en 1964– que se convirtió en la empresa cordelera más grande del mundo con más de 5,000 empleados y puso todo el proceso productivo henequenero, desde la siembra de la planta hasta la venta del cordel, en manos de un monopolio de Estado. La expropiación de Cordemex fue uno de los grandes actos de corrupción cometidos en torno a la agroindustria henequenera y coronó una larga serie de negociaciones y arreglos que se dieron desde los años treinta entre una camarilla de empresarios privados dedicados a la desfibración y la cordelería, formada por una minoría de viejos hacendados y una mayoría de nuevos industriales provenientes de la clase media y de las redes políticas del partido y del gobierno del estado.⁷⁰ La expropiación de Cordemex puso más de 250 millones de pesos en manos de una cuarentena de ex cordeleros y la mitad de esa cantidad en tan sólo 10 personas.⁷¹ El Estado pagó así el “derecho” a recibir una industria en quiebra y adquirió una maquinaria obsoleta que de muy poco le sirvió. Esta expropiación obliga tanto a una lectura económica como política. El Estado “liquida-

⁶⁸ Para el punto de vista de los hacendados que se mantuvieron en la actividad como pequeños propietarios véase de Alberto García Cantón, *Memorias de un ex hacendado henequenero*, Mérida, ed. del autor, 1965.

⁶⁹ Una visión política del fracaso del gran ejido henequenero y de la corrupción corporativista la tenemos en Vicente Lombardo Toledano, *El llanto del sureste*, México, CEHSMO, 1977 (1a. ed., 1958).

⁷⁰ Véase de Luis Alfonso Ramírez, “Secretos...”, *op. cit.*, 1994, pp. 67-90.

⁷¹ *Ibidem*, pp. 341-382.

ba” de la actividad –que ya no era productiva– a viejos socios y compañeros de viaje en la desfibración y la cordelería desde los años cuarenta y cincuenta, socios con los que funcionarios y gobernadores habían efectuado muy buenos negocios, manipulando el volumen de la penca henequenera ejidal y su calidad, los precios de garantía, el volumen y cantidad de fibra desfibrada, las ventas internacionales y los subsidios sobre el precio internacional de la fibra, por no hablar de los préstamos directos para la producción henequenera y el avío industrial cordelero a parientes, amigos y a sí mismos.⁷² Con este dinero las nuevas élites económicas iniciaron su propio trayecto y pusieron los cimientos de muchas de las principales empresas y capitales de importancia en el Yucatán contemporáneo, en el campo de la industria, el comercio, el turismo y los medios de comunicación. Todo ello sin desligarse de sus conexiones y alianzas con el Estado y sus funcionarios que, en un medio económico monopolizado hasta 1982, seguían siendo el recurso más valioso de todos.⁷³

El segundo evento importante en este prolongado periodo de 30 años fue la creciente inversión estatal en el sureste de México, impulsada por los dos gobiernos que mayor injerencia llegaron a tener en la vida económica del país: los de Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo. En estos dos “sexenios prodigiosos”, entre 1970 y 1982 México “descubrió” el sureste y montó importantes operativos de inversión y creación de infraestructura en torno a la explotación petrolera, la producción de energía eléctrica, las carreteras, el turismo en Cancún⁷⁴ y la ganadería tropical extensiva. En este periodo la fortaleza que adquirieron los funcionarios federales y el poder del gobierno central fue mayor que nunca. En Yucatán dos organismos federales, el Banco de Crédito Rural y Cordemex manejaban más presupuesto que el gobierno estatal y administraban la industria henequenera

⁷² Véanse los diferenciales de precios que se desprenden del estudio de Óscar Soberón Martínez, “La industria henequenera de Yucatán. Los costos de desfibración”, México, Centro de Investigaciones Agrarias, 1959.

⁷³ Véase de Luis Alfonso Ramírez, “Empresarios y poder. La metamorfosis de las élites (1937-2000)”, en Marisa Pérez de Sarmiento y Franco Savarino, *El cultivo de las élites. Grupos económicos y políticos en Yucatán en los siglos XIX y XX*, México, Conaculta, 2001, pp. 231-242.

⁷⁴ *Ibidem*, pp. 246-252.

con toda autonomía. Gran parte de los episodios de corrupción se dieron en estas empresas y los funcionarios y empleados públicos fueron cada vez más autónomos para realizar sus propios negocios, precisando menos de los socios y empresarios privados. No por nada durante estos 12 años, ambas instituciones operaron casi todos los años con números rojos,⁷⁵ hasta llegar al año de 1982 que fue la cumbre del modelo de acumulación basada en el proteccionismo y en un Estado populista. Más que cima, fue sima con un Estado en quiebra, una devaluación súbita y los precios del petróleo en caída.

La apertura del mercado introdujo nuevas racionalidades en el manejo económico y en las relaciones entre el Estado y la sociedad. Esta apertura se hizo acompañada de diversos tipos de campañas en contra de la corrupción, desde la “renovación moral” que se propuso en el sexenio del presidente Miguel de la Madrid bajo el discutible lema de “la corrupción somos todos”, hasta la propuesta de una auditoría superior de la Federación dependiente del Congreso de la Unión en la presidencia de Ernesto Zedillo y la campaña del “no se vale” para denunciar y no participar en las cadenas de corrupción del periodo de Vicente Fox. Al menos hasta el año 2000 estas campañas anticorrupción sólo habían tenido éxito entre los servidores públicos de las esferas más bajas de la administración y un impacto muy limitado en la cultura social y la interacción ciudadana cotidiana.

GLOBALIZACIÓN, REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y REFORMA POLÍTICA EN YUCATÁN

EN YUCATÁN podemos identificar una nueva etapa en el modelo de desarrollo regional a partir de 1982, con un acelerado proceso de apertura a los mercados de bienes y capitales y la inserción de la región en las dinámicas multidimensionales de la globalización. Es la etapa que analizo de manera central en este libro hasta el año 2001. En ella se reduce al mínimo el proteccionismo econó-

⁷⁵Véase de Iván Menéndez, *Lucha social y sistema político en Yucatán*, México, Grijalbo, 1982.

mico. México entró al GATT en 1987 y se volvió miembro de la Organización Mundial del Comercio comprometiéndose así a apoyar un proyecto de capitalismo global. Se firmó el Tratado de Libre Comercio en 1993 y repercutieron en todo el país las quiebras financieras de 1987 y 1995. En Yucatán, después de una feroz lucha del PRI por mantener un gobierno estatal al viejo estilo, populista, corporativo y sobre todo patrimonialista; con un manejo discrecional del erario público y las propiedades del estado, el PRI perdió la gubernatura en el 2001 ante la alianza PAN-PRD.

Este periodo se caracteriza en Yucatán por recibir y adecuar las nuevas reglas y normas de hacer política y administrar el gobierno propias de las reformas al Estado mexicano. Los cambios políticos más importantes fueron seis:

1. la descentralización administrativa que otorgó autoridad y presupuesto creciente a los niveles locales de poder, en especial al gobierno del estado y al municipio con la reforma al artículo 26 constitucional y la creación del ramo 33;
2. el intento formal de realizar planes estatales de desarrollo de manera consensuada con expertos y organismos de la sociedad civil (siempre fallidos) a través de los Coplade;
3. la privatización y venta de las empresas del Estado en especial de empresas y numerosas propiedades urbanas y rurales;
4. la reestructuración de la zona henequenera, bajo la coordinación del gobierno del estado, que volvió a ser el principal actor político, subordinando a las delegaciones regionales de las secretarías de Estado y demás entidades del gobierno federal. Este proceso llevó a la liquidación y ruptura de un pacto de casi 80 años entre los campesinos henequeneros y el Estado;
5. la entrega de Cordemex al control del gobierno estatal y su posterior liquidación y venta a particulares;
6. una mayor democratización y apertura política visibles en una activa vida partidista electoral de los partidos de oposición al PRI, que llevó a que la presidencia municipal de la capital del estado, Mérida, fuera ganada en cinco ocasiones consecutivas por el PAN desde 1990 y que finalmente el PAN ganara la

gubernatura en el año 2001, así como que el PRD tuviera una pequeña pero creciente actividad política.

En lo económico cabe resaltar seis cambios

1. la privatización de la estructura económica que significó diversificación de las unidades y actividades productivas;
2. apertura creciente al capital extranjero que significó una pérdida de poder y una menor presencia de las élites locales y nacionales frente a las firmas extranjeras, en especial en el campo del turismo, el comercio y la industria. En esta última el hecho más relevante y que marcó una verdadera revolución en el horizonte de la industria regional fue el rápido establecimiento de numerosas maquiladoras, que permitieron hablar del crecimiento de una frontera sur de la maquila en México. En términos empresariales podemos hablar del fracaso de las élites locales al enfrentarse a la globalización. Si en 1980 el 70 por ciento de las principales empresas estaban en manos o bajo el control de los empresarios locales o nacionales, en 1990 eran sólo 50 por ciento y en el 2000 apenas 40 por ciento. Esta pérdida de control no se vio incrementada por la ganancia de mercados extranjeros. El interés exportador del empresariado local fue de pequeña escala;
3. la apertura amplia del mercado a los productos extranjeros en una modificación sensible de los patrones de consumo y un intento de cambio en los estilos de vida al menos en las clases medias y altas. Los últimos tres hechos competen sobre todo a la nueva participación del Estado en la vida económica, fueron:
4. el papel del gobierno como promotor económico para desarrollar la industria maquiladora, con una gestoría muy intensa entre 1984 y 1995. Después de la firma del Tratado de Libre Comercio y de la crisis de 1995, su participación fue menor.
5. la creación de grandes obras de infraestructura para mejorar la competitividad de la región en un contexto de merca-

dos globales y atraer más capital extranjero. Esto significó en especial ampliar y modernizar el puerto de altura de Progreso, a 36 kilómetros de la ciudad de Mérida invirtiendo cerca de 500 millones de dólares en distintos momentos de este periodo. También significó ampliar la producción de energía eléctrica en la región y extender la red carretera, en especial con una autopista que unió Mérida a Cancún.

6. la expropiación, venta y privatización de los ejidos colindantes a los centros urbanos, en especial a la ciudad de Mérida, que puso en manos del Estado grandes superficies de reservas territoriales a través de los organismos de Corett y Cousey en 1986 y 1987 (casi 9,000 hectáreas tan sólo en la ciudad de Mérida).

Esta tierra que sirvió al gobierno del estado como un recurso estratégico de carácter político para captar clientela, en lo económico se volvió uno de sus principales capitales para financiar una política populista y aumentar su autoridad en el proceso económico de atracción de la maquila, así como un elemento que lo ayudó a establecer coaliciones con grupos empresariales. También sirvió para enriquecer a los principales funcionarios de cada régimen de una manera directa o indirecta.

Estas dos décadas, en que el Estado devolvió el péndulo de la historia a las manos protagónicas del mercado y los empresarios (a unos pocos de ellos) se vivieron con una particular inestabilidad política en Yucatán. Se vio pasar a siete gobernadores. Tres de ellos interinos y cuatro electos. De los electos dos fueron depuestos a la mitad de sus periodos, uno sólo se eligió por año y medio y sólo el último, electo en 1995, cubrió su periodo constitucional de seis años. Esto fue una clara señal de la inestabilidad que provocó la llamada transición democrática, que fue un reacomodo de fuerzas locales y nacionales que llevaron a la entidad a una aguda lucha por el poder. Veremos de manera muy somera la constitución de estos periodos, dado que en los hechos que narramos en los siguientes capítulos participan los actores, funcionarios y empresarios que se desarrollaron en ellos.

En 1982 el general Graciliano Alpuche Pinzón fue electo gobernador de Yucatán. Su candidatura surgió debido a un enroque de fuerzas políticas en Yucatán. El gran elector fue aún el presidente José López Portillo en los últimos meses de su mandato. La tradición política del “dedazo” presidencial en la que el Presidente a través de su secretario de Gobernación proponía al partido el candidato del PRI que debía ganar las elecciones, se veía acompañada de una evaluación de las fuerzas nacionales y locales que apoyaban a los distintos precandidatos. La opinión de los gobernadores salientes era siempre una de las más importantes, pues garantizaba una transición con los menores conflictos políticos y fracturas partidistas posibles, señal de que el nuevo candidato y el viejo gobernador ya habían establecido alianzas. No llegar a un acuerdo dejaba mano libre al gobierno federal y al Presidente para nombrar su propio candidato. El candidato que había luchado desde 1975 para llegar a la gubernatura era Víctor Cervera Pacheco, un político proyectado al PRI desde la dirigencia de un corporativo estudiantil en los años sesenta, la Federación Estudiantil Yucateca (FEY) que con rapidez ocupó posiciones de liderazgo en la Liga de Comunidades Agrarias, la CNC regional, la presidencia municipal de Mérida de 1970 a 1972, diputado federal y senador y finalmente líder nacional de la CNC de 1980 a 1983. Poseía una fuerte red local, sobre todo en las comunidades agrarias del campesinado maya henequenero, que hasta ese momento seguía siendo la masa más pobre, politizada y fácil de movilizar para todo tipo de reivindicaciones políticas. Era, sin embargo, enemigo político de Francisco Luna Kan el gobernador saliente en 1982, quien lo vetó augurando enfrentamientos políticos en caso de que fuera propuesto.

En la mejor tradición mexicana de “voto o veto”, esto debilitaba a cualquier candidato que propusiera el gobernador, al que se le podía augurar la misma situación pero al revés. Con las manos liberadas el presidente López Portillo, en consulta con su secretario de Gobernación pudo hacer su propio juego político y nombrar a un candidato de acuerdo con sus intereses y alianzas. Existía un compromiso con el ejército. El Estado corporativo

mexicano tradicionalmente entregaba una cuota de gobernadores a sus distintos cuerpos –la CNC, la CTM, el ejército, etcétera– y precisamente en el caso del ejército se sentía una deuda. Como las fuerzas locales no se pusieron de acuerdo, el Presidente atendió a su propio juego. Propuso al PRI al general Graciliano Alpuche Pinzón para candidato a gobernador de Yucatán.

La historia va un poco más atrás que eso. Durante la gubernatura de Loret de Mola (1970 a 1975) y de Francisco Luna Kan (1976 a 1981) tres corrientes políticas fuertes se formaron dentro del PRI de Yucatán. La de los loretistas, grupo de alguna forma reagrupado en torno al siguiente gobernador; la de los lunistas, camarilla que buscaba establecer una política de largo plazo en la política yucateca.⁷⁶ Destacan entre ellos Granja Ricalde, presidente municipal de Mérida de 1976 a 1978, Gaspar Gómez Chacón, también presidente municipal de 1979 a 1981 y Milton Rubio Madera, entre otros. La tercera corriente era la de los ceriveristas, representados por Víctor Cervera Pacheco, Wilbert Chi y otros dirigentes menores que hacían carrera tras la estela de Cervera en la Liga de Comunidades Agrarias y la CNC. Estas tres corrientes agrupaban a las principales camarillas de una nueva generación de políticos surgidos en los años sesenta liderando las asociaciones estudiantiles, los movimientos del campesinado henequenero y la CNC local (Luna Kan, Cervera y Granja Ricalde fueron líderes de la CNC, Cervera y Gómez Chacón líderes estudiantiles, por ejemplo).

Estas corrientes políticas enfrentadas luchaban en lo principal por poner a sus hombres en la gubernatura y se repartían los puestos políticos como las presidencias municipales, diputaciones estatales, federales y senadurías. Loretistas y lunistas unidos pudieron impedir que Cervera, al que tanto Loret como Luna consideraban un hombre ambicioso, incapaz de compartir el poder o de establecer una alianza confiable entre iguales, fuera candidato a gobernador en 1975 y de nuevo lo lograron en 1982. “Cual-

⁷⁶Consúltese de Carlos Loret de Mola, *Confesiones de un gobernador*, México, Grijalbo, 1978. Un recuento parcial pero ilustrativo, desde el punto de vista del propio gobernador de su periodo de gobierno y las fuerzas políticas a las que se enfrentó.

quiera menos Cervera” se dice que fue la respuesta de Luna Kan cuando el Presidente le preguntó por su candidato a sucederle en la gubernatura.⁷⁷

Y fue cualquiera, pues se nombró a un candidato inexperto en la política, alejado por más de 40 años de Yucatán, sin red local, equipo de gobierno ni hombres de confianza. Se enfrentó además a tres grupos de poder integrados, funcionales y fuertes que luchando por defender sus propios intereses políticos generaron un clima de inestabilidad en el estado. La lucha por la sucesión de Calderón Cecilio en la CNC local, líder con profundo arraigo en el campo y cuyo periodo terminaba en 1983, fue el detonante que provocó durante 1983 y principios de 1984 incesantes movilizaciones de campesinos henequeneros, movidos y pagados por uno u otro bando, generando un clima de ingobernabilidad. Esta era la superficie del problema. En el fondo se encontraba el hecho de que era necesario mantener este clima de agitación y dificultar el trabajo del nuevo gobierno para justificar removerlo. Esta voluntad de las camarillas políticas locales se vio alimentada por la incapacidad del nuevo gobernante de generar un equipo de gobierno fuerte. Se rodeó de extraños al medio y de parientes. Desconoció a los grupos empresariales locales e introdujo a las obras de gobierno, a la obra pública y a las proveedurías a nuevos empresarios ajenos al medio, desconociendo las viejas alianzas con las que los políticos locales habían hecho negocios tradicionalmente.

Tenía en su contra el haber sido puesto por el Presidente saliente, de tal manera que el nuevo presidente De la Madrid no tenía con él ningún compromiso y en cambio sí los fue adquiriendo con el líder nacional de la CNC que residía en México, Víctor Cervera Pacheco, cuyo periodo además terminaba en 1983 y quedaba disponible para asumir la gubernatura de Yucatán de manera interina. Pero la luz roja que aceleró su remoción fue el ascenso de la fuerza electoral del PAN, que en las elecciones locales de 1981 para la alcaldía de Mérida obtuvo el 45 por ciento de

⁷⁷ Aunque el doctor Luna Kan señala que esa frase la dijo Loret de Mola cuando en una reunión entre el secretario de Gobernación de López Portillo y Loret de Mola y se acordó nombrarlo candidato a gobernador en 1975, doctor Francisco Luna Kan, información personal, 2003.

los votos y que en un clima de inestabilidad política y de ingobernabilidad bien podía dar la sorpresa en las elecciones de noviembre de 1984. Por tal razón, después de dos años y dos meses de gobierno, en febrero de 1984 Alpuche Pinzón pidió una licencia de seis meses para ausentarse del cargo, lo que impidió que se convocara a nuevas elecciones atendiendo a la Constitución local y el Congreso del estado, dominado por distintas facciones que finalmente se definieron cerveristas nombró a Víctor Cervera Pacheco gobernador interino de Yucatán.⁷⁸ A los seis meses pidió una nueva licencia al término de la cual renunció ratificando el Congreso a Cervera como gobernador interino.

Los años de inestabilidad retrasaron la puesta en marcha del programa político y económico neoliberal que empezaba a trazar la presidencia de Miguel de la Madrid para México. En Yucatán gran parte de este programa de modernización giraba en torno a la industria henequenera, buscando sacar al estado del atolladero económico y político en que estaba metido eliminando el subsidio al henequén y planteando nuevas inversiones para diversificar la economía. En realidad Cervera fue el operador de la reforma y su equipo de gobierno ejecutó más que programó las nuevas alternativas de desarrollo regional. El gran programa neoliberal para Yucatán fue el Programa de Reordenación de la Zona Henequenera,⁷⁹ un plan que buscaba alejar a Yucatán del monocultivo henequenero, disminuir la inversión del gobierno en esta actividad y generar infraestructura para una diversificación económica, aumentando la participación de los empresarios privados. El plan de hecho se empezó a trabajar desde que De la Madrid asumió la presidencia y estaba listo seis meses antes de

⁷⁸ Alpuche señalaba que el presidente De la Madrid, de acuerdo con Cervera Pacheco le había orillado a pedir su renuncia al imponerle en la CNC a Wilbert Chi, candidato y amigo de Cervera. Entrevista al gobernador Graciliano Alpuche Pinzón publicada en el *Diario de Yucatán* el 4 de enero de 1990.

⁷⁹ El arranque del nuevo modelo de acumulación y desarrollo regional propuesto para el estado de Yucatán, puede encontrarse en el Programa para la Reordenación de la Zona Henequenera de Yucatán, que fue un trabajo desarrollado por un equipo de programadores y economistas de diversas secretarías desde la capital de la República por solicitud directa de la presidencia y en un intento de reflejar en Yucatán el Plan Nacional de Desarrollo de Miguel de la Madrid. Véase Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán, México, Gobierno Federal, Gobierno del Estado de Yucatán, 1984.

que Cervera asumiera el gobierno. El presidente De la Madrid declaraba en octubre de 1983 que había nuevos planes para Yucatán y que en no más de 30 días se lanzaría un nuevo programa federal que invertiría 55,000 millones de pesos (de aquella época) en la región.⁸⁰ Noticias alentadoras para un empresariado que dependía para sus negocios, de manera muy importante, de los subsidios y del gasto del gobierno federal y que en los dos años de Alpuche había resentido la ausencia de un proyecto económico. La Presidencia de la República esperó, sin embargo, a que Cervera asumiera el poder para operar éstos recursos.

En los casi cuatro años de gobierno del régimen interino, de 1984 a 1988, se homogeneizaron todas las facciones del PRI en torno a la figura del nuevo gobernador. Con la muerte de Loret de Mola el loretismo murió y los lunistas o se volvieron cerveristas o quedaron como figuras de segundo plano en la política local. En lo que respecta a la vida política y económica más amplia, fueron cinco las principales estrategias con que este régimen instaló el nuevo modelo de política liberal en Yucatán. La primera fue una modificación de los pactos y de la clientela política. Pese a la representatividad campesina de los orígenes de su carrera,⁸¹ Cervera puso en marcha el programa de reordenación, que significó una reducción sustantiva de la nómina de campesinos henequeneros y una depuración de los padrones ejidales.

La segunda fue hacer efectiva la nueva política de descentralización, desarrollando una política agresiva y dinámica no sólo para tomar decisiones y presupuestos que le correspondían ahora al gobierno del estado, sino para controlar las principales delegaciones del gobierno federal en Yucatán, presionando ante las secretarías en México para que se designaran a incondicionales o gente muy cercana a él como sus titulares. De igual manera aumen-

⁸⁰ Esto confirma las declaraciones de Alpuche de un complot en su contra que contaba con el apoyo del Presidente de la República, Alpuche, entrevista, *op. cit.*

⁸¹ Sólo en lo que respecta a su carrera política. Aunque su familia es originaria de Dzemul, un pueblo de la zona henequenera, Cervera no tiene raíces campesinas y su trayectoria era la de un líder estudiantil de la clase media baja de la ciudad de Mérida que llega a la Liga de Comunidades Agrarias por designios partidistas y los contactos que estableció con líderes campesinos al participar en la organización de disturbios populares en 1966, en los que campesinos henequeneros mayas tomaron la ciudad de Mérida, reclamando mejores ingresos.

tó el control del gobierno del estado sobre Cordemex y, sin lograr controlarlo, aumentó su cercanía con el Banrural.

La tercera estrategia de este gobierno fue establecer nuevas alianzas políticas con los grupos de empresarios más poderosos. Fue el momento también de iniciar sociedades y componendas entre los empresarios que querían verse beneficiados con los nuevos proyectos económicos, en especial la obra pública y que buscaban nuevas oportunidades de inversión. Tres ejemplos caracterizan esta estrategia.⁸² El primero fue la inclusión de grandes empresarios en el gabinete, reflejando los nuevos tiempos de alianzas entre el PRI, el gobierno y los empresarios, como fue el caso de Adolfo Peniche, dedicado a la agroindustria avícola, o la cercanía y consejo que el gobernador buscó en Fernando Ponce, titular de uno de los grupos económicos más poderosos dedicados a la industria cervecera y refresquera. El segundo fue aliar y asociar a los empresarios de manera corporada a los proyectos de gobierno, tal fue el caso del Grupo Yucatán integrado por 20 prominentes empresarios y cuyo objetivo fue fomentar de la mano del gobierno un nuevo parque industrial para la instalación de plantas maquiladoras extranjeras. El tercero fue el de buscar socios de confianza para la realización de muchas de las obras, proveedurías y distintos negocios de su régimen. Uno de estos socios predilectos resultó la constructora Canteras Peninsulares.

La cuarta estrategia fue una política de desarrollo económico y de obra pública ligada al proceso de atracción de capital extranjero, abriendo el espacio económico regional a la globalización. Esto no era nuevo, pues el desarrollo de Yucatán desde el siglo XIX estuvo ligado al capital y los mercados extranjeros a través de la exportación henequenera. Sin embargo la industria henequenera mantuvo la capacidad de quedar siempre en manos de una élite local, privada o estatal. Los hacendados henequeneros, las casas agroexportadoras Molina Montes o Escalante, los bancos locales, la Comisión Reguladora del Mercado de Henequén de Salvador Alvarado, los funcionarios del gran ejido henequenero, Banjidal, Banrural o Cordemex mantuvieron siempre el control sobre el

⁸²En los capítulos posteriores se analiza de manera más prolija los distintos casos y ejemplos aquí mencionados, por lo que aquí no me extiendo en ellos.

capital, las ganancias (y las pérdidas, claro está) del henequén.⁸³ Nunca en 100 años se había abierto la economía local a la inversión directa de capital extranjero como se empezó a hacer en este régimen, siguiendo el patrón nacional de apertura y liberalización. Su principal resultado fue sentar las bases para el establecimiento de la industria maquiladora en Yucatán. Esta cuarta estrategia centrada en la globalización implicó también negociar una gran ampliación del puerto de altura de Progreso, que se convirtió en la obra más importante del régimen.

La quinta estrategia con la que se pudo hacer viable el nuevo modelo liberal fue el control del espacio urbano por parte del estado para poder privatizarlo. La expropiación de tierras ejidales en torno a la ciudad de Mérida y la creación de dos organismos estatales destinados a privatizarlas, la Comisión Reguladora de la Tenencia de la Tierra (Corett) y la Comisión Ordenadora del Uso del Suelo del Estado de Yucatán (COUSEY), pudo introducir al mercado tierras de otra forma inafectables y se convirtió también en una poderosa fuente de ingresos públicos, acumulación privada y poder. Estas cinco estrategias desencadenaron procesos que sentaron las bases de un nuevo modelo de desarrollo regional acorde con la gran transformación nacional.

El régimen siguiente fue el de Víctor Manzanilla Schaffer (1988-1990). En él se repitió algo similar a lo sucedido con Alpuche Pinzón. Viejo político yucateco con una carrera hecha en México, y con una brillante trayectoria en el Senado, pero alejado desde hacía muchos años de Yucatán, sin una base política local,⁸⁴ con malas relaciones con Cervera el gobernador saliente y enfrentado ya no como Alpuche a un PRI local dividido en varias corrientes, sino unificado en torno a una sola: el cerverismo. Tenía a todos en contra. Senadores y diputados federales en México y diputados locales en Yucatán. Nombrado por el Presidente saliente, Miguel

⁸³ Para una interpretación del control de la agroindustria henequenera como un conflicto entre élites véase de Luis Alfonso Ramírez, "Secretos...", *op. cit.*, 1994, pp. 25-99.

⁸⁴ Véase la interpretación que hace Jolle Demmers sobre el periodo de Manzanilla en *Friends and bitter enemies. Politics and neoliberal reforms in Yucatan*, Nederland's, Utrecht University, 1998, pp. 126-144.

de la Madrid, tampoco contaba con el apoyo del nuevo Presidente, Salinas de Gortari (1988-1994) que además otorgó todo su favor político a Cervera Pacheco y lo nombró su secretario de Reforma Agraria, puesto en el que duró todo el sexenio.

Aislado y sin ningún centro político sobre el que gravitar, su situación se hizo aún más frágil al ganar el PAN la presidencia municipal de Mérida en 1990.⁸⁵ El hecho de que el gobernador Manzanilla reconociera el triunfo de Ana Rosa Payán, la candidata panista, cuando todas las facciones cerveristas y el PRI local se enfrascaban en una batalla para desconocerla, le valió su destitución por Salinas y su sustitución por la senadora Dulce María Sauri.⁸⁶ De nuevo este proceso se dio apenas se cumplieron tres años de mandato, por lo que no se convocó a elecciones y el Congreso estatal nombró “por unanimidad” a la senadora Sauri para completar el periodo de Manzanilla.

Las estrategias del Programa de Reordenación de la Zona Henequenera y el apoyo para la instalación de maquiladoras extranjeras, que eran las líneas nacionales de desarrollo, continuaron en Yucatán durante el periodo de Manzanilla excepto una, que al igual que en el caso de Alpuche, también tuvo mucho que ver con su debilitamiento político. Manzanilla no sólo afectó la jerarquía de los grupos de poder que por estar ligados a Cervera no encontraron lugar en su gabinete, sino que se alejó de los grupos empresariales locales. Los gabinetes económicos y de desarrollo que dirigían la inversión directa del estado, se los otorgó a empresarios foráneos amigos suyos que poco tenían que ver con los grandes capitales locales. Esto llevó en cascada a que los negocios en torno al erario público se empezaran a otorgar a nuevos empresarios,⁸⁷

⁸⁵ No fue este el único motivo. Al igual que Alpuche, Manzanilla enfrentó dos años de inestabilidad interna, aumentada por un equipo de gobierno que si bien no era tan débil como el de Graciliano, tampoco contaba con bases locales y tenía en contra la cercanía de Cervera Pacheco, secretario de Reforma Agraria con el presidente Salinas. Para más detalles desde su punto de vista véase, de Víctor Manzanilla Schaffer, *Confesiones políticas: síntesis de mis memorias*, México, Grijalbo, 1998.

⁸⁶ Hay que señalar que la senadora Sauri tenía un vínculo directo con Salinas ya que fue delegada regional de la Secretaría de Programación y Presupuesto cuando Salinas fue el secretario. Eso le permitió también evitar la intermediación de Cervera con el Presidente y construirse una relación de poder propia.

⁸⁷ Manzanilla evita hablar de estas nuevas asociaciones entre sus funcionarios y empresarios, atribuyendo todo su debilitamiento a factores externos. Véase Manzanilla, *op. cit.*

aunque hay que señalar que el régimen tampoco tuvo mucho tiempo para ensayar nuevos frentes de acumulación.⁸⁸

Con Dulce María Sauri las cosas “volvieron a su lugar” y la hegemonía de los grupos cerveristas continuó haciéndose sentir. Sin embargo, la senadora no era una política común y durante sus tres años de gobierno intentó crearse una base propia de poder, captando la fidelidad de muchos políticos considerados como de Cervera. Durante los tres años que duró su gubernatura se continuaron las principales estrategias de apertura. Cabe señalar tres hechos significativos de la profundización liberal que emprendió Salinas —que quiso librarse del mote de neoliberal inventándose el triste concepto de liberalismo social. El primero fue el aceleramiento del proceso de privatización de las empresas y los bienes del Estado, que entre muchas otras cosas en Yucatán significó la venta definitiva de Cordemex y el remate de todos sus activos, incluyendo su extensa superficie y la “venta” al PRI del extenso y valioso local de usos múltiples construido por el gobierno socialista de los años veinte y treinta. La “casa del pueblo” (así la llamaban) y que siempre albergó al partido en el poder. Al socialista primero, al PRI después. El segundo evento de importancia fue la extinción del vínculo político que durante décadas había sellado el pacto corporativo del Estado mexicano con el campesinado henequenero.⁸⁹ La liquidación del campesinado henequenero se dio sin grandes contratiempos y marcó el fin de una época en Yucatán. Ahora los clientes del Estado, bajo reglas liberales de intercambio político, se buscaba que fueran las clases medias urbanas y los grupos empresariales. El tercero fue la construcción de la obra de infraestructura más importante del gobierno de Sauri, el tramo

⁸⁸ Aunque hubo acusaciones de corrupción y algunos funcionarios fueron posteriormente encarcelados, esto no fue el verdadero motivo para hacerlo caer. Los principales motivos fueron el no haber establecido alianzas con los grupos políticos de Cervera (que sólo hubiera podido establecer sometiéndose a ellos) e introducir nuevos socios empresariales en los negocios gubernamentales. Bajo estas condiciones el detonante de su caída fue el triunfo electoral del PAN.

⁸⁹ El impacto del neoliberalismo en la zona henequenera ha sido estudiado a fondo por Othón Baños, que aporta una de las explicaciones más completas de este periodo. Véase Othón Baños, *Neoliberalismo, reorganización y subsistencia rural. El caso de la zona henequenera de Yucatán, 1980-1992*, Mérida, Universidad Autónoma de Yucatán, 1996; y “El Estado neoliberal contra el ejido histórico henequenero”, *Nueva Antropología*, vol. XIV, núm. 47, México, marzo de 1992.

correspondiente a Yucatán de la autopista Mérida-Cancún⁹⁰ (más de 1,000 millones de pesos) cuyo concurso puso en competencia y conflicto a los grupos empresariales más poderosos de Yucatán y obligó al régimen a una transacción y consenso entre ellos.

Diferencias entre Salinas y la gobernadora llevaron a una renuncia adelantada en un gesto intempestivo que muchos tildaron de imprudente pero que sin duda fue de valentía ante un Presidente tan corrupto y autoritario. Su puesto fue ocupado por Ricardo Ávila Heredia (1993) quien se limitó, los escasos meses que estuvo al frente, a convocar a elecciones. En vista de que mucho de la zozobra política del estado se interpretaba como consecuencia de que los últimos dos gobernadores entrantes los había puesto un Presidente al final de su periodo y no contaban durante todo el sexenio con el apoyo del nuevo Presidente, el Congreso aprobó que por única ocasión las próximas elecciones tanto para gobernador como para presidentes municipales, fueran de sólo 18 meses, para hacerlas posteriores a las elecciones presidenciales de 1994.⁹¹

El ganador de las elecciones fue un conocido político del PRI, ex presidente municipal de Mérida, Federico Granja Ricalde.⁹² Durante su periodo (1994-1995) los esquemas de inversión, proyectos de desarrollo en marcha y coaliciones empresariales se modificaron poco. Lo más relevante de su mandato fue que le tocó ver los primeros efectos de la firma del TLC en el espacio regional, visibles en una creciente llegada de empresas maquiladoras, proceso que la inestabilidad política regional no detuvo en

⁹⁰En capítulos posteriores se amplía la información sobre este caso.

⁹¹Para un análisis de lo que se dio en llamar el "miniperiodo" en el contexto electoral nacional, véase de Efraín Poot Capetillo y Leticia Paredes, "Yucatán: la elección de un gobierno de corta duración", en Leonardo Valdés (ed.), *Elecciones y partidos políticos en México*, México, UAM-Iztapalapa, 1993.

⁹²La trayectoria de Granja Ricalde fue consistente dentro del PRI yucateco. Como estudiante participó en un grupo que recibió formación para el liderazgo social de un jesuita español que residió un tiempo en Yucatán: el padre Bueno. Su entrenamiento fue efectivo, pues de este grupo (al que llamaron los "chicos malos del padre Bueno") salió una cantera de políticos y empresarios. Por ejemplo, Carlos Pasos Novelo que fue rector de la Universidad Autónoma de Yucatán. Granja se vinculó al campesinado henequenero al ocupar la CNC local y a la clase media de Mérida al ocupar la presidencia municipal, individuo conciliador, y aunque identificado con Cervera tenía una personalidad propia. Ganó la votación por una diferencia de 100,000 votos.

ningún momento. De igual manera se observó un cambio en el patrón espacial de asentamiento de la maquila, que empezó a descentralizarse del municipio de Mérida asentándose en algunos municipios rurales del interior del estado. Granja vio también crecer la acción y la importancia del Partido Acción Nacional que había ganado por segunda vez la presidencia municipal de Mérida.⁹³

A principios de 1995 se convocaron las elecciones para gobernador de Yucatán. Previsoriamente el Congreso del estado por iniciativa de Cervera había modificado las leyes locales para permitir que un gobernador interino, o sea él, pudiera competir y ser electo. Cervera terminó sus seis años como ministro de Reforma Agraria con Salinas y regresó al estado en enero de 1995 proclamando su alejamiento de la política. Provieniendo de un régimen que terminó en un tremendo descrédito y en medio de la crisis económica más aguda que haya vivido el país después de los años treinta, con una devaluación del 100 por ciento y la quiebra técnica del Estado producto del "error de diciembre" no era difícil creerle. Sin embargo, el PRI presentó su candidatura a gobernador y en medio de acusaciones de fraude electoral el PRI ganó las elecciones a gobernador por la diferencia de votos más pequeña de su historia con el PAN. Así Cervera se perfiló para 10 años de gubernatura.⁹⁴

Los eventos más relevantes del sexenio que se extendió de 1995 al 2001 fueron en lo económico el crecimiento de la planta maquiladora en Yucatán que alcanzó la cifra de 144 fábricas, aunque sólo el 60 por ciento era de capital extranjero, una segunda ampliación del puerto de altura y una ampliación de la infraestructura carretera. También resalta que se profundizó la desconcentra-

⁹³Una visión más amplia de este proceso político se puede encontrar en Steven Andrew Barraca, *Arenas of democratization: local government and political transition in Mexico*, Ph dissertation, Universidad de Texas en Austin, 1998.

⁹⁴Una interpretación oportuna de las vicisitudes de esta jornada electoral se pueden encontrar en un par de artículos de una revista de análisis nacional, véase de Marianela Aguilar Laviada y Milagros Herrero Buchanan, "Yucatán 95: elecciones en un contexto de transición", *El Cotidiano*, núm. 75, marzo-abril de 1996; y de Marisol Reyes Soto, "Gobernabilidad y elecciones en Yucatán", *El Cotidiano*, núm. 72, octubre de 1995.

ción de la planta industrial hacia municipios rurales,⁹⁵ una disminución en la tasa de desempleo urbano, pero un mantenimiento de los bajos niveles de ingreso y de vida de la población, cuyos índices de calidad de vida en el 2000 se seguían asemejando mucho a los de 1990 pese a una década de política liberal, que además se vio acompañada por una creciente inversión de capital extranjero en otros rubros de la economía, en especial el turismo y el comercio.

Los cambios más interesantes se dieron en lo político. En la esfera de oposición al PRI y al poder, en el ascenso del PAN que ganó de nuevo las presidencias municipales de Mérida en 1995 y 1998, así como en la aparición de grupos no partidistas de sociedad civil.⁹⁶ En este sexenio se modificaron las alianzas entre políticos y empresarios, al igual que entre los grupos de poder al interior del gobierno del estado y del PRI. Los viejos líderes empresariales que habían acompañado la puesta en marcha de las primeras políticas liberales que arrancaron el modelo en la región quedaron relegados y fueron sustituidos por nuevos socios, tanto al interior del gabinete, es decir, en la elaboración de las políticas de desarrollo regional y en las formas de implementar las políticas nacionales, como en muchos de los negocios más redituables en torno a la obra pública y las decisiones gubernamentales. Esto fue visible en especial en lo que respecta a la participación del empresariado local en la expansión de la industria maquiladora, pues ahora el gobierno buscó e impulsó a nuevos socios y en el acceso y venta de las reservas territoriales de la ciudad de Mérida que aún quedaban en sus manos. Sólo en la construcción de carreteras y en la segunda ampliación del puerto de altura, negocios

⁹⁵También se vio una renovación de la política populista hacia el campesinado y la multiplicación de programas asistencialistas como el Procampo, véase al respecto de Othón Baños, "El regreso (¿tardío?) del ogro filantrópico. El caso de la zona henequenera de Yucatán", *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, núm. 196, enero-junio de 1996.

⁹⁶Una visión de conjunto sobre el intento cerverista de construir un nuevo pacto con el campesinado y sus resultados hasta antes de las elecciones de 2001, se puede encontrar también en otro trabajo de Othón Baños, "El nuevo regionalismo político en México: el caso de Yucatán", en Preciado, Riviere, Ramírez y Pepin-Lehalleur (coords.), *Territorios, actores y poder*, UDG-UADY, 2003, pp. 279-302.

más cercanos al gobernador, algunos de los viejos empresarios tendieron a mantenerse.

En el periodo se mostró un gobierno fuerte⁹⁷ y una administración que se las arregló para mantenerse exitosa, pero el poder se vio deslegitimado por la ruptura de las viejas coaliciones políticas y económicas a nivel local. La presidencia panista de Vicente Fox a nivel nacional, así como el desgaste político de un largo enfrentamiento del Congreso, el gobernador y el PRI locales con las autoridades federales tratando de defender unas reglas electorales propias para Yucatán, sumado a un candidato de bajo perfil, se sumaron para hacer que el Partido de Acción Nacional ganara por primera vez la gubernatura de Yucatán en el año 2001.⁹⁸ La oposición enfrentaba un difícil reto. Profundizar un modelo liberal racional y de mercado, pero ahora con un aparato de gobierno que se buscaba fuera más eficiente, más racional y sobre todo menos corrupto. Algo muy difícil de lograr.

⁹⁷El gobierno cerverista mostró evidentes retrasos con respecto a los avances de legalidad y de aplicación de las reformas constitucionales en el plano electoral que fueron visibles en otras partes del país. No quiso renunciar a las viejas prácticas corporativas ni con los campesinos, ni con los empresarios e incluso con los miembros del mismo PRI, lo que debilitó regionalmente a su partido al no permitir ni el ascenso ni el posicionamiento político de nuevos cuadros. Lo que en la vieja lógica eran necesarios despliegues de fuerza, con énfasis en la llamada "transición democrática" de Zedillo se volvieron señales de debilidad, en especial después de las reformas electorales nacionales de 1996, que volvieron más equitativas las elecciones. Respecto a esta importante reforma, véase de Alberto Aziz Nassif y Jorge Alonso Sánchez, "Votos, reglas y partidos", en Alberto Aziz (coord.), *México al inicio del siglo XXI*, CIESAS-Porrúa, 2003, pp. 65-96.

⁹⁸Cervera, como gobernador, contaba con mayoría en el Congreso local integrado por diputados del PRI incondicionales al Ejecutivo. En una burda maniobra, se intentó pasar por encima de las leyes federales y disminuir la autoridad del Tribunal Federal Electoral (Trife) para calificar las cercanas elecciones previendo la necesidad de un fraude electoral ante el avance de la oposición. El discurso político del gobierno intentó revivir el separatismo yucateco y generar una actitud de xenofobia hacia decisiones y personas de fuera de Yucatán llegando incluso a amenazar de manera velada con romper el pacto federal. El separatismo yucateco que fue construido como un discurso por las élites políticas del siglo XIX para manipular el regionalismo y justificar la separación de Yucatán como una respuesta a la vuelta al centralismo de Antonio López de Santa Anna, fue de nuevo un proyecto revivido por las élites políticas del XX tratando de manipular la opinión pública para legitimar intereses particulares.

CORRUPCIÓN, GLOBALIZACIÓN Y DESARROLLO

“LA LUZ de lo divulgable no es el espacio de la corrupción.” Con esta frase se inicia un análisis para explicar la corrupción. El autor continúa:

...no existen datos del dominio común que puedan comprobar una venta ilegal o corrupta (de las empresas de gobierno); a pesar de que la licitación, como un instrumento para el intercambio comercial entre lo público y lo privado, es lo más transparente que existe, tiene sus fallas. La información privilegiada a la que tiene acceso el gobierno difícilmente puede mantenerse en secreto. En ese sentido, si se abre una licitación para la venta de cualquier empresa pública y se quiere beneficiar a un comprador en particular –que de todas maneras se hará, sea quien sea–, el acceso a la información privilegiada sobre el monto de dinero a ofrecer para que le sea adjudicada es algo corrupto y casi incomparable.⁹⁹

Esta frase resume con bastante claridad uno de los problemas –no el único por cierto– para que la corrupción no sólo no disminuya, sino que incluso aumente en la transición hacia un esquema liberal de mercado.

De cualquier manera la intención de este trabajo no es el de comprobar ningún caso particular de corrupción, asunto que compete a las autoridades judiciales, sino comprender mejor los procesos sociales y su caracterización empírica, sosteniendo que las grandes explicaciones de los procesos de cambio en el México contemporáneo son incomprensibles sin las especificidades y diferencias regionales. En ese sentido no es un hecho particular o aislado de corrupción lo que nos interesa, sino sostener la hipótesis de que la construcción de un nuevo modelo de sociedad, de política y de economía no elimina la corrupción sino que la redefine, y también puede hacerla más eficiente.

⁹⁹Luis Gutiérrez Aguirre, “Para explicar la corrupción”, *Bien común y gobierno*, año 2, núm. 23, octubre de 1996, p. 81.

En el 2004, Yucatán tenía ya 20 años de la instalación de un nuevo modelo de Estado y sociedad, 15 de apertura parcial al mercado y 10 de participar de manera plena en la globalización. Cierto que puede plantearse que aún se continuaba en la transición o en la construcción de un nuevo sistema de mercado. O bien de que no es sino a raíz de que Vicente Fox ganó la presidencia en el año 2000 que comenzó un nuevo sistema,¹⁰⁰ pero la verdad es que sus primeros tres años de gobierno no parecieron aportar grandes modificaciones a las formas de relación entre el Estado y las empresas que las que se tuvieron con gobiernos anteriores, en especial en el trato a las grandes empresas nacionales y extranjeras y al capital monopólico. Quizás es el momento de dejar de esperar que llegue el verdadero sistema liberal, donde la mano invisible del mercado nos libraré de la corrupción y la pobreza y empezar a darnos cuenta que este es el verdadero nuevo sistema liberal. La transición puede ser como la crisis. Podemos hacerla tan extensa como queramos. Cierto que los procesos de largo plazo pueden aportar explicaciones más claras y sintéticas, pero cabe preguntarse qué tan largo. A fin de cuentas como decía Keynes al respecto, en el largo plazo todos estaremos muertos.

Explicar el desarrollo reciente de Yucatán considerando a la corrupción como una –no la única– de sus variables tampoco tiene como finalidad satanizar a ningún actor en particular, político o empresario. No me mueve ni simpatizo con los juicios que califican desde un código moral los hechos sociales. Cierto que las voluntades personales hacen histórico el problema y lo vuelven un asunto humano, pero también hay que comprender que si no hubieran sido ellos hubieran sido otros y que lo que importa

¹⁰⁰Un autor se plantea la pregunta sobre si la transición se inicia, termina o continúa en el año 2000. Él aconseja –un consejo metodológico– que hay que ubicar el análisis en la continuación de la transición. La alternancia ha generado condiciones para que se construya una democracia consolidada, pero el país se sigue enfrentando a la profunda desigualdad en la distribución del ingreso, a la inexistencia de una ciudadanía plena y, yo quiero subrayar, a un Estado que después de apoyar con fuerza la instalación apresurada y violenta de un sistema neoliberal, no puede controlarlo y que desde mi punto de vista tampoco ha podido limitar la corrupción ni el monopolio, más que en las esferas menos importantes de la economía. Véase de Alberto Aziz, “Alternancia, transición y democracia”, en Alberto Aziz, *Introducción*, 2003, *op. cit.*, pp. 5-23.

no son los nombres ni los hechos aislados, sino su ubicación en procesos sociales de conjunto. Esto es lo que nos permitirá comprender y evaluar mejor la realidad actual. Como señala un autor: “la actuación de los funcionarios públicos es claramente discrecional; a pesar de la existencia de normas y controles, se requiere de cierta discrecionalidad para la administración pública, de otra manera se caería en el inmovilismo...” y añade: “los gastos y programas concretos, así como el presupuesto en su conjunto, son explicables únicamente en términos de las relaciones de poder dentro del sistema de toma de decisiones; es decir, cada grupo, persona y/o funcionario busca establecer sus condiciones y legitimarlas, alterando así los intereses de la sociedad”.¹⁰¹

El proceso yucateco de descentralización y reforma del Estado, privatización, democratización y apertura al mercado mundial se vio acompañado de una larga cadena de actos discrecionales. Tomando lo sucedido en los 20 años en conjunto, los resumiré de la siguiente manera para terminar mi argumento en este capítulo.¹⁰²

1. El proceso de privatización se dio de una manera preferencial y en gran medida ajena a los procesos de precios, oferta y demanda del mercado. Ejemplos los tenemos en especial en lo que respecta a la venta de la mayor empresa paraestatal Cordemex y en otros bienes y propiedades del estado, como por ejemplo, “La casa del pueblo”, que el gobierno vendió a su mismo partido.

¹⁰¹ Juan Carlos Leal Sosa, “Economía y corrupción, la búsqueda de beneficios y el proceso de toma de decisiones”, *Bien común y gobierno*, año 2, núm. 23, octubre de 1996, p. 26.

¹⁰² No se pueden dejar de señalar los avances existentes en lo que respecta a la construcción de un estado de derecho. Pero así como se ha conseguido la alternancia política y existe una fuerza real que desde el Estado y la sociedad empieza a combatir la corrupción, esta lucha ha sido incipiente y ciertamente ha sido poco exitosa. No se puede señalar que la corrupción sea uno de los excesos del neoliberalismo. Es consustancial a él, pero esta afirmación no implica que el Estado abdique de su obligación de generar cada vez mecanismos más precisos, modernos y efectivos para mantenerla en un cauce y una dimensión operativos. “En la organización Freedom House se hace un mapa de la democracia en el mundo y México ha tenido avances; sobre la base de una metodología que mide los grados de libertad o no se establecen dos espacios, el de la política y el civil, y se les asigna un rango que va de 1 a 2.5 para los países libres, de 3 a 5.5 a los países parcialmente libres y de 5 a 7 para los no libres. México tiene una calificación de 3.4 y sus principales problemas se ubican en la presión a periodistas independientes, la corrupción institucionalizada y la falta de un estado de derecho auténtico...”, Aziz, *op. cit.*, pp. 5-6.

2. Concesión monopólica de servicios con tarifas mayores a las del mercado. El ejemplo lo tenemos en la concesión discrecional de monopolios de transporte sólo a unas cuantas firmas para efectuar el traslado de la carga del puerto de altura de progreso e incluso el hecho de no haber extendido una línea férrea hasta la terminal remota, que han encarecido y hecho poco competitiva esa parte del funcionamiento del puerto.

3. Sobreprecios en las compras públicas, en especial en lo que respecta a los insumos del propio gobierno, proceso en que se tiene un control total. Los ejemplos los tenemos en los materiales utilizados en la obra pública. Pensemos en las compras multimillonarias de luminarias y postes para Mérida durante la presidencia municipal de "Cheche" Ceballos o en la iluminación de la carretera Mérida-Progreso. Obras muy costosas cargadas al erario.

4. Hasta antes de la firma del TLC las tasas impositivas diferenciadas a favor de ciertas empresas industriales y en detrimento de otras.

5. El otorgamiento discrecional de créditos preferenciales. El gobierno decide o no presentarse como aval de los empresarios a quienes quiere ayudar, ante la banca, con lo que de hecho capitaliza a unos en detrimento de otros. Los ejemplos son múltiples. Mencionamos dos. El crédito para asegurar la participación del conjunto de empresarios agrupados en el Grupo Yucatán que construyó el primer parque industrial para las empresas maquiladoras. El segundo es el crédito otorgado para la compra de camiones de carga y maquinaria tanto a las empresas vinculadas a la ampliación del puerto de altura como a las que después monopolizaron su transporte.

6. Construcción de monopolios de interés público al mantener un número limitado de agentes aduanales y notarios autorizados para trámites de exportación. El ejemplo de las agencias aduanales es paradigmático, pues en la práctica mantener su pequeño número dependía de la voluntad del Ejecutivo y ellos legalizaban una parte importante del proceso de exportación e importación a través del puerto de Progreso.

7. Uno de los focos de corrupción más importantes de todo el periodo fue el otorgamiento discrecional en esencia de la obra pública, en especial en las distintas etapas de ampliación del puerto de altura, el tramo yucateco de la autopista Mérida-Cancún, la red de otras carreteras importantes y la construcción de aulas escolares.

8. El otorgamiento de tierra y su venta a empresarios transnacionales o locales y también a ciudadanos particulares a precios discrecionales, o bien otorgarla gratuita a cambio de favores políticos. Esto incluye adjudicación gratuita de tierras propiedad del Estado a los propios funcionarios y su parentela.

9. El disponer del producto de la venta de las tierras como propiedad patrimonial del Ejecutivo, tanto para incorporarla de manera arbitraria al gasto del gobierno, como para financiar campañas políticas o disponer de ella a título personal. No menciono aquí, pues no es el tema, otras formas de corrupción de carácter electoral. Como el condicionamiento de beneficios por votos, como fue el caso del reparto de bicicletas y lavadoras con fondos del Estado. En las páginas siguientes me detendré con mayor detalle en algunas de las prácticas mencionadas que han acompañado con mayor fuerza que otras el proceso de cambio social. En especial en lo que respecta al proyecto maquilador, que se considera como el más importante. Mi intención es modesta. No trato de encontrar una única y gran explicación, sino aportar elementos de análisis que nos ayuden a responder la pregunta de cómo ha cambiado y hacia dónde va la sociedad regional contemporánea.

Grupos de interés y política económica

PODER LOCAL E INVERSIÓN EXTRANJERA

PARA PODER comprender mejor las características de los cambios regionales provocados por la globalización en Yucatán a principios del siglo XXI es necesario conocer, aunque sea de manera breve los intentos de apertura al capital extranjero en el sector manufacturero. Destacan en especial los que se hicieron de una manera organizada y oficial en los años setenta, no sólo por venir de un poder rabiosamente nacionalista, sino por provenir también de los gobiernos de los estados, algo que debe ser destacado en el análisis del desarrollo regional en México.

La búsqueda de inversión extranjera como un campo potencial de negocios para empresarios y políticos locales no comenzó en Yucatán con la primera maquiladora, en los años ochenta. Tiene, por supuesto, una añeja tradición en el estado, en especial con los pingües negocios hechos con la agroexportación henequenera durante la última parte del porfiriato y la primera década de la Revolución. Desde esos años, empresarios y políticos yucatecos sabían ya que en los mercados internacionales se encontraba la solución a muchos de sus problemas económicos, y estaban acostumbrados a sostener representantes foráneos y establecer acuerdos con intermediarios y socios extranjeros.

Esto no sólo fue una política individual, sino también de las agrupaciones de hacendados henequeneros. El Estado revolucionario retomó este interés internacional al hacerse cargo de la industria

henequenera. Desde el general Salvador Alvarado (1916-1918),¹⁰³ que se defiende de demandas legales cuando se le acusa de monopolio en los Estados Unidos, hasta el gobierno socialista de Bartolomé García Correa (1930-1934)¹⁰⁴ que nombra al empresario libanés Cabalán Macari representante internacional del gobierno del estado para tratar asuntos relacionados con la industria cordelera, en foros norteamericanos y europeos.¹⁰⁵

El gobierno federal, al intervenir en 1962 y finalmente nacionalizar en 1964 la industria cordelera Cordemex, la más importante manufacturera yucateca, mantuvo una vinculación constante no sólo con los mercados, sino también con los organismos internacionales relacionados con las fibras duras, generando una burocracia ejecutiva local acostumbrada al manejo de las relaciones de negocios internacionales. Aunque de manera eventual, parte de estas redes y experiencias eran compartidas con el gobierno del estado. Por otro lado las redes internacionales de los empresarios cordeleros no desaparecieron al cambiar de actividad económica y fueron capitalizadas en sus nuevos negocios, de tal manera que tanto en el sector público como el privado existían condiciones y una serie de redes funcionando para la realización de negocios internacionales.

EL ESTADO POPULISTA, LOS POLÍTICOS Y LOS EMPRESARIOS: LA DIVERSIFICACIÓN INDUSTRIAL EN EL RÉGIMEN DE LORET DE MOLA, 1970-1976

EN ESTE sexenio la política industrial giraba aún en torno a la cordelería y la desfibración. El henequén, en ese sentido, continuaba siendo la prioridad del estado y reclamaba la mayor parte del presupuesto y de sus decisiones programáticas. Estaba controlado por

¹⁰³ Cfr. Salvador Alvarado, *Carta al pueblo de Yucatán. Mi sueño*, Mérida, 1917, e *Informe que de su gestión como gobernador provisional del estado de Yucatán rinde ante el H. Congreso del mismo el ciudadano general Salvador Alvarado*, Mérida, Imprenta Constitucionalista, 1918.

¹⁰⁴ Cfr. Marisa Pérez y Franco Savarino, *El cultivo de las élites. Grupos económicos y políticos en Yucatán en los siglos XIX y XX*, Conaculta, 2001, pp. 179-200.

¹⁰⁵ Cfr. Franco Savarino, *Pueblos y nacionalismo. Del régimen oligárquico a la sociedad de masas en Yucatán, 1894-1925*, México, op. cit., 1997.

la paraestatal Cordemex que, con una relativa autonomía, dependía presupuestalmente del gobierno federal. Los empresarios privados, agrupados en la Unión de Pequeños Parcelarios, eran minoría frente a los ejidatarios y los escasos cordeleros autónomos poco representaban frente a la poderosa maquinaria del Estado. Los grandes empresarios cordeleros y henequeneros habían pasado a la historia y ahora acumulaban en otras actividades agropecuarias, comerciales o de servicios.¹⁰⁶

El papel del gobierno estatal estaba más orientado hacia su clientela popular y campesina y los negocios legales o ilegales que los políticos hacían con empresarios no cordeleros eran limitados, aun cuando a nivel individual pudieron ser de importancia. Los políticos más bien “se atendían solos” sirviéndose de manera directa del erario público o en sociedad con algunos empresarios miembros de su camarilla o parentela, creando o simulando empresas para atender la obra pública y la venta de materiales, insumos y bienes muebles e inmuebles. La gubernatura, por supuesto, aportó su camada sexenal de nuevos ricos y apuntaló la fortuna de algunos socios privilegiados del régimen, pero en cuanto a política específicamente empresarial a nivel corporativo siguió la misma dinámica del gobierno de Luis Echeverría.¹⁰⁷

Después de la debacle henequenera y cordelera en el campo, había un número limitado de empresarios y sus demandas hacia el Estado se relacionaban sobre todo con aspectos relacionados con la tenencia de la tierra y por crédito y financiamiento. Es decir se dirigían sobre todo al gobierno federal: Banrural, la Secretaría de Agricultura y la de Reforma Agraria. El henequén y la cordelería estaban en manos de Cordemex y Banrural.¹⁰⁸ Los comerciantes y proveedores de servicios eran premiados o castigados con contratos de obra pública o aprovisionamiento en los que algunos funcionarios, con el gobernador al frente, actuaban como nodos centra-

¹⁰⁶Cfr. Othón Baños, *Yucatán. Ejidos sin campesinos*, op. cit., 1989.

¹⁰⁷Cfr. Luis Alfonso Ramírez, “Corporativismo y reciprocidad. Cultura empresarial en el sureste de México”, *Revista de Estudios Sociológicos*, núm. 35, vol. XII, El Colegio de México, mayo-agosto de 1996, pp. 381-397.

¹⁰⁸Cfr. Othón Baños, op. cit.

les de una red de relaciones preferenciales para hacer negocios con los fondos públicos.

El esquema era bastante simple y el papel centralizado del Estado muy grande. Pero en esta época encontramos claras divisiones entre el gobierno federal y el estatal. Las secretarías de Estado federales, así como las paraestatales como Cordemex y la banca pública como Banrural, operaban en un esquema de poder centralizado, atendiendo a las camarillas empresariales y a los intereses políticos de sus respectivos secretarios y directores en turno, haciendo negocios y beneficiando principalmente a empresarios foráneos, en unas relaciones de corrupción que podemos considerar centralizadas o semicentralizadas. Los beneficios a nivel local eran en especial para los funcionarios de las propias dependencias.¹⁰⁹

Si bien el gobierno del estado jugaba un rol menor en esta división de presupuesto, autoridad y funciones frente a la presencia del gobierno federal y la paraestatal Cordemex, no por ello su papel era menos importante, en especial frente a las élites locales, que lo tenían como un interlocutor preferente. El poder local en ese sentido era su propio ámbito de poder. Una de las funciones básicas de un gobernador es, por supuesto, ser gestor de los intereses locales y en especial de los intereses de los grupos económicos. Sin embargo, en el centralismo que caracterizó al Estado mexicano, el papel del gobernante local en muchas ocasiones era más de gestor e intermediario que uno ejecutivo. Localmente las demandas tenían que hacerse ante distintas fuentes de poder y las alianzas se hacían no sólo con políticos locales sino también con funcionarios federales, al menos para los negocios de mayores dimensiones. Por eso se decía frente a este panorama, que además de los tres poderes legales (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) Yucatán tenía tres poderes reales: el gobernador del estado, el director de Cordemex y el del Banrural.¹¹⁰

¹⁰⁹Cfr. Luis Alfonso Ramírez, "Corrupción, empresariado y desarrollo regional en México. El caso yucateco", en *op. cit.*, 2000, pp. 145-166.

¹¹⁰Cfr. Luis Alfonso Ramírez, *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán*, *op. cit.*, 1994, pp. 234-241.

En este esquema centralista la política económica de los estados tenía muy poco margen para desarrollarse de manera autónoma. Las delegaciones de las secretarías federales seguían sus propios programas de trabajo definidos en los planes nacionales por el gobierno central. Esta situación, que era común a todo el país, se veía mucho más acentuada en Yucatán. La dependencia al monocultivo henequenero, la quiebra de la actividad y su control federal provocaron no sólo un retraso económico sensible, sino también un empresariado pequeño y un poder local débil, con poco margen de maniobra para definir su propio proyecto económico y de negocios.

Aun dentro de este horizonte, en este sexenio se tomaron algunas decisiones y se generaron grupos de interés que influirían posteriormente en el desarrollo de las élites empresariales locales. Si nos asomamos a la política local vinculada a la industria y la manufactura resaltan dos elementos. Por un lado la incursión incipiente en actividades de maquila por parte del empresariado local y la gestión por parte del gobierno del estado para atraer inversión extranjera. Por el otro, una primera agrupación de empresarios locales con la visión de generar infraestructura destinada al desarrollo industrial estableciendo el primer parque industrial de Yucatán.¹¹¹

EL PRIMER ANTECEDENTE DE LA MAQUILA

*Incluso se habló de la maquila en la administración de Don Carlos Loret de Mola.*¹¹²

ENTRE 1970 y 1976, el presidente Luis Echeverría echó a andar dos institutos fundamentales. El Infonavit y el Instituto Mexicano de Comercio Exterior. Los dotó de recursos enormes y edificios faraónicos. Nacional Financiera apuntaló la oficina de promoción del Instituto Mexicano de Comercio Exterior, al grado que los agregados comerciales de las embajadas dejaron de depender

¹¹¹ Cfr. Luis Alfonso Ramírez, *Sociedad y población urbana en Yucatán*, El Colegio de México, 1993, pp. 35-50.

¹¹² Licenciado Gaspar Gómez Chacón, información personal.

de la Secretaría de Relaciones Exteriores y pasaron a depender del instituto. La idea era tender una pinza: los delegados detectarían las posibilidades de inversión y los proyectos que se pudieran vender y los agregados los promoverían en el extranjero, buscando inversionistas. Se estaba saliendo en esos momentos del modelo de desarrollo estabilizador y reorientando la política hacia el modelo de los países asiáticos que internacionalmente mostraban tener mucho éxito.

En 1973 se abrió la primera delegación del Instituto Mexicano de Comercio Exterior en Yucatán, que abarcó los estados de Yucatán, Campeche, Quintana Roo y Tabasco. Al frente estaba un yucateco, hombre de confianza del gobernador, el licenciado Gaspar Gómez Chacón, quien trabajó muy de cerca con el gobierno del estado y de manera propositiva se dieron a la tarea de atraer inversionistas extranjeros, específicamente plantas maquiladoras tratando de iniciar en Yucatán el proceso que tanto auge tenía entonces en Ciudad Juárez.

El proyecto más ambicioso de ese periodo fue atraer una gran fábrica de partes y accesorios para aviones. Cinco intentos se hicieron (incluso se inauguró y se puso la primera piedra) y nunca funcionó. El segundo proyecto fue textil. Promover el mercado de la guayabera en Estados Unidos con la activa promoción del gobierno del estado y del instituto. Un grupo de empresarios se asoció y logró interesantes contratos de maquila en Estados Unidos como Guayaberas Ravgo (Ramón Avilés Góngora), Antonio Ojeda, Elías Siqueff, Coqui Dogre. Algunos de éstos se asociaron con firmas de Estados Unidos y del Caribe, en especial Puerto Rico, para maquilar guayaberas. Les enviaban a ellos las telas, botones, hilos, las ensamblaban y se las devolvían por barco.

Se buscaba también que la industria nacional sustituyera importaciones. Se crearon los certificados de devolución de impuestos. Para aquellos industriales que fabricaran productos que se importaban había una devolución hasta del 10 por ciento. Esto se promovió en especial en Cancún, que en aquellos años tenía un crecimiento hotelero sin precedentes y demandaba una gran cantidad de bienes. Se premiaba a quienes vendían en los perímetros

libres. A las maquiladoras se les daban estímulos especiales con el régimen *in bond*, un régimen aduanero especial para traer material por Progreso, armar en Yucatán las prendas y mandarlas de vuelta al mercado norteamericano. Las primeras maquiladoras de Yucatán fueron de la industria del vestido. Esto se dio al mismo tiempo que la producción textil en pequeños talleres y fue parte de una estrategia integral. El gobierno del estado dotó de las primeras máquinas de coser con motor a mujeres mayas, quienes eran refaccionadas y contratadas por empresarios particulares que les llevaban tela y accesorios hasta sus casas y luego recogían la producción. Los empresarios, por supuesto, tenían que contar con el visto bueno del gobierno del estado. Este esquema resultó tan exitoso que algunos pueblos enteros se especializaron en él, como Kimbilá.

Con las máquinas de coser a motor se incrementó drásticamente la productividad (el gobierno de Loret de Mola prácticamente regaló miles de ellas), lo que incentivó el crecimiento de la industria textil y el rápido monopolio de algunos industriales de la ciudad de Mérida tradicionalmente ubicados en este ramo, en especial de origen libanés como Wabi, Dogre, Siqueff. El control se lograba mediante capataces en los pueblos que recibían una cierta cantidad de tela y devolvían otra cantidad de prendas. Con prontitud estos industriales pasaron al esquema de talleres caseros de 10 o 20 trabajadoras con máquinas de mayor capacidad, en especial las máquinas alemanas "Marko" de bordado vertical. Se inició también un proceso interno de subcontratación entre industriales. Por ejemplo, la fábrica Ravgo que se modernizó con rapidez, fabricaba las tiras de bordados y las vendía a otras fábricas de guayaberas que no tenían esta tecnología. Gran parte de esta producción textil era para exportación y mucha de ella sobre pedido. De esta manera, en la industria textil local durante los años de 1973 a 1976 podemos encontrar la semilla de un incipiente proceso maquilador. El desarrollo de la industria del vestido generó varios miles de empleos en esos años, en especial aunque no únicamente, femeninos.

Pero el desarrollo de la industria textil era demasiado horizontal. Aunque era exitosa y en parte se destinaba a un mercado de exportación, quedaba claro que no había capitales del tamaño suficiente como para generar una poderosa industria local. Se volvía imperativo atraer capital extranjero si el estado quería diversificar su industria a la manera en que lo estaba haciendo la frontera norte. ¿Pero cuál era una de las estrategias centrales de la frontera norte? Se preguntaron los estrategas del gobierno estatal y del IMCE: la respuesta fue clara. La creación de parques industriales. Parques con infraestructura adecuada pagada por el estado que hicieran atractiva la inversión de capital extranjero.

Acorde con esta estrategia, durante los últimos años del régimen de Loret de Mola se procedió a la construcción del Parque Industrial Yucatán, en su primera etapa, pensado no sólo para la inversión extranjera, sino también para promover la inversión local. Al final de su gubernatura esto se presentó como una de las grandes obras de Loret. Desde esa época se buscó un acercamiento con los grandes promotores de la maquila en Ciudad Juárez, en especial con el empresario Bermúdez, quien vino al estado en varias ocasiones a asesorar al equipo económico de Loret. Se le ofreció que funcionara también como promotor del parque industrial y desde esa época les mostró el camino de la negociación para atraer empresas extranjeras a varios funcionarios yucatecos. Pero después de algunos años la cercanía con Bermúdez terminó, sin que hubieran logrado atraerse empresas maquiladoras al Parque Industrial Yucatán. Obviamente Bermúdez seguía promoviendo sus propios parques industriales en Juárez. De cualquier manera la alternativa maquiladora estaba ya planteada e incluso probada y explorada. Poco exitosa aún, quedaba claro para los yucatecos cuál era el camino y las limitaciones. La promoción y gestión directa en el extranjero, los parques industriales y la infraestructura para exportación, planteándose en especial el problema del poco calado del puerto de Progreso, que se discutió como una limitante en varias sesiones del gabinete de gobierno de Loret.¹¹³

¹¹³Secretario de gobierno del régimen de Loret de Mola, 1970-1976, información personal.

Es en particular a través de la política industrial que el gobierno del estado estableció nuevos tipos de alianzas con los empresarios locales. Si con los empresarios dedicados al comercio y los servicios el gobierno establecía relaciones de patronazgo y corrupción mediante la asignación de contratos de proveeduría y obra pública, con los empresarios industriales mantuvo una relación también de patronazgo pero de distinta naturaleza. Había una mayor interacción y una mayor inclusión de su opinión en la política estatal. De muchas maneras los empresarios industriales empezaron a jugar más un papel de socios que de clientes del estado. Su participación como inversionistas era fundamental para completar el ciclo de la política manufacturera y esto era especialmente cierto en un contexto en el que aún no había llegado el tiempo para hacer fructificar el proyecto de atraer capital extranjero que invirtiera en el establecimiento de plantas maquiladoras.

“Con Echeverría fue el momento de esplendor, habían grandes recursos. Yo era el promotor, no me lo cuentan...”¹¹⁴ Los políticos locales empezaron a mirar hacia el extranjero. Les quedaba claro que el henequén era una industria en extinción.

Como responsable del comercio exterior estuve un mes en Nueva Orleans, promoviendo la inversión en el estado y la compra de nuestros productos con las cámaras empresariales norteamericanas. Me acompañaban empresarios yucatecos, entre ellos Héctor R. Bojórquez, presidente de la Cámara Empresarial. Agendamos una gran cantidad de entrevistas y compromisos y avisamos al gobernador. Éste, muy en su estilo, al terminar una reunión con su gabinete los invitó a irse de pronto a Nueva Orleans, a “cruzar el charco” de noche. Tenía listo ya el avión del gobierno del estado, el “Huay Pop”. De noche es mejor, decía Loret, si se cae estamos dormidos. La delegación incluía empresarios y funcionarios. Se habló de ventas y de inversiones, pero sólo fructificaron negocios en el campo de las hortalizas, en especial el chile habanero

¹¹⁴ Delegado regional en Yucatán del Instituto Mexicano de Comercio Exterior entre 1973-1976, información personal.

y las guayaberas. Pero en aquella ocasión, con Loret se habló claramente tanto por parte de empresarios yucatecos y gringos de establecer maquiladoras en Yucatán. Después nos fuimos todos al French Quarter.¹¹⁵

La alianza entre el gobierno del estado de Yucatán y el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, no fructificó para atraer maquiladoras de capital directo a Yucatán en esos años y el proyecto se aletargó con el siguiente régimen, el del doctor Francisco Luna Kan (1976-1982). No fue por falta de interés, sino por un cambio en las prioridades nacionales a raíz de las políticas de José López Portillo. Hay un “golpe de timón” que hace por la fuerza el IMCE. El país se preparaba para administrar la riqueza del petróleo. Luna Kan puso el acento en la cuestión social y política, en especial el campesinado. En gran medida compartía con la clase política mexicana de los años ochenta una reticencia y desconfianza hacia las maquiladoras, considerando que se llevaban la riqueza y admitiendo que su utilidad sólo era la creación de empleo.

De todas maneras el gobierno del estado centró su actividad en la formación técnica y la educación de la población rural y urbana, tratando de aumentar la capacitación para el trabajo industrial de la población de escasos recursos de origen maya. En la justificación de la creación de estas escuelas técnicas se manejó el discurso de estar preparados para una eventual instalación de maquiladoras en Yucatán, pero el mensaje fue bastante suave, al igual que el trabajo de promoción del gobierno del estado.

Pese a ello podemos establecer continuidades entre los regímenes en dos niveles que nos interesa analizar. El primero es que pese al origen campesino del gobernador Luna Kan, se mantuvieron las alianzas formales entre el gobierno del estado y los líderes empresariales yucatecos. Y en cuanto a política industrial se mantuvieron las líneas establecidas por el régimen de Loret. Por ejemplo, se mantuvo el proyecto de una ciudad industrial y se conservaron buenas relaciones con dos líderes empresariales locales al

¹¹⁵ *Idem.*

frente del proyecto, el licenciado Vicente Erosa Cámara (“El Padrino”) y Joaquín Roche, presidente y vicepresidente del fideicomiso, respectivamente, además de Raúl Casares G. Cantón y José Trinidad Molina Castellanos. Más aún, el gobierno del estado apoyó la búsqueda de financiamiento y patrocinó en parte la ampliación de la ciudad industrial que duplicó su capacidad y acabó atrayendo y fomentando una gran cantidad de pequeñas industrias locales.

Dentro de un esquema de apoyo a la actividad económica general, más que a un sector industrial específico, el gobierno de Luna Kan revivió y dio pasos para considerar la ampliación del puerto de altura de Progreso, aunque nunca llegó a concretarse una alternativa firme, promoviéndose distintos tipos de transporte de poco calado que no requerían el puerto de altura. En lo político las relaciones con los empresarios industriales fueron cordiales, en especial con el grupo que fomentaba la ciudad industrial. Sin embargo, hubo rompimientos con otros sectores empresariales vinculados al turismo y la especulación de bienes inmuebles. Fue paradigmático el conflicto público con el empresario Fernando Barbachano, apellido local de prosapia, al que le fue expropiado un teatro, el Peón Contreras. También hubo conflicto con un grupo de comerciantes agrupados en torno a una sociedad de beneficencia, a quienes expropió un amplio terreno urbano, el del ex hospital La Ibérica. Las coaliciones de Luna Kan estuvieron más estructuradas en torno a los sectores campesinos y populares urbanos que a los empresarios, que no fueron actores políticos importantes en su régimen. En ese sentido Luna Kan respondió más al clásico esquema corporativo-clientelar del Estado controlado por el PRI de esos años.

En el gobierno de Carlos Loret comenzó a gestarse la búsqueda de inversión extranjera de una fábrica para la reparación de turbinas de aviones con capital israelita, para que los aviones que volaban por el Caribe y Centroamérica tuvieran una base más cercana y evitaran ir hasta Miami, donde estaba la principal planta de reparación. El gobierno de Luna Kan continuó los trámites de manera infructuosa. “Nosotros hicimos la ampliación de la

ciudad industrial y la acercamos más a Umán, en ex terrenos del ejido de Uman.”¹¹⁶ La ampliación se hizo con un esquema de política industrial más orientado a la inversión interna que a la extranjera y en especial para la dotación de infraestructura pesada. De hecho las dos principales construcciones con las que se hizo la ampliación fueron una gran planta eléctrica de la Comisión Federal de Electricidad, la Mérida II y grandes instalaciones de Pemex. Una ocupó 14 hectáreas y otra 20.

Se hizo el primer intento de llevar un gasoducto a Mérida. Incluso se inauguró. Llegó a la ciudad industrial, donde se iba a llevar en una periferia a todas las industrias de la ciudad. Finalmente el gasoducto no funcionó. “Seguimos nosotros con la cosa de Israel.”¹¹⁷ Los israelitas buscaban establecerse con todo favorable a ellos. El gobierno federal estaba anuente a poner todas las instalaciones. López Portillo, entonces Presidente de México, le dijo a Luna Kan: “si usted consigue que pongan la inversión yo le doy el presupuesto para todas las instalaciones secundarias... pero si los judíos invierten pobre de usted, porque se van a llevar todo”.¹¹⁸

Luna Kan a través de Joaquín Roche, empresario y gestor de desarrollo económico durante su régimen, a través del cual hizo alianzas con los empresarios que fomentaban la ciudad industrial, continuó con el proyecto iniciado por Loret de atraer la fábrica de reparación de motores de avión. La negociación no fructificó. En opinión de Luna Kan¹¹⁹ los inversionistas pusieron condiciones leoninas para establecerse, no arriesgando casi nada de capital. Aun en el anteproyecto revelaban su deseo de llevarse todas las ganancias. “En ese intento lo empleamos todo, pues era un proyecto muy grande, de miles de empleos. En mi régimen no hubo más, al menos no inversiones extranjeras de esa importancia.”¹²⁰

Hubo una continuidad bastante clara en la política industrial de los regímenes de Loret de Mola y Luna Kan, aun con los

¹¹⁶ Doctor Francisco Luna Kan, información personal.

¹¹⁷ *Idem.*

¹¹⁸ *Idem.*

¹¹⁹ *Idem.*

¹²⁰ *Idem.*

cambios de énfasis que las políticas de Echeverría y López Portillo dieron a nivel nacional, por ejemplo, en el proyecto de ciudades industriales. Con López Portillo disminuyó el interés por atraer capital extranjero asumiendo que las divisas se iban a obtener con la exportación petrolera (de hecho durante su sexenio se hicieron grandes exploraciones buscando petróleo en la costa frente a Yucatán y en tierra firme, al sur del estado). Aún sin haber fructificado, el estado se abría ya a la posibilidad de la inversión extranjera.

“Graciliano no entendió estas cosas y las echó en saco roto...”¹²¹ Con el régimen de Graciliano Alpuche Pinzón (1982) pasaron dos cosas. Por un lado la política nacional cambió y se inició la construcción de un modelo neoliberal. Por el otro, según revelan con claridad sus informes de gobierno, se desarticuló la política económica precedente y no fue sustituida por nada. Sus informes fueron recuentos de cifras. No hubo un planteamiento regional de la política nacional. “Lo peor que podía pasar para el estado ocurrió. No tenían un proyecto de desarrollo ni un programa ...por eso Cervera tuvo muchas facilidades para desplazar a Graciliano. Sólo tenía que mostrar lo que no hacía...”¹²²

Gran parte de esta continuidad se debió a que aun cuando Loret y Luna pertenecían a grupos políticos distintos hubo una cercanía provocada por un enemigo común: Cervera Pacheco. Esto hizo que Loret hiciera participar a Luna Kan, aún senador, en muchas de sus reuniones y acuerdos como gobernador. “Loret siempre me invitó a participar en muchas cosas que eran ajenas a mi desempeño como senador. Yo tuve oportunidad de acercarme a su gobierno. En una ocasión me dijo: «quiero compartir estas ideas».”¹²³ Loret lo hacía buscando alianzas, porque necesitaba una cohesión de los grupos políticos a su alrededor para contrarrestar la fuerza política que Cervera tenía a nivel nacional.

Yo siempre entendí que si ya la Revolución y sus grupos —con todos los defectos que hubieran tenido— decidieron apoyar

¹²¹ *Idem.*

¹²² *Idem.*

¹²³ *Idem.*

el desarrollo industrial ayudando a los empresarios con créditos, gestiones, etcétera, ya no había que darles el poder político. Yo siempre lo creí así. Ya el Estado les ayudó a crear sus industrias, a crear sus negocios, ¿por qué les vamos a entregar el poder político?, yo creo que sí había una separación clara... que no era de pleito ni mucho menos... Ellos a su negocio, a su desarrollo y nosotros al nuestro, a ver la situación política para no mezclarlo, ¿no? Y yo creo que era una cosa que en esa época por lo menos era conveniente para evitar también esas cosas de los favores comprados... era obligación de nosotros ayudarlos, hay que traer más electricidad, traer más petróleo, hacer la gestión para que ustedes los utilicen, y que les den impulso a sus industrias. No, nunca pasó por nuestra mente... y menos comprarlos mediante cargos en la diputación, en el Congreso... en la época nuestra, ¿quién es el líder de la Canaco o del Consejo Coordinador Empresarial? Les decíamos: ustedes manejen sus asuntos, no los nuestros. Además les decíamos nuestro punto de vista. Una vez me llevaron porque llegaba Clouthier, que era el presidente del Consejo Coordinador Empresarial, ¿no? Recién creado en su época y allí... en Cordemex, en la sala de fiestas de Cordemex tuvimos una discusión seria, porque ellos querían ya injerencia en el gobierno, ¡sí, sí, categóricamente!... todavía no era candidato a la presidencia... me decía Clouthier, ¿por qué se nos niegan derechos a los mexicanos?... y yo, no, no, tienen derecho a voto, nadie les ha impedido que voten por quien gusten... la prueba es que el PAN creció en esa época... pero no íbamos a darles el poder político... ya tenían el económico iclaro que sí!... ahora tienen todo.¹²⁴

El impulso de la maquila también significó un cambio en la política posterior de acercamiento hacia los empresarios en el caso de Yucatán. Haberlos incluido en el gabinete tiene mucho que ver con el desarrollo del proyecto maquilador.

¹²⁴ *Idem.*

Me acuerdo que un día trabajaba yo en el Politécnico cuando me dijeron que fuera a ver una exposición que hacía la Secretaría de Marina sobre un puerto de Yucatán en el vestíbulo de la Unidad Zacatenco, y fui y se me acercó un vicealmirante, no me acuerdo muy bien, no recuerdo su nombre. Y me dijo, oiga, cómo usted fue capaz de aceptar que se construyera el puerto de altura ahí donde se está haciendo, en Progreso. Estaban allí las gráficas. Yo le dije oiga, yo no tuve nada que ver con eso. Porque usted sabe que nosotros, ahí en la Secretaría de Marina, tenemos información de que no se debe de hacer ahí un puerto de altura, todavía no se ha terminado y ya se le comienzan a hacer modificaciones, apenas ha pasado un huracán. Los que hicieron el puerto, ahí en 1937, que bien sabían lo que hacían, porque esas corrientes son tan fuertes que no hay bloque que las pueda parar. Ese camellón que se hizo hasta la terminal final tiene un costo elevadísimo para mantenerlo. También falló una cosa, porque no hay puerto sin ferrocarril y eso lo sabían los marinos desde entonces, eso ellos lo contemplaron en su proyecto. No hay nada nuevo bajo el sol.¹²⁵

La política para Yucatán no era sólo atraer maquiladoras, sino hacer que invirtieran capital fijo para que no se fueran tan fácilmente.

Todo el periodo de Graciliano Alpuche: pérdida de tiempo, se dispersó el esfuerzo, en lo industrial se dedicaron a especular con los terrenos de la ciudad industrial, no a promoverla. Dos años de improvisación. Graciliano se reincorporó a una tierra que desconocía. De Salinas para atrás había prejuicios contra las maquiladoras. Se pensaba que las maquiladoras eran como los circos. Vienen, dan un espectáculo y se van. Todas sus carpas son desmontables.¹²⁶

¹²⁵ *Idem.*

¹²⁶ Secretario de gobierno del estado de Yucatán, periodo 1976-1982, información personal.

Previendo las llegadas de las maquiladoras, desde Luna Kan hubo un esfuerzo educativo para capacitar mano de obra tecnológica. Una cosa llevó a la otra. A partir de la escuela técnica de seguridad social, la 105, se reforzó el tecnológico y se multiplicaron las escuelas de capacitación técnica en cursos de dos a tres años. Todo esto fue detonando y sentando las bases para el desarrollo de la maquila. Manuel Camacho Solís, cuando fue secretario de Ecología, dotó a Cervera Pacheco de miles de hectáreas. En el terreno de promoción social y económico Cervera hizo de la tierra un instrumento político, en ocasiones para el desarrollo, en otras ocasiones para el clientelismo. Su gran mérito, al igual que el de Loret, fue el de haber sido un buen gestor de recursos.

“Lo de Graciliano fue una copia fiel de lo de Marentes.¹²⁷ Llegó como gobernante sin equipo, sin programa y sin proyecto. Fue un candidato producto de la concesión política que un presidente saliente, José López Portillo, hizo al ejército, acostumbrado de manera corporativa a tener su cuota de gobernadores en cada sexenio.”¹²⁸ La gubernatura de Graciliano Alpuche surgió como un producto de la disputa entre los grupos de poder locales. Una coalición entre los grupos de Luna Kan y Loret de Mola contra la fuerza de Cervera Pacheco, quien maniobraba en México ante el secretario de Gobernación y el Presidente de la República para ser candidato a gobernador. El lema fue “cualquiera, menos Cervera”. Con este enfoque el gobernador saliente, Luna Kan, usó su derecho de veto. Pero en la política mexicana se veta o se vota para el sucesor. Esto dejó libre a López Portillo para cumplir su compromiso con el ejército y fue un candidato ajeno a todos los grupos. Graciliano Alpuche Pinzón, viejo, desarraigado, sin coaliciones ni operadores políticos y, lo que es peor, con el antagonismo de los líderes más influyentes. Su caída era la crónica de una muerte anunciada. Su gobierno fue un desastre en especial en lo que respecta a su capacidad para establecer alianzas con los gru-

¹²⁷ Se refiere a Tomás Marentes que fue impuesto como gobernador por Miguel Alemán en 1952 con la oposición de la clase política local y que fue depuesto poco después.

¹²⁸ Ex secretario de Estado de la Presidencia de Miguel de la Madrid, información personal.

pos de poder y los empresarios ya establecidos, que se sintieron ignorados o desplazados por los recién llegados. Esto incluyó a los empresarios más poderosos que habían sido colaboradores de los gobiernos de Loret y Luna y que en gran medida eran promotores, aun externos al aparato de gobierno, de la política industrial en Yucatán.

Graciliano desarrolló un gobierno tragicómico. Sin conocer a los empresarios locales (“si lo conozco, lo he visto una vez”, dijo refiriéndose a uno de los capitanes de industria más importantes de Yucatán)¹²⁹ y desconfiando de los políticos que lo rodeaban, a los que consideraba mafias, Graciliano hizo traer a los principales miembros de su gabinete de fuera, como Víctor García Lizama o Castro Berzunza, quien fuera su oficial mayor. Localmente buscó gente desconocida y poco capaz. Levantaron una “muralla política”. No tenían programas, no conocían el medio ni los conocían a ellos. Se atrasaron los programas que implementaba México. La Federación enviaba dinero que no se ejercía. Se robaba abiertamente del presupuesto. La esposa del procurador ostentaba joyas declaradas robadas en una fiesta del Club Libanés. La esposa del gobernador hacía declaraciones insensatas. El presupuesto se llenaba de parientes, hijos y hermanos del gobernador, que con su desidia cavó su propia tumba.

Pero desde la campaña, cuando el gobernador se dormía en medio de sus discursos, quedó claro para los propios miembros de su equipo que no iba a durar. Ellos mismos se dedicaron desde entonces a maniobrar para eliminarlo y asumir la gubernatura, pagando grupos de agitadores, lo que era muy fácil en un medio en el que se mantenían densas redes de clientelismo como era el campo henequenero. A dos años de asumir el poder cayó Graciliano Alpuche y el Presidente de la República impulsó a Cervera Pacheco como gobernador interino. Esos años fueron un gran paréntesis en lo que respecta a la política industrial estatal, en los que se puso pausa a las coaliciones ya existentes entre políticos y empresarios.

¹²⁹Ramírez Aznar, periodista, información personal.

Cervera llegó a gobernador y con él arribaron las nuevas políticas neoliberales impulsadas por el gobierno de Miguel de la Madrid. Trajo también un conocimiento de las reformas que se empezaban a dar dentro del aparato de Estado mexicano, en especial en lo que consistía la reestructuración productiva, una de cuyas consecuencias era un nuevo impulso al programa de atracción de maquiladoras y la descentralización administrativa, que implicó una creciente transferencia de recursos a los gobiernos de los estados, así como una mayor autoridad y autonomía en el proceso de toma de decisiones de cómo utilizarlos.

Su primera labor fue reconstruir sus alianzas y camarillas políticas, atendiendo en especial a las viejas lealtades generadas en sus épocas de líder estudiantil y líder agrario. Lealtad fue la palabra clave para elegir gran parte de su gabinete. Sin embargo, en lo que respecta a sus relaciones con los empresarios, Cervera inauguró cambios respecto a la dinámica de los regímenes anteriores. Construyó nuevas alianzas, incorporó empresarios a su gabinete y buscó nuevos socios ofreciendo compartir el poder político, haciendo negocios con la política.

Se revivieron viejas relaciones empresariales y se establecieron otras nuevas. Por ejemplo, con el empresario Adolfo Peniche, socio y ejecutivo de una gran compañía agroavícola, Campi-Univasa, estableció una nueva alianza que resultaría clave para la atracción de plantas maquiladoras durante su interinato. La relación con él se estableció no sólo por la similitud de puntos de vista en cuanto a lo que debía de hacerse en términos de política industrial para Yucatán, sino también porque las redes que Adolfo "Fito" Peniche había establecido con empresarios norteamericanos para beneficio de sus negocios privados, en especial sus granjas avícolas, podían serle de utilidad a Cervera para atraer capital extranjero. A esto se le añadió el elemento clave faltante: la confianza. Cervera aprendió a confiar en Fito Peniche porque a través de él entró en contacto con empresarios durante los dos años en que alimentó el complot para eliminar de la gubernatura a Graciliano Alpuche. En algunas ocasiones Fito Peniche no sólo era el

encargado de hacer los contactos, sino también de conseguir dinero de los empresarios. En otras palabras de “pasar la charola”. Esto demostró que era un hombre confiable y efectivo al futuro gobernador interino.

En el momento en que Fito Peniche fue nombrado secretario de Desarrollo Económico, surgió otro hombre clave para comprender el futuro éxito de la promoción del estado en la atracción de la maquila, Arturo López Alonso. Carismático, con conocimientos de inglés, conocedor de la actividad industrial privada no sólo por su profesión de ingeniero sino por haber sido alto ejecutivo de la industria Minza y de la política industrial oficial al haber sido director de la Canacindra, parecía el hombre con el perfil adecuado para operador de la política industrial que buscaba Cervera y diseñaba Fito Peniche. Estaba además muy bien relacionado y era reconocido por el empresariado yucateco al ser hijo y pariente de la familia López, ricos ganaderos del oriente de Yucatán y sobrino del primer director de la Facultad de Contaduría de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Normalmente en la clase política se opera diciendo “quién es el hombre de las circunstancias”. La visión es pragmática y las alianzas se establecen de acuerdo con la política que se quiere impulsar. Si en ese momento es el presidente de cualquier Cámara, lo acercas a tu gabinete y con él traes su conocimiento pero sobre todo sus relaciones... por ejemplo, ¿por qué Federico Granja (gobernador de 1994 a 1995) nombró como secretario de Economía a Nicolás M'dahuar? Lo conocía, pero no era su amigo íntimo. Sin embargo, Nico venía de la presidencia nacional de la Coparmex y esas relaciones eran invaluable para su gobierno... ¿por qué Dulce María Sauri nombra a Fernando Ponce?, le dice... Fernando ven acá... a uno de los capitanes de industria de Yucatán... y Fernando dice, bueno, me voy a incursionar en el gobierno a ver a qué sabe y está cuatro años como secretario de Desarrollo con Dulce...¹³⁰

¹³⁰Ex gobernador de Yucatán, información personal.

“Lo que se busca también al atraer a los grandes empresarios es hacer los grandes negocios, «no porquerías».”¹³¹ Cervera Pacheco en 1984 quería demostrar que esos años que le tocaban de interinato podía hacer un gobierno distinto. En la nueva coyuntura de descentralización administrativa se sentía capaz de atraer grandes inversiones y sabía que ahora, por ley, tenía una mayor autonomía que los gobernadores anteriores para tomar decisiones. Buscó entonces hombres del tamaño de sus ambiciones. Socios para hacer grandes negocios, tanto para Yucatán como para ellos mismos. Como me lo planteó un alto funcionario de esa época. “Si tu ponías a un buen economista al frente de la Secretaría de Economía, seguramente te haría un buen plan de desarrollo, pero si se la dabas a un empresario como Fernando Ponce, seguramente podía instalarte una nueva planta embotelladora levantando el teléfono y proponiendo el negocio a sus socios de Coca Cola en México o en Kensington.”¹³² Dicho sea de paso, ese evento efectivamente ocurrió y la planta Coca Cola se instaló en ese periodo. En pocas palabras, se buscan intermediarios que hablen un buen idioma empresarial y sean sujetos de crédito.

Este esquema fue común a todos los gobiernos yucatecos, revolucionarios o posrevolucionarios. Comenzando con Salvador Alvarado. Cuando Alvarado empezó a poner orden en la cuestión henequenera, llamó a los hacendados, a los Peón, a don Tomás Castellanos y a otros. Los grandes hacendados fueron los que le pusieron en orden y le levantaron la Comisión Reguladora del Mercado de Henequén. También cuando Carrillo Puerto entró a manejar los problemas macroeconómicos y tuvo que tomar decisiones internacionales para la producción y venta de henequén, se dio cuenta que tenía que asesorarse de los grandes empresarios yucatecos, a los que hizo participar en su gabinete o buscó su asesoría de manera indirecta.

¹³¹ Ex secretario de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Yucatán, información personal.

¹³² *Idem.*

Víctor Cervera se dio cuenta de esto mismo. De hecho, desde que era líder estudiantil buscó el apoyo económico de la iniciativa privada y fue todo el tiempo buscando mecenas, intercambiando favores políticos por dinero.

Uno de sus primeros patrocinadores fue el “negro” Cervera, un hombre muy rico... no, no, no, no hay político químicamente puro, pero... ningún político rico es un político solo. También tiene que cuidar los intereses de la iniciativa privada. Víctor no tenía dinero para sus campañas, por lo que en un principio buscó y obtuvo el mecenazgo de “El Negro” Cervera para ellas. Cuando él llegó a la alcaldía de Mérida en 1970, lo apoyaba el ya para entonces rico e influyente empresario, que también fue presidente municipal, Vicente Erosa Cámara.¹³³

Cuando Loret de Mola terminó su gubernatura en 1976, Víctor Cervera empezó a “puntear” en plena campaña para ser candidato a gobernador por el PRI. Habiendo sido presidente municipal de Mérida, entró en contacto con Luis Echeverría Álvarez, quien en principio accedió. Estaba la fiebre tercermundista, Echeverría salió de México para asistir a la reunión cumbre de países no alineados con Jules N’yerere en Tanzania. En ese interín, Mario Moya Palencia, el influyente secretario de Gobernación del presidente Echeverría recibió en México la visita de un grupo de notables empresarios yucatecos, don José Trinidad Molina Castellanos, Vicente Erosa Cámara, Andrés García Lavín y otros seis grandes empresarios, lo más representativo de la burguesía yucateca, que puestos de acuerdo con Cervera fueron a pedirle al secretario de Gobernación que el candidato a gobernador del PRI fuera Víctor Cervera Pacheco.¹³⁴

Desde entonces Cervera era ya una inversión de los empresarios locales, seguros de tener en él un aliado y un hombre dinámico y –entonces– joven con el que se podía trabajar y hacer negocios. No existe un político de éxito que no esté ligado a un grupo

¹³³ Ex presidente municipal de Mérida, década de los setenta, información personal.

¹³⁴ Ex secretario de Estado de Miguel de la Madrid, información personal.

empresarial que lo financie. “Si tú quieres hacer política, tienes que pedirle a uno o varios empresarios o grupos empresariales que inviertan en ti.”¹³⁵ Por ejemplo, desde que Cervera llegó a la presidencia municipal de Mérida uno de sus regidores fue el hijo de don Vicente Erosa Cámara, Víctor Erosa Lizárraga. “Compra acciones de Cervera, fue el lema.”¹³⁶

Los funcionarios que están alrededor del gobernador son los hilos que van llevando a los grupos de poder con los que ha pactado para llegar al gobierno. Por eso

cuando el doctor Luna Kan arma su gabinete de gobierno, ves aparecer personajes que se encumbran con rapidez. ¿Por qué el licenciado Castilla Centeno se vuelve jefe del Departamento Jurídico del Gobierno del Estado y luego diputado?, ¿por qué Eduardo Tello Solís fue el secretario de Gobernación? Porque eran los enlaces del gobernador con el clero y la Iglesia, contactos que él necesitaba porque se había mantenido al margen de esos grupos de poder.¹³⁷

POLÍTICA LOCAL: RUPTURAS Y CONTINUIDADES

EL CRITERIO patrimonialista del poder funcionaba en todo el sistema político nacional y en forma exacerbada en Yucatán. Se continuó de un sistema a otro entre los grupos de poder locales de empresarios y políticos. Hubo sustituciones pero nunca rompimientos entre las élites locales. Los primeros rompimientos notables entre estas élites locales pudieron observarse mucho después, hasta que se dieron las elecciones federales de 2000 que llevaron al poder a la oposición panista y a la presidencia a Vicente Fox. Pero en 1984 la aventura de Graciliano Alpuche terminó con su destitución y comenzó el interinato de Cervera Pacheco. Durante esos cuatro años se asistió a un cambio profundo en la política económica yucateca. El nuevo gobernador, metido a fondo en la política nacional y comprendiendo los nuevos lineamientos esta-

¹³⁵ Ex gobernador de Yucatán, información personal.

¹³⁶ *Idem.*

¹³⁷ *Idem.*

blecidos en el Plan Nacional de Desarrollo de Miguel de la Madrid, llegó dispuesto a establecer las nuevas reglas del juego neoliberal en Yucatán. Contó con el apoyo de los grupos corporativos tradicionales del PRI, en especial con una densa red de relaciones en lo que hasta entonces era el polvorín político de Yucatán, la zona henequenera, gracias a su liderazgo de varios años en la Liga de Comunidades Agrarias y la CNC nacional.

Nueva política industrial y redes empresariales

LA GRAN novedad en la política industrial que promovió el gobernador interino en 1984 fue el impulso al proyecto maquilador. A través de él no sólo pretendió apoyar el empleo y el desarrollo de Yucatán, sino que lo volvió el instrumento privilegiado para renovar las alianzas con los grupos empresariales cuyas relaciones había mantenido o que lo habían apoyado económicamente desde el anonimato para eliminar de la gubernatura a Graciliano Alpuche, ayudándolo a llegar al poder.

Quiero resaltar cuatro de las principales tendencias que caracterizaron la relación de su gobierno con la empresa privada. La primera fue la inclusión de empresarios importantes y exitosos como funcionarios de primer nivel en su gabinete, rompiendo las reglas establecidas en regímenes previos de mantener en espacios separados –aunque bien comunicados– el poder político del económico, a la manera en que lo hicieron Loret de Mola, Luna Kan y Alpuche Pinzón. Durante esos años los políticos hacían negocios y se enriquecían o bien se asociaban con empresarios y los ayudaban a hacer negocios que los enriquecían a ambos, pero rara vez compartían los cargos públicos con ellos.

La segunda tendencia fue la de profundizar sus alianzas con los grandes empresarios locales renovando no sólo viejas lealtades, como las que tenía con Vicente Erosa Cámara o José Trinidad Molina Castellanos, sino estableciendo otras en torno a nuevos proyectos económicos, como con Fernando Ponce y con Sauri al formarse el Grupo Yucatán para impulsar el parque de industrias no contaminantes.

La tercera tendencia es que se estableció un mecanismo de vasos comunicantes entre funcionarios y empresarios en torno a los nuevos proyectos de desarrollo industrial y en general de la política de fomento económico, donde el énfasis fue desarrollar “mentalidades empresariales” orientadas no sólo a las ganancias, sino a los negocios. Fomentando la actividad privada y no dependiendo tanto de la acción del gobierno se generó en algunos funcionarios la motivación para ser emprendedores. Siempre existieron los típicos mecanismos de asociación entre políticas públicas y empresas privadas, a veces legales, a veces ilegales, como contratos preferenciales para obras de gobierno, ganar concursos de abastecimiento y proveeduría de material o crear empresas fantasmas con prestanombres para hacer obras pagadas con el erario. A éstos, que no desaparecieron, se añadió ahora el de los funcionarios que aprovechando sus conocimientos y experiencias, actuaron como intermediarios y consultores de empresas extranjeras o bien intentaron volverse ellos mismos empresarios desarrollando pequeñas fábricas maquiladoras.

La cuarta tendencia es que a partir de esos años se inicia la participación abierta de empresarios exitosos en procesos electorales buscando cargos de elección popular. En años anteriores lo común era encontrar empresarios que en algún punto del origen de sus carreras fueron políticos, como por ejemplo don Vicente Erosa Cámara, que fue presidente municipal de Mérida y después consolidó su liderazgo empresarial. A partir de 1984 se compartió el poder político con los empresarios. Esto fue especialmente válido para los de origen libanés, que empezaron a incursionar en la política partidista, como Juan José Abraham o Ricardo Dájer. Estas tendencias regionales fueron consecuencia de los cambios en la política nacional y de la agresiva búsqueda de nuevos espacios de poder por el capital privado, espacios que los empresarios buscaron tanto en el partido oficial como en los de oposición.

LOS EMPRESARIOS SE INCORPORAN AL GABINETE

LOS TIEMPOS cambiaron. Palabras como neoliberalismo, reestructuración productiva, descentralización y reforma del Estado, apare-

cieron poco a poco como los conceptos clave que daban cuenta de este nuevo proceso de modernización de la sociedad y el Estado mexicano. La sociedad civil, la sociedad a secas, la sociedad sin adjetivos empezó a permear en todos los niveles de la vida pública. No sólo las ONG se volvieron actrices privilegiadas de estos cambios, las cámaras, asociaciones y confederaciones empresariales también. Pero quizás el actor más conspicuo y participativo se volvió precisamente el empresario individual. El hombre de empresa para quien ahora era –y es– legítimo participar en un gobierno, en un partido político, en unas elecciones sin dejar de ser empresario y desde esas nuevas posiciones seguir pensando y haciendo negocios, legales las más de las veces, ilegales otras. El beneficio privado es ahora abiertamente beneficio público. Lo que es bueno para mí es bueno para todos. Y esta capacidad ampliada de hacer negocios es ahora el desarrollo.

El régimen de Cervera respondió con rapidez a esta nueva política. Si la atracción de capitales nunca dejó de ser una meta de los gobiernos regionales, bajo las nuevas reglas del juego económico esto era más realizable que nunca. El afán por atraer maquiladoras era generalizado y contaba con el beneplácito del gobierno federal. Yucatán, además, estado empobrecido y con el estigma del monocultivo henequenero, necesitaba con desesperación una alternativa económica de importancia. Diversificar la economía era la gran motivación y la gran justificación de la política estatal.

Aunque no fue la única vertiente de trabajo, la política industrial fue la más dinámica y novedosa de esos años. El gobierno estatal incorporó como secretario de Desarrollo Económico a Adolfo Peniche Pérez. El gobernador y él se conocían desde hacía varios años. Nunca habían sido socios, pero desde su importante agroindustria avícola regional, Campi, Peniche había tenido oportunidad de tratar en muchas ocasiones con Cervera desde que fue presidente municipal y después como político vinculado al campo. En más de una ocasión participó para buscar fondos entre los empresarios para apoyar las actividades políticas del futuro gobernador. “Pasar la charola” es un acto que indudablemente genera confianza en un político. Pero en las nuevas épocas

tecnocráticas Peniche tenía una característica adicional que lo hacía un buen candidato. Sus contactos en Estados Unidos. Como socio y gerente de Campi, durante años había mantenido numerosas relaciones con empresarios y bancos norteamericanos y conocía bien ese mundo de los negocios.

Junto con Peniche se incorporó también el imperativo de una mayor capacidad técnica en la secretaría. Para ello se invitó también a empleados de la iniciativa privada al gobierno. En el equipo para atraer inversión extranjera a la industria, Peniche invitó a trabajar con él a varias personas con experiencia, buscando ahora no sólo el compadrazgo, sino calificaciones educativas y empresariales. Por ejemplo, al ingeniero civil Edmundo Illescas Ávila que con una maestría en administración de empresas del Tecnológico de Monterrey y director durante cuatro años del Instituto Tecnológico de Campeche, fue ejecutivo de su empresa, Campi. Su mayor competencia era mejorar las organizaciones incrementando la productividad de los procesos de trabajo en plantas industriales. Fue el encargado de analizar la viabilidad tecnológica de los procesos industriales. Conocía además el proceso de industrialización en Florida y cómo Yucatán ofrecía ventajas comparativas para atraer capitales industriales. En ese sentido tenía al menos una visión de la promoción industrial desde el gobierno. El segundo personaje fue mucho más importante en la secretaría económica y su labor de atracción de maquiladoras a Yucatán se extendió durante muchos años. Se trató del ingeniero Arturo López Alonso, sobre quien volveremos más adelante.

Se inició entonces una agresiva campaña para atraer capital maquilador a Yucatán. Sin embargo, no hubo muchas cosas nuevas bajo el sol. El gobierno del estado firmó un convenio con el Grupo Bermúdez, con quien ya había trabajado en sexenios anteriores intentando infructuosamente traer maquiladoras. Bermúdez fue uno de los promotores más activos e importantes de los parques industriales para maquiladoras en el norte de México. Adolfo Peniche pero sobre todo Arturo López Alonso, aprendieron mucho de sus labores de gestoría y conocieron sus redes acom-

pañándolo a diversas giras en Estados Unidos. El gobierno del estado pagó sus labores de gestoría pero después de varios meses ninguna maquiladora había emprendido acciones para establecerse en Yucatán. Se hizo, pues, necesario deshacerse de la relación con Bermúdez, que estaba más interesado en seguir llevando maquiladoras a ciudad Juárez que en traerlas a Yucatán. Esta experiencia fue capitalizada por el equipo de la secretaría para iniciar su propia labor de atracción.

El negocio de una firma como la de Bermúdez es de naturaleza esencialmente inmobiliaria. Es decir contactan una empresa, analizan sus necesidades, compran terrenos, los dotan de infraestructura y luego se los rentan o se los venden a las maquiladoras, dependiendo el interés de la maquila de los cambios en los regímenes de propiedad en cada momento. Parte importante del éxito en atraer maquiladores se debe a grupos como éstos, que se dedican en lo fundamental a la especulación de tierras y a la construcción. El equipo aprendió el *know how* de este negocio. Desde buscar empresas en Estados Unidos hasta cómo ofertar a Yucatán para atraerlas. Conocieron la manera de contactar empresas que se encontraban en proceso de desconcentración, achicamiento por costos o plantas a punto de cerrar por franca quiebra, pero que podían ser redituables en otros países. En algún momento se le propuso a Peniche ofertar a Yucatán buscando plantas maquiladoras provenientes de Florida. Pero Peniche quería hacer esto en toda la Unión Americana.

El equipo comenzó a trabajar por sí solo en Estados Unidos contactando empresas de manera directa. Entraron en contacto con despachos norteamericanos buscando sus propios intermediarios, quienes con la carpeta de lo que ofrecía Yucatán hicieron labor de *lobby* entre distintas industrias. El horizonte de hacer negocios particulares se volvió un atractivo adicional para atraer maquiladoras. La promoción se sustentaba sobre todo en oportunidades de negocios y en ganancias. ¿Cómo evitar la tentación de pensarlas para uno mismo? La posibilidad además de obtener dinero extra mediante esta labor de promoción, reforzaba la promoción misma y aumentaba el esfuerzo de los funcionarios y las posibilidades de éxito de todo el proyecto.

Negocios para todos fructificaron a corto plazo. Terminado en 1988 el interinato, todo el equipo involucrado salió de la Secretaría de Economía y, sin incurrir en ninguna ilegalidad, intentaron obtener sus propias ganancias. Por ejemplo está el caso de la maquiladora de cañas de pescar Adex, que Fito Peniche contactó en Estados Unidos y trajo e instaló, apareciendo primero como propietario (prestando su nombre por razones legales), aprovechando los contactos que había hecho como secretario de Gobierno. Siguiendo el esquema de Bermúdez lo que él buscaba en principio era el negocio inmobiliario. Instaló la planta fuera del parque de industrias no contaminantes que era controlado por un grupo de inversionistas privados, el Grupo Yucatán, en unas viejas bodegas relativamente céntricas, las del “enlace”, en un amplio terreno propiedad de su parentela. Compañías de las que era socio construyeron las naves y toda la infraestructura necesaria, incorporando también a parte de su equipo de trabajo. Illescas, por ejemplo, diseñó el proceso de trabajo buscando incrementos constantes de productividad, de tal manera que se alcanzara un volumen y calidad óptima de producción para el mercado norteamericano, pasando de 400 a 1,000 cañas de pescar diarias (lo que da idea del tamaño de estas fábricas). Esta planta por supuesto generaba cientos de empleos. Que el negocio era inmobiliario quedó claro desde ese momento, pues Peniche y otros promotores continuaron de manera constante los intentos de ubicar las nuevas plantas maquiladoras fuera del parque industrial destinado para tal fin que era administrado por el Grupo Yucatán, una sociedad privada que era la que se beneficiaba de las plantas instaladas.

Después de un año, cuando la fábrica de cañas de pescar estaba en pleno funcionamiento, Peniche apareció vendiéndola a los inversionistas originales, lo que era la intención desde el principio. Su papel como el de los otros asesores fue trabajar con un contrato específico, cobrar y entregar la planta a otros, que eran los dueños y administradores. De manera inmediata la historia se repitió. Peniche apareció promoviendo como propia una fábrica de chalecos de pesca con un volumen de producción muy grande, de cientos de

miles de prendas. El negocio inmobiliario avanzó pero la fábrica nunca llegó a abrirse. La de cañas de pescar quebró pronto. Tuvo problemas de carácter laboral con las trabajadoras (irónicamente, pues una de las virtudes que promovió Peniche era su mayor atractivo para las trabajadoras al estar dentro de la ciudad, lo que disminuiría la rotación de personal). Pero la causa central del cierre de ambas fábricas se debió a problemas de mercado en Estados Unidos. De cualquier manera el negocio inmobiliario estaba hecho.

Otro ejemplo de esta asociación, de la manera en que permearon los intereses y los vínculos entre lo público y lo privado, entre los funcionarios y los empresarios, lo encontramos en algo ajeno a las maquiladoras pero muy vinculado al proceso de reestructuración del Estado y de la privatización de las empresas paraestatales. Se trata de la venta de Cordemex. Los procesos de privatización de las propiedades del Estado han sido –y continúan siéndolo– uno de los campos más proclives a la corrupción, no sólo en México sino en América Latina y todo el mundo. Parece casi imposible encontrar procesos de privatización sin corrupción y Cordemex no fue la excepción.

Estas formas de sociedad entre empresarios y funcionarios o entre funcionarios y ex funcionarios se repitió durante el gobierno de Dulce María Sauri. La privatización de Cordemex llevó a la creación de cuatro plantas cordeleras. Ex funcionarios entraron al proceso de reestructuración de las plantas cordeleras y a hacer diseños ergonómicos y procesos de producción en cadena y en serie que hicieran mucho más eficientes y productivas las plantas. Esto se consiguió merced a la red establecida dentro del propio gobierno y a través de Adolfo Peniche, ahora secretario de Finanzas del régimen de Dulce María Sauri, que consiguió estos contratos.

Impulsar las maquiladoras fue un negocio inmobiliario. Esto volvió a quedar claro cuando en el interinato de Dulce María Sauri al frente del gobierno del estado se invitó a don Fernando Ponce, presidente del Grupo Yucatán y socio mayoritario del parque de industrias no contaminantes, a ser secretario de Desarrollo Económico. Durante este periodo la mayor parte de las maqui-

ladoras cuya instalación promovió directamente el gobierno del estado, mantuvieron como condición instalarse en terrenos ubicados en este parque, dando ganancias a sus propietarios.

LOS PROMOTORES DE LA MAQUILA

UN ANTECEDENTE importante para explicar la llegada de las maquiladoras a Yucatán fue la presencia de Ormex, la primera planta maquiladora instalada en Yucatán de manera ajena a la promoción del estado. Ormex sirvió de ejemplo a ejecutivos e inversionistas norteamericanos de que plantas industriales de calidad internacional podían instalarse y funcionar en Yucatán. Por supuesto que Ormex se sale de todos los parámetros con los que la maquila llegó posteriormente al estado. Llegó de manera independiente. Su propietario conoció Yucatán a través de un intercambio con un grupo de rotarios –Rotary International– y decidió, mitad por ayuda a sus socios locales, mitad por intentar un negocio rentable, impulsar una fábrica de puentes dentales de alta tecnología ajena al régimen de maquila y en una época en que tenía toda la administración en contra, cuatro años antes de que cambiaran las leyes mexicanas. El transporte nunca fue problema y se podía hacer por avión, dado que las piezas fabricadas eran pequeñas y de alta tecnología. Ormex sirvió como una vitrina para los inversionistas extranjeros.

Como hemos visto el puerto de altura era un asunto a discusión muchos años antes. Y para demostrar que no sólo de los éxitos como Ormex, sino también de los fracasos se aprende, una de las experiencias que ayudaron a destrabar el proyecto de puerto de altura y que convencieron al gobierno de Cervera Pacheco de fomentarlo de nueva cuenta en su primer periodo de 1984 a 1998, fue precisamente un fracaso. Era evidente que instalar maquiladoras a gran escala requería un ferrocarril y un puerto. El ferrocarril se boicoteó pero el puerto se impulsó. Un ejemplo de la suma de efectos que se fueron dando para tomar la decisión fue un fallido intento de atracción de una empresa maquiladora.

Los promotores de la maquila contactaron y llevaron al gobernador a una gran fábrica de bicicletas en Estados Unidos, ubicada en un puerto del Atlántico. Se entró en tratos con el propietario de la fábrica. Su capacidad de producción era de un millón de bicicletas anuales, de todo tipo. Esta planta buscaba dejar Estados Unidos y consideraba con seriedad ubicarse en Yucatán. ¿Pero qué apareció al hacer el estudio de factibilidad? Que era imposible instalar una fábrica de estas dimensiones en Yucatán. Un millón de bicicletas anuales requiere volúmenes de transporte muy grande a Estados Unidos. Marítimo por cuestión de costos. La falta de un puerto de altura hacía imposible instalarla. Pese a la voluntad de instalarse, lo que hubiera significado una ganancia política para Cervera, el proyecto no podía realizarse. Al parecer esto influyó mucho en su ánimo para que iniciara con fuerza los trámites ante la Secretaría de Programación y Presupuesto para echar a andar de nuevo el proyecto del puerto de altura. Fue en este momento, y a través del proyecto que Cervera inició una relación con el titular de la SPP, Carlos Salinas de Gortari, relación y apoyo que después continuó cuando éste fue Presidente. Por supuesto que si el puerto de altura iba a beneficiar al estado, ¿por qué no beneficiarse él y su grupo de allegados con su construcción?

La existencia del puerto de altura fue un incentivo para la instalación de grandes plantas maquiladoras en Yucatán. Las maquiladoras coreanas Lee y Monty, con su producción de millones de prendas anuales no se hubieran instalado si no pudieran transportar toda su ropa a través de los contenedores del puerto de altura. Incluso la ubicación de una de las plantas en la ciudad de Motul tuvo mucho que ver con la distancia de transporte de sus prendas hacia el puerto. Motul tiene mano de obra disponible y cercanía al puerto. En el proceso de producción de la industria maquiladora hay que considerar e incluir también otra clase de intereses privados. Los de los empresarios transportistas. Y en el caso del comercio marítimo no sólo de los transportistas locales, sino de manera muy importante de los transportistas internacionales. Un ejemplo de ello es el caso del "famoso capitán Humprey".

El capitán Humprey es el dueño de una serie de botes de carga entre Estados Unidos y México. Antes del auge de la maquila yucateca el capitán movía un pequeño barco de carga entre el puerto de Progreso y Nueva Orleans, donde tiene sus bodegas. Actualmente moviliza cinco barcos semanales de carga de mediano calado entre ambos puertos. Arrastra contenedores por el golfo de México desde Progreso, los lleva luego por el río Mississippi y desembarca en enormes bodegas por las que entra el río. Los contenedores pasan directamente a camiones que los llevan a sus destinos. Lo interesante es que el transportista gana tanto dinero con estos movimientos, que se convirtió en un importante promotor del proyecto maquilador y en el área de Nueva Orleans y Louisiana se dedica a buscar empresarios que se quieran instalar en Yucatán. De esta manera el empresario funcionó también como promotor.

Este equipo de promotores iniciales con sus intereses privados, personales, políticos, con sus ganancias legales e ilegales, fueron quienes dieron el impulso más fuerte al proyecto maquilador en Yucatán. Después de este efecto inicial los demás intereses generados, las mismas maquiladoras, los transportistas, los socios del Grupo Yucatán que habían invertido en infraestructura, continuaron cada quien por su cuenta el proceso de promoción para que las maquiladoras siguieran instalándose, hacer negocios y obtener ganancias. Es por eso que incluso con el cambio en la gubernatura y la llegada de Manzanilla Schaffer al poder en 1988, que significó la salida del equipo promotor original, las maquiladoras siguieron llegando. No es que la publicidad hubiera sido tan efectiva sino que se habían ya generado los suficientes intereses particulares y una cauda de intermediarios privados que se encargaron de continuar promoviendo la inversión extranjera para asegurar su llegada. Además de que por otra parte hubo efectos retardados, pues este tipo de decisiones implican muchos millones de dólares, por lo que hay plantas que se han tomado hasta 10 años en tomar una decisión y efectuar su traslado. El efecto de la promoción no es en todos los casos inmediato.

En los gobiernos posteriores se dejó de tener la promoción agresiva de los primeros años, pero también es cierto que sus funcionarios dejaron de tener y hacer negocios de manera tan directa como lo hicieron en un principio. No era raro encontrar funcionarios socios de las maquiladoras y el negocio inmobiliario se mantuvo y resultó muy redituable para socios y parientes de funcionarios involucrados, pero ya la maquila había adquirido otras proporciones y sus intermediarios se ubicaban más dentro del mundo de los negocios privados a distinta escala. Es interesante señalar que la lógica del establecimiento de parques industriales también se modificó sensiblemente. La cercanía del puerto, el ferrocarril y la carretera hacia el aeropuerto fueron importantes elementos para ubicar el primer parque especializado en maquila. Entre 1984-1988 el gobierno del estado maniobró con la tierra al regalarla al parque de industrias no contaminantes para que se instalara. Después de 1995 volvió a usar la tierra como instrumento cuando cambió de táctica, sacó a las nuevas maquiladoras del parque y regaló la tierra a las empresas coreanas Monty y Lee para la instalación de sus grandes plantas textiles. Pero fue más lejos. Entregó un millón de dólares en efectivo a cada una de ellas cuando abrieron sus puertas, como un reconocimiento al alto monto de la inversión realizada. De tal manera que el apoyo y la promoción han cambiado de forma, pero tanto el gobierno estatal como el federal han seguido guiando el proceso y promovándolo de otras maneras. Por otra parte la sensación de que la maquila es una actividad transitoria es compartida por todos los que participaron en su promoción. Pese a su transitoriedad y al hecho de que no son capaces –ni los empresarios locales lo han sido– de generar economías de escala, se sigue considerando que el esfuerzo ha valido la pena en virtud del empleo generado.

La maquiladora no ha tenido gran impacto en la formación de nuevos empresarios. En 2003, después de 20 años de presencia maquiladora, no había una economía de escala en la empresa local. No existía capacitación tecnológica. No había un proceso educativo formal ni informal a pie de fábrica que permitiera

crear obreros que pudieran encontrar empleo en estas industrias. El Estado no había asumido los costos de esta función educativa y la empresa capacitaba para el trabajo estrictamente en las partes que consideraba necesarias. Ormex, Adex, Rose, son los nombres clave de los primeros intentos del proyecto maquilador y son éxitos y fracasos que marcaron el rumbo y sirvieron de ejemplo y enseñanza de lo que se podía hacer y de lo que hacía falta por hacer. De ellos aprendieron los funcionarios, los intermediarios privados locales y los ejecutivos de las transnacionales.

Pero el capital transnacional no recurre sólo a funcionarios o empresarios locales. El mundo internacional de los negocios es en realidad una gran cadena de intermediación. Al igual que una gran cadena alimenticia hay toda clase de peces nadando en el mar de la promoción de inversiones directas. En ese sentido, una vez iniciado el impulso maquilador, Yucatán fue y continúa siendo visitado por innumerables intermediarios internacionales en busca de oportunidades de inversión que ofrecer a carteras de clientes de distintas nacionalidades, ramos y legalidades. Son "exploradores" buscando los mejores lugares a los que se puedan trasladar empresas norteamericanas en peligro de quiebra o empresas coreanas o italianas buscando una mayor cercanía al mercado norteamericano, o empresas de cualquier nacionalidad que necesiten expandirse. La mayor parte de estos intermediarios no actúan solos. Suelen ser representantes de firmas de negocios internacionales, despachos de abogados, corredurías y asesores industriales que se especializan en estos servicios.

La labor de estos exploradores de los negocios locales muchas veces se asemeja al espionaje. Mantienen un bajo perfil en Yucatán, buscan entrevistas con personajes clave de la localidad, acumulan información y, sobre todo, tratan de encontrar intermediarios locales que les generen suficiente confianza como para proponerlos a los ejecutivos de las transnacionales. Las características que buscan en los personajes locales suelen ser las mismas. Primero un buen conocimiento del inglés; segundo una red local efectiva de personas influyentes; tercero un prestigio local, una buena estabilidad, y cuarto una posición que le otorgue cierto

poder. En ese sentido el ideal son empresarios con negocios en marcha, funcionarios de gobierno en puestos clave o políticos que sin aparecer directamente tienen la autoridad para levantar el teléfono, conseguir citas y solucionar problemas.

Un segundo grupo de intermediarios locales con los que los “exploradores” suelen entrar en contacto son profesionistas y especialistas necesarios para la instalación de sus negocios. Estamos hablando también de abogados, contadores públicos, agentes aduanales privados, notarios, corredores de bienes raíces y constructores de importancia, entre los más comunes. Este segundo tipo de profesionales suele tener un papel doble. Por una parte pueden funcionar como agentes informales en la sociedad local y en el mundo de los negocios regional para proveer de información, contactos y solucionar por vías legales o ilegales los problemas que pudieran atrasar la instalación de una empresa internacional. Ayudan también a socializar a los ejecutivos de las empresas en los códigos de la corrupción local. Qué conductas son inadecuadas pero legales y, por consiguiente, se pueden realizar. Y qué conductas, pese a ser ilegales, son comunes y esperadas –tanto por parte de los hombres de negocios locales como de los funcionarios gubernamentales– y, por consiguiente, pueden realizarse sin riesgo. Les ilustran también sobre las tarifas que pueden ofrecer y aceptar de sobornos y cuáles son exageradas.

Pero el papel de este grupo es proveer también y, quizás de manera más importante, de servicios profesionales legales como notarios, contadores o corredores de las empresas. Son elegidos por poseer las mismas características de los contactos informales: un buen conocimiento del inglés, una posición profesional sólida, un despacho u oficina reconocida y sobre todo una red de amigos y parientes en el mundo de los negocios y la política que los hace efectivos y confiables, pues aun en el mundo profesional de las actividades formales y legales, el más efectivo no es el que más sabe, sino el que tiene la mejor red, la mejor ubicación en un sistema posicional de interacciones sociales.

Hay por supuesto un efecto de cascada después de 20 años de presencia de empresas extranjeras. Los despachos y profesionistas

han construido prestigios y unas empresas se los recomiendan a otras, de tal manera que en estos momentos (2004) en Yucatán tanto el mercado legal como el ilegal de servicios que se pueden proveer al capital transnacional se enmarca en redes bastante conocidas y reducidas, de tal manera que los nuevos buscadores de oportunidades, ya sean intermediarios o representantes directos de las empresas transnacionales suelen involucrarse con las mismas personas. Por otra parte, con el paso de los años, las funciones de estos intermediarios están cada vez más acotadas, los procedimientos establecidos y la necesidad de recurrir a acciones ilegales para tener éxito en el establecimiento de una empresa maquiladora es mucho menor.

INTERESES ECONÓMICOS Y POLÍTICOS

AL UBICARNOS en la etapa inicial de despegue maquilador resulta curioso identificar los intereses detrás de las propuestas de desarrollo que se le hicieron al gobierno del estado de Yucatán. Entre 1984 y 1988 la administración de Cervera Pacheco encargó un ambicioso, costoso e inútil estudio a la agencia israelita de investigación para el desarrollo conocido como Tahal, agencia privada pero con intereses gubernamentales del gobierno israelí. Esta agencia realizó fundamentalmente un trabajo de recopilación de información y de entrevistas a personajes clave de la región, tanto empresarios como políticos, académicos e investigadores.¹³⁸ En sus resultados, tomos de muy difícil acceso, su diagnóstico se basó principalmente en una recopilación de estudios previos y de información conocida. En sus propuestas sin embargo estaba lo interesante. Su principal pivote de desarrollo lo ubicaba en nuevas tecnologías en especial en el sector agroindustrial, so pretexto de la generación de empleos y el incremento al valor agregado de los productos naturales.¹³⁹

¹³⁸ Estudio técnicamente bien elaborado, pero que se hizo con muy poca investigación directa.

¹³⁹ En realidad la Tahal tenía ya un paquete de alternativas de desarrollo que consideraba útiles para toda la región tropical del Caribe y América Central.

Es curioso que en el ramo de las manufacturas la Tahal consideraba el establecimiento de un polo maquilador sólo como una de las alternativas, sin dar la importancia y peso que éstas tenían ya en el norte del país, e incluso sin tomar en cuenta la importancia que las maquiladoras tenían ya dentro del programa nacional de desarrollo del presidente De la Madrid en ese sexenio. En gran medida esto se debió a que la solicitud del gobierno local puso especial énfasis en el campo y el empleo. Pero no olvidemos que ya desde 1984 una de las virtudes que le atribuían al programa maquilador era precisamente la de ayudar a solucionar problemas de desempleo también en los medios rurales. Pero si a las maquiladoras no se les dio gran importancia entre las propuestas de solución a los problemas económicos de Yucatán por parte de la Tahal, es porque la agencia no tenía intereses manufactureros y sí en cambio intereses empresariales más vinculados al ramo agroindustrial.

Al poco tiempo de terminarse el estudio uno de los funcionarios israelitas de alto nivel de la Tahal renunció a la agencia y emprendió negocios por cuenta propia en Yucatán. Eitan Levy ya había seguido esta mecánica de trabajo en otras partes de América Latina. Lo había hecho en Santo Domingo y lo había intentado en América Central.¹⁴⁰ Relacionado con funcionarios del gobierno del estado, particularmente con Raúl Monforte encargado de desarrollo rural, fomentó un productivo negocio de hortalizas en invernaderos con tecnología israelí desarrollada para producir hortalizas en el desierto y a través de la empresa "Primavera Technologies" arrendó tierras ejidales y usando la mano de obra de mujeres mayas hizo prosperar una interesante empresa agro exportadora de hortalizas, en especial tomate, al mercado norteamericano.¹⁴¹ La historia de esta empresa nos aleja de nuestro tema pero deja claro que los caminos del desarrollo y el progreso que se proponen para una región o para solucionar problemas

¹⁴⁰ Eitan Levy, información personal.

¹⁴¹ Empresa que dejó de operar en medio de conflictos políticos y acusaciones de poca claridad financiera por parte de las socias ejidales que en realidad siempre fueron simples obreras.

sociales obedecen no sólo a las necesidades reales y las posibilidades objetivas sino también, y de manera muy importante, a los intereses privados de los actores involucrados con la responsabilidad de generar desarrollo y que estos intereses privados no sólo son de carácter nacional, sino como hemos visto, también de carácter internacional desde un principio.

En este proceso de impulso inicial al desarrollo maquilador también hay que resaltar otros elementos. En lo que respecta al primer equipo de gobierno que se encargó de promoverlo destaca la naturaleza paternalista-empresarial y los lazos de confianza y conocimiento profesional que tenían todos sus miembros. Alrededor de Adolfo Peniche se ubicaron hombres con los que él había tenido contacto en el mundo de los negocios local. La camaradería existente y el liderazgo de Peniche quedaron claros y bien establecidos desde el principio, al igual que la confianza que el gobernador fue adquiriendo respecto a su opinión económica, que si bien no existía al principio de su administración, se cimentó muy rápidamente.

También influyó que desde un principio se identificaron las ventajas de promoción económica que impulsó durante esos cuatro años el gobierno del estado. No se promovía sólo el interés público y la mejoría de la salud económica de Yucatán, se promovía también y en muchos momentos antes que nada, el interés privado. El interés de los propios promotores que al atraer maquiladoras no sólo cumplían su responsabilidad como funcionarios, sino que incrementaban su capital social, al alimentar y engrosar redes de empresarios y profesionistas a su alrededor, y de su capital político al presentarlas como un éxito personal y económico, al asociarse de distintas maneras para obtener ingresos de su intermediación.

El equipo promotor siempre se sintió motivado y fue efectivo. Todos coinciden en haber trabajado sin horarios, viajando al extranjero todo el tiempo, tratando de atraer empresas y cerrar negocios con mucho apoyo de carácter económico por parte de la administración. Por otra parte la promoción económica enfocada a la atracción de maquiladoras, también tiene que ser comprendida como parte de una estrategia de promoción integral del

programa de gobierno de Cervera y, de manera muy importante, como anzuelo para justificar la solicitud de fondos federales y obtenerlos no sólo para aquellos aspectos vinculados de manera directa a la manufactura, sino para otros proyectos colaterales o incluso francamente alejados pero cuyo uso se podía justificar, en especial en esos años de mayor discrecionalidad en el uso de los recursos que tenían los gobernantes. La capacidad de poder mostrar resultados en el campo de la maquila otorgó ventajas para obtener financiamiento en otros campos. Del equipo inicial de gobierno surgieron después nombres que se ubicaron con rapidez en otros puestos. Por ejemplo el veterinario Lugo, que acabó siendo secretario de Agricultura y Ganadería, durante los años posteriores del gobierno de Cervera.

DESCENTRALIZACIÓN Y PODER LOCAL

HAY UN elemento de política nacional y de contexto que es indispensable tener en cuenta, que en la organización burocrática gubernamental se llamó descentralización administrativa y en lo político nuevo federalismo. Es decir, el inicio del proceso de reforma del Estado mexicano. Esto significó otorgar no sólo nuevas capacidades financieras y un acceso más directo a los estados para el manejo de sus recursos económicos, sino también y de manera muy importante para lo que analizamos, la ampliación de la capacidad y responsabilidad para plantear sus propias propuestas y programas dentro del marco general del Plan Nacional de Desarrollo. Las nuevas reglas del juego implicaban empezar a otorgar mayor autoridad, poder y participación presupuestal a los gobiernos estatales.¹⁴²

En la práctica esto significó la multiplicación del poder político de los gobernadores de los estados a partir de 1983. Poder que fue acompañado de una mayor posibilidad de dinero si la solicitud venía acompañada de propuestas convincentes. De todos los

¹⁴²Un efecto perverso de la descentralización administrativa fue el otorgarle nuevas fuerzas al poder local, reforzando temporalmente cacicazgos regionales. Cfr. Alba y Riviere D'Arc, "Empresarios locales, ¿actores del cambio político?", en Alba y Aziz (coords.), *Desarrollo y política en la frontera norte*, CIESAS, SEP, IRA, UACJ, 2000, pp. 22-34.

elementos involucrados en el desarrollo local éste fue el de mayor importancia. ¿Por qué? Porque devolvió a la figura del gobernador un poder más amplio sobre su región y una influencia que iba más allá de su grupo cercano de allegados. Esto resultó de especial importancia para las élites locales, que hasta 1982 estaban acostumbradas a negociar con un Estado centralizado y en el caso de Yucatán, con los dos principales polos fuertes de poder económico ajenos al gobierno estatal que eran el Banco de Crédito Rural y Cordemex. Ahora el gobierno se volvía un buen botín para todos y no sólo para sus propietarios en turno, los políticos.

El péndulo del poder se empezó a mover desde los ochenta hacia lo local. No hay que olvidar que este movimiento de poder del centro hacia la periferia y de nuevo al centro ha sido cíclico en la historia regional.¹⁴³ En los últimos 10 años del porfiriato, en la primera década del siglo xx, se centralizó el poder político en la capital a la par que se incrementaba el poder económico de la región. La revolución generó ciclos rápidos de centralización y descentralización entre 1910 y 1924. A partir de 1924, después del asesinato de Felipe Carrillo Puerto y con la recuperación política del Partido Socialista del Sureste, se inició un largo periodo de descentralización del poder, tanto económico como político, que se ubicó de manera predominante en manos del gobierno del estado y en la figura del gobernador y su camarilla. Esta situación se extendió durante casi 30 años, que no por ser de crisis económica disminuyeron el poder de la autoridad local.¹⁴⁴

La modernización del Estado mexicano llevó a que en 1952 el PRI, en un proceso creciente y nacional de centralización del poder, tomara por asalto el poder local y atara de manos al gobernador y a los grupos de poder yucatecos, quitándoles su capacidad de nombrar al sucesor. Esta pérdida de autoridad no sólo desmantelaba al Partido Socialista del Sureste, sino que rompía la unidad

¹⁴³Cfr. Luis Ramírez, "La ronda de las élites: región y poder en Yucatán", en Preciado, Ramírez Carrillo y Pepin (coords.), *Territorios, actores y poder. Regionalismos emergentes en México*, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, y Universidad Autónoma de Yucatán, 2003, México, pp. 191-220.

¹⁴⁴*Idem.*

de las élites económicas y políticas que medraban con la administración estatal de todo el ciclo de producción, transformación y comercialización de la plantación henequenera. A partir de 1952, en que el gobernador y presidente del Partido Socialista del Sureste, José González Beytia, fue despojado de su capacidad de nombrar sucesor para que el presidente Miguel Alemán y el PRI impusieran a su propio candidato, el ingeniero Marentes, el poder en Yucatán se centralizó de nuevo.¹⁴⁵ Tanto el político como el económico, pues no sólo el gobierno del estado quedó en manos del PRI, sino que la administración henequenera quedó en manos del gobierno federal a través del Banco de Crédito Ejidal primero y del Banrural y Cordemex años después.¹⁴⁶

El mismo ingeniero Marentes señalaba, entrevistado en su vejez, que:

el Señor presidente Alemán le había dicho que era indispensable que él volviera a Yucatán a hacerse cargo del gobierno del estado que estaba formado por una “mafia” de políticos que se aprovechaban de la producción y venta del henequén como si fueran propias, que se habían apropiado del henequén y se estaban volviendo ricos con él. Incluso, que el gobernador del estado recibía “como ayuda” un centavo por cada kilogramo de henequén que se vendía.¹⁴⁷

A partir de 1952 el poder local perdió campo año tras año. Conforme la decisión de quien había de ser candidato oficial y posteriormente gobernador del estado quedó en manos de la jerarquía nacional del PRI y del Presidente de la República, las élites políticas locales perdieron importancia y se fueron volviendo comparsas del gobernador en turno. Al repetirse este proceso sexenalmente se perdió la continuidad de la élite política. Al centralizarse también el poder económico en manos del gobierno federal

¹⁴⁵ Cfr. Luis Ramírez, *Secretos de familia*, SEP, 1944, pp. 83-97.

¹⁴⁶ Para un análisis de esta dependencia política cfr. *ibidem*, pp. 131-135.

¹⁴⁷ Entrevista efectuada al ingeniero Marentes por el licenciado Gaspar Gómez Chacón.

y controlar éste el henequén, actividad que significaba el 80 por ciento de la riqueza del estado en esas décadas, se rompió también el lazo principal que articulaba a las élites económicas y los empresarios privados con el poder local. El negocio ahora tenía que hacerse con los funcionarios federales, en especial los de Banrural y los de la paraestatal Cordemex.

Esta situación se extendió hasta 1982. Treinta años de merma del poder local. Treinta años de dejar no sólo la administración del estado y las grandes actividades económicas, sino también las grandes propuestas de desarrollo en manos del gobierno federal. Fueron también 30 años de nuevas reglas del juego en las élites locales. Años en los que los gobernadores fueron designados por el centro sin su intervención, años en los que las élites económicas, los empresarios más aplicados aprendieron a hacer negocios con los funcionarios federales y no con los estatales, aunque el lenguaje común era fácilmente comprensible para los actores: la corrupción. Las élites locales nunca se desligaron entre sí pero ahora no eran funcionales sin un tercer elemento, el poder federal, lo que disminuía no sólo su poder sino la fuerza interna de sus lazos, modificando sus mecanismos de reproducción y su dependencia mutua.

En 1982 el péndulo comenzó a moverse de nuevo. Un gobernador que no entendió que debía moverse con él y se quedó estático sin tomar el poder y la responsabilidad que la Federación comenzaba a darle, fue depuesto y en su lugar quedó un interino con una clara percepción del nuevo tiempo político y una fuerte vocación para centralizar todo el poder y la autoridad que le permitieran las nuevas reglas del juego. Con Cervera Pacheco al frente, el gobierno del estado emprendió nuevos proyectos económicos y con rapidez armó equipos de administración y de fomento que lo ayudaron a centralizar autoridad y presupuesto. Para poder tener acceso a más presupuesto y mayor autonomía, se necesitaban equipos técnicos y proyectos viables. Es decir, introducir al gobierno del estado un perfil empresarial que antes no tenía. Introducir ahora no sólo camarillas de políticos, sino también gente con experiencia en la administración económica y en el campo empresarial. Gente que supiera hacer negocios.

Esto abrió las puertas al equipo de gobierno que buscando nuevas alternativas para el desarrollo económico de Yucatán y tratando de aprovechar al máximo las puertas que abría el Plan Nacional de desarrollo en materia de financiamiento federal, se fijó en la promoción de la maquila como una meta viable para mantener en movimiento el aparato administrativo y hacer crecer su poder. De la mano de la reforma del Estado se dio el crecimiento del poder local, circunscrito, en especial en esta primera etapa, a la figura del Ejecutivo estatal. Esta descentralización del poder generó, como era previsible, no sólo una mayor capacidad de desarrollo autónomo sino también el fortalecimiento y aparición de caciques locales y la creación de nuevas alianzas entre camarillas de políticos y grupos empresariales, reestructurando las élites locales en torno al gobierno del estado. Como en la época de oro henequenera (que para la corrupción fue la larga crisis revolucionaria y no el auge porfiriano)¹⁴⁸ el gobierno del estado fue de nuevo dispensador de favores y negocios, de prerrogativas y canonjías. El gobernador tenía autoridad. Su gobierno, dinero o la forma de conseguirlo. Si antes era bueno no alejarse del gobierno federal ahora valía la pena acercarse al local. Participar en él como funcionario. Promover un programa de maquila. Ser incluso candidato a elección popular si hubiera la oportunidad. Intentar ser diputado o senador.

Empresarios exitosos que en los 30 años anteriores nunca hubieran, ni por asomo, aceptado participar como funcionarios de gobierno o diputados, saltaron a la palestra política. Los tiempos habían cambiado. El poder local sí comenzaba a ser poder y con él se podían pensar nuevos negocios, nuevas alianzas empresariales y políticas. Toda nueva alianza y nuevo negocio implicaba por definición un poder agregado al Ejecutivo. El poder delegado por la Federación no permeó hacia el resto de la estructura formal de autoridades, en especial la municipal, ni tampoco hacia los otros poderes. Era acumulado por el gobernador, que no lo cedía sino lo intercambiaba por más poder, reservándose las deci-

¹⁴⁸ Sobre la corrupción con la crisis henequenera, cfr. Fernando Benítez, *Ki: el drama de un pueblo y una planta*, FCE, 1962.

siones económicas y políticas de mayor importancia. De esta manera vimos la reaparición de un perfil de gobernador primado. Un gobernador centralista como el que con rapidez se había creado cuando la política local la controlaban las élites del Partido Socialista del Sureste entre 1924 y 1952,¹⁴⁹ pero ahora sin un partido con élites locales que le hiciera contrapeso, por lo que la acumulación de poder generó, en la misma medida en que fluyeron recursos económicos y capacidad de decisión del Ejecutivo local en proyectos específicos de cierta envergadura, un nuevo poder local centralizado ejercido mediante relaciones de patronazgo y clientelismo. Es decir, un cacique. De esta manera proyectos modernizadores como el desarrollo de maquiladoras ayudaron a recrear la existencia de figuras políticas ancestrales, cuya autoridad se extendió con rapidez a todos los campos de autoridad posibles, llegando incluso a la imposición o deposición de delegados de secretarías de Estado o instituciones federales en función de los intereses de su gobierno y la simpatía a su persona.

PROMOCIÓN ECONÓMICA Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

UN CAMPO ideal para estudiar estos cambios políticos es el de fomento económico. Hasta la llegada de Cervera en su primer periodo la Secretaría de Economía no era más que una oficina de trámites. Esto era lógico. Con Banrural y Cordemex presentes la economía de Yucatán la manejaba la Federación. Además, la poca importancia de esta dependencia era común a otros gobiernos estatales en la República,¹⁵⁰ ya que en un esquema centralista eran las secretarías de Estado las que establecían sus propias líneas de desarrollo. “Con Graciliano Alpuche Pinzón, y hasta ese momen-

¹⁴⁹ Sobre la dinámica entre las élites locales y las nacionales, cfr. Ramírez, “La randa...”, *op. cit.*, 2003, pp. 212-214.

¹⁵⁰ La mayor parte de los estados de la República se encontraba sin capacidad para programar su propio desarrollo económico cuando inició la descentralización administrativa a principios de los ochenta. Ese fue también el caso de Aguascalientes, un estado donde, sin embargo, la política industrial se desarrolló de manera más diversificada que en Yucatán. Cfr. Fernando Salmerón, *Intermediarios del progreso. Política y crecimiento urbano en Aguascalientes*, CIESAS, ICA, 2a. ed., 1998, pp. 169-175.

to, para todo el gobierno del estado la Secretaría de Economía no era más que una covacha con dos secretarías, un coordinador y dos máquinas de escribir viejas.”¹⁵¹ En poco tiempo se volvió una de las más modernas, grandes y con mayor presupuesto de toda la administración.

Este proceso de adquisición de poder y dinero del gobierno estatal le dio también un juego político importante a sus áreas de desarrollo económico. A esto se sumó la estrategia de buscar la incondicionalidad de los delegados federales, de tal manera que las decisiones y peticiones del gobierno del estado no encontraran oposición ni información de proveniencia local en contra, lo que facilitaba la negociación política de recursos en el centro para el gobernador.¹⁵²

No hay que olvidar también que si bien la maquila y toda la infraestructura vinculada con ella fueron el proyecto central de fomento económico, la misma dependencia encargada de promoverla también lo hacía con otras actividades económicas, por lo que los funcionarios también hicieron acto de presencia en mayores campos para presentar mejores proyectos y obtener más presupuesto, que por supuesto, era manejado aún de manera integral, global, poco etiquetado, dentro de la discrecionalidad del gobernante para el manejo de sus recursos.

Hemos visto que la primera maquiladora se instaló en parte por accidente y por motivos personales. El propietario norteamericano conoció Yucatán como parte de un intercambio con el Club Rotario y gracias a su vinculación con los rotarios locales. En su ánimo influyeron también las opiniones de su esposa, que se interesó en la arqueología maya y empezó a mantener un vínculo constante con Yucatán. Así, surgió Ormex, de manera ajena al GATT, al TLC y a las políticas estatales de promoción de la maquila. Esa maquiladora “por poco se va, pues ninguna dependencia del gobierno del estado, migración, Secofi, las aduanas, ninguno de los

¹⁵¹ Ex director de la Secretaría de Economía del periodo 1984-1988.

¹⁵² La unidad de los delegados federales en torno a las políticas económicas de los gobernadores parece ser también una condición común para el desarrollo de una política industrial exitosa en otros estados en esa época. Cfr. Salmerón, *op. cit.*, pp. 205-206.

que estaban involucrados conocían las reglas del juego, y “aquellos señores pasaron un vía crucis espantoso no sólo para instalarse, sino también para operarla, porque un contenedor, y un barco de carga tardaba en pasar una semana por la aduana, que no sabían lo que era el régimen de importación temporal, que es el de la industria maquiladora. El gobierno local no sabía nada y no podía ayudarlos”.¹⁵³

Hemos visto también que al tomar el gobierno Víctor Cervera en 1984, nombró como secretario de Desarrollo Económico a Adolfo Peniche.

Cuando llega Peniche a la oficina de desarrollo económico encuentra que era un cuartito del tamaño de un recibidor, con un techo tan bajo que se golpeaba con la cabeza. Esa era toda la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno del estado. Nunca antes de ese periodo los gobiernos estatales le pusieron atención al desarrollo económico. Para ellos estaba en el organigrama del gobierno del estado y tenían que tener un puesto allá, pero ni al gobernador le interesaba, ni lo sabía, ni quería saberlo.¹⁵⁴

Podemos decir que en 1984 fue cuando se comenzó a promover el desarrollo económico como debe de ser.¹⁵⁵

A mí me llamó Fito Peniche para promover las maquiladoras. Pero yo no sabía nada de la industria maquiladora. Me tuve que ir a visitar toda la frontera norte y fue cuando me fui para atrás, porque ya en esa época la industria maquiladora tenía como 20 años operando como tal. Por que 10 años antes de eso sólo funcionaba para los pueblos fronterizos, los *border towns*. No podías poner maquiladoras abajo.¹⁵⁶

¹⁵³ Ex funcionario promotor de la maquila en el primer régimen de Cervera en 1985.

¹⁵⁴ Arturo López, pionero y el promotor más duradero de la industria maquiladora en Yucatán, información personal.

¹⁵⁵ Ex secretario de Desarrollo Económico de la gubernatura de Cervera Pacheco, información personal.

¹⁵⁶ Arturo López.

“Empezamos cometiendo muchísimos errores, dándonos de topes contra la pared. «No sabíamos por donde.» Yo la consideraría como una estrategia muy exitosa en términos de generación de empleos, en términos de inversión extranjera directa.”¹⁵⁷ La mayor parte de las compañías que se establecieron en Yucatán no eran intensivas en capital. Pese a ello, la opinión generalizada de quienes participaron en su desarrollo es que la promoción de la industria maquiladora en sí, fue un éxito con todos los desbalances que se puedan señalar. Que fue un éxito como estrategia para atraer capital y que aun cuando las críticas puedan hacerse en muchos sentidos, fue una etapa y una alternativa valiosa para un estado como Yucatán.

El conjunto de funcionarios y empresarios promotores de la maquila en sus primeros años, aun los más críticos y desengañados, consideran que muchas decisiones fueron en la dirección correcta, que la inversión en el puerto de altura fue una de las decisiones más importantes que se hayan tomado y que han permitido que Yucatán pueda establecerse como uno de los principales estados en términos de crecimiento de la mano de obra ocupada en la industria maquiladora, que el puerto de altura de Progreso puso las bases para que en definitiva, hasta el día de hoy, en Yucatán puedan capitalizarse todas las oportunidades que se presentan en una economía globalizada.

AMPLIAR LAS OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN

QUIERO reinterpretar el conjunto de opiniones positivas respecto a la maquila en el sentido de que los involucrados hacen una apreciación comparativa que tiene que ver con el desarrollo de una masa crítica de procesos, organizaciones y actores económicos en Yucatán. Si en un principio Secofi no sabía de lo que hablaban, si migración y las aduanas no tenían ninguna idea de lo que era la maquila y tampoco existían agentes aduanales con conocimiento de exportación, todo el fomento a la industria se complicaba

¹⁵⁷ Socio fundador del parque de industrias no contaminantes, información personal.

y el nivel de conocimiento seguía siendo muy bajo y, sobre todo, fraccionado. Era necesario que se desarrollara una masa crítica para que pudiera crecer el conocimiento y aquí fue clave el papel de los funcionarios y los empresarios en la primera etapa.

Eso es fundamental y no ha cambiado ni hace 10, ni hace 15, ni 20 años. Hasta el día de hoy, cuando uno se sienta a hablar con un inversionista y le dice que el lugar está listo para recibirlo, pues entonces el potencial de realizar esa inversión es alto, a diferencia de que nos sentemos a platicar de lo que se va a hacer, de donde va a estar y de lo que vas a ver.¹⁵⁸

Obviamente en todo tiempo que se alarga el inversionista puede llegar a otro lugar, o viene otro promotor y visita otro estado y se le presenta algo que ya está listo para ocupar y no va a pensarlo dos veces. “Es por eso que se construyeron todas esas naves.”¹⁵⁹ Cuando se construyen las naves industriales en un principio se otorgaban en comodato por un año. Es decir la infraestructura del parque industrial, incluyendo la construcción de naves industriales corrió a cargo del gobierno de Víctor Cervera. Primero se les dio en comodato a las transnacionales con el compromiso de comprarlas después, a plazos. El gobierno de Manzanilla Schaffer siguió la misma política aunque cambió todo el equipo de gobierno y eso disminuyó mucho su efectividad.

“Se sale Manzanilla, entra Dulce María. Volvemos a entrar con Dulce María. Termina Dulce María siguiendo la misma línea de Víctor Cervera. Entra Federico Granja año y medio. Se sigue la misma línea año y medio.”¹⁶⁰ Pero el acomodo a las políticas nacionales ya había cambiado, porque fue precisamente en el periodo de Granja Ricalde que se puso la primera piedra de una maquiladora fuera de la ciudad de Mérida, en la población de Motul. Fue la maquiladora de pantalones de mezclilla Monty,

¹⁵⁸ Bernardo Cisneros, director y responsable directo de la promoción de la maquila y la manufactura en la Sedeinco del gobierno de Yucatán en el año 2003, información personal.

¹⁵⁹ *Idem.*

¹⁶⁰ Ingeniero Arturo López Alonso.

de capital coreano. En esa época el secretario de Desarrollo era Nicolás M'dáhuar. Nico M'dáhuar, en virtud de las conexiones que tenía con el gobierno federal, consiguió de Pedro Aspe, secretario de Hacienda, un millón de dólares a fondo perdido que le entregó al administrador de Monty en efectivo al momento de instalarse...

el gobierno del estado le regaló también más de 20 hectáreas con toda la infraestructura instalada del parque industrial de Motul. El millón de dólares vino directamente de la Secretaría de Hacienda por instrucciones de su secretario Pedro Aspe.¹⁶¹ Monty dijo: yo voy a crear miles de empleos fuera de Mérida, ¿qué se me va a dar?... y con eso al gobierno se le quita la tara de que sólo podía haber maquiladoras en la ciudad de Mérida.¹⁶²

Pero, ¿cómo se logró atraer a los empresarios para que se involucraran en la administración del parque de industrias no contaminantes? Recordemos que en un principio era un proyecto del gobierno, ¿cómo el gobierno logra asociar a los empresarios locales para crear un fideicomiso? En realidad se trató de las relaciones políticas que en sus distintos momentos logró sostener Víctor Cervera como gobernador. El periodo de Víctor Cervera como interino y el periodo de Víctor Cervera como gobernador electo fueron muy distintos en lo que respecta a su relación con los empresarios. El trato que tuvo con el sector privado experimentó 180 grados de diferencia. Y esto significó también dos formas muy diferentes en que los empresarios participaron en la maquila en cada periodo. En el primero se abrió totalmente a la entrada de los empresarios a su gobierno y los apoyó de una manera muy amplia para que tomaran las decisiones económicas que les parecieran. Esto era obvio, dado que como interino Cervera buscaba con desesperación legitimidad en su gobierno y además necesitaba la experiencia empresarial que no tenía en su camarilla política ni en su red de amigos cercanos. "Los empresarios enton-

¹⁶¹ *Idem.*

¹⁶² *Idem.*

ces se sintieron parte del equipo, se integraron al equipo.”¹⁶³ Por eso cuando el gobernador les ofreció el parque industrial “con muy buena gana, los empresarios lo aceptaron”.¹⁶⁴

¿Qué ganaban y qué perdían los empresarios con el parque industrial? Algunos no se cansan de señalar que fue un gran negocio, con infraestructura regalada por el gobierno del estado y que éste, claro, tenía que ofrecer ganancias para que los empresarios se involucraran en la atracción de maquiladoras, en especial si consideraban que estaban compitiendo contra otras entidades para atraer capital. Otros por el contrario dicen que aquello fue casi un acto de caridad, “porque fue un negocio malísimo”.¹⁶⁵ Los empresarios que así piensan justifican su intervención diciendo que aceptaron para ser parte del equipo, para estar dentro del gobierno del estado, pero no porque fuera un buen negocio.

La verdad no fue un buen negocio pero pudo serlo (el parque de industrias no contaminantes). Ese parque estuvo conceptualizado por Jaime Bermúdez que era el «gurú» de los parques industriales de Ciudad Juárez. Bermúdez estuvo varias veces en Yucatán traído por Víctor Cervera. Él fue quien expuso el proyecto al grupo de empresarios a quienes se nos invitó a participar en un principio.¹⁶⁶

El proyecto se planteó como “exitosísimo”. A Bermúdez en particular le fue y sigue siendo exitoso. Ha obtenido millones con el negocio de bienes raíces, de preventa y venta final de naves industriales y terrenos. “Los parques industriales en la frontera norte del país son un gran negocio. Bermúdez dijo: podemos hacer lo mismo en Yucatán”,¹⁶⁷ incluso se comprometió a mandar empresas y no mandó ninguna. “Bermúdez encandiló a los empresarios.”¹⁶⁸

¹⁶³ Empresario promotor, fundador y accionista del parque de industrias no contaminantes, información personal.

¹⁶⁴ *Idem.*

¹⁶⁵ Empresario fundador que vendió con pérdidas sus acciones como socio del parque, información personal.

¹⁶⁶ A.L.A. -Empresario que mantiene intereses en el parque, información personal.

¹⁶⁷ *Idem.*

¹⁶⁸ *Idem.*

Los empresarios entraron porque podía y parecía ser un magnífico negocio, no para apoyar al gobierno. Pero no lo fue. Tampoco fue ninguna pérdida, pues la plusvalía que han ganado los terrenos compensa con creces la inversión en el parque.

Los empresarios entraron como socios al parque pensando que iba a ser no sólo buen negocio, sino uno muy rápido. Se equivocaron. Entre ellos empezaron a tener diferencias y se fueron saliendo hasta que sólo quedaron dos o tres. “Entre ellos Armando «La Gaviota» Palma y Fernando Ponce. Hasta que «La Gaviota» dijo me salgo y quedas tú. Y Fernando no ha hecho muy buen negocio últimamente.”¹⁶⁹ Tampoco hay que verlo como un favor. Es un grupo que tiene muy claro cuál es su misión y cuál es la propuesta de valor de su principal negocio. Están muy conscientes de que en la medida en que un estado se desarrolla va a tener más consumidores, de que si el ingreso de la gente aumenta, sus negocios se van a ver afectados en forma positiva. “Yo más bien diría que es gente que tiene claro qué es lo que tiene y cómo puede jugar un papel en el desarrollo de Yucatán, que sí les interesa, porque son ganancias para su *cure business*... además, los terrenos, por el solo hecho de tenerlos van ganando mucha plusvalía.”¹⁷⁰

Un elemento adicional para mostrar apoyo al proyecto maquilador en términos generales, fue verlo como creación de un mercado local y regional más dinámico que permitiría aumentar las demandas para los productos ya existentes de los empresarios locales, muy conscientes de que cuando la gente tiene dinero todos los negocios se mueven con mayor rapidez. “Mientras mejor le vaya a la economía mejor nos va a ir a todos.”¹⁷¹

La forma de operar el parque industrial fue que las maquiladoras llegaban a terrenos y naves ya construidas con dinero del gobierno del estado y créditos que el propio gobierno les entregó a los empresarios miembros del Grupo Yucatán. Las empresas transnacionales las tomaban en comodato durante el primer año, comodato que no le costaba nada al capital transnacional el primer año, excepto sus costos de operación y la renta.

¹⁶⁹ Constructor de naves industriales asociado al parque, información personal.

¹⁷⁰ A.L.A., *op. cit.*

¹⁷¹ *Idem.*

Después tenían la opción de comprarlas o rentarlas mensualmente a los empresarios dueños del fideicomiso, comenzando entonces a pagar el bien inmueble, no la infraestructura asentada. Esta estrategia de subsidio encubierto a los empresarios locales y al capital transnacional fue exitosa, pues permitió crear una primera masa crítica y llevó a tener en el estado un mínimo necesario de maquiladoras que permitieron iniciar un proceso de atracción de otras plantas.

EXPANSIÓN DE LA MAQUILA Y CREACIÓN DE UNA MASA CRÍTICA

PERO EN realidad el “auge” de las maquiladoras comenzó con el Tratado de Libre Comercio. El TLC se vio ampliamente apoyado por el “error” de diciembre de 1994, que redujo a la mitad el costo de hombre-hora de trabajo en dólares, con lo que México se posicionó como proveedor de mano de obra barata en este nuevo territorio comercialmente integrado. Las oportunidades de iniciar actividades en el sector maquilador se multiplicaron. Por eso a partir de 1995 se empezó a ver un flujo muy importante de empresas. De agosto de 1995 a diciembre de 2000 se vio en Yucatán un crecimiento de 36 a 144 empresas. Un crecimiento del 300 por ciento. Aunque la inversión extranjera se dio como una tendencia en todo el país, hay que apurarnos a señalar que un crecimiento tan significativo no se dio en todos los estados, ¿dónde podemos observar el crecimiento significativo de la inversión extranjera en la industria manufacturera? En aquellos estados donde ya existía una masa crítica de elementos de inversión-producción que incluía políticas estatales, funcionarios especializados, empresarios involucrados y un primer contingente de empresas que podían demostrar que el esquema funcionaba. Esta masa crítica incluía de manera muy importante redes de intereses informales o ilegales ya construidas y posibilidades de negocios y de obtener ganancias para los funcionarios y empresarios. También precisó desarrollar un conjunto mínimo de capacidad profesional para asegurar ganancias a los involucrados.

Hay que detenernos a examinar con más cuidado y poner énfasis en el proceso de creación de la masa crítica. No son sólo las

ventajas comparativas de Yucatán las que hicieron la diferencia, que pueden resumirse en cercanía a Estados Unidos, docilidad laboral y bajos salarios. Además de esto es la creación de una masa crítica que tiene tres dimensiones. La primera es la dimensión de la política formal. Es decir, la experiencia de un plan estatal de desarrollo que establece la necesidad de impulsar el gasto del estado en esa dirección y facilita que se vayan señalando las prioridades en las acciones del gobierno así como acelera la legalidad de cierto tipo de asociaciones, fideicomisos, expropiaciones de tierras y subsidios en infraestructura. La segunda dimensión es la construcción de infraestructura vial, energética y de comunicaciones, que permite la rápida operación de las plantas que se establecen y la tercera dimensión es la creación de una red y asociaciones colaterales de políticos, funcionarios y empresarios, con intereses legales e ilegales y ganancias particulares claramente identificadas para todos, que funciona como el mecanismo más eficaz y el motor más dinámico para mantener una intensidad constante en la atracción de capital extranjero, generando toda clase de estrategias de promoción.

Esta tercera dimensión de la masa crítica, a la que podemos llamar “interacción informal” se mueve en los espacios grises de la corrupción. No siempre se tratan de interacciones ilegales, aunque las más de las veces pueden ser consideradas corruptas en el sentido laxo del término, pues implican una selección de actores económicos privados de manera discrecional por parte del poder público y de los funcionarios de alto nivel. El uso privilegiado de información confidencial, el otorgamiento de recursos públicos a ciertos particulares, la capitalización vía créditos preferenciales que sólo se otorgan a amigos con el aval del gobierno. La toma de decisiones en beneficio de unos cuantos empresarios miembros de la red. Desde la asignación de contratos de obras hasta la construcción de naves y la “sugerencia” de contratación de despachos de abogados y contadores cercanos al gobierno.

No podemos menospreciar ni disminuir la importancia de ninguna de estas tres dimensiones en las que se puede observar la existencia de esta masa crítica o bien, la distinta naturaleza de las

tres clases de elementos que la componen. Las ventajas comparativas constituyen las condiciones que permiten la creación de polos o áreas de desarrollo. Estas ventajas comparativas pueden ser espaciales. En Yucatán la distancia, cercanía y ubicación geográfica con el mercado norteamericano, el clima, los días de cielo despejado, la disponibilidad de mantos freáticos abundantes y el suelo llano son las ventajas comparativas más importantes de carácter espacial. Pero las ventajas comparativas también son historias locales que explican y generan condiciones sociales y culturales, como la densidad demográfica, la concentración de la población en una sola ciudad, la docilidad y bajo nivel de organización sindical y laboral de la fuerza de trabajo, y en especial su bajo costo.

Sobre estas ventajas comparativas que actúan como causas necesarias de nuevas inversiones económicas orientadas al desarrollo, surge la masa crítica en sus tres dimensiones. Si las primeras, las condiciones necesarias, son una suma de situaciones de carácter físico y social creadas por la naturaleza y la historia, la segunda, la masa crítica, tiene como rasgo definitorio el ser una suma de situaciones de carácter social y económico creada por voluntades y decisiones políticas particulares de manera premeditada, que no existían previamente y que se fueron creando para lograr varios objetivos específicos. Podemos identificar al menos tres de los principales objetivos internos específicos: el primero fue legitimidad gubernamental y clientela política. El segundo fue dinero y mayor riqueza para los funcionarios y empresarios participantes y el tercero crear fuentes de empleo. Podemos identificar también un objetivo externo: productividad y niveles de ganancias competitivas para los capitales transnacionales participantes. La masa crítica es la suma de las condiciones suficientes que se fueron creando y haciendo interactuar para poder alcanzar estos cuatro objetivos entre 1984 y el año 2000.

La masa crítica incluye actores en interacción. No olvidemos que se trata sobre todo de relaciones sociales nuevas construidas en ese periodo para alcanzar los cuatro objetivos. Estas relaciones sociales se constituyen con intereses compartidos, códigos de conducta, normas informales y conocimiento y se organizan a través

de redes. Por ellas transitan tecnologías, nuevas formas de organización, cambios legislativos, decisiones gubernamentales y de manera muy importante, servicios, bienes, productos y en especial dinero. Ya hemos visto que la masa crítica suma una gran cantidad de elementos que además actúan de manera simultánea. Pese a su gran variedad los he agrupado en tres dimensiones. El concepto de dimensión es útil precisamente para entender esta simultaneidad. Son interacciones sociales que suceden al mismo tiempo y que, aunque influyen unas en las otras, mantienen con claridad sus distintos ámbitos de influencia. Definir el plan de desarrollo de un estado opera en un ámbito. Otorgar de manera preferencial una obra pública a un amigo o asociar a un empresario en una decisión gubernamental opera en otro.

La masa crítica incluye estas tres dimensiones y sería incorrecto desagregarlas más que para objeto de análisis. En la realidad, en la práctica, estas tres dimensiones son indisolubles y la mayor importancia de una u otra es una decisión del observador y resulta bastante arbitraria. Si queremos poner el énfasis en la política pública, en la capacidad de un Estado de lograr el desarrollo, en los problemas de implementación de las políticas públicas, en los efectos de los tratados internacionales, en la globalización, en la construcción del modelo económico neoliberal, nos fijaremos sobre todo en la primera dimensión de la masa crítica. Si queremos entender a quienes beneficia el desarrollo, en manos de quién para el dinero y sobre todo por qué para unos empresarios sí y para muchos otros no pueden haber negocios, fijaremos nuestra atención en la dimensión de la masa crítica en la que se desarrollan sólidas redes de corrupción y en la mayor o menor efectividad de esta corrupción. Sin embargo, sería incorrecto y parcial, en el esquema que propongo, tratar de entender el desarrollo sólo por la corrupción, hablar de mayor o menor racionalidad y funcionalidad de la corrupción sin ubicarla en el contexto de las otras dimensiones que, junto con ella, conforman la masa crítica. De igual manera sería erróneo pensar que el desarrollo se explica sólo por políticas bien planteadas o tendencias macroeconómicas bien interpretadas. La necesidad de implementarlas estableciendo

los intereses particulares de los actores, las ganancias de cada uno de ellos y los niveles de corrupción en los que se puede interactuar sin ser descubierto o bien sin ser castigado, son elementos de tanta importancia como la existencia de los mercados. Para comprender el desarrollo es indispensable comprender cómo interactúan la corrupción, el mercado y el Estado.

La promoción económica genera su propia dinámica, en la que la masa crítica se ve operar de diferente manera, como un flujo y un proceso de retroalimentación de empresas y promotores. En el caso de las maquiladoras yucatecas, el crecimiento del sector puede ser interpretado como un círculo virtuoso en los que los distintos elementos se retroalimentan entre sí. Es decir, la promoción es vista como un mercado. El mercado de promoción no es un juego con resultados inmediatos. Lo que se vende hoy no es lo que se va a comprar mañana. El proceso de decisión de reubicar una planta manufacturera o bien de poner una extensión de una planta toma algún tiempo. Dependiendo del sector toma más o menos meses o años.

Por eso muchos de los esfuerzos que se realizaron en la primera etapa (1984-1988) fueron las siguientes administraciones gubernamentales las que los cosecharon. Por ejemplo, una maquiladora que inició sus primeros contactos para instalarse en 1994, poco después de la firma del TLC, no llegó sino hasta el año 2002. Por eso podemos explicar por qué los cambios en las prioridades gubernamentales que pudieron darse de una a otra administración, como sucedió en 1988 con la llegada de Manzanilla Schaffer a la gubernatura, no disminuyeron la tendencia hacia el crecimiento del número de maquiladoras instalándose en Yucatán. No sólo se seguía la inercia de la promoción, sino que se estaba operando sobre intereses ya creados.

En la medida en que la masa crítica comienza a existir y presenta ya las tres dimensiones y además el número de participantes involucrados en el juego crece, el destino de inversión comienza a hablar por sí mismo, tiene ya una voz en los mercados internacionales. Ya no necesariamente se requiere que vaya una persona a todas las sedes de negocios para explicar donde está Yucatán y

qué ofrece, sino que todos los movimientos y negocios que se hacen día a día, el envío de carga a los mercados, los movimientos de contenedores, los participantes, los viajeros, los que tienen que venir a hacer su trabajo a Yucatán, son los encargados de difundir lo que está sucediendo. Son referencias indirectas pero igualmente fuertes. A la hora de considerar sus opciones de movilidad de capital siempre se toma en cuenta a la competencia y a otros negocios similares. De tal manera si hay muchas empresas instaladas en Yucatán es más fácil que este se ponga en el mapa.

Ya hemos visto que cuando sale Manzanilla Schaffer y llega Dulce María Sauri, ésta reconstituye el gabinete económico y político de Cervera, aunque no en los mismos puestos, sí con la misma dinámica económica y de equipo. Incorpora a Fernando Ponce, que hasta entonces había participado como líder empresarial al frente del Grupo Industrial Yucatán, y que ahora acepta participar formalmente en la política. El miniperiodo de Granja Ricalde, con un empresario de alguna manera nuevo al grupo impulsor de la maquila, el empresario de origen libanés Nicolás M'dáhuar, tampoco rompe la dinámica establecida. Los equipos internos de funcionarios y técnicos no se tocaron, ni tampoco las asociaciones ya establecidas con los empresarios locales. El tiempo de año y medio, para nivelar los periodos electorales de la Presidencia de la República con la gubernatura de Yucatán, apenas alcanzó para mantener la continuidad entre una y otra administración.

Pero hay diferencias en las relaciones entre funcionarios y empresarios. Por ejemplo, tanto Adolfo Peniche como Fernando Ponce eran gente que venía del mundo de los negocios a las empresas de gobierno y que se vinculó al proyecto maquilador de manera personal, intentando también hacer negocios con las maquiladoras. Promover el desarrollo de Yucatán era también promover el de sus negocios. Era un doble beneficio. "No necesariamente de manera ilegal, separando tu papel de empresario de tu papel de funcionario. En tu papel de empresario puedes ponerle más ganas al asunto porque tienes la confianza de lo que están haciendo

en el gobierno pues el gobierno eres tú mismo" (*sic*).¹⁷² El hecho de que estos funcionarios fueron y siguieran siendo buenos promotores económicos a largo plazo, no sólo en la maquila, sino en el acercamiento de inversiones extranjeras, se debió a que ya habían identificado ganancias para sí mismos. Si querían mantener sus negocios era evidente que había que superar obstáculos y hacer la ingeniería administrativa que fuera necesaria para atraer a las empresas. Ahora bien, existieron diferencias en los equipos. Adolfo Peniche y Fernando Ponce eran industriales. Nicolás M'dáhuar era comerciante y esa diferencia se sintió aunque no afectó sensiblemente la promoción de la maquila. Con su experiencia de comerciante todo quería verlo a corto plazo. Menores márgenes de ganancia pero menores riesgos. Siguió con la inercia de la promoción pero no buscó involucrarse en los negocios.

PROCESOS DE INVERSIÓN Y REDES SOCIALES: UN RESUMEN

EN LOS análisis sectoriales no se le suele dar el suficiente peso al papel de los funcionarios y empresarios en la promoción de la maquila. En Yucatán, la actividad de la camarilla de empresarios y funcionarios entre 1984-1988 otorgó el impulso inicial y el más fuerte. La red de intereses fue tan densa que aun cuando en el siguiente régimen de gobierno, de 1988 al 1990 con Manzanilla Schaffer el equipo inicial se desintegró, las maquiladoras siguieron llegando incluso en mayor número que con Cervera. Esto se debió por una parte a que las propias redes de búsqueda del capital transnacional tenían el camino allanado gracias a los cuatro años de propaganda previa y a la posibilidad de observar a las empresas ya instaladas y hablar con sus ejecutivos, pero por otra parte no olvidemos que la red de ex funcionarios y sus socios, los empresarios locales, también siguió promoviendo de manera privada la atracción de maquiladoras, defendiendo sus intereses personales. De tal manera que los empresarios que pertenecían

¹⁷²Funcionario promotor y socio de maquiladora, información personal.

a los círculos íntimos de los ex funcionarios fueron los que siguieron dándole continuidad al proyecto.

Sustituido Manzanilla por un segundo interinato, el de Dulce María Sauri, nos encontramos con un doble discurso. Por un lado la posición personal de la gobernadora fue la de dar un mayor apoyo a los empresarios locales y generar alternativas de diversificación en el campo. Por otro, el equipo de trabajo encargado de elaborar su política económica fue fundamentalmente el mismo que el de Cervera. Los empresarios cambiaron de puestos y secretarías, pero en esencia las cabezas siguieron siendo las mismas y la política de promoción y apoyo a la maquila, de nuevo desde las posiciones del gobierno del estado, se retomó con igual fuerza que en el periodo anterior. Los socios empresariales de estos funcionarios continuaban en su lugar. De tal manera que si en el discurso se mantuvo la idea de una diversificación y hubo algunas políticas estatales que la intentaron, en la práctica se mantuvo el proyecto maquilador como la columna vertebral de la política económica.

En el último periodo de Cervera después de 1995, la situación se transformó con la firma del TLC. La situación nacional e internacional era otra. El gobernador en su segundo periodo se adaptó a la nueva situación y promovió un cambio en su política de apoyo a la maquila cuya característica más relevante fue la descentralización, el abandono del modelo de *clusters* y de centralización manufacturera en parques industriales. La maquila se promovió de manera intensa pero dirigida hacia las áreas rurales. Esto implicó un cambio radical de socios que se expresó en un nuevo equipo de funcionarios, encargados no sólo del desarrollo manufacturero, sino también de la promoción económica. Los socios empresariales también sufrieron transformaciones.

En esta nueva elección de funcionarios y de empresarios para hacer negocios con las decisiones de su administración, influyó de manera decisiva el comportamiento que Cervera observó respecto a la mayor o menor incondicionalidad de sus anteriores socios durante el interinato, interpretado de su actuación en los sucesivos, rápidos y efímeros regímenes gubernamentales que se suce-

dieron entre 1988 y 1995. En esos siete años, Yucatán tuvo cuatro gobernadores (sólo dos constitucionales) y esta inestabilidad política propició un reacomodo constante de las élites políticas y empresariales que se vincularon o intentaron hacerlo de distinta manera a los gobernadores en turno. Tanto de funcionarios que intentaron ubicarse en posiciones clave en los distintos equipos de gobierno, como de empresarios que, en busca de oportunidades para hacer negocios, se vincularon e incluso asociaron en distintos niveles de intimidad con los nuevos gobernantes.

La modificación del gabinete de Cervera en su segundo periodo, el establecimiento de alianzas con nuevos empresarios y grupos empresariales y la búsqueda de nuevos negocios e incluso un cambio en la dirección de su política económica se debió a la evaluación que hizo el nuevo gobernador de su capital de gente leal y disciplinada. Los cambios en la política económica correspondieron también a cambios en los intereses de las nuevas sociedades entre políticos y empresarios. Intereses que desde la posición gobernante no eran sólo económicos sino también y, en muchas áreas de manera preferente, intereses políticos. A ello se debió el cambio de funcionarios y la ruptura de la continuidad del equipo que participó en la promoción de la maquila. Entre 1995 y el 2000 apareció en la Sedeinco un nuevo equipo de funcionarios vinculados a la maquila que establecieron un tono diferente a su promoción. La promoción en sí fue mucho menor y sin embargo las maquiladoras siguieron llegando, incluso con más fuerza, lo que indicaba también que la dinámica manufacturera internacional se encontraba ya en otro punto, tanto por la firma del Tratado de Libre Comercio como por los años de promoción previos que empresarios y funcionarios yucatecos habían emprendido.

Una de las políticas centrales de la administración de Cervera en su segundo periodo, que incluso los funcionarios panistas posteriores, después de 2001 consideraron que fue muy exitosa, fue la conservación y preservación de empleos (aunque hay que aclarar que sólo fue exitosa en el sector maquilador) poniéndose en perspectiva que el tránsito de una política proteccionista a una política liberal puso a nuevos jugadores en la cancha económica.

“El gobierno empezó a entender que su papel no es tanto hacer, sino permitir y fomentar que se haga.”¹⁷³ Se vio el papel del gobierno como el de aumentar la confianza y disminuir el riesgo de los inversionistas, dando entornos más ciertos y seguros para aumentar el flujo de capital en el nivel macro y tener empresas más competitivas en el nivel micro.¹⁷⁴

¹⁷³ Funcionario de la Sedeinco de la gubernatura panista que llegó al poder en el 2001, información personal. En lo que respecta a la política manufacturera los mismos funcionarios panistas percibían una continuidad necesaria entre el proyecto de la segunda gubernatura de Cervera y la de su gobierno.

¹⁷⁴ *Idem.*

Políticas de desarrollo y empresas maquiladoras

SUCESIÓN GUBERNAMENTAL Y PRIMERAS RUPTURAS EMPRESARIALES

DESPUÉS de reñidas elecciones, Víctor Cervera Pacheco ganó, por un margen de 20,000 votos y acusado de fraude electoral, la gubernatura de Yucatán en 1995.¹⁷⁵ El candidato a la presidencia municipal de Mérida por el PRI era el comerciante de origen libanés Ricardo Dájer, sumamente involucrado con las actividades empresariales y comerciales del grupo libanés yucateco. Dájer perdió las elecciones en Mérida, pero el voto campesino y la alquimia electoral levantaron la elección de Cervera y lo hicieron ganar la gubernatura por un pequeño porcentaje. Este antecedente fue muy importante, pues marcó una ruptura con las alianzas previas que el nuevo gobernador tenía con los grupos empresariales dominantes de Yucatán, entre ellos algunos muy vinculados a los negocios con las maquiladoras. Por ejemplo, ciertas simpatías y recursos de Fernando Ponce, de Arturo Casares G. Cantón y otros empresarios que aunque con poco dinero, también apoyaron las campañas y los candidatos panistas. Esta pérdida de votos en Mérida y el saber que los empresarios que él mismo había apoyado y que sentía corporativamente “suyos” también habían apoyado a los candidatos panistas en el proceso electoral le llevó a sentir y expresar que las alianzas se habían roto. Este sentimiento era compartido por Ricardo

¹⁷⁵Al parecer Cervera ganó por un margen de menos de 10,000 votos, alrededor de sólo el 3 por ciento de la votación total. Un funcionario electoral entrevistado señala que eso le pareció poco y que los presionó para manipular actas y casillas tratando de aumentar los votos a su favor “por suerte estaba allí para ayudarlo (en 1995) y pudimos hacer que salieran otros 10,000. Está servido le dijimos...”. Esta alquimia electoral le dio mayor legitimidad.

Dájer, quien al haberlo acompañado en la aventura electoral y haber perdido se volvió hombre de su confianza y fue recompensado con el cargo más importante y con el que tenían que vincularse todos los empresarios durante su gobierno: la cartera económica, la Sedeinco (Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial).

Esto marcó un cambio de equipo y una modificación de la política industrial de su gobierno hacia el fomento a la maquila, tanto desde cómo se promovía como a qué empresarios se vinculaba. El cambio más señalado fue el proceso de desconcentración territorial de la maquila y el abandono de la sostenida política de apoyo a los parques industriales, con todo lo que esto implicaba en términos de proyecto económico, en especial en lo que respecta a la esperanza de desarrollar con mayor facilidad *clusters* y racimos de empresas locales secundarias y subsidiarias de las grandes manufactureras, que idealmente se asentarían con mayor facilidad y menor costo en terrenos estratégicamente ubicados, con infraestructura disponible y crédito para hacerse de ellos.

Además del resentimiento y rivalidad políticas que se empezaban a sentir entre las élites empresariales, tenemos que anotar también las diferencias de origen y carrera empresarial. Dájer era un comerciante con experiencia en la Cámara de Comercio. Fue presidente de la Canaco a nivel nacional y su mentalidad era mucho más cercana a la de M'dáhuar, libaneses ambos. En ese sentido su experiencia industrial era inexistente. "Lo que paso con Ricardo Dájer fue que se metió a la grilla."¹⁷⁶ La competencia política empezó también a marcar una competencia empresarial. Dájer fue el operador político de Cervera para dividir los grupos empresariales que él sentía lo habían traicionado. A través de él buscó alejar de los negocios gubernamentales y de la esfera de toma de decisiones a socios empresariales a los que antes había privilegiado. Inició un proceso de sustitución de socios privados de los programas de gobierno, con una camarilla más cercana a él y a sus negocios. Dado su origen libanés y el papel central que había desempeñado como intermediario político desde la presidencia de la Canaco na-

¹⁷⁶Empresario textil de origen libanés, información personal.

cional, el acercamiento incluyó de manera importante a empresarios libaneses que poco a poco se fueron convirtiendo en interlocutores de algunas de las decisiones de gobierno. Destacan entre estos interlocutores algunos empresarios de la extensa familia Abraham.

DESCONCENTRACIÓN TERRITORIAL

LA POLÍTICA de desconcentración territorial de la maquila se cruzó con esta nueva situación y fue ampliamente aprovechada para reestructurar muchas de las alianzas del gobierno del estado con las élites locales. Desconcentrar la maquila y mandarla hacia los municipios del interior del estado también puede ser interpretado como una medida de castigo a la población del municipio de Mérida que no votó por el PRI, cuando Cervera sentía que había sido la beneficiada de muchos de los programas de inversión de los gobiernos priístas. Al mismo tiempo se recompensaba a las gentes del campo que eran las que lo habían llevado a la gubernatura. Pero este esquema es demasiado simplista y voluntarista, aunque el uso de este concepto no es del todo erróneo al referirnos a un gobierno que se estructuró en torno a una sola voluntad política: la del gobernador.

Invita a esta interpretación considerar los destiempos de la política manufacturera local. El plan estatal de desarrollo de Cervera contrastó con la política industrial que desarrolló a nivel nacional el gobierno del presidente Ernesto Zedillo, que fue la de apoyar la creación de *clusters* industriales por sector y rama de actividad. En ese sentido la política era agrupar y concentrar, no desconcentrar. Cervera hizo lo contrario. Pese a lo atractivo de esta interpretación, en que los intereses políticos personales se sobrepondrían a las grandes tendencias nacionales, la verdad es que coincidieron una serie de fenómenos que explican con más claridad el cambio de 180 grados de la política industrial manufacturera. La primera de ellas fue un problema cuya magnitud no habían calculado: ni los funcionarios promotores ni los gerentes maquiladores: la alta rotación de la mano de obra.

La alta rotación de la mano de obra mostró que pese a la necesidad crónica de empleo de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Mérida, donde se instalaban todas las maquiladoras hasta 1995, la creación de un obrero u obrera industrial no era un proceso sencillo. La masa inicial de mujeres y hombres jóvenes interesados en internarse en el mundo de las fábricas no se expandía con la velocidad requerida. El obrero industrial mostró en los primeros años una gran intermitencia al involucrarse en su trabajo. Abandonaba con facilidad el empleo y buscaba en otras plantas. La creación de una nueva identidad social obrera no fue inmediata y precisó de una generación para establecerse con cierta raigambre entre los trabajadores, en especial las mujeres jóvenes y solteras a quienes la maquila quería atraer con mayor fuerza. Pero también las condiciones del entorno, tanto urbano como rural, requirieron de tiempo para ser óptimas. Por ejemplo la escasez de transportes adecuados y suficientes, la seguridad para las mujeres en los turnos nocturnos, los roles de género que hacían ver, al principio, todavía al trabajo femenino como una situación temporal que se vería interrumpida por el matrimonio o el primer hijo. Todas estas situaciones requirieron de algún tiempo para ajustarse al mercado laboral maquilador.

Una solución para el problema de rotación de la mano de obra era sacar a las nuevas plantas maquiladoras de la ciudad y ubicarlas directamente en municipios rurales. Era obvio que esta decisión implicaba también el decaimiento del parque industrial ya establecido, que no estaba ocupado ni a medias y en el que se habían invertido millones de pesos en infraestructura. De paso, por supuesto, se afectaban los intereses de todos los socios privilegiados de los regímenes priístas anteriores, con los que el gobierno constitucional de Cervera no sentía ya ninguna obligación. La política económica sirvió para reconstruir las alianzas entre las élites.

Un segundo elemento que llevó a la modificación de la política manufacturera fueron los intereses económicos del grupo en el poder. El negocio central para el gobernador y los altos funcionarios involucrados en el gobierno estatal no era tanto asociarse de manera directa con los empresarios, sino realizar obras públi-

cas. Terrenos, caminos, alumbrado, agua potable. Allí estaba el negocio y la oportunidad de gastar presupuesto y obtener ganancias que difícilmente podían ser detectadas como ilegales. Y, ¿qué negocios se pueden hacer llevando empresas a un parque industrial ya establecido? Eso sólo hubiera seguido beneficiando a los empresarios que lo controlaban. Llevar las empresas en cambio a nuevos horizontes implicaba iniciar el proceso de dotación de infraestructura, lo que además de beneficiar a poblados pequeños beneficiaba políticamente al gobierno y a algunos socios y compañías constructoras. El régimen hacía su trabajo y todos ganaban.

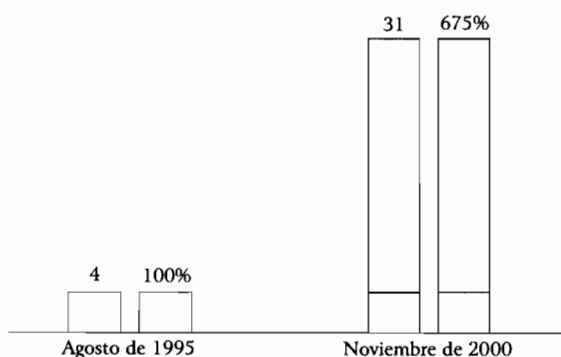
Hay que considerar también que el cambio en la política de promoción no obedeció sólo al conflicto interno entre los empresarios locales. Esto le dio un nuevo estilo y abrió la puerta a nuevos beneficiados. Pero al igual que la desconcentración, no fue sólo un asunto de voluntades. Cuando Cervera asumió el poder en julio de 1995 y se inició un nuevo giro en la política económica, el país se encontraba en la peor recesión desde los años veinte.¹⁷⁷ El error de diciembre no sólo descapitalizó al país y llevó a la quiebra a numerosos empresarios,¹⁷⁸ sino que también dio un gran impulso a la inversión extranjera en México. La devaluación y el abaratamiento de la fuerza de trabajo provocaron la multiplicación de plantas maquiladoras en todo el país. Yucatán no fue la excepción y tuvo uno de los papeles más dinámicos como punto de destino de muchas de ellas. De tal manera la necesidad de promoción se vio sensiblemente reducida.

Si en agosto de 1995 las plantas maquiladoras operaban en cuatro municipios de Yucatán, en noviembre del año 2000, que es el momento más álgido de inversión y de empleo en la maquila no sólo en Yucatán, sino en todo México, estaban ya en 31 municipios. Fue una gran diversificación en beneficio del empleo

¹⁷⁷ De 1990 a 1994 se internaron en México cerca de 100,000 millones de dólares. Sólo 15,000 de ellos eran inversión productiva directa o indirecta en los diversos sectores de la economía. El retiro de los 85,000 restantes, de golpe, de los bancos, la bolsa de valores y otros instrumentos financieros, provocó la peor catástrofe económica del país en el siglo xx.

¹⁷⁸ Datos oficiales calculan la quiebra de más de dos millones de empresas de todo tamaño entre diciembre de 1994 y diciembre de 1995.

INCREMENTO DE MUNICIPIOS CON PLANTAS MAQUILADORAS

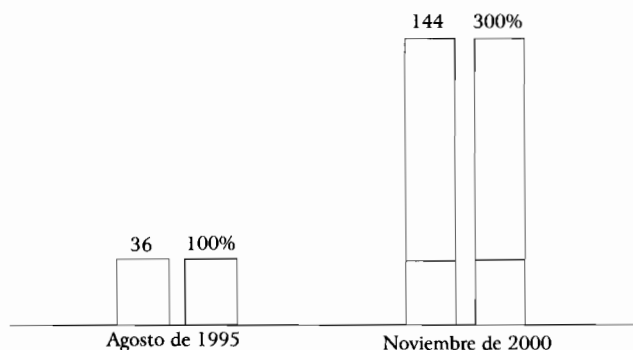


Fuente: Sedeinco, gobierno del estado de Yucatán.

y la derrama económica que acompañó a esta industria. Sin embargo, hay de ubicación a ubicación. Si en términos generales desconcentrar beneficia al empleo, no siempre beneficia la creación de cadenas de bienes y servicios locales, pues muchas veces no se tomaba en cuenta cuál era la mejor ubicación real para tal o cual inversionista, sino que se tomaban consideraciones de tipo político que prevalecían sobre las de negocios e incluso se imponían claramente a los posibles inversionistas, que recibían el mensaje de que sólo recibirían apoyos extraordinarios del gobierno del estado, tan importantes como terrenos gratuitos o una carretera, si lo hacían en las ubicaciones recomendadas. No los recibirían si insistían en instalarse en municipios no recomendables. Por ejemplo, aquellos gobernados por la oposición panista o perredista.

Estas decisiones estaban en realidad en manos de Cervera. Reflejaban la política directa del gobernador. A diferencia de otros secretarios de Estado de regímenes anteriores, encargados desde distintas carteras de dirigir la política económica, Dájer, al igual que casi todos los funcionarios de ese sexenio, difícilmente tomaba decisiones de importancia por sí solo. La mano del gobernador estaba en todas partes, en especial en lo que se refería a la inversión extranjera. De cualquier manera esta situación pudo

INCREMENTO DE PLANTAS MAQUILADORAS



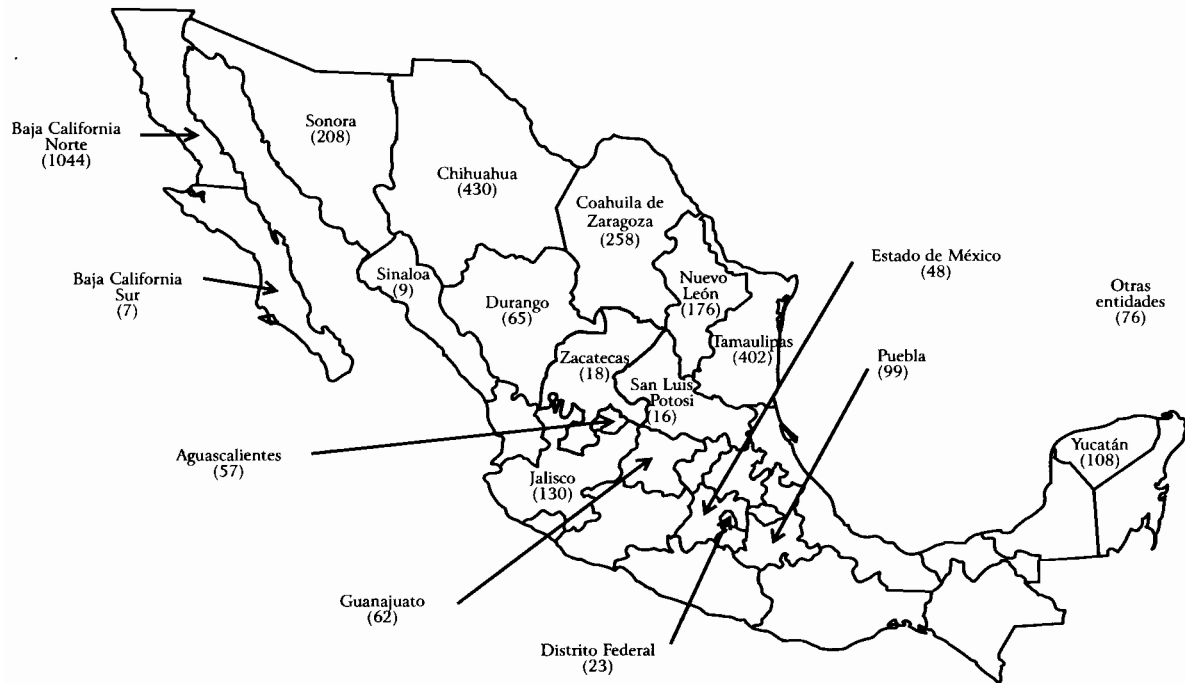
Fuente: Sideinco, Gobierno del Estado de Yucatán.

darse debido a la numerosa afluencia de nuevas empresas extranjeras. Irónicamente en los seis años constitucionales de Cervera, manteniendo un bajo perfil de competencia profesional en la Sedeinco e invirtiendo mucho menos en promoción, llegaron más maquiladoras que en todos los años anteriores. Consecuencia benéfica de situaciones perversas como la devaluación de 1994 y la crisis de 1995 que se dio en todo México.

INTERESES LOCALES Y PROMOCIÓN DE LA MAQUILA

PARA Yucatán esto no fue sólo un golpe de suerte. Si se hubiera comenzado a hacer promoción en 1995 difícilmente se hubiera atraído al mismo número de nuevas empresas que llegaron. Fue un golpe de fortuna privada y pública el que 10 años antes se hubiera conformado el equipo original de funcionarios y empresarios que la promovieron, que aun obteniendo beneficios cuya legalidad puede discutirse e independientemente de que su motivación fuera hacer negocios particulares, a fin de cuentas su trabajo fue efectivo y esto fue positivo para la industria. Desde la época del interinato de Cervera se establecieron dos oficinas en Estados Unidos. Una en Miami y otra en El Paso, Texas, manejadas por un norteamericano, Bill Mitchel, que era el jefe de promoción del Grupo Bermúdez. Nin-

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA
DE EXPORTACIÓN NACIONAL
(Junio de 2002)



Fuente: INEGI, *Estadísticas de la Industria Maquiladora*

guna de las dos trajo grandes resultados pero desde esa época se admitió la necesidad de las representaciones. Las oficinas se volvieron a abrir posteriormente. Al principio se tuvieron muchos fracasos en cuestión de promoción por falta de conocimiento. Se encargó la promoción a una oficina de relaciones públicas de Nueva York, que se llamaba Hill and Norton, cuyos servicios fueron caros e inútiles para atraer alguna maquiladora.¹⁷⁹ Después el gobierno del estado recurrió a la North Western University, de Michigan, pero no realmente a la universidad, sino a un departamento de International Business Development, que era una oficina secundaria al manejo de la universidad. Se trataba de un centro de consultoría asociado, integrado por algunos maestros de la universidad, que tampoco ofreció a los promotores yucatecos muy buenos resultados.¹⁸⁰

En un principio lo que el gobierno buscaba no eran consejos, información ni esquemas de promoción. Lo que buscaba era una oficina que encontrara inversionistas y los trajera a Yucatán. Y estaba dispuesto a pagar por ello. Y pagó y poco obtuvo. No eran los organismos adecuados para conseguir sus fines. Pero la oficina vinculada a North Western fue importante en su momento para el estado y su gobierno. Funcionó como una fuente de proyectos de negocios y de inversión, que veían las oportunidades para capitalizar las ventajas del estado. Generaron un portafolio de proyectos por encargo que de todas las compañías contratadas fueron los más serios, aunque muy pocos se llevaron a cabo. También muy poco se hizo con otros dos estudios de “gran visión” contratados en su momento. El ya mencionado de la agencia israelita Tahal y otro de Nacional Financiera. En ninguno de los dos se privilegiaba, curiosamente, a las maquiladoras como alternativa de desarrollo para Yucatán, sino a la agroindustria en el primero y al turismo en el segundo.

¹⁷⁹Ex funcionario de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado, información personal.

¹⁸⁰Doctor Luis Fernando Ramírez Farjat, información personal.

MAQUILA Y EMPRESARIOS LOCALES

PERO LA promoción desde los primeros años se compartió con los empresarios locales, y en poco tiempo las maquiladoras empezaron a manejarse independientemente. Muchas de ellas incluso dejaron de pasar por el gobierno del estado. A los inversionistas se les presentaba a empresarios prestadores de servicios clave que estaban dentro de la red de los funcionarios y después no volvían a saber de ellos. Se enteraban después cuando las plantas ya estaban funcionando. "De repente las maquiladoras ya estaban abriendo sus puertas porque se conectaron con alguien que les rentó una nave o que les hizo un edificio."¹⁸¹ Se generó toda una red de empresarios detrás de los funcionarios que también actuaron como agentes promotores porque obtuvieron beneficios de que las maquiladoras se instalaran. El que construía la nave, las notarías, los abogados, los agentes aduanales.

¿Quiénes eran? Notarios como Jorge Peniche Aznar y Javier Acevedo. Finalmente ambos se unieron para dar servicios a las empresas. Otro abogado importante gracias a sus estudios de derecho en Estados Unidos fue Ignacio Puerto. Estos tres fueron los principales. Como contadores estaban Mancera Hermanos, despacho bastante renombrado. También otras compañías norteamericanas como Arthur Young y Pete Martin, especializadas en dar servicios a las transnacionales y que llegaron aquí en los años posteriores a 1995 atraídos por el creciente flujo de industrias extranjeras. Los agentes aduanales, actividad monopólica y preferencial, son sólo media docena aunque al principio sólo tres agencias controlaban todos los movimientos.

Los inversionistas agrupados en el Parque Industrial Yucatán se volvieron también agentes muy activos y autónomos. Entre ellos los administradores del fideicomiso que encabeza Fernando Ponce y al que se incorporó con fuerza uno de los más exitosos empresarios locales, José Chapur, que también promovió la llegada de maquiladoras. Son gente que por su cuenta y con el paso de

¹⁸¹ Director de promoción de la manufactura, Sedeinco, Gobierno del Estado de Yucatán, información personal.

los años invirtió mucho dinero en promoción y desarrolló esquemas agresivos para atraer y atrapar a los inversionistas desde los mercados extranjeros. ¿Cuál era su negocio? Inmobiliario. Un negocio muy productivo con altas tasas de ganancia. Compraron terrenos de origen ejidal a precios regalados, se beneficiaron de los bajos costos en infraestructura que ofrecía el gobierno del estado. Se beneficiaron de créditos blandos para construir las naves industriales, en gran medida por su cercanía con los funcionarios precisos y después salieron a vender o rentar las naves construidas.

Sin embargo, este tipo de negocio inmobiliario debe transformarse con el paso del tiempo. Este tipo de negocio y promoción se adapta mejor a un esquema de planta industrial de baja tecnología, que en Yucatán ha sido típico de la industria textil. Estas plantas no suelen requerir mucho más que grandes galerones adecuadamente construidos y fuentes de energía suficiente, lo que los constructores locales pueden llevar a cabo con relativa facilidad. Si el esquema pasara en el siglo XXI, como pretende la política oficial, a un camino de nuevas maquiladoras de segunda generación en manos de sectores industriales no textiles, la dificultad para proveer de infraestructura adecuada sería mucho mayor y se requeriría algo más que promotores inmobiliarios en el juego privado de los que compiten por promoverlas.

Las industrias muebleras, por ejemplo, presentan algunos problemas diferentes que no son muy difíciles de resolver. Pero indudablemente toda la red de intereses se transformará si, como son los planes oficiales, fructifica el intento de atraer otro tipo de fábricas vinculadas a la industria aeroespacial o a la electrónica, con requerimientos técnicos mucho más complejos. Pero el camino está allanado para las maquiladoras de primera generación. Las barreras de entrada para todo el proceso textil y de confección que se realiza en el estado son mínimas. Los requisitos de inversión son prácticamente nulos. "Cualquier persona con 50,000 dólares tiene la posibilidad de comprar una pequeña planta completa que hubiera cerrado en los Estados Unidos. Y para el tamaño de operaciones, se puede empezar con 20 o 30 máquinas

industriales invirtiendo esos 50,000 dólares.”¹⁸² Por ejemplo, tenemos el caso de un empresario que siguió con éxito ese camino que es uno de los más fuertes y sólo tiene 50 máquinas operando. Con esa estrategia algunos empresarios locales pudieron iniciarse en el ramo de maquila sin necesidad de inversiones millonarias, ubicándose como pequeños industriales, pero capitalizando y enriqueciéndose con rapidez en virtud de las altas tasas de ganancias que genera la exportación.

Este perfil de empresario maquilador resulta muy interesante, pues presenta una alternativa al sector empresarial local empeñado en la búsqueda de hacer negocios exportando. Fue una forma de aprovechar el Tratado de Libre Comercio y ciertamente este tipo de empresarios se vio favorecido por el ambiente económico general que fomentaba la industria maquiladora. Si bien se trata de un esquema empresarial mucho más sano que el del empresario rentista o constructor local, tampoco está abierto a cualquiera. El siguiente caso de un empresario llamado Luis Correa no es inusual en un medio en el que las élites, tanto oficiales como de oposición, están emparentadas y suelen pertenecer a la misma clase social.

Herederó del prestigio de Víctor Correa Rachó, primer candidato panista a quien en 1968 se le arrebató la presidencia municipal de Mérida y líder moral del PAN, su hijo Luis comenzó a militar en el PAN y conquistó por vía electoral la presidencia municipal de Mérida en el miniperiodo de 1993-1995, en irónica revancha por la que 25 años antes se le había quitado a su padre. Contendiendo contra Víctor Cervera por la gubernatura de Yucatán en 1995, perdió por escaso margen. Finalmente se alejó de la política por desavenencias con su partido. Correa se acercó a la industria textil como actividad empresarial al casarse con una mujer miembro de la familia Xacur, con capital de origen libanés.¹⁸³ A través de esta conexión familiar conoció el negocio textil y le

¹⁸² Maestro Bernardo Cisneros, funcionario de la Sedeinco, Gobierno del Estado de Yucatán 2001-2006, información personal.

¹⁸³ Para más información sobre la familia Xacur y la industria hidrogenadora, véase Luis Alfonso Ramírez, *Secretos de familia*, op. cit.

resultó fácil obtener el dinero para poner su propia empresa, que se transformó en una pequeña industria maquiladora.

El caso de Correa es un ejemplo de cómo un empresario local puede verse favorecido por la globalización desarrollando una unidad económica exitosa. En su caso, al ser de oposición no gozó de tratos preferenciales del régimen y no entró a la camarilla de empresarios que podían hacer negocios en sociedad o favorecidos por los funcionarios. De hecho el negocio que él emprendió se alejó de las ganancias en torno a la instalación de las maquiladoras de capital extranjero. Aprovechó otros canales de producción y venta, las condiciones propicias de la nueva legislación y las nuevas reglas del intercambio comercial. Tampoco podemos tomarlo como un modelo común, pues el apoyo económico de su red familiar y su posición como autoridad municipal le otorgaron ventajas poco comunes y difícilmente replicables para empresarios pequeños.

Por otra parte era el momento previo a la crisis de 1995. Era una época en la que México, y Yucatán por ende, estaban posicionados como proveedores de mano de obra barata dentro de un territorio comercialmente integrado a partir de la firma del TLC. Además Yucatán forma parte de la región geográfica con la mano de obra más barata del país. Por ello pudo embonar muy bien precisamente con la industria de la confección textil, que es intensa en fuerza de trabajo y además existía un número importante de empresas laborando, lo que hacía más fácil instalarse en Yucatán. En esos años llegaron distintos tipos de fábricas. Por un lado compañías grandes que establecieron su brazo operador en el estado. Por otro compañías de pequeños y medianos empresarios que estaban viendo disminuir sus ganancias y experimentaban problemas de incrementos en los costos de su mano de obra en Estados Unidos.

Con respecto a las compañías grandes, como por ejemplo Monty o Lee, con capitales de muchos millones de dólares y mercados establecidos en todo el mundo, el proceso de búsqueda de ventajas comparativas para sus nuevas plantas es constante y está ya establecido. Sus contactos directos suelen ser los funciona-

rios más importantes del gobierno del estado y el mismo gobernador. Su negociación incluye los subsidios que el gobierno esté dispuesto a darle y la solicitud de prebendas. A cambio suelen aceptar las sugerencias que les hacen los funcionarios sobre sus proveedores de servicios de distinto tipo, como arrendadores o constructores de naves industriales, agentes aduanales, abogados y contadores.

LOS SUBCONTRATISTAS FORÁNEOS COMO MAQUILADORES: EL CASO DEL SEÑOR SMITH

LAS COMPANÍAS más pequeñas, en cambio, pueden seguir distintos caminos. Así como ya hemos visto el caso de un pequeño empresario yucateco que acaba participando en la industria maquiladora y vendiendo textiles en el mercado norteamericano, debemos de analizar también a otro tipo, el del pequeño o mediano empresario extranjero que, en el esquema de la globalización y aprovechando el TLC, llegó a Yucatán para iniciarse en el negocio de la maquila con la esperanza de obtener ganancias altas, aprovechando las ventajas comparativas que le ofrecían los bajos costos de producción locales en comparación con los precios de venta de sus productos en el mercado norteamericano.

Para caracterizar a este tipo de empresario tomaré un caso real, al que llamaremos el señor Smith. Smith fue un esforzado trabajador que escaló hasta convertirse en gerente de una gran fábrica textil de Tallahassee, Florida. Después de 20 años de estar dedicado al ramo de la producción y venta de ropa, la fábrica contrató a un personal más joven. En su búsqueda de opciones Smith, acostumbrado ya durante varios años a moverse a nivel ejecutivo en el mundo de la manufactura, decidió instalar su propia empresa, pero, ¿cómo hacerlo sin capital?

En sus últimos años como gerente, él había tratado con numerosos compradores y distribuidores de ropa al mayoreo. El factor confianza entró en juego y acudió a sus viejos clientes. Les ofreció surtirles, a un precio menor de lo que él sabía pagaban a las industrias locales, una determinada cantidad de ropa al mayoreo al año

siguiente, cerrando un contrato de compraventa a un precio atractivo para los compradores y que a él lo hacía sujeto de crédito. ¿Cómo? Mediante la expedición de una carta de factoraje. Este empresario poseía una ventaja: conocía las maquiladoras textiles que operaban en Yucatán, pues en diversas ocasiones habían sido sus proveedores y su compañía había subcontratado diversos embarques de ropa y cierto tipo de confección a las fábricas instaladas.

Con el contrato de compraventa en las manos, Smith acudió a un banco, con poco éxito, pero encontró a un socio capitalista que le prestó poco menos de 100,000 dólares. Con ese dinero, cantidad pequeña para el establecimiento de una industria en Estados Unidos pero suficiente en México, viaja a Yucatán e inicia los trámites para ubicar su pequeña maquiladora. Encuentra con rapidez intermediarios locales que aparte de darle los servicios para legalizar su negocio, lo ponen en contacto con socios dedicados a la construcción. En ese momento todavía pudo aprovecharse de las ventajas que ofrecía el gobierno local y obtuvo en comodato una pequeña nave industrial con todos los servicios. Su producción era pequeña, no más de medio centenar de máquinas industriales y toda la materia prima de sus prendas se importaba, libre de impuestos, de Estados Unidos. El proceso de capacitación de un centenar de obreros tampoco fue muy complicado. La mayor parte de las mujeres que acudieron a su fábrica cuando empezó a buscar empleadas ya tenían experiencia con las máquinas de costura industrial, y aunque tuvo algunos problemas con la calidad de la infraestructura y cierto tipo de acabados que requerían una pericia particular, a los seis meses de instalado ya se encontraba en condiciones de mandar sus primeros embarques de ropa a Estados Unidos a través del puerto de altura de Progreso.

A los dos años Smith operaba ya con créditos bancarios y estaba en condiciones de ampliar su maquiladora. Sin embargo, no lo hizo. ¿Por qué? Porque el volumen de producción de Smith dependía de un pequeño grupo de compradores del mercado de Florida. La bonanza lo acompañó tres años más, hasta el año 2000. Aunque tenía planes de expansión, Smith no había invertido más dinero en su pequeña maquiladora. Había modernizado

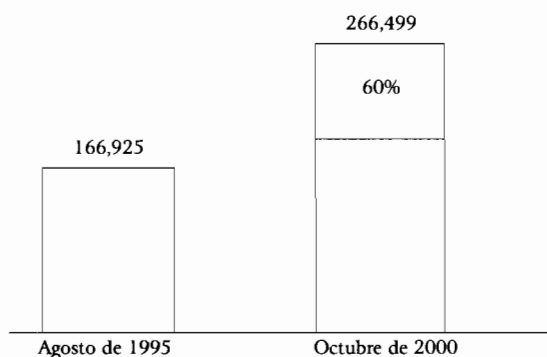
sus máquinas industriales y contrataba dos, y en ciertas temporadas hasta tres turnos de operarias, pero por lo demás operaba con relativa sencillez y sin mayor inversión de capital.

Sin embargo, a finales del año 2000 sus clientes le anunciaron una fatal noticia: sus pedidos se acortaban a la mitad, situación que se sostuvo durante todo 2001. Esto representó la mitad de las ganancias previstas, pero todavía alcanzó a mantener el negocio reduciendo sus turnos a la mitad. Pero en el 2002 la situación empeoró. Sus clientes fueron cancelando sus pedidos, ya reducidos, previstos para ese año. A final del año Smith no encontraba ya mercado para su ropa. Su salida fue relativamente fácil. Despidió al personal sin mayor costo, devolvió la nave, que ya para entonces rentaba y al no poderlas rematar localmente metió en una bodega sus máquinas industriales. Después de un mes de vacaciones en el Caribe, que aprovechó para tener una despedida civilizada y placentera de su amante yucateca, Smith volvió a la Florida, a su casa en Tallahassee, con su esposa y su familia, a tratar de emprender en Estados Unidos un nuevo negocio con las ganancias obtenidas de su aventura maquiladora.

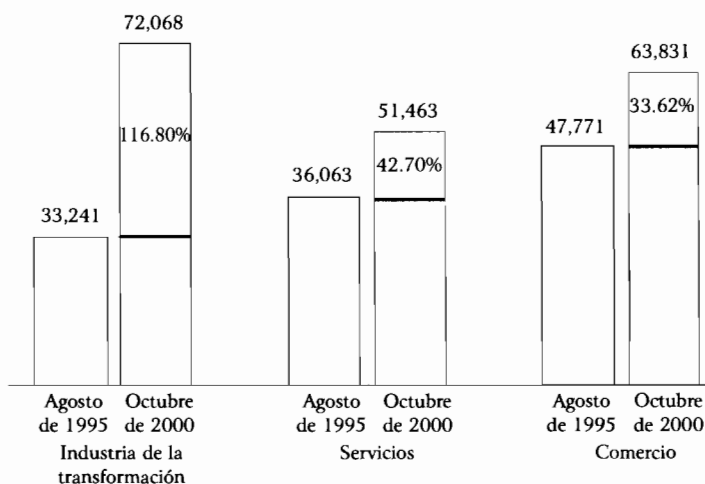
Las compañías que se habían ido hasta el 2003, producto de la contracción del mercado norteamericano, son muy similares a las de Smith. Algunas un poco mayores, otras menores. Eran compañías que no tenían activos fijos de importancia, con una escala de operación de pequeña a mediana, que nunca construyeron ni financiaron, sino que rentaban. Compañías que surgieron finalmente de coyunturas de mercado específicas o de coyunturas biográficas muy similares a las de Smith. Los movimientos de recesión de la economía norteamericana o de contracción en la demanda de ciertos sectores suelen impactar con mayor fuerza a este tipo de empresa. Los promotores locales de la maquila lo ven como una "purga de los poquiteros". Con la esperanza, por supuesto, de que sigan cayendo peces gordos.¹⁸⁴ Pero los abandonos que debe temer un país como México y una región como Yucatán no son éstos. Son los abandonos de las grandes compañías

¹⁸⁴ Ni los empresarios maquiladores ni los funcionarios responsables de la cartera económica ven con preocupación la quiebra de estos pequeños maquiladores subcontratistas.

TRABAJADORES INSCRITOS EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL



TRABAJADORES INSCRITOS EN EL IMSS, SEGÚN ÁREA DE ACTIVIDADES



que redefinen sus estrategias de crecimiento o encuentran mejores oportunidades en otros países como China a partir de 2000. Esto es particularmente cierto en la industria textil.

De cualquier manera para las grandes compañías estos reacomodos tienen que ser más lentos. Además la ventaja de un lugar

como Yucatán y un país como México es la cercanía geográfica. Ésta vuelve a ser una ventaja estratégica que grandes empresas aprecian a raíz de situaciones que, si bien son de corta duración, afectan el comercio internacional, como la que se vivió por ejemplo durante la guerra con Iraq en el 2003. Hasta ese año las pérdidas de maquiladoras en Yucatán habían sido de compañías pequeñas a medianas del ramo textil. Las más grandes, con inversiones en activos de varios millones de dólares, seguían construyendo naves para ampliar su capacidad industrial y, aunque habían reducido su planta laboral, no mostraban indicios de abandonar Yucatán, pese a un panorama de recesión mundial y una disminución general de la actividad económica durante el 2003 y previsiblemente el 2004, en la que la guerra de Iraq tuvo mucho que ver.

Si vemos todas las partes de la cadena de valor en el sector textil notaremos que está constituida por distintos procesos productivos. El primero es el de fibras e hilaturas, el segundo el de telas, el tercero es la confección, el cuarto el decorado y la proveeduría típica de avío y por último lo que es propiamente la comercialización. En Yucatán la única parte que se desarrolla es la de confección y decorado de prendas, ¿con qué tiene que ver? Con la mano de obra barata. Cuando de toda una cadena de valor del tamaño enorme que tiene la industria textil mundial sólo se toma una pequeña parte, se es fácilmente sustituible y la decisión para hacerlo es unilateral. De tal manera que si una región se vuelve muy cara, se busca otro lugar para confeccionar.

Es por este panorama volátil que resulta muy importante la figura del promotor, que puede transformarse pero no desaparecer, pues la competencia por atraer la inversión de capital nunca cesa. En un momento dado la cadena de producción incluye también a los mismos empresarios. Por ejemplo, Smith, al volverse empresario, en gran medida funcionó también como un intermediario maquilador y puso en juego todos los elementos culturales típicos a los que puede acceder un intermediario: un hombre con 20 o 30 años de experiencia en el sector que había llegado a una posición de dirección en una compañía, que dejó de laborar, que tenía las relaciones, el *know how* y en la práctica, aunque alejado

de los bancos, también opciones de financiamiento reales. Que sin poseer ningún activo fue con sus antiguos clientes y les dijo “Me estoy yendo a México, ya estuve checando las plantas y los lugares, yo tengo la capacidad de hacer toda la prenda que tu necesitas con los insumos que ya conoces, con un precio más bajo al que compras.”¹⁸⁵ El comprador decía: “yo ya conozco a mi amigo, es una persona capaz, sé que es una persona responsable y que conoce tanto del negocio como yo. Y en un momento como los noventa, con una economía americana boyante, creciendo a ritmos no previstos durante un periodo muy largo. Y claro, las órdenes de compra se hacían y ahí estaban”.¹⁸⁶ Con esas órdenes en la mano, Smith fue con sus antiguos conocidos de cierta casa de factoraje que era la que le descontaba los documentos cuando otrora trabajaba en la exitosa compañía textil, y allí las transformaba en capital. Seguimos con este ejemplo. En ese momento Smith también fue un promotor. México en esos años, a partir de 1995 fue la mejor alternativa. El único país latinoamericano con un tratado de libre comercio, con tarifas benéficas que lo ponía en una posición ventajosa. En los países de Centroamérica y el Caribe todavía no había pasado el huracán Mitch, que los puso después en un estatus de naciones favorecidas y estaban en otras condiciones para competir con México. Dentro del mercado recientemente integrado el proveedor de mano de obra barata era México y aquí gentes como él tenían que invertir. Para eso se había firmado el tratado. De esta manera el empresario se volvió intermediario de otros capitales, pues sin ser propietario de nada controló los medios de producción. Él vino a México, conoció al proveedor de la tela, conoció al proveedor de los avíos. Todos los insumos necesarios para confeccionar la prenda se surtían de Estados Unidos que es donde tenía la experiencia y las relaciones. Allí él obtuvo crédito y facilidades “me dieron el gran pedido que hice: llévate la tela y me firmas. Me pagas en noventa o ciento veinte días”,¹⁸⁷ Así, sin ser dueño de nada más que de una orden de compra que

¹⁸⁵ Smith, información personal (nombre ficticio).

¹⁸⁶ *Idem.*

¹⁸⁷ *Idem.*

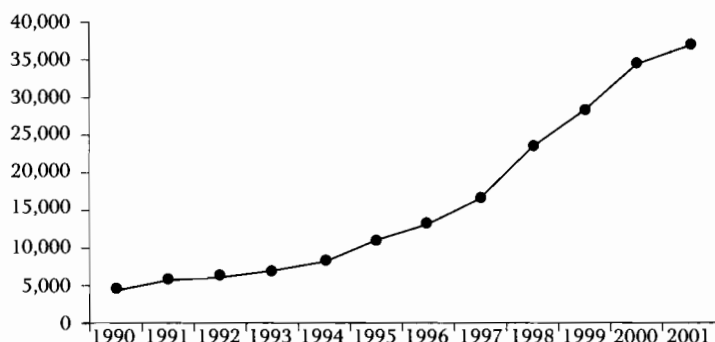
le había dado su antiguo amigo, vino a Yucatán, instaló su maquiladora y compró mano de obra barata. No olvidemos que en 1995 la hora-hombre en las maquiladoras yucatecas se pagaba a 45 centavos de dólar, con todo y seguro social. Por supuesto que de allí en adelante el costo del trabajo se encareció y empezó a haber un crecimiento anual significativo de los salarios mínimos. Pero finalmente el costo de la mano de obra, el salario mínimo pagado poco tiene que ver con el costo de la prenda. El costo de la prenda tiene que ver con el volumen de producción y la eficiencia. Si alguien produce 100 prendas y paga el salario mínimo en el mismo tiempo que otro produce 10, el costo es menor, la ganancia mayor y el salario en sí es un factor secundario. Si por un lado el costo de la mano de obra se ha elevado en Yucatán, la productividad también, por lo que la mano de obra sigue siendo barata si la comparamos con otras regiones de México.

CRISIS Y PRODUCTIVIDAD

A NIVEL nacional en octubre del 2000 se detuvo el imparable auge maquilador que se había desatado desde 1995. Yucatán sobrevivió un mes más, hasta noviembre de 2000. La economía americana empezaba a mostrar efectos recesivos. El tipo de cambio del peso ante el dólar se vino apreciando durante tres años consecutivos y desde 1998 el peso no se devaluó, incluso se fortaleció levemente ante el dólar. Por otra parte la productividad y la eficiencia de las plantas maquiladoras, aunque se incrementaron en promedio año con año en Yucatán conforme se fue asentando el proceso de maquila, fueron muy desiguales según el tamaño de las plantas. Aumentó en realidad en las plantas mayores, pero en las pequeñas e incluso en las medianas no se instalaron círculos de calidad ni técnicas de administración que permitieran instalar procesos ininterrumpidos de aumentos en la productividad.

De esta manera el círculo virtuoso de productividad industrial que se supone debía de acompañar a las nuevas tecnologías no fue uniforme en todas las plantas maquiladoras. Las más chicas

CRECIMIENTO DEL EMPLEO DE LAS MAQUILADORAS, 1990-2001



Fuente: James G. Biles, *El desarrollo regional y la industria maquiladora. Un modelo integrado para el análisis de impactos económicos y geográficos*, Departamento de Geografía, Western Michigan, University, octubre de 2001.

e ineficientes, con menos conocimientos y posibilidades de triunfar empezaron a encontrar que las ventajas que les ofrecían los bajos salarios se perdían cuando éstos empezaron a subir y su productividad y eficiencia permanecieron estáticas. Son las que empezaron a tener problemas cuando el mercado del norte perdió su dinamismo. Plantas de este tipo son las que cierran y empiezan a irse de la región desde el 2001, cuando la maquila se desacelera. El sector más afectado fue también el más numeroso en Yucatán: el textil.

El sector de la confección ha sido el más impactado en Yucatán. Si a finales de 2000 las maquiladoras de nueva creación, tanto con capital extranjero como nacional, habían creado 36,500 empleos, en marzo de 2003 habían bajado a 27,000. Como hemos dicho en la medida en que se abarca menos eslabones en la cadena de producción de valor se es más fácilmente sustituible. Por esta razón muchos empresarios como el señor Smith fueron fácilmente reemplazados y eliminados. Las fábricas grandes, en cambio, abarcan más eslabones de la cadena de producción. Ya sea bajo el techo de sus propias naves aquí en Yucatán o en sus filiales de Asia, Estados Unidos u otros países. Tienen en consecuencia todas las partes de la cadena y por ello también los elementos para dar

un precio competitivo a sus productos ante el consumidor final. La visión optimista de la crisis en el 2003 era que se trataba de una depuración, de una purga de los más chicos e ineficientes. Pero este optimismo debía ser matizado ante el hecho de que en 28 meses se perdió el 22 por ciento de los empleos en la maquila textil. Casi un uno por ciento mensual, lo que era una cifra sustantiva.

Ya hemos visto que en la década de los noventa se observó un crecimiento constante de las maquiladoras textiles en Yucatán. La demanda de servicios llegó a tal grado que con rapidez se dio el fenómeno de subcontratación de empresas textiles locales y hasta de pequeños talleres familiares. Esto aumentó no sólo el número, sino también la variedad de unidades económicas participantes en el juego, de tal manera que encontramos maquiladoras nuevas con capital 100 por ciento extranjero, nuevas con capital extranjero asociadas a capital local, nuevas con capital 100 por ciento nacional, pero de fuera de Yucatán, nuevas con capital 100 por ciento local. También entran al juego fábricas locales establecidas desde hace muchos años, que lo hacen para abrir con sus mismos productos un ramo exportador. En algún punto, a su vez, todas estas plantas pudieron llegar a desarrollar procesos de subcontratación de maquila con fábricas y talleres familiares ya instalados, que nunca se registran como maquiladoras pero que participan activamente en el proceso exportador. Es necesario analizar este panorama con mayor detenimiento.

Este análisis debe partir de constatar que, a partir de la firma del TLC, la variedad de empresas que pueden acogerse al antiguo régimen de maquila puede ser muy grande y que no todas estas son en realidad de nueva creación, en especial en el caso de Yucatán. Esto aumenta la sensación de crecimiento del sector con capitales y puestos de trabajo que sólo se cambian de rubro y columna en la estadística económica. La oferta de maquila en todos estos años, aun con el mercado en expansión, no era estable. No es que una planta tuviera por ejemplo trabajo para llenar 200,000 minutos de manera uniforme de enero a diciembre todos los años (el trabajo en la maquila textil se mide por tiempo y así

se valora). Nunca se tiene esa situación. Cada empresario se topa con picos y valles. ¿Qué hacen los empresarios cuando tienen picos? Subcontratan. Empiezan a pasar trabajo a otras plantas que conocen. A este juego de subcontrataciones entraron y lo siguen haciendo no sólo las fábricas textiles locales grandes ya instaladas como Wabi, Cadenita Gold, sino numerosos talleres familiares de mamá y papá con 20 máquinas y una calidad final adecuada, o que si le hace falta algún proceso lo pueden solucionar con un poco más de tiempo y control. Estos talleres son los favoritos para la subcontratación.

Algunos acaban dándose de alta como maquiladores. Son los que impactan la estadística final al estar involucrados en un proceso de importación y exportación. Otros operan sólo estableciendo subcontratos internos de maquila. La mayor parte de las empresas textiles yucatecas, ya fuera fábricas o talleres familiares que se involucraron en la maquila, no importaban de manera directa en un principio. Las pequeñas siguen sin hacerlo. Lo que sucedió era que los intermediarios importaban tela e insumos y les subcontrataban la confección. Esto sucedía no sólo cuando los intermediarios obtenían contratos superiores a los que sus pequeñas plantas podían satisfacer, sino también cuando buscaban pedidos para subcontratar sin preocuparse de hacer crecer sus propias fábricas. Esto podían hacerlo porque eran los que tenían los contratos comerciales en Estados Unidos y porque en un principio eran los que tenían los permisos de importar la materia prima sin pagar impuestos.

Se hacía en consecuencia una triangulación. Los contratos de compra y los insumos venían de los Estados Unidos al intermediario en Yucatán que ya tenía un permiso maquilador. Venían de A a B . B a su vez buscaba un BI , subcontratando la confección de las prendas dándose una relación mediada de $A \rightarrow B \rightarrow BI$. El negocio para el intermediario estaba en el precio de venta de las prendas y su control en que podía importar y exportar con tarifas arancelarias preferenciales, sin ningún tipo de impuestos.

La demanda era de tal intensidad que algunos subcontratados empezaron a buscar darse de alta como empresas exportadoras,

para eliminar la intermediación que les restaba ganancias. El intermediario daba las prendas cuya confección era más difícil, o bien la que se pagaba menos o en las que era más difícil desarrollar mejores niveles de eficiencia. El intermediario siempre escogía el mejor producto para sí mismo y subcontractaba los otros, los complicados, los de corridas más cortas, los que peor pagaban. El problema para el subcontratado era que si quería progresar se daba cuenta que nunca iba a desarrollar un nivel de eficiencia que le permitiera incrementar sus márgenes de ganancia. Esto orilló a un cierto número de empresarios locales a volverse maquiladores y exportadores a partir de los subcontratos. Además acabaron conociendo a los clientes con rapidez y les informaban que, una vez obtenido el estatus de maquilador, ya podían enviarles a ellos la materia prima. Estas empresas a su vez desarrollaron también esquemas de comercialización en el mercado norteamericano e incluso contrataron a sus propios agentes de ventas.

MAQUILADORAS, ENCADENAMIENTOS Y CRISIS

DE LAS más de 140 maquiladoras existentes en Yucatán hacia el 2002, una tercera parte correspondía a maquiladoras nuevas con capital 100 por ciento extranjero, otra tercera parte eran también nuevas, de capital mexicano o en sociedad con capital extranjero y otra tercera parte correspondía a empresas textiles locales que se convirtieron en exportadoras después de tener la experiencia de ser subcontratadas por otras maquiladoras o por intermediarios.

Muchas de las empresas del tercer tipo se dieron de alta como maquiladoras para aumentar sus márgenes de ganancias que, ellos asumían, eran mermadas por los intermediarios. “Yo decidí darme de alta como maquilador para comprar directamente toda la materia prima que *mister* James me entregaba... le dije a mis clientes en Estados Unidos, ya me puedes empezar a mandar a mí directo la tela y los avíos...”.¹⁸⁸ Todos estaban respondiendo a las oportunidades de negocios. En esos años las barreras de en-

¹⁸⁸ Maquilador yucateco que se dio de alta en 1996 después de dos años de operar como subcontratista.

trada de todo tipo de materia prima eran mínimas y el trabajo seguía siendo abundante. Los intermediarios ya habían estado viniendo y operando en Yucatán durante varios años, por lo que obviamente se movían con más confianza. En los momentos pico de la demanda se expandió el número de empresas maquiladoras, y los intermediarios tuvieron mucho que ver con su iniciación, pues todo mundo quería entregar a tiempo.

En las temporadas pico a mí, como a todos, me urgía entregar a tiempo los pedidos a Estados Unidos. Yo repartía el material y luego le preguntaba a mis fabricantes: ¿qué pasó con ese pico? Y si me contestaban “yo no lo puedo hacer, no lo puedo sacar”, ¿qué me quedaba? Pues ir a buscar a otros fabricantes, otras fábricas grandes y hasta talleres más pequeños que me recomendaban.¹⁸⁹

Este fue el inicio de muchas pequeñas maquiladoras, que después de ser subcontratadas empezaban a indagar cómo prescindir de los intermediarios. Se preguntaban: “¿Por qué voy a depender de este cuate, cuando yo puedo ir a Estados Unidos y establecer la relación directa con el comprador? Es más, nunca sabía si era justo lo que me estaba pagando o si estaba ganando mucho más sobre mi trabajo.”¹⁹⁰ Esto obligó a los empresarios locales a viajar a Estados Unidos y acercarse a los compradores, puesto que en la maquila la cadena tiene que iniciarse en Estados Unidos, ya que el que importa el material es la misma persona física o moral que tiene que exportar la ropa, así que los fabricantes, si querían eliminar a los intermediarios, tenían que importar ellos mismos su material.

Es por esto que en el segundo periodo de Cervera ya no fue necesario un esquema tan agresivo de promoción desde el Estado, ya que con un equipo técnicamente más pobre y menos dinero, las maquiladoras empezaron a multiplicarse por sí mismas

¹⁸⁹ Intermediario norteamericano que opera en Yucatán desde 1996.

¹⁹⁰ Yucateco, empresario textil de dos generaciones que se dio de alta en el nuevo régimen de maquila en 1998.

respondiendo a factores de oferta y demanda relacionados con su propio sistema de producción. El papel de los intermediarios fue de la mayor importancia no para atraer a los capitales más grandes, sino para ampliar los eslabones de la cadena productiva hacia abajo, hacia unidades de menor escala y menor requerimiento de capital, que a corto plazo acabaron volviéndose maquiladoras.

Muchos de estos intermediarios y las empresas pequeñas o medianas que traían fueron los más afectados por la contracción del mercado y los que en 2001 y 2002 fueron abandonando la escena yucateca. Lo que sucedió fue, además de que se redujeron sus órdenes de compra y sus márgenes de ganancia, que los empresarios textiles locales se volvieron cada vez más difíciles de subcontratar, pues empezaron a encontrar sus propios caminos hacia el mercado norteamericano. Por otro lado, de manera muy importante, la mano de obra local se encareció con rapidez.

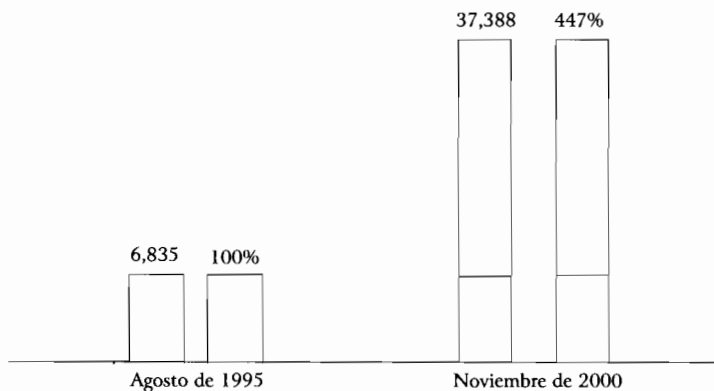
Hay que subrayar la importancia de este factor. El costo de la mano de obra yucateca pasó de 45 centavos de dólar en agosto de 1995 con el costo del pago de las cuotas del seguro social incluido, a 83 centavos de dólar en diciembre de 2002, también con el seguro social incluido. Es decir, subió más de un 90 por ciento en tan sólo siete años y cuatro meses. ¿La razón? Fundamentalmente la alta rotación de personal y la apertura simultánea de numerosas fábricas en poco tiempo, lo que generó un cuello de botella temporal en lo que respecta a disponibilidad de mano de obra. En maquiladoras antiguas y ejemplo de organización como Ormex (piezas dentales) los salarios han llegado a ser mayores. En la parte más delicada de su proceso productivo, que es el ensamble, se estaba pagando hasta 1.08 dólares e incluso 1.10 dólares por hora-hombre de trabajo (marzo de 2003). Claro que al no ser una empresa textil no representa la situación general de la industria. Esto también se debió a la fuerte competencia por la mano de obra del Área Metropolitana de la Ciudad de Mérida. Se trata de la aplicación de la ley de la oferta y la demanda sobre la fuerza de trabajo.

De cualquier manera esto significó que la respuesta a la contracción del mercado y a los menores márgenes de ganancia, en especial de los maquiladores extranjeros pequeños o medianos

(como Smith) que también funcionaban como intermediarios, fue cerrar sus plantas en Yucatán y abrir otras nuevas en América Central o el Caribe. Santo Domingo, por ejemplo, ha sido el destino de muchos de ellos, ¿qué buscan en estos nuevos países? Compensar la pérdida de mercado con menores costos de mano de obra y nueva capacidad de subcontratación de los talleres locales. La mayor parte de las maquiladoras que abandonaron Yucatán entre enero de 2001 y abril de 2003 son las que funcionaban bajo este esquema. Esto también nos lleva a poner de relieve que la existencia de una industria textil previa y antigua en Yucatán, fue una ventaja estratégica para atraer maquila mucho mayor de la que suponemos. Y no lo fue tanto por la disponibilidad de una mano de obra calificada, sino por la posibilidad de subcontratar empresas en los picos anuales de la demanda textil sin tener que aumentar la inversión en las nuevas plantas. Una inversión que permanecería improductiva durante los valles de la demanda.

El aumento del costo de la mano de obra en niveles superiores al salario mínimo se puede deber a dos razones: a un incremento de su eficiencia y capacitación o a una mayor competencia por ella. La primera razón sería altamente positiva. La segunda sería

INCREMENTO DE EMPLEOS EN LAS PLANTAS MAQUILADORAS



Fuente: Sedeinco, Gobierno del Estado de Yucatán.

un aumento por malas razones y eso fue lo que sucedió. La concentración de población, mano de obra y talleres textiles en Mérida ha encarecido el costo de la mano de obra para todas las plantas. Incluso con varios años de proceso descentralizador más del 60 por ciento del empleo maquilador se sigue conservando en Mérida (en el año 2003). Lo que ha provocado no sólo una alta rotación de la fuerza de trabajo, sino un intenso “pirateo” de trabajadores entre plantas.

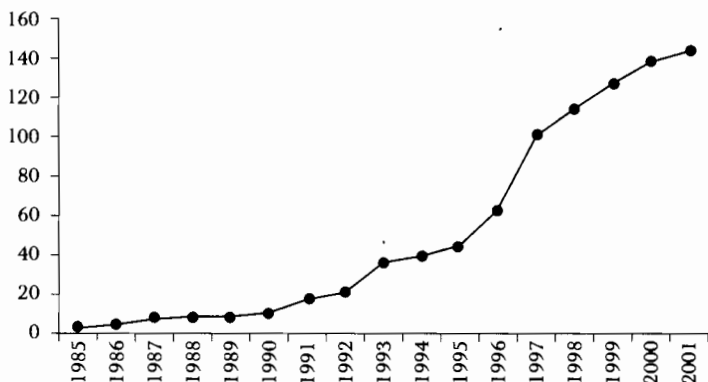
El problema, como vemos, sigue siendo la eficiencia y el reto el incremento de productividad. El costo de la mano de obra no es en sí lo que encarece los productos, sino la baja productividad. En el caso de Yucatán podemos ver cómo el costo se duplica y crece más que la productividad, que también aumentó. La competencia llegó a niveles tan altos que plantas completas se han abierto mediante el pirateo. En esos años se abrió una nueva planta textil, Dicasu, propiedad de un joven empresario, el señor Menéndez. Uno de los pasos previos a la apertura fue estudiar cuánto pagaban otras maquiladoras a empleados en distintos puestos y contratar a un promotor para que los ubicara y les hiciera ofertas directas de salarios sustantivamente mayores. Dicasu ha llegado a contratar 350 obreros, la mayor parte con empleos previos en otras plantas y con una política de “pirateo” abiertamente diseñada.

En resumen, dentro de este tejido industrial que se va volviendo cada vez más denso, el papel del gobierno del estado se empieza a tornar en el de un promotor a nivel macro. Sin embargo, en el momento en que se encuentra en Yucatán la industria maquiladora (2003), el gobierno aún necesita desempeñarse como un gran promotor directo. Este no es ya el caso del gobierno de los estados fronterizos, donde la industria es tan importante que prácticamente camina sola. Como por ejemplo Nuevo León, donde el gobierno del estado se dedica más a bien a crear el ambiente adecuado y, aunque también promueve, lo hace de manera muy puntual. El gobierno se encarga de “peces más gordos”. No les interesan las industrias que no sean intensivas en capital. No se ocupan ya de industrias que sólo busquen mano de obra. En Monterrey al menos no es el empleo lo que el gobierno busca en las

maquiladoras, sino las nuevas tecnologías y los altos capitales de las maquiladoras de segunda y tercera generación.

El juego de promoción industrial por parte del estado es un juego de enfoques y de sectores. Tiene que dirigirse con claridad al tipo de planta y capital que Yucatán quiere ahora atraer y definir a qué regiones debe dirigirse la promoción. Es un juego de constancia “se nos tiene que ver, se nos tiene que escuchar”.¹⁹¹ El gobierno de la transición, el de Patricio Patrón, ha seguido la misma aproximación que se inauguró desde 1984 en cuanto a promoción y búsqueda de la industria maquiladora en Estados Unidos. Ha definido con mayor claridad sus blancos. Busca ahora con mayor fuerza maquiladoras de alta tecnología, pero por supuesto se acepta todo. La situación industrial de Yucatán es lejana a la de la frontera norte y sería un error suponer que van a llegar maquiladoras de segunda y tercera generación, más que a cuenta-gotas. El futuro yucateco sigue siendo el de industrias intensivas en fuerza de trabajo y no de capital y hacia allí también debe de dirigirse la promoción estatal.¹⁹²

CRECIMIENTO DE MAQUILADORAS EN YUCATÁN, 1985-2001



Fuente: James G. Biles, *El desarrollo regional y la industria maquiladora. Un modelo integrado para el análisis de impactos económicos y geográficos*, Departamento de Geografía, Western Michigan University, octubre de 2001.

¹⁹¹ Funcionario de la Sedeinco, del Gobierno del Estado de Yucatán, 2003.

¹⁹² Funcionario de la Sedeinco, del Gobierno del Estado de Yucatán, 2003.

La ventaja del estado para seguir siendo un impulsor importante de la industria es que tiene una visión de conjunto de todos los actores involucrados en el juego. El estado debe generar esquemas de ganar-ganar. Tiene que ganar el promotor del parque industrial que está “dejando sus centavos en la mesa”.¹⁹³ Tiene que ganar la administración portuaria integral (API) que está invirtiendo y haciendo sus propias promociones para aumentar el flujo de contenedores de carga en el puerto de altura, tiene que ganar el capitán Humprey con sus barcos y su línea peninsular que está dando soluciones de transporte marítimo de puerta a puerta. También tiene que ganar el gobierno del estado y por supuesto los dueños del capital, los inversionistas.¹⁹⁴

El gobierno también está buscando que los sectores hacia los que se dirige representen oportunidades de inversión para que los hombres de negocios locales tengan la oportunidad de incorporarse de lleno a la cadena productiva. Esa cadena en el caso de la maquila está perdiendo de alfileres. Si las maquiladoras han de generar impactos de largo plazo, los empresarios locales deben de participar con más fuerza y en un mayor número de eslabones de esta cadena. Los empresarios yucatecos tienen que tener oportunidades de incorporarse al desarrollo de una manera superior a la que han tenido hasta ahora, donde su incorporación se ha dado como intermediarios inmobiliarios u ofreciendo servicios contables, legales o aduanales. O bien entrando a la subcontratación y volviéndose después pequeños maquiladores. Éstas han sido hasta ahora las ganancias de los pequeños empresarios locales.

Con relación al empresario local hay que tener en cuenta que el costo del dinero disminuyó en siete años. En 2003 tener el dinero en el banco dejaba un rendimiento del 7 por ciento, cuando en 1997 estaba en el orden del 19 o 20 por ciento. El costo del dinero bajó a niveles más aceptables, estableciendo un ambiente macroeconómico con mayor certidumbre y menor riesgo. Con un rendimiento del 20 por ciento durante muchos años para

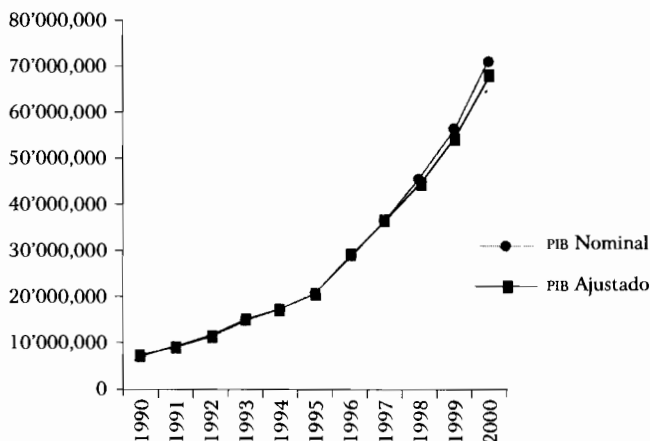
¹⁹³ *Idem.*

¹⁹⁴ *Idem.*

los empresarios nacionales no era muy atractivo correr riesgos de inversión. Se podían comprar Cetes y obtener esas ganancias. En 2003, con rendimientos del 7 por ciento, los empresarios necesitan buscar alternativas de inversión, pues dicen, que con ese porcentaje, yo no vivo, ¿qué hago?"¹⁹⁵ La actividad cambia un poco y se empieza a despertar el apetito, "¿cómo me puedo incorporar a lo que veo a mi alrededor?".¹⁹⁶ Observando la industria maquiladora, la primera, más segura y menos riesgosa actitud es invertir en naves industriales. Si se construye una nave su valor año con año se va para arriba. Obviamente se tiene que buscar a un industrial que la ocupe, pero el constructor está suponiendo que se están dando las condiciones para ello.

Esto es una forma de incorporación del capital local al sector maquilador. Ciertamente es una incorporación muy poco participativa dentro de la cadena de valor industrial, pues es sólo un servicio de apoyo, pero es también el que menos riesgo conlleva.

CONTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA AL PIB ESTATAL



Fuente: James G. Biles, *El desarrollo regional y la industria maquiladora. Un modelo integrado para el análisis de impactos económicos y geográficos*, Departamento de Geografía, Western Michigan University, octubre de 2001.

¹⁹⁵ Empresario, socio del Parque Industrial Yucatán.

¹⁹⁶ Administrador del Parque Industrial Yucatán.

Finalmente se trata de una inversión inmobiliaria que año tras año aumenta de valor, aun sin utilizarse. Lo que no se ha logrado en casi 20 años es crear toda la cadena de suministros que podrían hacerse localmente. Esto obedece a raíces más profundas y no a falta de apoyo ni de promoción, pues el Estado ha salido durante varios años a buscar inversionistas nacionales que pudieran ofrecer un cierto porcentaje de suministros a las plantas maquiladoras extranjeras. Se ha ofrecido a inversionistas nacionales incorporarse a plantas productivas de primera, haciéndoles ver que existen áreas de oportunidad para desarrollarse en sectores que están definidos como prioritarios en la economía nacional.

Algunos proveedores de insumos a nivel nacional, ubicados en Guadalajara o en el valle de México, estaban considerando en el año 2003 instalarse en Yucatán, cerca de plantas maquiladoras que consumían lo que ellos producían a un nivel de calidad internacional. Si esto sucediera la industria en conjunto se vería más sólida, pues aquí mismo se producirían, a calidad y costos mundiales, parte de la cadena de insumos que precisan las grandes plantas. Esto evitaría el gravamen y costo que significa la distancia. "Si tú produces calidad óptima y a precios competitivos, pero en Guadalajara, cuando yo tengo que traer tu producto aquí ya estoy fuera del mercado. O si sigo en el mercado, ¿qué crees? Te comiste todo mi margen de utilidad."¹⁹⁷ La búsqueda es eliminar los costos forzosos que no crean valor. Un caso real. Un proveedor de hule espuma, en Guadalajara, que es consumido en grandes cantidades por una maquiladora local. El costo de transportar grandes cantidades de hule espuma es muy alto y a fin de cuentas se están pagando costosos fletes por mover aire. Los márgenes de ganancia se quedan en los fletes. Lo mismo pasa con el consumo de aglomerado y maderas. Se trata de eliminar todos los pequeños costos, de generar las cadenas localmente para llegar a tener un nivel internacional de competencia.

Para lograr lo anterior se tienen dos opciones. La primera es incrementar los márgenes de ganancia. La segunda disminuir los

¹⁹⁷ Maquilador textil yucateco.

costos transfiriéndolos al consumidor, buscando un mercado mayor. Esto significaría que más partes de la cadena de valor estarían en torno a las maquiladoras de Yucatán, lo que tendería a hacerlas más duraderas y menos volátiles. En ese sentido las maquiladoras de Yucatán no serían tan fácilmente sustituibles y resistirían mejor las contracciones del mercado norteamericano.

Empresarios locales, intermediarios y capital extranjero

EL GRUPO de empresarios que se dio cita en torno al gobierno interino entre 1984 y 1988 tuvo una gran importancia para el proyecto económico en su conjunto y en especial en lo que respecta al desarrollo de la industria maquiladora. Vimos que muchos se integraron al equipo de funcionarios. No eran por cierto los primeros representantes del vínculo político-empresarial, pero sí representaban una nueva forma de encarnar la política de acercamiento al sector empresarial impulsada por el gobierno de Miguel de la Madrid. Había además otra característica entre estos personajes. Los que se volvieron funcionarios no abandonaron ni descuidaron sus actividades empresariales. Quizás las cambiaron de nombre o las pasaron a administradores, pero como se demostró con el paso de los años, su papel como empresarios se vio beneficiado por su estancia en el sector gubernamental.

Un conocimiento preciso fue una de sus primeras necesidades. Ya hemos mencionado que el gobierno del estado encargó tres estudios internacionales. El de los académicos asociados a la North Western University, el de la agencia israelita Tahal y el de una consultoría privada de Atlanta. Las tres consultorías tocaron diferentes aspectos de los potenciales económicos del estado de Yucatán. Los tres estudios mencionaban como una alternativa importante el establecimiento de agroindustrias y la atracción de grandes empresas internacionales que desarrollarían aquí ciertas etapas de sus procesos productivos, como si fueran maquiladoras agroindustriales, trayendo tecnologías de conservación y empaque para la materia prima que se obtendría del campo yucateco. También hemos visto que la alternativa elegida no fue la agroindustria,

sino el fomento de maquiladoras textiles. Uno de los primeros pasos que se dio en esa dirección fue precisamente el establecimiento de una oficina especializada dentro de la Secretaría de Economía con amplios recursos para fomento y para estrategias de promoción. El éxito en la atracción de maquiladoras llevó a que este esquema fuera seguido años después en otros estados del sureste. Campeche, Tabasco y Quintana Roo, en ese orden, acabaron también instalando oficinas de promoción para la atracción de maquiladoras y de inversiones extranjeras dentro de sus equipos de gobierno.

El gran reto de los años ochenta fue de manera oficial cómo atraer inversiones extranjeras al país. Hemos omitido hasta ahora señalar que, en Yucatán, el gobierno no emprendió sólo una política de atracción a las maquiladoras, sino que la inclusión de empresarios en el gabinete implicó otro tipo de iniciativas con un espectro más amplio. No se trataba únicamente de atraer capital maquilador. También se pensó en capital vinculado a otras actividades y en el fomento de la actividad empresarial local. El mismo grupo de empresarios integrados al gabinete de Cervera creó una oficina con un nombre más específico, una visión más aterrizada y un programa muy definido. De esta manera se abrió el Centro de Desarrollo de Negocios Internacionales.

Desde que se creó esta oficina se declaró un interés oficial no sólo en el fomento de la industria textil, sino también en las agroindustrias. Sin embargo, el capital internacional que respondió de inmediato a la promoción fue el de los textiles. Aparte de los ya señalados, un interés adicional que existía entre los norteamericanos fue el de eliminar las cadenas de intermediarios empresariales y gubernamentales que ya se habían desarrollado en los países asiáticos, consecuencia del creciente interés de los capitales nacionales en la maquila.

Se fue generando de esta manera una acción de gobierno que tendió a facilitar, en un amplio espectro, la llegada de capital extranjero. El Centro de Desarrollo de Negocios Internacionales funcionó como un punto de reunión y contacto de inversionistas extranjeros que acudían allí, al igual que a las cámaras empresariales, para

obtener información y contactos. Se trataba de alguna manera muy tenue y local, de emular el funcionamiento de los *small business centers* de las cámaras empresariales norteamericanas, a los que acuden los inversionistas que quieren exportar e importar para recibir entrenamiento y capacitación en torno al negocio concreto que desean hacer. En esos centros les dan capacitación en los sistemas económicos, políticos y sociales de los países a los que quieren llevar su capital. Ese fue el punto que le dio mayor solidez a los programas de atracción de inversionistas.

Hubo además durante el gobierno de Salinas un mayor apoyo del gobierno federal para atraer estas industrias. El centro surgió también en un contexto en el que el gobierno federal ejercía mayor presión para que los estados se dieran cuenta de que había una fuente muy interesante de inversiones extranjeras y que se precisaba atraer capitales que se establecieran bajo una reglamentación, la cual en ese entonces no estaba muy definida y se logró definir con la firma del TLC.

Esta nueva política significó también el fortalecimiento y redefinición de nuevos grupos empresariales y gubernamentales en Yucatán. Una lista de los empresarios más exitosos y fuertes, entre ellos muchos de los que habían estado ligados históricamente a los bancos, acaba también siendo una lista de los que en uno u otro momento se vincularon a los negocios en torno a la maquila. El nombre obvio ya lo hemos mencionado, es Adolfo Peniche, pero también los de aquellos empresarios que fomentaron el Parque Industrial Yucatán, que fue el negocio más fuerte surgido en el primer periodo cerverista. El negocio comenzó siendo inmobiliario, como ya hemos dicho.

Enterados por Adolfo Peniche del fuerte interés del gobierno del estado de fomentar un parque industrial, tres capitalistas importantes adquirieron a precio regalado en lo que prácticamente fue una donación, a unos cuantos pesos por hectárea, terrenos estratégicamente ubicados entre la ciudad de Mérida y el puerto de Progreso, a la vera de la carretera. Este negocio se hizo a la segura, pues en esos terrenos se había acordado ya con el gobernador del estado que se ubicaría el nuevo parque. La expropiación

y legalización de estos terrenos, pertenecientes al ejido de Xcanatún, se hizo con rapidez y tuvo alta prioridad para el gobierno.¹⁹⁸

Los inversionistas iniciales fueron don Fernando Ponce, todavía propietario de la Cervecería Yucateca y de las plantas locales embotelladoras de Coca Cola, entre otros negocios; el señor Sauri, antiguo accionista junto con Adolfo Peniche del Grupo Campi-Univasa y padre de la entonces delegada de la Secretaría de Programación y Presupuesto, futura gobernadora del estado y presidenta del PRI, Dulce María Sauri; y Felipe Cámara Patrón. Alrededor de ellos surgieron otros inversionistas, ya fuera en el parque industrial o en empresas asociadas, como José Luis Ponce, hermano de Fernando y amigos, socios y parientes de las familias Ponce, Peniche y Sauri. A ellos se sumaron otros empresarios haciendo negocios con las maquiladoras que se instalaron, como Omar Díaz y los hermanos López.

La información estratégica manejada por el gobierno del estado se volvió el bien de intercambio y la llave de la lealtad que tenía en la mano el gobernador interino para acercar a su proyecto económico, pero también político, a los empresarios más poderosos de la región. “Así fue permeando la información. Se la fuimos dosificando. Eso nos permitió sensibilizar (*sic*) a los empresarios importantes de las bondades de nuestro trabajo en el gobierno y de la necesidad de asociarnos.”¹⁹⁹ Surgió así el Parque Industrial Yucatán. El círculo de inversionistas del parque se fue ampliando. En especial entre aquellos a los que el gobierno les daba a consumir la información de primera mano. Incluso el notario encargado de la legalización de todos estos terrenos y posteriormente de los contratos de comodato y venta de las maquiladoras que en ellos se instalaban, se convirtió también en inversionista y socio del parque. En pequeña escala por supuesto, en comparación con los otros grandes capitales.

¹⁹⁸ Cabe señalar que de los varios cientos de hectáreas expropiadas a los ejidos de Xcanatún y Chuburná por parte del gobierno del estado, no se indemnizó a los ejidatarios, por lo que técnicamente el gobierno vendió o regaló algo por lo que no pagó y cuya propiedad no le pertenecía.

¹⁹⁹ Funcionario gubernamental de primer nivel y secretario durante el interinato de Cervera.

DESARROLLO PARA TODOS Y GANANCIAS PARA ALGUNOS

HUBO varias formas mediante las cuales se fueron definiendo las ganancias de los empresarios locales, de tal manera que fueran “sensibles” para participar en la atracción de capital extranjero. La primera ganancia, por supuesto, fue la compra de terrenos ejidales (compra es un decir, dado que fue una adquisición casi regalada con la anuencia y contubernio del gobierno) y luego su venta para formar el fideicomiso que creó el parque de industrias no contaminantes. La ley mexicana de los ochenta obligaba a la creación de un fideicomiso para poder permitir el acceso de capital extranjero a los parques industriales. Posteriormente se modificó la ley y se convirtió en una empresa paraestatal y, por último ya en los noventa, en una empresa privada.

En un principio los dueños del terreno crearon un fideicomiso junto con otros socios que ellos mismos definieron en acuerdo con el gobernador del estado. El fideicomiso obtuvo ganancias desde el momento mismo de formarse, pues los socios obtuvieron créditos para operar y capitalizarse, así como una gran cantidad de infraestructura gratuita o al costo que les instaló el gobernador. De esta manera los dueños se vendieron a sí mismos (al fideicomiso) y luego quedaron como directivos del mismo, administrando el parque junto con el Banco de Comercio Exterior, que fue quien les dio los créditos para comprar el terreno e invertir en la parte de infraestructura que les correspondía.

Con el crédito que les dio el banco urbanizaron el sitio y sacaron dinero para la promoción. “En corto. Íbamos a las ferias industriales, en distintos países, a decirles: ya tenemos un parque, ya pueden venir.”²⁰⁰ En este sentido y con la ayuda preferencial del gobierno, la primera ganancia del negocio fue sencillamente iniciarlo. La segunda ganancia fue que las compañías constructoras y los proveedores del equipo y material necesario para la construcción, aportaron su porcentaje de pagos en efectivo a los funcio-

²⁰⁰ Socio del parque industrial en su primera etapa, retirado al volverse privado.

narios del gobierno del estado y fundamentalmente al gobernador. La tercera ganancia fue que empresas locales vinculadas tanto a funcionarios del gobierno del estado, centralmente al gobernador, como a los miembros del fideicomiso, fueron las encargadas de construir las naves industriales que se darían en comodato. La elección de las empresas fue sencilla. Aquellas en que funcionarios y empresarios tenían intereses directos o indirectos, ya sea por ser propietarios directos o con prestanombres, o porque eran socios, porque eran de sus parientes o porque tenían la confianza, en el caso de los funcionarios, de que les pagarían con la mayor discreción un porcentaje de las ganancias obtenidas con los contratos de las obras.

Claro que muchas de estas formas de hacer negocios aunque corruptas no siempre son ilegales. Hay que considerar que se dio una gran derrama económica que benefició a la industria de la construcción en su conjunto y que también, por cierto, generó una cadena de contratos preferenciales con compañías que volvieron a monopolizar distintas partes de las obras. Tal es el caso de las instalaciones eléctricas, que con contratos millonarios quedaron en manos de un único proveedor, el Grupo Rivero que, gracias a estas obras amplió su capital para generar una cadena de tiendas en toda la península e incluso su propia fábrica de tubería plástica. Lo mismo pasó con la obra hidráulica.

La cuarta ganancia fue volverse socio de las maquiladoras, cosa que hicieron tanto empresarios como funcionarios. "A mí vinieron los gringos y me dijeron, yo no quiero correr todos los riesgos. Bueno, les dije, yo los corro contigo. Sí, me dijeron, pero entonces yo tengo la mayoría de las acciones. Eso a mí no me importó. De todas maneras era tanto dinero que yo no hubiera podido invertir más."²⁰¹ Pero estas asociaciones tampoco se dieron al azar. En esos años de nueva cuenta fueron monopolizadas por el fideicomiso y sobre todo por los funcionarios del gobierno. Eran contactos e información confidencial intercambiada por

²⁰¹ Empresario yucateco, socio desde 1989 de una maquiladora textil norteamericana de tamaño mediano. En el 2003 aún seguía en el negocio y la sociedad, que le resultó muy benéfica.

intereses políticos o favores económicos. O ambos. “Teníamos filtros, es obvio.”²⁰²

LAS VENTAJAS DE LA TRADUCCIÓN

PODEMOS decir que el tener la información de primera mano tanto de las empresas que iban a instalarse como de los requerimientos específicos que éstas traían y de la ley de inversiones extranjeras, fue lo que permitió también extender el monopolio sobre las ganancias que se podían obtener instalando las maquiladoras al área de los servicios profesionales. Aquí también se introdujo una cadena de intereses corporativos y de camarillas, cuyo centro no eran ya sólo los funcionarios gubernamentales a cargo, sino también los principales empresarios involucrados por ser miembros del fideicomiso o socios de las firmas. Pero si bien los servicios profesionales se diversificaron más que la adquisición de inmuebles o la construcción de infraestructura, monopolizada en mayor medida por el fideicomiso o el gobierno, también tuvieron otros candados naturales. El conocimiento del inglés y de las normas internacionales no estaba al alcance de cualquier bufete de abogados o de cualquier despacho de contadores. El tener el trabajo solicitado por una dependencia estatal para que se aboquen a aterrizar una plataforma legal para inversionistas y traducir toda la “tramitología” internacional al lenguaje apegado a las leyes nacionales y estatales, implicaba no sólo contar con los contactos, sino también tener todos los contratos y formatos previos y traducirlos legalmente del inglés al español de acuerdo con normas internacionales. Esto obligó a especializar los servicios en unos cuantos bufetes y contadores, que tuvieron la capacidad técnica y con los que los funcionarios establecieron rápidos intereses.

El inglés era indispensable. Se trataba de hablar el mismo lenguaje de un inversionista, para que el inversionista sintiera que estaba con un igual y no hubiera desconfianza. De esta manera despachos de abogados, notarios y contadores establecieron una

²⁰² Ex socio del fideicomiso del Parque Industrial Yucatán y ex funcionario público.

primera cartera de clientes internacionales. En un principio su contratación era recomendada por funcionarios estatales a quienes se les daba un porcentaje en efectivo de los servicios contratados. En otras ocasiones la recomendación o incluso el condicionamiento cuasi obligatorio, venía de socios locales o del fideicomiso, que legalizaban sus comodatos, rentas o informes contables sólo con un cierto número de despachos. Con el paso de los años estos despachos se especializaron y desarrollaron ventajas comparativas en lo que respecta a su conocimiento de las leyes, los requisitos fiscales, así como de importación y exportación, que les han permitido acaparar a los principales clientes.

Hubo intereses preferenciales en la forma en que gerentes y funcionarios dieron entrada a los primeros socios de las maquiladoras extranjeras, o bien a las primeras maquiladoras locales. En la primera época del interinato esto se logró mediante un manejo discrecional de información privilegiada hacia amigos y conocidos. Las ventajas que se obtenían iban de las económicas (dinero) a las políticas (compromisos partidistas y con la figura del gobernador) a sociales (lealtades y compra de reciprocidad, llamada "amistad", entre empresarios). Pero aquí, al igual que con los oferentes de servicios, se precisaba también que el candidato tuviera dos requisitos: capital y capacidad personal y profesional para embarcarse en una empresa de carácter internacional.

A las relaciones, el capital y las capacidades empresariales mínimas, tenemos que añadir un cuarto elemento para comprender cabalmente las condiciones que permiten incursionar en la maquila al empresario local y es el ambiente institucional y político favorable. El respaldo que el gobierno federal y estatal daban a la actividad, apoyando por ley la inversión extranjera, todas las secretarías, bancos y dependencias del país en los diversos niveles de gobierno.

Los empresarios dijimos: obviamente. Si hay gente dentro del gobierno del estado que está bajando toda esa información que requerimos, y poniéndola a nuestro alcance porque son nuestros amigos, pues a esa luz nos acogimos con mayor confianza para diversificar nuestras inversiones y sobre esa

información me establezco. Eso a mí me permitió entender cómo hacerme socio de una compañía extranjera.²⁰³

Lo mismo sucedió con las compañías constructoras. El primer contacto, el inicial, se dio por influencia y favoritismo y esta situación fue la más importante durante todo el interinato, al inicio del proceso industrial. La información especializada de los requisitos que precisaban las compañías extranjeras la otorgó el Estado. Sus funcionarios sólo la dieron a las compañías que habían elegido y con las que tenían alguna clase de interés o de las que podían obtener algún beneficio. Pero al mismo tiempo estas compañías tenían que ser capaces de sacar el trabajo. Aun siendo las elegidas, tenían que armar un despacho con alguien que hablara inglés, con la capacidad de traducir las normas internacionales de las naves industriales y cumpliera con los ISO 9000.

Una de las primeras empresas maquiladoras que se estableció fue Vogue Dessus y la otra fue La Perla. Las naves las construyó un oriental radicado en California. Había construido ya varias maquiladoras en California y otras en Tijuana. Hablaba un buen español. Vino como avanzada, contratado por estas dos compañías, para decir a los constructores yucatecos qué normas debían de tener sus naves industriales. Él se encargó de poner las condiciones y los niveles de calidad. Aunque los interesados del gobierno del estado y del fideicomiso fueron quienes lo pusieron en contacto en compañías elegidas y él las dirigió. Fue el responsable de la calidad de construcción de las primeras naves industriales y de hacer que las instalaciones siguieran todas las normas internacionales de seguridad. Trajo todo el material requerido para el manejo sofisticado o pesado de diversos tipos de maquinaria.

Los constructores locales fueron aprendiendo no sólo a manejar este tipo de materiales, sino a hacer los pedidos y a saber en qué partes del mercado internacional podían conseguirlos. Aprendieron también nuevas normas de construcción respecto a drenaje, luz, iluminación, aire acondicionado. Aprendieron a hacer un diseño

²⁰³ Socio local de maquiladora textil que inició contactos en 1988 pero no se estableció hasta 1994.

ergonómico para que las gentes que estaban trabajando pudieran hacerlo durante largas jornadas sintiendo menos cansancio. Se familiarizaron con estándares de calidad que en Yucatán no se conocían. Dentro de esas normas las compañías constructoras se volvieron pioneras tanto en la actividad como en actitud y obtuvieron mayor competencia para futuros contratos, así como el reconocimiento local.

Estas empresas constructoras después de construir la segunda nave ya tenían todo: planos, legalizaciones y habían podido calificar su mano de obra: electricistas, plomeros, carpinteros, herreros, armadores de estructuras. Habían aprendido a traer todo de diferentes partes de la República y del extranjero. Los angulares a la medida de las fábricas de Monterrey, las piezas eléctricas de Texas, etcétera. De esta manera, de un acto de favoritismo, se desarrollarían también constructores especializados en el manejo de nueva tecnología. Por ejemplo, el Parque Industrial Yucatán tiene aún su pequeño grupo de constructores de naves.

CONOCIMIENTO ES RECONOCIMIENTO

EL CONOCIMIENTO también establece su propia dinámica. Estas tres o cuatro compañías constructoras, una vez especializadas, son recomendadas por los propios ejecutivos del mundo maquilador. Empiezan a obtener contratos para construir naves industriales en otras partes. No sólo del sureste, como Campeche y Quintana Roo, sino incluso Querétaro y Centroamérica. Poseen ya la tecnología aprobada por norma. Son aún más efectivos, pues no lo hacen de manera individual. El Parque Industrial Yucatán ante la disminución de maquiladoras instalándose en sus terrenos, trató de optimizar su experiencia y ofrece sus servicios a través de una página web, como "Parque Industrial Yucatán, un concepto integrado". Se publicita también en las reuniones de la Asociación Nacional de Parques Industriales. Esto fue un beneficio directo de la maquila, que aunque es frágil al depender del ritmo de inversión extranjera, ha dejado un conocimiento en algunas compañías del empresariado local que no se irán con ella, pues ya se han

habilitado internacionalmente. Hay otro tipo de beneficios aportados por las maquiladoras en torno al conocimiento. Están por ejemplo, los programas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para dar becas a todas aquellas personas que quieran capacitarse directamente en las habilidades requeridas por el desarrollo maquilador. El conocimiento adquirido no se desprenderá de los trabajadores.

Este conocimiento y capacitación no cuesta al empresario que se inscribe en el régimen de maquila. También les salen baratos algunos de los principales servicios requeridos por una empresa, como la luz. De esta, las maquiladoras sólo pagan el consumo de la energía y ninguno de los impuestos durante los primeros tres años. El agua es casi regalada. Sólo pagan el porcentaje de energía eléctrica que cuesta llevarla a sus fábricas. Se hacían una serie de concesiones para crear empleos. Esto, por supuesto, hacía y hace muy atractivo a los empresarios locales darse de alta dentro del régimen de maquila.

La maquila en Yucatán se logró establecer porque ofrecía estas ventajas a los inversionistas, pero también porque los empresarios y funcionarios involucrados encontraron ventajas personales y particulares en lograr que se establezca. Hubo ganancias individuales en lograr que se instalara con éxito. En otras palabras, si los agentes locales no obtuvieran beneficios en lograr que la maquila se instale, no se comprometerían en buscar alternativas para solucionar los problemas y dejarlas marchando. En ese sentido hay beneficios colectivos aun cuando se obtengan, ante todo, ganancias particulares. El impacto final es que queda una empresa que está funcionando y creando empleo.

Al cambiar el equipo de gobierno en 1988, cuando entró Manzanilla Schaffer, cambiaron las redes de intereses entre funcionarios y empleados, pero esto fue sólo en lo formal. Podríamos preguntarnos si hubo nuevos empresarios en el juego que hubieran entrado a un recambio de coaliciones. Y sí hubo, pero no les dieron tiempo ni oportunidad de apoderarse de las redes de interés en torno a la maquila. Con Manzanilla entraron, ya sea directamente al gabinete o en las redes de socios privados, un

nuevo grupo de hombres de negocios. Destacó el líder económico del gabinete, Abraham Jorge Musi, empresario yucateco de origen libanés que hizo su fortuna con la ganadería en Tabasco. Con la intención de hacer negocios dentro del régimen entró su primo, también de apellido Musi, hombre muy rico y socio de la distribuidora de automóviles Nissan.

Después de cuatro años de fomento, la maquila tenía ya redes de interés creadas en torno a casi todos sus procesos de promoción e instalación. Además el equipo técnico encargado continuó de una manera directa o indirecta dentro de la esfera del negocio maquilador a título privado. Hacer negocios en la maquila para una nueva red de empresarios en torno al régimen de Manzanilla se dificultaba. Pero se dieron cuenta del concepto de coinversión empresarial con inversionistas extranjeros y empezaron a traer franquicias, porque realmente ya cuando estaban instaladas las maquiladoras el negocio local disminuyó. La maquila no comparte su tecnología, la aplica y trae del extranjero a sus jefes de producción, sus jefes de control de calidad de operación y toda su gerencia alta y media. Los profesionistas locales sólo entran debajo de esos puestos, como auxiliares. Los puntos finos de la tecnología quedan en manos de extranjeros. Eso también se hacía para impedir que “los nativos” pudieran replicar procesos y tecnologías con facilidad. Por ejemplo, a las primeras máquinas que llegaron con las maquiladoras les borraban las marcas, para que los operarios o los mandos medios locales no pudieran comprar la tecnología.

En vista de esa situación el gobierno federal de México les exigió que pasaran la NOM, para la cual tenían que registrar las marcas. Pero las maquiladoras exigieron protección y pidieron que se respetara la ley de derecho de patentes. A raíz de este proceso se aceleró la emisión de normas y leyes de protección de la tecnología. Se codificaron también los sistemas de cómputo, para que los pedidos, los clientes y los abastecedores de los insumos no quedaran a la vista ni al alcance de los nativos. Los botones para la ropa, por ejemplo, los traen de diferentes partes del mundo. Pero para que un inversionista o socio local no se dé cuenta de dónde los puede comprar, bloquean las computadoras. Pero eso

fue en los primeros años. Cuando se dieron cuenta en quién podían confiar y en quién no, poco a poco empezaron a ser menos reservados con su información.

De todas maneras fue un tanto inútil el cuidado de la tecnología, en la medida en que localmente había una gran escasez de capital y un gran atraso tecnológico. El esquema ideal hubiera sido establecer a corto plazo cadenas de proveedores. Esto hubiera sido beneficioso tanto para las propias maquiladoras como para los inversionistas locales. Pero a 20 años de distancia esto nunca se logró en Yucatán. Nunca surgieron los inversionistas locales que, una vez que los inversionistas originales estuvieran seguros de que iban a seguir siendo dueños de la tecnología, se hicieran cargo de partes de la cadena de proveeduría. En el caso de la industria textil, por ejemplo, las proveedurías podrían ser más baratas si a nivel local se encontraran empresarios capaces de surtirlos. Si se necesitan botones un yucateco hubiera podido poner una fábrica de botones y se le compraba a él. Para ello las maquiladoras pueden dar las patentes, si se les paga su uso para fabricar ciertos botones, cierres, hilos, agujas, etcétera. Pero en realidad esto no ha sucedido.

· LAS TRANSICIONES: DE FUNCIONARIOS Y AGENTES LIBRES

PARA comprender mejor la dinámica del desarrollo industrial es interesante que nos detengamos un momento en la transición entre el régimen de Cervera Pacheco y Manzanilla Schaffer. En efecto, a un cambio del gabinete económico y una disminución en el interés político en la maquila como alternativa para el desarrollo económico de Yucatán, que significó no sólo un cambio de hombres, sino la casi extinción de las políticas de promoción previas, correspondió no una disminución, sino un aumento en el número de maquiladoras que llegaban al estado. Esto demuestra la importancia del impulso inicial de promoción, cuya inercia continuó atrayendo empresas. Pero no sólo esto. La llegada de las plantas también demuestra la fortaleza de la red privada y de los lazos de

interés que ya se habían creado entre los empresarios locales, de tal manera que ya era un negocio privado atraer a las maquiladoras.

Aun genté como los directivos del Parque Industrial Yucatán, Ponce o Sauri, que vieron alejarse las preferencias del gobierno del estado respecto a sus propios negocios, no sólo no se preocuparon, sino que fueron capaces de continuar el negocio por su cuenta. De tal manera que si cuando terminó Cervera Pacheco su interinato había menos de 20 maquiladoras, cuando salió Manzanilla, había más de 40, en un régimen que sólo duró tres años. A esto ayudó mucho el hecho de que en realidad el equipo promotor nunca se retiró. Al dejar los cargos oficiales pasaron a continuar la labor de atracción de capital extranjero por su cuenta o con la red de socios privados que ya habían establecido cuando fueron funcionarios. El núcleo impulsor nunca se desarticuló. Continuaron en contacto no sólo con los inversionistas directos, sino con las empresas consultoras norteamericanas, a quienes ya conocían, que promovían la atracción de maquiladoras y de capital en distintos medios empresariales de Estados Unidos.

Esto significó que durante los años de escaso apoyo del régimen las consultorías norteamericanas fuera del sistema local adquirieron un papel protagónico a través de los viejos funcionarios que ahora actuaban como agentes libres. Las oportunidades también se buscaron en otros lados. Fue durante estos años que aparecieron las primeras maquiladoras en Campeche y Quintana Roo, llevadas por este equipo que se sentía rechazado en su estado. También continuaron llegando a Yucatán, en especial al parque industrial y por supuesto que tampoco se trataba de que el gobierno de Manzanilla se opusiera a su llegada. Después de todo se trataba de una prioridad del gobierno federal.

Lo que sí es cierto es que durante esos años los funcionarios empezaron a cambiar su red de socios privados. Se trató de evitar recurrir a los notarios, agentes aduanales y sobre todo compañías constructoras de naves que hubieran sido privilegiadas o se ubicaron dentro de la red del gobierno anterior "les dimos prioridad a aquellas que no tuvieran referencias con los constructores locales.

Nosotros teníamos a nuestra gente de confianza... y las relaciones con el grupo de Cervera siempre fueron muy tirantes”.²⁰⁴ Pero en realidad en ese tiempo poco logró el nuevo régimen. Los profesionistas que se incorporaron en esos años acabaron buscando, asociándose en las sombras o pagando el apoyo de aquellas constructoras y notarías que ya sabían cómo hacer las cosas.

Para un gobierno estatal son fundamentales las alianzas empresariales, no sólo por el apoyo político que significan y por el apoyo económico directo a las campañas y los partidos, sino también porque son los socios necesarios que permiten que los políticos y funcionarios se enriquezcan con bajo riesgo, al no aparecer ellos directamente vinculados a negocios cuyos fondos provengan del erario público. En el contexto en que Manzanilla tomó el poder en Yucatán se encontraba aislado. Pero este aislamiento no debe de verse sólo en función de los grupos políticos y de presión locales –en especial las centrales obreras y campesinas y “la clase política” local– sino también de los grupos empresariales más poderosos, que ya habían iniciado jugosos negocios con el régimen cerverista.

En el tablero de las alianzas Manzanilla movió mal sus fichas. No sólo se alejó de los grupos de poder locales, de cooptación más difícil dadas las lealtades de carácter personal creadas por el gobernador anterior, sino que tampoco buscó un acercamiento con los grupos de poder económico, que hubiera sido más sencillo dado que su lealtad básica es el dinero y las ganancias. Al contrario, dejó de apoyar una actividad dinámica y con negocios florecientes para ellos y, lo que fue aún más agresivo, fomentó la llegada de nuevos capitales y nuevos inversionistas de fuera de la región, de la ciudad de México o con los que se había vinculado durante su larga estancia allí (a los que la gente denominó, amablemente, “yucahuaches”). Empezaron a cambiar los protagonistas y los nombres. El grupo de empresarios libaneses y sus redes nacionales se volvieron más relevantes. Llegaron también algunos empresarios muy fuertes del Distrito Federal invitados por Manzanilla y establecieron sus empresas en Yucatán. Éstos también empeza-

²⁰⁴Ex secretario del régimen de Manzanilla Schaffer.

ron a coinvertir con empresarios extranjeros, incluso en varias nuevas maquiladoras. Se instaló también como si fuera una abierta agresión a don Fernando Ponce y su grupo de inversionistas (cuyo principal negocio no eran las maquiladoras, sino las embotelladoras de Coca Cola) una gran planta de Pepsi Cola y varias empresas más de ese calibre. ¿Como cuáles? Por ejemplo, el Grupo GPS que adquirió la concesión del aeropuerto para manejar toda la carga en tránsito y construyó grandes bodegas.

Con la caída del régimen de Manzanilla Schaffer las cosas "volvieron a su lugar". Se continuó con la dinámica interrumpida y se reconstruyeron las redes, con cambios, por supuesto, porque también cambian las épocas y las personas, pero fueron cambios previsibles y armónicos dentro de un mismo proyecto político y, lo que es aún más importante, conservando una misma red de intereses entre élites políticas y económicas. No por nada la gobernadora interina era hija de Fernando Sauri, uno de los socios fundadores del Parque Industrial Yucatán y hermana de Alberto Sauri, ya para entonces empresario maquilador asociado a inversionistas extranjeros. De tal manera que aun cuando la gobernadora planteara que su prioridad no eran las maquiladoras, sino el desarrollo del campo, en su régimen esta industria tuvo todo el apoyo necesario. Claro que también tuvo el tino y buen gusto, dados sus lazos familiares (Adolfo Peniche fue también durante muchos años socio de su papá en la agroindustria Campi-Univasa), de plantear como discurso político que las maquiladoras no eran la solución a los problemas económicos de Yucatán. De cualquier manera dos sucesos más importantes que se dieron durante esos años quitaron los reflectores de la maquila. La privatización de las paraestatales, que se agilizó durante la presidencia de Carlos Salinas y que llevó a la venta de Cordemex y la liquidación del campesinado henequenero, con lo que se dio fin a un control de 70 años del Estado

Ya hemos dicho que en el régimen de Dulce María se recompuso el equipo de promoción original que, por otra parte, nunca había dejado de estar activo. Adolfo Peniche y Arturo López se reintegraron al equipo de gobierno en puestos de importancia, ya con la experiencia de siete años de tratar con inversionistas extran-

jeros y el proyecto empresarial dentro del gobierno se amplió. Se intentó desarrollar un esquema mucho más moderno e integral. El gobierno estatal promovió un programa más ambicioso y acorde con los planes federales y estableció el Centro de Desarrollo de Negocios Internacionales, con una incubadora de empresas adjunta, que se instalaron precisamente en el Parque Industrial Yucatán.

Al frente de este centro quedó el ingeniero Arturo López, quien durante siete años promovió la maquila desde la Secretaría Económica y desde la iniciativa privada y que continuó en su cargo durante la agitada transición política posterior, cuando Dulce María le envió un fax al presidente Salinas renunciando a la gubernatura. Su lugar fue ocupado brevemente por el licenciado Ricardo Ávila Heredia (1993) y posteriormente se convocó a elecciones para un miniperiodo de año y medio, ocupando la gubernatura el ingeniero Granja Ricalde (1994-1995) y la Secretaría Económica Nicolás M'dahuar. Ni la política de gobierno respecto a la maquila y la inversión extranjera, ni el equipo administrativo y técnico a cargo se modificó en esta época.

Fue durante el periodo de Granja Ricalde que la política de fomento a la maquila presentó un primer cambio de rumbo y se comenzaron a instalar las maquiladoras fuera del municipio de Mérida, desplazándose al campo. Este golpe de timón obedeció en un principio más a las demandas de las propias empresas que a un cambio en la política de fomento o a un rompimiento de las alianzas y los intereses que ya se habían establecido entre los funcionarios y los administradores del Parque Industrial Yucatán, que eran obviamente los más afectados. De todas maneras esta diversificación también aumentaba los socios de los negocios posibles para realizar. No fue sino hasta el siguiente periodo de Cervera que se utilizó como carta política y como estrategia para romper y establecer alianzas con los empresarios yucatecos.

EL TLC Y LA AMPLIACIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA

ESTE PERIODO coincidió con la apertura al capital extranjero que significó el TLC. Fueron de nuevo las figuras más prominentes vincu-

ladas a la política y los negocios las que buscaron y aprovecharon oportunidades de asociación. Para comprender mejor el periodo inmediato posterior al TLC, es necesario que tengamos una perspectiva más amplia de la clase de negocios que se podían hacer con el capital extranjero, en especial después del “error de diciembre de 1994”, en que éste comenzó a llegar con más intensidad aprovechando la devaluación del peso.

Dos tipos de negocios son una buena muestra. El primero son las franquicias. Nicolás M’dahuar, exitoso comerciante de origen libanés, ex presidente nacional de la Coparmex y encargado central de la cartera económica durante el miniperiodo de Federico Granja Ricalde de 1994 a 1995, aprovechando sus contactos y su posición empresarial y política adquirió las franquicias de la distribuidora de video películas Blockbuster y de otros productos, que con diversas sucursales se volvieron atractivos negocios. El negocio de las franquicias:

es una empresa llave en mano. Es muy bueno, tú sólo pones tu lana, te construyen todo. Te dicen cuál es el porcentaje de ingresos que te corresponde como socio comprador de la franquicia. No te diré que no da trabajo, en especial convencer a los gringos, pero una vez que las firmas, pones un gerente y es algo muy cómodo, muy práctico, porque todo se maneja con normas y manuales de administración. Además, te entrenan a tu gente. Le entras a ese juego, mano, y aseguras tus ingresos.²⁰⁵

Otra clase de negocios con el capital extranjero son los de carácter agroindustrial. Una de las maquilas más importantes que entró en este sector fue el establecimiento de viveros para la siembra de limón italiano, promovida por Coca Cola. Este esquema fue desarrollado primero por las plantas embotelladoras de Coca Cola de Nuevo León y Tamaulipas, que sembraron varios miles de hectáreas en el estado de Tamaulipas. Este limón es muy

²⁰⁵ Empresario meridano de origen libanés, socio de una franquicia desde mediados de los noventa.

específico para Coca Cola y tiene cuatro usos. Los principales son dos: extracción del aceite esencial para Coca Cola, y del líquido, con el que se hacen todas las bebidas que tienen cítricos, como el Squirt o Friolin.

Este esquema se maneja con mucho éxito, porque se garantiza la compra de toda la cosecha a un precio internacional que es respetado y el que se acoge a ese programa recibe asesoría, desde el establecimiento de los huertos, el uso de los equipos de riego y de las cosechadoras. En Yucatán los primeros concesionarios fueron miembros de la familia Patrón y se llegaron a cultivar hasta 8,000 hectáreas. Entraron después otras familias concesionadas por Coca Cola, ocupando el limón italiano en la actualidad una superficie de 12,000 hectáreas en distintos terrenos distribuidos en Yucatán, Campeche y Quintana Roo, cuya cosecha en su totalidad es consumida por las plantas de Coca Cola.

Esto a su vez genera una agroindustria que vuelve a funcionar como franquicia norteamericana fomentada por Coca Cola, una planta procesadora de cítricos que se inauguró en 2003 en el pueblo de Maxcanú, encargada de la extracción de los aceites y del jugo, el tratamiento de la cáscara y del ácido cítrico. Es muy interesante notar cómo el esquema del capital norteamericano de encadenamientos productivos con normas de calidad preestablecidas como condición para la aceptación de socios locales, es válida tanto para el comercio como para la agroindustria y la industria.

La entrada de la familia Patrón a las franquicias de Coca Cola nos muestra también la reestructuración de las alianzas entre empresarios y políticos que se fue dando después de 1995, durante el segundo sexenio de Cervera. En primera instancia porque el socio accionista mayoritario de la planta embotelladora peninsular encargada de producir, embotellar y distribuir los refrescos de Coca Cola en toda la península de Yucatán es Fernando Ponce García, a través de su grupo Corporativo Peninsular y de BEPEMSA. Como ya vimos, Fernando Ponce ha sido el presidente del Parque Industrial Yucatán y secretario a cargo de la cartera económica en el gobierno de Dulce María Sauri. Activo colaborador en ese sentido del acercamiento entre la élite económica y la polí-

tica y de la apertura de la economía yucateca al capital extranjero. Dada su prominencia económica y empresarial, es Fernando Ponce quien acepta o rechaza las invitaciones de los distintos personajes y partidos políticos.

La franquicia a la familia Patrón de algunos de los viveros y plantaciones requeridas por Coca Cola no se hubiera podido otorgar sin el consentimiento de Ponce (y sin el financiamiento de Roberto Hernández y de Banamex). Un miembro prominente de esta familia es Patricio Patrón Laviada. Militante panista, diputado, presidente municipal, senador y finalmente gobernador, que en el periodo 1995-2001, encabezó la lucha y resistencia del PAN al régimen de Cervera enfrentándose a él de una manera abierta. Si bien no existe ningún vínculo directo de este negocio con el gobernador del estado, el apoyo de Ponce a los Patrón no fue sólo un acomodo y una manera de aceptar los nuevos tiempos políticos y el ascenso nacional del PAN, fue también la demostración de que importantes empresarios habían roto la alianza previa con el gobierno de Cervera y las sucesivas camarillas políticas que duraron cuando menos de 1984 a 1995.

Las nuevas alianzas con grupos empresariales que fomentó el gobernador Cervera en su periodo constitucional fueron respondidas con otras alianzas de los grupos empresariales anteriores con el PAN. Como vemos estas alianzas no son abiertamente políticas. Es más, al igual que procedieron con el PRI, de manera explícita no son partidistas ni implican militancias. Son alianzas que se establecen mediante la construcción de lazos personales, redes familiares e intereses económicos.

El segundo periodo de Cervera significó la salida de algunos grupos empresariales de los favores del gobierno y la entrada de otros. Fito Peniche dejó de promover la maquila desde el gobierno y se dedicó a promoverla desde la iniciativa privada, al igual que otros negocios como la porcicultura. Ante un temporal enfriamiento de sus relaciones con el gobernador buscó alternativas para instalar maquiladoras en Campeche y Quintana Roo. Ofreció a los inversionistas extranjeros la confianza de que su experiencia y la amplitud de sus redes les permitirían abrir las plantas sin con-

tratiempos, lo que ha sabido cumplir. Sus diligencias durante ese periodo fructificaron y en el 2002 ya había logrado abrir tres maquiladoras en el estado de Campeche, dedicadas también al ramo textil.

La Sedeinco puso a otros empresarios en contacto con los maquiladores. La ley le prohibía a sus funcionarios ser socios directos, por lo que tras bambalinas tuvieron que seleccionar con mucho cuidado a los empresarios participantes. El trabajo con las cámaras empresariales también tuvo mucho que ver. Seleccionar los empresarios a través de las cámaras fue también una manera de generar dependencia política en torno al régimen y buscar clientela otorgando favores. El operador oficial fue el titular de esa secretaría.

Los intermediarios deben de ser comprendidos como eslabones entre el interior y el exterior. Tal es el caso ya mencionado de Arturo López, que tuvo mucho que ver con la expansión en todo este periodo. Tuvo la capacidad de generar una densa red de relaciones tanto con los inversionistas extranjeros como con los empresarios locales. Ha generado también redes preferenciales con otros intermediarios norteamericanos y con algunos inversionistas que lo buscan, en especial algunos ubicados en el estado de Louisiana. Hacia dentro, aparte de sugerir ubicaciones de terrenos posibles también recomienda a algunos constructores en especial. O sugiere y pone en contacto a las maquiladoras con abastecedores preferenciales. En los tiempos en que se desocupó como funcionario continuó con su labor de intermediario. Así como Adolfo Peniche llevó maquiladoras a Campeche, él acercó a Quintana Roo una maquiladora destinada a la fabricación de yates, entre otras.

GLOBALIZACIÓN Y NUEVOS EMPRESARIOS LOCALES

“VOY A mover todas mis redes para que el inversionista extranjero se quede, que traiga otros si puede, porque a mí, en lo particular sí me deja mucha ganancia.”²⁰⁶ A finales de los noventa el

²⁰⁶ Abastecedor mayorista de la industria de la construcción dedicado a las maquiladoras.

interés por participar, emular o aprovecharse de alguna de estas actividades promovidas por la presencia y el ejemplo de las maquiladoras generó nuevos caminos para el desarrollo local. El mencionado ejemplo de la maquiladora textil Dicasu es claro. Menéndez, joven empresario, se volvió franquiciario de una fábrica de ropa casual norteamericana que le proporcionó toda una red de producción y ventas. Con mucha habilidad hizo un gran acopio de información y con ella catálogos de primera línea, introduciendo el concepto de venta de ropa al mayoreo con catálogos y por encargo. Utilizó tecnología accesible localmente y no importada por él, sino por distribuidores locales (la casa Díaz, con sede en Mérida) que le vendió directamente las máquinas industriales y sus refacciones y les da mantenimiento. Con la red franquiciada de venta por catálogo en Estados Unidos y con tecnología simple, accesible localmente, solucionó sus problemas de mercadeo y tecnología. Su tercer problema, la mano de obra calificada, lo solucionó mediante la piratería y la contratación de obreras que ya tuvieran experiencia y conocieran el manejo de las máquinas industriales.

En este proceso suele surgir también otro tipo de empresarios. Son los que transitan de una experiencia profesional a ser pequeños industriales. Es sintomático que muchos de ellos provengan de las agencias de financiamiento al sector manufacturero y exportador. Conocen las bondades de la actividad, pero, sobre todo, saben de los costos del dinero y de los mecanismos para obtenerlo y, algo muy importante, tienen la red profesional, los amigos y conocidos que los ayudan. Así han surgido al menos cinco pequeños empresarios maquiladores en Yucatán. Proviene de Nacional Financiera, del Banco de Comercio Exterior y de Bancomer. Obtuvieron un financiamiento, compraron las máquinas, compraron la patente, tuvieron las relaciones y los contactos comerciales para exportar y vender en Estados Unidos, se pusieron de acuerdo con los inversionistas y les dijeron: "Yo te maquilo. Tengo mi bordadora. Encárgame trabajo."²⁰⁷ Y así arman ropa.

²⁰⁷ Maquilador textil yucateco que comenzó a operar este esquema en 1998.

La descentralización de las maquiladoras textiles generó un área de oportunidad que otros aprovecharon. La subcontratación de la maquila y poder comprar localmente las máquinas industriales abarataron los costos de inversión para producir y solucionaron la dificultad de acceder al mercado. Es el caso, por ejemplo, de los Vela, que maquilan ropa en pueblos como Abalá y Cuzamá, subcontratando a su vez pequeños talleres familiares, armando toda una red de producción de baja intensidad pero muy efectiva para que las grandes maquiladoras exportadoras cubran todas sus cuotas en los momentos pico de la demanda textil.

Tenemos también el caso de GAP en Peto, que elabora prendas de invierno, ropa deportiva y ropa casual y que ya no consume la tecnología del inversionista extranjero original, sino que ellos mismos toman la iniciativa en buscar contrataciones con las grandes maquiladoras. Se arriesgan a decir: “encárgame, yo tengo todo. Tengo la nave, tengo las operadoras... encárgame, yo te lo maquilo... y me lo encargan”.²⁰⁸ Surgen así empresarios locales exitosos dedicados a la maquila por encargo.

Al calor de la actividad industrial han llegado otras plantas, que sin ser maquiladoras participan de las facilidades otorgadas y de lo que podríamos llamar un nuevo ambiente industrial. Tal es el caso de La Costeña, instalada en el pueblo de Conkal, que trae toda la materia prima de sus alimentos enlatados, utiliza mano de obra local y aquí la envasa, enviándola después no sólo al resto de la República, sino en especial al mercado centroamericano, que fue la razón principal por la que puso la planta en Yucatán.

El proceso de descentralización es tan grande e inevitable que incluso el Parque Industrial Yucatán ofrece y está dispuesto a conseguir terrenos fuera de sus instalaciones, enganchar a sus constructores para construir naves industriales y reclutar y capacitar personal en cualquier punto del estado donde lo solicite un maquilador, que ahora puede ser nacional o extranjero, aunque son estos últimos los que suelen buscar el servicio. Si el parque no

²⁰⁸ Gerente de fábrica maquiladora textil en Peto, Yucatán, que surgió exportando directamente, pero derivó a subcontrataciones, con las que mantiene su planta operando todo el año.

puede rentar o vender sus propios terrenos y naves, al menos obtiene algunas ganancias intermediando la venta de servicios. De esta manera si hay algún interesado el parque compra el terreno y construye la nave sobre petición: “de qué tamaño lo quieres y para qué lo quieres. Yo te lo construyo. Donde quieras... en el parque, fuera, a puerta de carretera. Y con normas internacionales comprobables. Incluso te consigo a la gente y te lo administro si quieres”.²⁰⁹

El modelo se está repitiendo en otros estados. No sólo Adolfo Peniche estuvo instalando maquiladoras en Campeche, sino que hay empresarios campechanos que también las están promoviendo. Y no sólo textiles. En la actualidad (2003) están en tratos para instalar una planta italiana empacadora de quesos. Para que el proceso se replique en Campeche llevará algún tiempo, pero es posible. No se pueden lograr proyectos de desarrollo con impacto si no se hacen partícipes de ganancias a los actores locales. Hay que dar a entender a la gente que van a participar en algo en lo que todos pueden obtener ganancias. Es entonces cuando la gente se involucra, incluyendo al funcionario de gobierno. No debería de ser así pero la experiencia yucateca demuestra que así es. Hay que abrir el juego y discutir más a fondo esta situación. Si se ejerce demasiada presión para limitar las ganancias de los grupos y de los actores se puede limitar la efectividad del proceso de atracción de capital extranjero por el temor a la corrupción.

En un sistema en que se transita de un poder gubernamental corporativo a otro normativo y de libre competencia y en un contexto de profunda desigualdad del capital local ante el extranjero, este es un procedimiento y una respuesta de las élites locales lógica y racional, al menos en tanto se genera una habilidad en los negocios internacionales que permita un mayor control de los factores de producción y comercialización que les permita incursionar con éxito en mercados desconocidos.

²⁰⁹ Constructor especializado en naves industriales, vinculado al parque, pero que cada vez más opera por su cuenta.

RESUMEN SOBRE EL PARQUE DE
INDUSTRIAS NO CONTAMINANTES:
UNA MIRADA RETROSPECTIVA
A SUS INICIOS Y AL PROBLEMA DE
ORGANIZAR EL TRABAJO INDUSTRIAL

LOS EMPRESARIOS José Seijo y Luis Hernán Bolio fueron invitados y convencidos por Adolfo Peniche y el señor Sauri para invertir en el parque de industrias no contaminantes. Exactamente fueron 20 gentes las que participaron en el proyecto inicial. Ellos construyeron la primera nave industrial y también entraron en sociedad con un norteamericano, al 50 por ciento para instalar una fábrica de trajes, convenciéndolos de que tenía el mercado para ello. Finalmente todo resultó un engaño, el socio norteamericano no tenía el mercado. Se inauguró la planta porque venía el Presidente de la República y estuvieron trabajando siete meses haciendo trajes que finalmente se subastaron y se vendieron. En ese interín consiguieron que una firma norteamericana que se llamaba Linen Clothes comprara la planta. Se trataba de una empresa importante, del tipo de “gran nombre detrás de tu nombre” como la llamó la revista *Fortune*. Era una compañía que le maquilaba ropa a Polo, Adidas, Ralph Lauren. Hacía sacos deportivos para socios de la 5a. avenida de Nueva York.

El primer proceso fue duro. En la primera planta que se creó, para la que se contrataron 200 a 300 trabajadores, se trajeron gentes de Corea como supervisores. Habían trabajado en la industria maquiladora coreana y quisieron imponer sus ritmos de trabajo a los yucatecos en la fábrica. Cuando el proyecto no funcionó a muchos se les estuvo pagando de tres a seis meses, mientras los accionistas decidían qué hacer con la planta. Salieron los coreanos y cuando la planta la adquirieron los norteamericanos llegaron con una cultura totalmente diferente.

La primera maquiladora que se instaló en Yucatán fue Ormex. Compitió por el premio nacional de calidad en tres ocasiones y sus gerentes se decepcionaron porque no ganaron, aunque tienen catálogos, facturan y cubren las normas de calidad en siete

idiomas. Por supuesto, han ganado el premio yucateco de calidad y en el 2002 un premio muy importante de calidad internacional.

Después de que se instaló una industria que aquí se llamó Industrias Oxford de Mérida, vino Createx, otra planta norteamericana. A ella le siguió Balmex, del Grupo Sara Lee. El primer efecto fue que empezaron a contratar básicamente mujeres para hacer trabajos de costura. No contrataban hombres. Venían de las comisarías y poblados cercanos al propio parque industrial, como sierra Papacal, Xcanatun, Chablekal, Komchén, Temozón, Dzityá. Las compañías empezaron a dar capacitación a su personal. A la buena costurera la capacitaban para ser supervisora. A otras las mandaban a entrenarse a las oficinas centrales a Atlanta. A otras a las sucursales de las maquiladoras ubicadas en Puerto Rico, República Dominicana o Costa Rica. Allí recibían entrenamiento.

Empezaron a darse cambios en la composición familiar.

Muchachitas de esa zona que tenían un maridito, que a lo mejor era medio banda o trabajaba en la bodega de un súper estibando cajas, empiezan a ganar más. Además, mientras el otro se quedaba en lo mismo, aquella ya había tomado un curso, ya había viajado en avión, ya ganaba bien, pues tenía un salario profesional más destajo. Y la repercusión fue que empezaron a haber divorcios. Si el maridito se emborrachaba ellas lo pateaban y le decían eres un zángano... ya tenían dinero para comprarse su televisión y otras comodidades...²¹⁰

En esta primera etapa el parque creció. Las expectativas eran tan grandes que se fomentó otro parque industrial en la carretera Mérida-Progreso, en el que incluso se instalaron algunas maquiladoras de joyería y una de ropa. La esperanza era excesiva pues el segundo parque finalmente cerró. Las maquiladoras instaladas en los parques ampliaron el radio de contratación de obreras a mujeres de Progreso, San Ignacio y otros pueblos cercanos. Pero el número de mujeres resultaba insuficiente, por lo que se abrieron a contratar personal de Mérida, Seyé y pueblos aledaños. Aquí

²¹⁰ Asesor laboral y de personal de las plantas maquiladoras desde los años ochenta.

se iniciaron las complicaciones. Conforme la distancia para contratar personal era mayor, mayor era también el ausentismo y sus costos, pues la gente tenía que pagar dos o tres camiones de ida y otro tanto de vuelta. Esto generó un fenómeno de rotación de personal muy grande.

Al final de la semana las obreras sacaban la cuenta de cuánto les quedaba, sobre todo al principio, en un momento en que estaban aprendiendo y no tenían incentivos. Se daban cuenta de que todo se les iba en camiones y comida. A fin de cuentas su aportación semanal al gasto familiar se podía reducir a un día de trabajo.²¹¹ Las maquiladoras entonces se vieron obligadas a establecer comedores y sus propios servicios de transporte. Incluso mejoraron sus instalaciones, les pusieron aire acondicionado, etcétera.²¹²

En la ciudad industrial, el parque pionero, se instalaron también nuevas plantas como Industria Textil Maya, Industria Textil de Yucatán (una de las primeras maquiladoras promovidas por Adolfo Peniche) que trabajaba para Roussel, una compañía norteamericana. Pero las condiciones de trabajo de las maquiladoras que estaban en la ciudad industrial no igualaban a las condiciones de trabajo de las que estaban en el parque de industrias no contaminantes. La movilidad de la gente hacía muy difícil la competencia. Intentaron un primer convenio entre ellas para no piratearse gente.

Createx fue la primera maquiladora que les empezó a pagar el transporte a las obreras para solucionar su problema de rotación. De igual manera fue la primera que comenzó a pagarles la comida a aquellas que no faltaran un solo día de la semana y alcanzaran un cierto nivel de eficiencia. Además del incentivo les pagaban la comida de la siguiente semana. Esto obligó a las otras maquiladoras a tratar de igualar sus condiciones. Hicieron un contrato con una línea de transportes, Auto Progreso, con lo que les proporcionaron gratis el servicio de transporte a sus trabajadoras. Pusieron su propio servicio de comedor, con lo que abarataron mucho sus costos de comida y además comenzaron a promover el deporte en

²¹¹ *Idem.*

²¹² *Idem.*

los tiempos de descanso entre ellas. De esta manera, como estrategia para conservar a sus empleadas, empezó a cambiar un poco la cultura del trabajo en Yucatán, que en las fábricas y talleres era muy fría y muy poco atenta al trabajador.²¹³

Las empresas norteamericanas se revelaron más paternalistas que las de otras nacionalidades. Pero adaptarse a la cultura laboral local fue difícil. Los ejecutivos de una planta no entendían por qué todas las trabajadoras mayas de un pueblo dejaban de asistir a la fábrica durante tres o cuatro días, por ser la fiesta de un santo patrono. El diálogo entre las dos culturas llevó un tiempo.

El fideicomiso del parque industrial inició con 20 socios, cuya inversión central no fue la tierra ni la infraestructura que se obtuvo casi regalada, sino la construcción de las naves. Pero como hemos visto el negocio fue lento y en muchas ocasiones la recuperación de lo invertido no se hacía con rapidez. Cuando había algunos tirones y se precisaba construir más de una nave simultáneamente, algunos socios no tenían la liquidez para responder y tuvieron que empezar a hacerse a un lado. El negocio no fue lo que se esperaba y los capitalistas menores tuvieron problemas para mantenerse en el juego. De tal manera que empezaron a vender a los más grandes. Dado que fueron los socios los que decidieron vender poco a poco, no siempre recibieron por sus acciones lo que valían, en especial respecto al incremento del precio de la tierra, sino lo que les querían dar los socios restantes. Esto siguió hasta que en el 2003 el parque quedó en manos de un solo propietario, don Fernando Ponce. El parque vive del arrendamiento de las naves a las maquiladoras, pues otras industrias con base nacional más estable (aunque se trate de transnacionales) como Pepsi Cola o Kraft, han comprado sus locales.²¹⁴

Cuando se logró atraer dos maquiladoras textiles de importancia, Monty y Lee, el proyecto comenzó a dar un giro. No se trataba ya sólo de promover el parque de industrias no contami-

²¹³ Ejecutivo local, mando medio de empresa maquiladora en la ciudad industrial, información personal.

²¹⁴ En el año 2003, gerente de empresa maquiladora del parque de industrias no contaminantes, información personal.

nantes, sino de atraer las manufacturas a Yucatán. Inicialmente la idea era vender a la ciudad de Mérida. Pero después de que Monty se instaló en Motul con 5,000 empleos y Lee lo hizo en Izamal y Tekax, quedó claro que a ciertas plantas con grandes escalas de operación industrial les podía resultar más atractivo ubicarse en poblaciones medias, donde no hubiera otra competencia por la mano de obra.

Ese momento marcó una nueva etapa y un nuevo rumbo en el proceso de expansión de la industria maquiladora en Yucatán. Se conjugaron las nuevas coaliciones empresariales de Cervera con el auge de la inversión extranjera después de la devaluación de 1994 y el proceso natural de competencia entre las propias plantas por mano de obra. Muchos yucatecos empezaron también a poner su propia maquiladora. “Muchos se consiguen un «clientito» (*sic*) en Estados Unidos, le preguntan qué ropa quiere y con unas cuantas máquinas ponen su propia maquila.”²¹⁵

¿QUÉ FUE LO QUE NOS FALLÓ?

LA POLÍTICA del Estado respecto a la maquila también acarrió un conflicto con los empresarios locales que se preguntaban, ¿por qué tienen tanta ventaja los extranjeros y cuando yo voy a invertir a mí no me la conceden? Pero la situación se mantuvo. De todas maneras en el 2000 la llegada se desaceleró. Existe una autocrítica local. Algunos promotores locales se preguntan: “¿Qué fue lo que nos falló?... Yo creo que una de las cosas que empezaron a fallar en Yucatán fue que no surgió ningún *cluster*.”²¹⁶ Una de las fortalezas de la industria maquiladora en Asia fue que generó *clusters* y cadenas de empresas abastecedoras. Si alguien ponía una fábrica de telas, otros ponían de hilos, de agujas, de máquinas de coser, etcétera. Esto en Yucatán no sólo no se ha dado en 20 años, sino que no existe ninguna tendencia que permita visualizar que se dé en otros 20.

²¹⁵ Aseor legal especializado en las relaciones laborales dentro de la maquila desde 1990.

²¹⁶ Arturo López, “esta debilidad queda clara y es la más grave para todos los participantes en esta industria”.

No significa que no hayan arrastrado a una serie de empresarios como nuevos socios. Hemos visto que la maquila lo ha hecho. Y esto es positivo. Pero su principal aportación es que girando en torno al empleo no sólo han ido generando nuevas plazas, sino cambiando la cultura laboral. Incluso en diversas poblaciones del interior del estado la cultura laboral ya sufrió transformaciones. En lugares como Motul o Tekax se encuentra una noción de la efectividad del trabajo y de su costo que antes no existía. Provocó también un efecto de rebote en los empresarios locales, que han tenido que reflexionar sobre cómo mejorar las condiciones de trabajo de su gente o quedarse con la peor gente posible, ya que la mejor gente trata de contratarse en las maquiladoras.

Un segundo proceso que se dio junto con la descentralización espacial de la maquila fue el de mayor equidad laboral de género. Las plantas dejaron de contratar sólo mujeres y empezaron a incluir en sus procesos de reclutamiento y selección a una cantidad creciente de hombres. Esto creó también una serie de conflictos, pues los espacios y las culturales laborales en Yucatán siempre han tenido una fuerte diferenciación por género. Esto no sólo entre la cultura tradicional del medio rural, ya sea maya o mestiza, sino también en los espacios industriales y en los talleres. La mezcla de géneros en espacios cerrados durante largas horas, de hombres y mujeres jóvenes, solteros en muchos casos o recién casados, generó una gran tensión sexual los primeros años. Rara vez generó violencia o delitos, pero sí, en cambio, flirteos, noviazgos, amoríos, amores, desamores, divorcios y matrimonios. La fábrica se convirtió en el laboratorio para crear nuevos roles sexuales y un nuevo tipo de relaciones interpersonales más armónicas que, al parecer, finalmente se dan después de algunos años de acomodo. La opinión de los administradores entrevistados de al menos cuatro maquiladoras²¹⁷ en el 2003, es que eran perceptibles los cambios en la cultura laboral y que las relaciones de género se encontraban mucho más rutinizadas y eran menos tensas. Es decir, pode-

²¹⁷ Todas ellas con más de cinco años de instaladas.

mos decir que ya se había creado un primer perfil de obrero y de obrera.

Se aceptan las normas, la rutinización, los horarios y el trabajo en línea. La diversificación de los capitales y del lugar de origen de las empresas también ha tenido mucho que ver en generar una cultura laboral más abierta, pues las obreras han estado expuestas a distintos tratos. No son en absoluto lo mismo las empresas y los ejecutivos norteamericanos, que los italianos o los coreanos. Son mundos fabriles distintos. Por no decir los grupos de chinos de Hong Kong, que son radicalmente diferentes. Y todos han estado y siguen en Yucatán y hay obreros que han trabajado en todas esas fábricas.

Hemos escrito poco pero es muy interesante, por su tecnología, del grupo de maquiladoras dedicadas a la producción de joyas. Hay incluso una que hace los moldes de cera para distintos tipos de joyas. Muchos empresarios ganan cuando ven la oportunidad de hacer una coinversión con maquiladores extranjeros no sólo en joyas sino en otros rubros. Tal es el caso, por ejemplo, de una empresa llamada Mexgloves, dedicada a hacer guantes, originalmente para jugar golf. Aumentaron después de algunos años las coinversiones al llegar algunas compañías que hacen trabajos de electrónica. Una, propiedad de italonorteamericanos está muy bien instalada en la ciudad industrial.

Las maquiladoras con mayor componente tecnológico, con líneas de producción más sofisticadas, aunque sean grandes tienen muchos menos problemas laborales que las textiles.²¹⁸ Quizás porque son menos intensivas en mano de obra, con personal más capacitado, mejor pagado y sobre todo como son pocas hay muy baja competencia por obtener las habilidades que ya tienen sus empleados. También tienen menos tendencia a moverse de Yucatán y han resentido muy poco la entrada de China a la maquila internacional. China ofrece ventajas sobre todo a las maquiladoras textiles y de primera generación.

²¹⁸ Licenciado Renán Irigoyen, experto en relaciones laborales y en contratación y capacitación de empleados.

La competencia china es muy grande y no parece fácil de vencer. Allí la jornada de trabajo es de 12 horas, se trabajan 14 días por uno de descanso, no hay contratos sindicales ni individuales, por lo que no hay que liquidar al personal. Las prestaciones de servicio médico y medicinas las absorbe el Estado. Es el gobierno el que reparte el trabajo, las compañías sólo le tienen que pagar al gobierno 50 dólares por mes por cada trabajador. En Yucatán, si consideramos el salario mínimo, estaríamos hablando de 100 dólares mensuales directos, más 300 dólares indirectos por cada trabajador (2003). Es lógico entender por qué China es la “gran aspiradora” que se está llevando las inversiones de muchos países y, como es lógico, también de México y Yucatán.

Ante este panorama, que se antoja de larga duración y que más que afectar de manera sustantiva las plantas ya existentes puede disminuir la llegada de otras nuevas, la estrategia correcta parecería ser la de atraer maquiladoras de segunda y tercera generación, que requieran mano de obra que China no está en condiciones de ofertar. Pero Yucatán tampoco. No existen condiciones para calificar la fuerza de trabajo ni para hacer encadenamientos productivos. Si no pudimos hacerlos con tecnologías simples, como la textil, ¿cómo se logrará con otras mucho más sofisticadas?

Una alternativa es que no esperemos que sean los empresarios locales los que desarrollen estos encadenamientos. Por ejemplo, si se atrae una gran planta de tercera generación, como la que el gobierno panista del estado estaba intentando atraer en 2003 que es de la General Electric, muchos de sus abastecedores tendrán que traer a Yucatán sus empresas para hacer los encadenamientos localmente. Esto obligaría a diversificar la mano de obra (y plantearía problemas cuyas soluciones no tenemos ahora para capacitarla).

Un impacto de la maquila que se tiende a soslayar, que es poco llamativo pero que quizás significa ganancias mayores para los empresarios locales y más democráticamente distribuidas, es el comercio. Aun a escala reducida la maquila ha expandido el mercado interno y el consumo en la ciudad de Mérida, con ventajas para los comerciantes locales y si el crecimiento en los consumos

no ha sido muy grande al menos ha suavizado los efectos de la crisis de 1994-1995. Dada la vocación de Mérida, cuyo mayor volumen empresarial es de comerciantes, son éstos los empresarios más favorecidos con la presencia de cualquier nueva actividad económica. Quizás no sea el desarrollo de encadenamientos la vocación ni la capacidad del empresario yucateco, sino el ofrecer servicios. Y quizás los encadenamientos lleguen a darse, pero no serán los empresarios locales quienes los promuevan. Veinte años sin hacerlo hablan por sí mismos.

*Políticos, empresarios y corrupción:
los límites de las alianzas
son los límites de las ganancias*

“ESO QUE A MÍ ME PASÓ, SÉ QUE LE PASÓ
A OTRAS GENTES. PERO YO NO LO CREÍ
HASTA QUE ME PASÓ A MÍ”

EN LA primera etapa de los ochenta hubo algunos comerciantes de origen libanés que se asociaron a las maquiladoras. Por ejemplo Roberto Chapur fue socio de Maiden Form. Pero como ya dijimos, encontramos más capitales de este origen en el segundo periodo de Cervera, cuando el secretario de Desarrollo Industrial actuó como intermediario para hacer nuevos negocios con las maquiladoras. O como planteó otro informante “para todo el tejemaneje que sucedió tras bambalinas”.²¹⁹

El esquema que se maneja en el segundo periodo no cambió sólo por la situación internacional y la política nacional. También cambió porque el equipo en el poder sintió que era el momento que culminaba una larga lucha por llegar a la gubernatura y que haber obtenido el poder a través de la legitimidad institucional del voto merecía una recompensa tanto para el gobernador como para sus allegados. Se creyó que era la oportunidad para hacer buenas fortunas –o al menos intentarlo– sin invertir prácticamente nada.

Quiero presentar un caso paradigmático que ilustra muy bien lo sucedido en todo el periodo. El primo de un funcionario estatal a cargo de una cartera económica, tenía una red de empresarios relacionados con empresas norteamericanas. En una reunión en

²¹⁹ Empresario textil de origen libanés.

Estados Unidos conoció a un grupo de personas que se interesó en venir a Yucatán a instalar una planta maquiladora de relativa importancia. Volvió a Mérida y se dirigió a ver a su primo, le planteó el interés y le pidió consejo y ayuda. Le especificó con detalle los requerimientos y el tipo de planta maquiladora de que se trataba, el número de empleados, el tamaño, etcétera. Le señaló también que había pensado en el pueblo de Cacalchén para instalarla. El funcionario le confirmó que Cacalchén estaba muy bien y que entraba dentro de los planes de infraestructura del gobierno estatal (que era lo que le interesaba al primo). Este último le contó del esquema que había pensado para hacer el negocio. Conseguir un grupo de socios para invertir en la nave, con la premisa de tomarla rentada por parte de las maquiladoras. Eso resultaba muy atractivo para los inversionistas, pues de esa manera sólo traían su maquinaria, la instalaban y cuando el negocio no fuera rentable la levantarían y se irían.

El primo consiguió dos socios y un terreno en un lugar adecuado con el apoyo de la autoridad municipal de Cacalchén. Le aseguraron el suministro de energía eléctrica, obtuvo los permisos de uso de pozos de la Comisión Nacional del Agua y construyeron la nave. Los socios hicieron su corrida financiera, acordaron de cuánto iba a ser la renta y en cuánto tiempo iban a recuperar su inversión y a vivir de las rentas. Todo se mostraba como un negocio promisorio. Cuando estaban con la nave prácticamente terminada les dijo el maquilador: tengo una mejor oferta que la suya. No había firmado un contrato sino un convenio simple, por lo que no había ningún tipo de penalización por romper el acuerdo.

Y, ¿cuál era la mejor alternativa? Pues el funcionario, junto con otro político de origen libanés (ex diputado del PRI y miembro prominente del partido) y un senador de la República por el PRI, se asociaron y copiándole prácticamente los planos al primo construyeron una nave industrial. De acuerdo con el alcalde de otro sitio, Izamal, consiguieron un terreno gratuito en esa ciudad. A través del gobierno obtuvieron la instalación de toda la infraestructura con rapidez y sin costo. Y el primo se quedó cruzado de

brazos tratando de explicarles a sus socios qué era lo que había pasado. Y que además lo que había pasado no sólo no era reclamable sino que, a fin de cuentas, tampoco era ilegal. El tráfico de influencias y de información es algo difícil de comprobar y, más aún, de penalizar.

El empresario entonces se tuvo que convertir en promotor de su nave industrial en Estados Unidos e invertir más dinero en viajar a ese país y buscar maquiladores. Encontró al final inversionistas interesados y, después de casi un año, pudo rentar su nave y empezó a recuperar su inversión. Por eso él señalaba: “Eso que a mí me pasó, sé que le pasó a otras gentes. Pero yo no lo creía hasta que me pasó a mí.” El funcionario en la posición de responsabilidad de la cartera económica que ocupaba tenía información privilegiada y detrás de él había un grupo de personas dispuestas a hacerse de esta información y acaparar los mejores negocios; aunque muchas de ellas sólo aportaran capital y no figuraran de manera abierta. En negocios de ese tipo participaron también otros miembros de la clase política como Emilio Gamboa Patrón, los Díaz Castellanos, Quico Rincón, Juan José Abraham. Además la ventaja de hacer negocios con el gobierno era que no tenían que aportar más que una pequeña parte del capital requerido. Todo lo demás provenía de préstamos o parte del costo de la infraestructura y, por supuesto la tierra, se cargaba a los programas de fomento a la inversión extranjera del gobierno del estado.

IN YUCATAN YOU CAN

MÁS ALLÁ de lo que se le quiera poner de sombra en cuanto a lo que se paga, lo mucho que se trabaja o los negocios irregulares para traerlas, las maquiladoras pueden considerarse en lo general un programa benéfico para el empleo yucateco y en ese sentido exitoso. La maquila que se intentó atraer en los ochenta era muy diferente a la que se atrajo en el 2000. En ese momento se buscaba la asociación con firmas y empresas grandes. Había la visión de coinvertir y era una maquila con una visión diferente a la que se dio después. La firma del TLC cambió las condiciones e hizo

innecesario el socio local para muchas de ellas. Por eso los negocios y las ganancias se empezaron a ubicar a niveles más bajos y en menor escala.

De cualquier manera el principal negocio de todos los promotores, directos, o indirectos, fue la construcción y renta de naves, ya sea que fueran funcionarios públicos y lo hicieran con otros nombres o bien inversionistas privados. Lo que es cierto es que antes de la firma del TLC tener socios locales resultaba atractivo para las maquiladoras y, en muchos casos, casi una condición que pedían para establecerse pues les daban seguridad legal y cobertura política. La misma inversión en la nave industrial podía ser la aportación principal del socio local. Tal fue el caso de la maquiladora de ropa interior femenina Maiden Form y de su socio local, Roberto Chapur, que en los ochenta se encargó de la construcción de la nave y se asoció a la firma. El esquema era parecido, sólo que cuando la maquiladora se retirara las condiciones de liquidación tenían que ser otras. Con la firma del TLC la necesidad del socio local disminuyó.

Desde el principio lo que las maquiladoras aportaron a Yucatán fueron dos cosas. Para los empresarios el negocio de la construcción y el arrendamiento y para los obreros el empleo. Con ventajas intermedias para los transportistas. El impacto desde el punto de vista de transferencia de tecnología fue casi nulo. Prácticamente no puede hablarse de transferencias de tecnologías, ni blandas ni duras. La participación de los productos mexicanos en las maquiladoras locales es mínima y no supera ni el 2 por ciento. Su consumo de insumos es aún menor.

El esquema de atracción de capital a Yucatán, implica si no un frente común, sí un grupo orgánico de funcionarios y empresarios relacionados de manera íntima y trabajando muy cercanos unos con otros. La necesidad de socios locales fue cambiando con el tiempo y también las coaliciones políticas. Los inversionistas extranjeros jugaron siempre un papel activo, nunca pasivo. Antes del TLC exigían seguridades con socios locales. Después los eliminaron. Como ya vimos podían cambiar de acuerdos e irse

con el mejor postor. Incluso en los aspectos de construcción industrial podían aceptar trabajar con constructoras o arrendadoras de naves que les sugería el gobierno, pero ellos ponían sus condiciones. Es indudable que hubo un *layout* primario en las plantas, porque el diseño de la planta, los planos, las orientaciones, los espacios, los servicios, los dio el maquilador. De tal manera que sólo las compañías que podían satisfacer estos requisitos eran contratadas.

De cualquier forma no todas las maquiladoras requirieron instalaciones muy sofisticadas. Muchas textileras pequeñas se conforman con diseños básicos. Pero en cambio hay otras tan tecnológicamente avanzadas –pocas aún– que sus necesidades tecnológicas sólo pueden ser satisfechas por empresas internacionales especializadas. Por ejemplo, cerca de la ciudad industrial de Mérida se ha instalado una maquiladora que construye partes de turbinas de avión. Todo el diseño de la nave, hasta la última pieza, se importó de Estados Unidos. Y fue construida por compañías norteamericanas con la participación de albañiles locales y de algunos ingenieros. Yucatán sólo les dio el terreno gratis.

Hay distintos momentos y distintas estrategias de atracción de la maquila. Hay también distintas intensidades en sus llegadas. Ésta no depende sólo de qué tan hábiles o inhábiles son los promotores, funcionarios o empresarios, pero el factor gestión en el largo plazo sí afecta el ritmo de su llegada. No la provoca ni la detiene por sí mismo, pero en ciertos periodos es fundamental para destrabar una racha de bajo interés internacional.

Con Fito Peniche se dio un esquema de negocios en el que Peniche mismo era promotor y socio. Aparece como dueño de maquiladoras y como funcionario público. Lo de dueño de maquiladoras es un decir. En unas ocasiones era un prestanombres, haciéndolas aparecer como un negocio particular. Obtenía sus dividendos al asegurarse de que la planta quedaba instalada y cobraba un porcentaje por su trabajo. En él se dio la figura simultánea de funcionario y empresario. Pero Fito tenía detrás una serie de alianzas, que son las que se concretizaron en el parque de industrias no contaminantes.

El papel de Cervera no quedó claro en esos años. Hablo de su papel moneda, de sus ganancias. De su segundo periodo sí hay algunos testimonios.²²⁰ En el caso de la maquila hay pistas para ubicar con claridad las ganancias de cada uno de los actores. Y es que una condición para el desarrollo de la economía en sociedades como la yucateca con escaso capital, alto corporativismo y bajo nivel de profesionalización empresarial, es que aparezcan agentes intermediarios que ayuden a solucionar los problemas creados por la burocracia y la ineficiencia del mercado para establecer nuevas empresas. Lo preocupante en términos legales es que estos intermediarios sean los propios funcionarios públicos y lucren con ello, pues no se supone que ese es su papel. “Es cuestionable pero: ¿si no lo hacían ellos quién más lo iba a hacer?”²²¹ No existe en realidad, como vemos, un rechazo a que tal tipo de corrupción exista. Ni siquiera entre los empresarios que en un principio son los que se ven afectados. Las reglas del juego se aceptan tal y como son porque piensan que así como hoy me toca perder y pagar, mañana me puede tocar ganar y con dinero obtengo un favor político especial.

LA EFICACIA DE LOS AGENTES LOCALES PARA LOGRAR EL DESARROLLO

CUANDO termina el periodo de gobierno de Cervera Pacheco y comenzó el de Víctor Manzanilla Schaffer la promoción oficial a la maquila cambió y adquirió un perfil muy bajo. Las maquiladoras no eran prioridad para Manzanilla. Sin embargo, éstas continuaron llegando aún con mayor fuerza que en el periodo

²²⁰ “A mí dos gentes me contaron directamente, porque fueron testigos, de que una maquiladora española, que quería venir a empaclar pulpo a Yucatán, promovió su proyecto y se hizo de un grupo de socios. Uno de ellos fue Patrón Laviada, el yerno del gobernador y hermano de Patricio Patrón. A través de él llegaron con el proyecto a Víctor Cervera. Él les escuchó y les dijo: «Adelante». Ellos se miraron y le dijeron, no señor Gobernador, es que necesitamos que usted nos ayude para poder concretar la adquisición de los terrenos donde nos vamos a instalar en Progreso (es decir, querían los terrenos gratis.) Cervera contestó: «cuenten con ellos si me dan el 20 por ciento de las acciones»... Así lo dijo.” Por supuesto que uno no puede afirmar ni negar que tales cosas sucedieron, y resulta muy difícil aceptar que un gobernante se arriesgue de manera tan directa. Fuente: empresario progresense, dueño de empacladoras de pescado.

²²¹ *Idem*.

de Cervera. ¿Era sólo la inercia de la promoción anterior?, ¿si los intermediarios locales oficiales eran clave para la promoción y, aun sin ellos, las maquiladoras siguieron llegando, resulta que en realidad su importancia no era tal? La verdad es que siguió siendo clave. La promoción pasó de pública a privada, porque desde el principio ambas funciones estuvieron mezcladas. La promoción se centró en el Parque Industrial Yucatán y allí siguieron llegando las maquiladoras.

El Parque Industrial Yucatán y el grupo promotor del gobierno de Cervera eran los mismos. Cuando dejaron el gobierno continuaron haciendo la misma promoción que siempre habían hecho y beneficiando a los mismos de antes, pero ahora con la guayabera de empresarios y no de funcionarios. La función de promoción que no cumplió el gobierno de Manzanilla fue suplida por los ex funcionarios, pero ahora a título individual. Aquí aparece con claridad la importancia de entender lo que cada actor gana en los juegos del desarrollo regional. Como los ex funcionarios estaban ganando en lo personal siguieron promoviendo. Cuando eran funcionarios privatizaron el interés público, obteniendo ganancias y prebendas, quizás no ilegales pero sí al menos discutibles y “empañadas” en un primer vistazo. Lo que hicieron dentro y todo lo que habían aprendido, lo siguieron haciendo afuera. Esto fue positivo y cuando se tornaron empresarios volvieron su interés privado en interés público, porque al seguir llegando las maquiladoras se le dio continuidad al proyecto de desarrollo industrial.

Esto provocó fricciones con el gobierno de Manzanilla, que nombró un gabinete totalmente ajeno a la estructura que había antes. No sólo ajeno sino inexperto. “Una administración que venía a hacer billetes se encuentra con que las áreas de hacer billetes ya estaban ocupadas.”²²² Por eso sus funcionarios se vincularon muy poco a la promoción maquiladora. Los negocios allí estaban ya controlados y monopolizados por el viejo grupo de Cervera y se respetó ese territorio económico en el que, por otra

²²² O.M.S., funcionario de primer nivel en la administración de Manzanilla que renunció antes del cambio de gobierno.

parte, no tenían nada que hacer. Por ejemplo, el principal operador económico en el gabinete de Manzanilla, Abraham Jorge Musi, nunca intentó hacer negocios con la maquila. Él era empresario y se dio cuenta de que en esa área ya había toda una red trabajando y era mejor no involucrarse.

Esto también deja claro que la promoción de la maquila ya no se veía como un proceso de traer inversiones por parte del gobierno para resolver los problemas de falta de empleo. No, desde ese momento era también un negocio y que se hacía para obtener ganancias particulares. Que como resultado se dejara una derrama económica, qué bueno, pero el primer interés era el negocio. Esa área de negocios estaba ocupada, así que Manzanilla se dedicó a buscar otras, aunque no tuvo mucho tiempo para encontrarlas.

Al salir Manzanilla, con el gobierno de Dulce María Sauri, nos encontramos con una política económica a nivel de discurso y otra a nivel de acciones. De una manera muy inteligente se plantea que la maquila no es la solución a los problemas económicos del estado. Sin embargo, en la práctica se reincorpora al gobierno el equipo central promotor de la maquila, vinculado al Parque Industrial Yucatán: Fito Peniche, Fernando Ponce, Arturo López ocupan lugares prominentes en los gabinetes económicos y de finanzas y son los encargados de diseñar y llevar a cabo, con éxito, la política industrial del estado. El discurso político de la gobernadora, desmarcando su administración con el proyecto maquilador fue inteligente y necesario dados los profundos intereses familiares de los negocios de su padre y de su hermano en la maquila. Pero además su política económica fue más lejos, pues se encargó de liquidar la intervención estatal en la industria henequenera y de vender la paraestatal Cordemex, entre otros pasivos del gobierno del estado, siguiendo la acelerada política de privatización del presidente Salinas.

“GANANCIAS MEDIO EMPAÑADAS”

EN SU gobierno también es cierto que se intentó promover con fuerza, a nivel de base, a los productos tradicionales y a los arte-

sanos yucatecos. Se desarrollaron cooperativas y se buscaron mercados internacionales para ellos. Se quería promover la elaboración y maquila de productos artesanales a nivel de extensas redes de talleres familiares controlados por cooperativas o por algunos empresarios interesados (como por ejemplo “Calocho” Millet), que distribuían a nivel doméstico la materia prima.

Se dice que la ampliación del puerto de altura fue el gran negocio de Cervera. Canteras Peninsulares con Benjamín Paredes al frente, fue la compañía y el socio que aseguró las ganancias políticas y económicas del gobernador en las dos ocasiones que promovió el proyecto. ¿Dónde radicaba el negocio?, ¿Cervera era socio de la compañía constructora? Difícilmente. Ningún político se presta a adoptar posiciones tan endebles y riesgosas como una sociedad empresarial. El negocio se pagaba en efectivo como comisión informal por la obra pública otorgada. A Benjamín Paredes se le llegó a llamar “el hombre del maletín” porque siempre se le veía tomando vuelos de ida y vuelta a Estados Unidos cargando un maletín supuestamente con dólares que eran las ganancias que supuestamente, también, le corresponderían al gobernador Cervera por los contratos del puerto de altura. Otro que también estaría encargado de esta función sería Herbé Rodríguez Abraham, ex alcalde de Mérida, amigo íntimo y socio financiero del gobernador. Rodríguez Abraham ya era un empresario exitoso cuando Cervera apenas comenzaba su carrera política y en más de una ocasión lo apoyó con dinero. Aclaro que nadie puede probar estas versiones pero añado también que la gente que estuvo muy cercana a la compañía y al gobierno del estado las afirman. Rumor o verdad, lo cierto del caso es que tampoco se investigaron.

De todos los negocios, los que estaban más vinculados al erario no eran los de las maquiladoras, sino la construcción del puerto de altura y la obra pública en carreteras. Canteras Peninsulares se encargó no sólo de la construcción de gran parte del puerto, sino también de la carretera de acceso y de la ampliación de la carretera Mérida-Progreso y su repavimentación. Un negocio fácil para un gobernador son siempre las carreteras. Al hacer

infraestructura se tiene un manejo más directo del presupuesto destinado a estas obras. Un dinero que no siempre tiene que compartirse y que además no genera muchos testigos ni socios que hablen o traicionen políticamente. Se puede desarrollar también una gran habilidad para manejar todo de una manera informal, con base en contactos personales y mantener la información necesaria en su cabeza.

La transición de Dulce María Sauri fue en realidad el mini-periodo de Federico Granja Ricalde, pues los breves días que Ricardo Ávila Heredia tuvo el gobierno (1993) fueron sólo para convocar a elecciones. Desde el principio Granja no tuvo ninguna intención de cambiar la política de apertura mostrada por Dulce y que continuaría Cervera. En un almuerzo convocado para festejar su reciente ascenso a la gubernatura, le señaló a un alto funcionario de la compañía ICA (Ingenieros Civiles Asociados): "Mira, yo sólo voy a estar aquí año y medio, no puedo hacer nada... ni me puedo fregar nada... así que, año y medio que pase... que pase..."²²³ Ya hemos dicho que su principal operador económico fue Nicolás M'dahuar quien mantuvo a todo el equipo de promoción recompuesto por Dulce María. Entre ellos al ingeniero Arturo López con quien lo ligaba además una amistad que se remontaba a la escuela.

Como ya vimos M'dahuar no se ligó a ninguno de los negocios que ya existían en torno a las maquiladoras. El tiempo era muy breve (año y medio... que pase), así que inició sus propios negocios a través de las franquicias. En realidad no precisaba de estos negocios locales, venía de varios años de hacer política empresarial a nivel nacional. En la Canacome y como presidente del Consejo Nacional del Consejo Coordinador Empresarial tenía derecho de picaporte con el presidente Salinas. Capitalizó para sus negocios y los de sus hijos estas relaciones.

Pese a su relación con Ricardo Dájer en México, con quien coincidió cuando este último participó en la directiva nacional de la Canacome, él no fue quien lo recomendó al entonces flamante

²²³ Delegado regional de Ingenieros Civiles Asociados en la época del gobernador Granja Ricalde, información personal.

gobernador Cervera para que se quedara en su lugar al frente de la Sedeinco. Pese a su común origen libanés y a sus cercanías familiares, las relaciones entre ambos se volvieron tirantes y bastante malas en esos años. De alguna manera ambos representan grupos de capital libanés encontrados en los negocios y las familias. Dájer llegó al gabinete porque había una deuda política con él. Había sido candidato perdedor a la alcaldía de Mérida cuando Cervera jugó por la gubernatura.

El TLC dio la pauta para una segunda estrategia de ganancias de los empresarios locales. “Si antes tenías que salir a vender ahora te vienen a comprar. Y tú puedes abrir más la jugada y elegir. Claro que descuidar la promoción hace que pierdas efectividad, porque te vienen a comprar, pero tú tienes que estar preparado para vender.”²²⁴ El negocio no sólo continuó, sino que se multiplicó con la llegada de nuevas maquiladoras en el segundo periodo de Cervera.

Veamos de nuevo a un funcionario encargado de promover la maquila desde la Sedeinco en esos años. Después de atraer una maquiladora como funcionario va más allá de sus deberes y le soluciona toda una serie de trámites aduanales, legales y contables, cobra por ello una comisión. Pero la maquiladora necesita conseguir terrenos y construir naves con ciertas especificaciones. Subcontrata y convence a la maquiladora de darle la obra a la compañía de su primo y de su hermano menor, que se encargan además de hacer parte de la infraestructura, como perforar los pozos, tender las líneas eléctricas, etcétera. La ventaja política y legal de trabajar con las maquiladoras es que no se precisa de hacer ninguna licitación. Se trata de un capital privado, extranjero o local. Desde que contrata la construcción de la nave tiene ya su parte de comisión como empresario. Además, en cada uno de los procesos menores que se dan para cumplir las especificaciones técnicas y de ley vuelve a ganar, porque además al concentrar la información y conocer a detalle los costos locales puede manejar buenos límites de ganancias y además ofrecer presupuestos

²²⁴ Ex funcionario de la Sedeinco de la segunda administración de Cervera.

competitivos y una solución integral a todos los problemas que implica instalar la empresa. Un personaje de esta naturaleza gana más que el que la renta, porque gana en efectivo y de inmediato y con ese dinero puede hacer nuevos negocios.

CONSTRUYE Y TE ENRIQUECERÁS

EL NEGOCIO es construir. Por eso la construcción de la autopista Mérida a Cancún (que acabó siendo Kantunil-Cancún) generó tantos intereses y terminó dividiendo al empresariado yucateco y a sus alianzas con el gobierno del estado. En el gobierno de Dulce María se decidió la construcción de 320 kilómetros de autopista entre Kantunil, Yucatán y Cancún, Quintana Roo. El negocio llamó la atención de los empresarios locales, tanto de los constructores como de aquellos que sin serlo tenían capital para organizar compañías constructoras con rapidez. El interés provenía de que las ganancias podían ser extraordinarias. Los empresarios locales se dieron cuenta de que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes pagaba una cantidad promedio por kilómetro de autopista en México. Digamos que tres millones de pesos. Sin embargo, dado el carácter plano y la laja de piedra caliza de Yucatán, el costo real de un kilómetro de autopista podía reducirse a una cantidad de un millón y medio de pesos, lo que dejaba un margen de ganancia muy alto para cualquier constructor. Se trataba entonces de una inversión cercana a los 1,000 millones de pesos. La atención de los grandes capitales de Yucatán se centró de inmediato en la autopista y comenzó la lucha por entrar al negocio.

Ciertos empresarios se agruparon en torno a la figura de Fernando Ponce y el grupo corporativo peninsular (Coca-Cola y el fideicomiso del Parque Industrial Yucatán, entre otras numerosas empresas). También figuraban compañías constructoras vinculadas a la familia Menéndez y al *Diario de Yucatán* y otras vinculadas al grupo noticioso SIPSE, como Andrés García Lavín y Fernando Mantecón Álvarez. Intervino la SCT, el gobierno federal, la gobernadora y Cervera Pacheco que ocupaba un cargo de secretario de

Estado en México durante la presidencia de Salinas y que fue quien tuvo la última palabra, porque la licitación correspondiente a gran parte de los kilómetros de Yucatán la ganó nada menos que la compañía que él apoyaba: Canteras Peninsulares. Pero no se peleaba sólo la construcción, que era el negocio más jugoso, sino también la concesión para administrar la autopista. La tensión subió, así como la presión pública por la prensa.

La gobernadora Sauri tuvo la elegante iniciativa de citar a todos los interesados a una reunión fuera de Mérida, buscando un ambiente más apacible. Y aprovechando un viaje de trabajo los reunió a todos en un hotel de Nueva York, con la consigna de “señores nadie sale de aquí sin llegar a un acuerdo”. Acuerdo no hubo, porque el que Canteras hubiera ganado la licitación no dejó contentos a muchos. A su vez Canteras tuvo que dividir el presupuesto subcontratando cierta cantidad de kilómetros a distintas compañías, previo acuerdo con Cervera, que obtenía ganancias por cada kilómetro que construyera Canteras mas no los otros. La autopista finalmente también se concesionó a otros empresarios que fueron los que enfrentaron los problemas de la mala calidad de la construcción. En efecto, la autopista no es lo que debería ser y tiene un coeficiente de fricción que, al parecer, ha influido en numerosos accidentes.

Volviendo a las maquiladoras encontramos situaciones muy distintas entre las grandes y las chicas, y problemas diferentes con el paso de los años. Tenemos el caso de Lee, por ejemplo, que ha abierto tres plantas en Yucatán, al punto que podemos decir que casi todos los pantalones de mezclilla Lee que van por el mundo salen de ellas. Lo mismo ha sucedido con Monty, la otra gran maquiladora textil. La contracción del mercado ha afectado poco a las muy grandes y a diferencia de las pequeñas no las ha llevado a cerrar. Pero puso un límite a su crecimiento. La estrategia tanto de Lee como de Monty de ubicarse en zonas rurales, también acabó enfrentando problemas y es que si bien no hay competencia la mano de obra disponible también se acaba.

El impacto de una industria como Monty en una ubicación rural como Motul ha sido tremendo. Con 5,000 empleos generados,

la vida de todo el pueblo acaba girando en torno a la planta, habiéndose creado un pueblo industrial. Pero cualquier expansión a futuro implica problemas con la mano de obra, pues cada vez tienen que alejarse más y salir a otros pueblos a buscarla, con su consiguiente encarecimiento. Esta es una de las razones por las que Monty ha aprovechado las ventajas que ofrece China en el nuevo orden internacional y ha abierto una nueva maquiladora allí.

Después de 1995 el modelo de desarrollo maquilador cambió y también cambiaron los socios. De eso ya hablamos antes. El grupo de empresarios vinculados a la maquila en la primera etapa, que quedó fuera del equipo de gobierno, mantuvo con distintas intensidades su trabajo de promoción y sus negocios de construcción y arrendamiento de naves. Durante algunos años todavía mantuvieron un puente con Cervera. A Cervera, sin embargo, le quedaba claro que algunos de ellos ya no eran sus amigos y a otros los consideraba francamente sus enemigos. Tres ejemplos, cuyos nombres no importan, ilustran esta situación.

El primero es el del dueño de una constructora de relativa importancia que, después de haber disfrutado de contratos en el primer periodo de Cervera, continuó haciendo negocios con quienes él consideraba sus enemigos políticos. Al ser gobernador por segunda ocasión no tuvieron ningún contacto mientras el constructor se mantuvo haciendo pequeños negocios. Sin embargo, cuando quiso entrar a las licitaciones públicas de obras en gran escala del gobierno, y con posibilidades de ganar el concurso, recibió la visita de un funcionario del gobierno, antiguo amigo, quien le entregó el mensaje del gobernador. No sólo debía retirarse de esa licitación, sino que no debía hacer negocios de importancia en Yucatán. La recomendación, que él siguió, fue marcharse, por lo que trasladó su compañía a estados vecinos y no volvió a trabajar en Yucatán hasta que salió Cervera. Un segundo caso es simple anécdota, pero refleja el carácter personal y clientelar que fue tomando el gobierno. En un acto oficial, de toma de posesión de la nueva directiva local de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, un mensajero de Cervera le notificó al presidente entrante que el gobernador estaba fuera, pero que antes de que

entrara le tenía que exigir a un personaje que estaba en el presidium que se bajara y saliera del salón, dado que lo consideraba en la misma situación que al anterior.

El tercer caso es el de un capital hindú muy fuerte, que fue contactado y atraído por los viejos promotores que estaban en la incubadora de negocios y que Cervera ya había alejado de su equipo de gobierno. Éstos requerían de un bien básico que aún controlaba el estado que era la tierra. Al acercarse al gobierno del estado, éste puso como requisito para otorgar las tierras eliminar a los otros intermediarios, hacerlos a un lado de todo el proceso de instalación, construcción y arrendamiento de naves. El instrumento más fuerte que el gobierno del estado seguía teniendo en sus manos era la tierra. Con la Corett y la COUSEY bajo su control, Cervera podía donarla, venderla o prohibirla a cualquier compañía y trabajar con tierras privadas encarecía mucho el proceso, tanto a los arrendadores como a los constructores de naves.

El papel del empresario y los políticos locales en los proyectos de desarrollo tendrá que evaluarse y redefinirse. Pese a la inversión extranjera fuerte, al empleo generado y al fortalecimiento del sector manufacturero, en especial el textil, hay que atender a los indicadores económicos que indican que el PIB manufacturero en todo el periodo no experimentó un incremento de importancia respecto al comercio y los servicios. Más aún, que se mantuvo alejado de los promedios nacionales. Y eso poniendo juntos a los empresarios locales y a los maquiladores extranjeros, que son dos mundos distintos. Es cierto que la industria manufacturera, el empleo y la inversión en ese sector mantuvieron una tasa de crecimiento muy dinámica respecto a sí mismos. De hecho Yucatán ocupaba en 2002 el quinto lugar nacional en lo que respecta a la tasa de crecimiento de su manufactura. Pero de cualquier manera, respecto a otros sectores y a la media nacional la manufactura era una actividad menor.

El gobierno y los empresarios privados pusieron mucha energía y expectativas en la promoción de las maquiladoras con infraestructura, estrategias, inversiones y negocios y no prestaron suficiente atención a los otros puntos de inversión que se estaban

desarrollando. El estado debió dejar de observarse el ombligo maquilador y empezar a prestar mayor atención a los comercios y los servicios, que es donde en realidad está la mayor parte de su gente y su economía, sin olvidar por supuesto la agroindustria.

El resultado final de toda la aventura maquiladora para el empresario local se ha revelado como muy pobre en transferencia tecnológica y en términos de aumentar su capacidad para generar grandes capitales industriales en 20 años, aunque se ganó en términos de aprendizaje de negocios internacionales, se generaron negocios inmobiliarios y se participó como constructores y proveyendo servicios. Ahora bien, es sintomático de las malas épocas para los negocios el que ningún empresario exitoso haya aceptado hacerse cargo de ningún puesto clave y ninguna secretaría en el gobierno de Patricio Patrón Laviada en el 2001. Eso sucedió en particular con la Sedeinco. ¿Por qué pocos empresarios quieren? Porque el aviso y mensaje clave del gobierno del estado fue que no se harían ni privilegiarían negocios particulares. En un esquema de baja corrupción los empresarios más dinámicos y exitosos, ansiosos de hacer negocios, no encuentran ya interesante participar en un gobierno que promete interesarse más en el bienestar público que en el privado.

Incluso el mensaje que se envió a la comunidad de negocios al destituir al primer secretario de la Sedeinco Alejandro Mier y Terán, por favorecer a la empresa de un hermano con contratos para hacer estudios por tres millones de pesos, fue el de que al menos había la intención de realizar una administración pública honesta. Y fue importante, porque Alejandro Mier y Terán era un miembro reconocido de la comunidad empresarial local, ex presidente de la Coparmex y además activo colaborador en la campaña hacia la gubernatura de Patrón Laviada. En ese sentido Patrón eliminó a un partidario y a un amigo, no sólo a un empleado. Habrá que ver si es posible mantener la honestidad y si la eliminación de los intereses privados en los funcionarios públicos no disminuye su eficiencia y su capacidad de acción para atraer nuevas inversiones a Yucatán.

Con la entrada de China a la atracción de capital el gobierno panista que asumió el poder en 2001 debe de enfocarse sobre todo a la creación de infraestructura y a la atracción del turismo y dejar que las fuerzas del mercado internacional dimensionen el tamaño futuro de la industria maquiladora en Yucatán. Eso significa que el papel estratégico del puerto de altura de Progreso, ahora debe buscar también con fuerza una alternativa turística.

VENTAJAS COMPARATIVAS
DE YUCATÁN PARA LA INVERSIÓN.
CONDICIONES Y LÍMITES FUTUROS

DESPUÉS de Zacatecas, Yucatán es considerado como uno de los estados más seguros de México. Esto se maneja como una ventaja competitiva. Las empresas foráneas sienten que hay más seguridad pública y también más seguridad de sus activos. Por supuesto, esto incluye la seguridad física de las familias de los empleados y ejecutivos. Pero más que la seguridad, la cercanía del mercado norteamericano es una de las claves para que Yucatán mantenga su competencia en el concierto internacional. Es obvio que la posición influye, no por nada las maquiladoras mexicanas se concentran en la frontera norte y la industria del Japón mira hacia el Pacífico.

El gas natural, el gasoducto que viniendo del interior de la República llega hasta Valladolid y su próxima extensión hasta Quintana Roo, significa también un atractivo para la instalación de futuras plantas maquiladoras, cuyos ahorros de energía pueden ser considerables. Esto podría interesar en especial a maquiladoras de segunda generación, que dispondrían de 15 municipios en Yucatán atravesados por el gasoducto. Sería benéfico para empresas que se involucren con metalurgia o procesos de transformación caloríficos, ya sea de lavado de pantalones de mezclilla o fabricación de azulejos, utilización de tornos, etcétera. Beneficiará en especial a municipios que van en dirección y alrededor de la carretera de cuota a Cancún como Seyé, Hocabá, Tixpéhuatl y Valladolid.

Contra la maquila sigue operando el exceso de reglamentación, una tramitación administrativa y una gestión pública que continúa siendo lenta e ineficiente. El gobierno no considera la figura de gestores oficiales para la instalación de las maquiladoras, porque precisamente ese es el negocio para los funcionarios involucrados, pero desde el punto de vista de los maquiladores esto significa mayores costos. El maquilador tiene que invertir en intermediarios y mantener una nómina privada no sólo para instalarse, sino para continuar tratando con la administración pública. En otros estados como Coahuila se ha generado la figura de un asesor gubernamental que, dentro de la administración, se dedica a solucionar problemas de trámites y sus gestiones son prioritarias.

Esta figura funcionó de alguna manera y se comenzó a perfilar durante la primera etapa de promoción de la maquila. Sin embargo, estas funciones quedaron como la cuota de ganancias privadas de la promoción. El cambio posterior de estrategia en la promoción por parte del gobierno del estado les reservó a ellos el papel sólo de anfitrión, de ser la primera puerta que se abre para que llegue la maquila, pero no ofrecen un servicio integral de gestoría, quedando el maquilador en manos de intermediarios privados. El gobierno del estado tampoco ha logrado desarrollar una logística de contactos permanentes con las maquiladoras ya instaladas. No sólo para tener información, sino para ir homogeneizando costos, tarifas, sistemas y rutas de transporte, de tal manera que a largo plazo tanto las maquiladoras como el gobierno sepan cuáles serán los mecanismos promedio de operación. Esto también impacta en una promoción a largo plazo. El hecho de que el inversionista no tenga ante sí con claridad y costos definidos todas sus opciones de primera fuente, es decir, de una fuente oficial, hace que vea menos viable la opción yucateca.

Para el desarrollo de la maquila Yucatán enfrenta un cuello de botella en un futuro inmediato. Por una parte con el afán de darle mayor continuidad al proyecto los esfuerzos se orientan a la atracción de maquiladoras de segunda y tercera generación, dado que éstas al tener grandes inversiones y activos tienden a perma-

necer más tiempo y resistir mejor los vaivenes del mercado y la oferta, previsible en un futuro cercano, de otros países con mano de obra más barata. Sin embargo, Yucatán necesita de la contratación de mano de obra no calificada, que es lo que le sobra y no tiene mano de obra calificada en tecnología, en los niveles y cantidades que requieren estas plantas. Y tampoco tenemos la oferta educativa que califique esta mano de obra a corto plazo.

También se debe aprender de los fracasos y las limitaciones que enfrentan las maquiladoras. Uno de los más sentidos en opinión de los gerentes de las maquiladoras,²²⁵ es la dificultad de hacer evolucionar a los obreros más calificados hacia mandos medios. El obrero que pasa a ser supervisor no hace una distinción entre su gente y su estilo de mando. Mantiene un estilo coercitivo y de capataz que suele generar conflictos. Además de que se le dificultan las acciones administrativas, como efectuar reportes o levantar una estadística. Esto se debe a su falta de educación y de técnicas de liderazgo y administración básicas. Esto es muy importante, porque los cierres de línea y los cierres de operación suelen quedar en manos de los mandos intermedios. Si en la actualidad las maquiladoras de primera generación tienen problemas no sólo para encontrar algunos de los tipos de obreros calificados que requieren, sino también de sus mandos medios, no se ve con claridad de qué programas educativos saldrían los que requieren las de segunda o tercera.

En lo que se refiere a las constructoras, excepto en aquellos casos extraordinarios en que debido a la complejidad de la construcción la maquiladora trajo su propio equipo, la mayor parte está en manos de grupos constructores locales que dependiendo de sus contratos, agrupan o desagrupan a racimos de otros pequeños constructores o especialistas; son tres los principales grupos. El primero y más antiguo, el del Parque Industrial Yucatán, el segundo Siconstru y el tercero Lealesi. De manera eventual la constructora Grupo de las Américas, que trabaja con los parques industriales de Monterrey ha efectuado algunos trabajos en Yucatán. La instalación de nuevas maquiladoras en Campeche y

²²⁵Comentario común en cuatro gerentes de maquiladoras textiles entrevistados.

Quintana Roo también ha corrido a cargo de los constructores ya existentes.

La instalación del gasoducto ha implicado un proceso incipiente de especulación de los terrenos en los que se podrían instalar nuevas naves industriales. Aunque tierra es lo que sobra en Yucatán, el carácter estratégico del gas natural ha hecho que estos terrenos multipliquen su valor en poco tiempo desde 1996. Un ejemplo es el parque industrial construido en Valladolid, que aunque se ve semiabandonado ha provocado un proceso de especulación en la compra de lotes. Además de la especulación económica hay un proceso de especulación política en la descentralización de la maquila.

La especulación política es una cadena. Del gobierno del estado hacia municipios y presidentes municipales a los que quiere favorecer y de éstos hacia su clientela de votantes. Aunque existió una tendencia de recompensar el voto y la lealtad partidista enviando maquiladoras y la infraestructura consiguiente —cuando éstas lo ameritaban— a ciertos municipios, las preferencias tenían también muchas condicionantes. La ubicación, la cercanía a Mérida, Progreso y la densidad demográfica. A éstas ya se añade el gasoducto. Se procuró no favorecer a los alcaldes del PAN y del PRD. Sin embargo, también influyó mucho la capacidad de gestión de cada quien y la importancia de su municipio. Tenemos el caso de Aristeo Catzín, alcalde panista de Tekax, población muy importante de Yucatán, que contó con apoyo del gobierno del estado cuando la maquiladora Lee decidió instalarse allí, facilitando la donación de terrenos, la construcción de caminos y la dotación de electricidad y agua.

HACIA UNA ECONOMÍA DEL ESPACIO. RESERVA TERRITORIAL Y DESARROLLO ECONÓMICO

“EN EL parque de industrias no contaminantes muchos nunca tuvimos claro el negocio.”²²⁶ Hubo una solicitud del gobernador

²²⁶ Inversionista participante del parque en su primera fase, que se desligó pocos años después.

Cervera que entrara uno de los más importantes constructores durante su régimen: Armando Palma. Armando Palma fue un empresario clave durante el periodo de Cervera para comprender el manejo, monopolio y uso de la reserva territorial de la ciudad de Mérida. Recibió de manera gratuita el terreno equivalente de un pueblo de mediano tamaño, en el que proyectaba construir cuando menos 10,000 casas para albergar un mínimo de 40,000 personas. Al final construyó 6,000. El fraccionamiento Francisco de Montejo.

Palma sobre todo es un promotor de vivienda y nunca participó en los negocios ni del parque industrial, aunque fue socio inicial, ni de la construcción de carreteras o del puerto de altura, dejándole el campo a Canteras Peninsulares. Finalmente el fraccionamiento Francisco de Montejo demostró ser un éxito, pero lo que fue injusto fue el monopolio que ejerció "La Gaviota" Palma en sociedad con el gobernador excluyendo a otros constructores del enorme proyecto.

Todos los proyectos económicos de Cervera se manejaron como si fuera una pequeña familia, con el patriarca, el gobernador a la cabeza. Eso generó mucho malestar entre el empresariado. Pero las preferencias partidistas y personales no siempre pudieron aplicarse de manera uniforme. Tenemos el caso del exitoso constructor Víctor Ferréez quien ha estado ligado al PAN y, sin embargo, recibió numerosos contratos durante el régimen de Cervera y de Dulce María Sauri, en gran medida porque su manejo de estructuras metálicas era muy especializado y siempre ofreció calidad. Él tuvo a su cargo construir la infraestructura metálica de las naves de Monty.

"Yucatán es atractivo para las maquiladoras por la cercanía a Estados Unidos y en especial a Miami, por la disponibilidad de transporte a través del puerto de altura y porque encuentran en Mérida una bonita ciudad para vivir."²²⁷ En este asunto del control de la construcción es muy importante distinguir que hubo dos momentos. En el primero, que transcurrió de 1984 hasta

²²⁷ B.C., empresario dueño de una inmobiliaria subcontratada de manera eventual para construir naves a las maquiladoras.

1993, las maquiladoras estaban muy controladas por el estado y la posibilidad de hacer negocios con ellas descansaba mucho en las manos de los funcionarios y sus camarillas empresariales. Después de la firma del TLC y hasta la salida de Cervera en 2001, el control directo se le fue yendo lentamente de las manos al gobierno del estado, y el gobernador y sus funcionarios recurrieron a mecanismos de control directo como limitar el acceso a tierra barata o gratuita y la dotación preferencial de infraestructura costosa a cargo del erario público. Esto era especialmente cierto para aquellas maquiladoras muy grandes que trataban de manera directa con el gobierno del estado o aquellas asociadas a empresarios yucatecos que buscaban disminuir sus costos de instalación. Pero había otras maquiladoras. Las que llegaban por su cuenta y sin socios buscaban cómo instalarse, como los italianos que llegaron y se promovieron entre ellos.

¿Cuál fue la importancia del factor local? Hay opiniones encontradas de su relevancia. “Yo no creo que el factor local haya sido importante para atraer las maquiladoras”,²²⁸ me planteó un empresario. A mi parecer esto revela un punto de vista interesante: que su importancia disminuyó mucho después del TLC y que algunas de las acciones de los intermediarios locales fueron reactivas, buscando responder a oportunidades de negocios más que proactivas planteándolos. En realidad los dos procesos se dieron de manera paralela después del TLC. Después de todo lo que las maquiladoras traen, el capital en gran escala, es bienvenido en cualquier lugar. Las maquiladoras no tienen que rogar que las acepten. Si en un lugar algo se les dificulta se van a otro. En ese sentido otros empresarios ven de menor importancia la labor de los intermediarios. “No es que haya coyotes. Es que la clase empresarial de Mérida es tan pequeña, que uno no halla mucho para dónde irse. Y nunca puedes hacer a un lado a una serie de personas como son los Abraham, los Chapur. Son gente que a fuerza tienen que estar porque son de los pocos capitales importantes que hay.”²²⁹ “Los que entraron al parque de industrias no conta-

²²⁸ *Idem.*

²²⁹ Líder empresarial, comerciante y ex presidente de cámara.

minantes le hicieron más favor al gobierno que el gobierno a ellos.”²³⁰ Este punto de vista considera que el parque industrial ha sido un proyecto de baja rentabilidad y que en general ha sido un mal negocio. Esta opinión que resulta cierta *post facto*, no considera que si en efecto parte del negocio era apoyar al gobierno del estado con su prestigio empresarial, su inversión fue mínima. La tierra fue casi regalada al igual que la dotación de infraestructura. La firma del TLC hizo que a la larga resultara un mal negocio. O al menos uno no tan bueno.

Hay un elemento ideológico que siempre aparece a la hora de discutir las maquiladoras. Que no deja de ser un capital volátil, poco preocupado por las condiciones sociales y explotador de la mano de obra de los países pobres. Por eso el discurso gubernamental suele ser un tanto ambivalente cuando la defiende, aunque con sus actos la proteja. El empresario local las ha promovido pero también les ha sacado ventaja. Se ha aprovechado del impulso que trajo la inversión extranjera, de la voluntad de establecerse aquí. La opinión que tiende a disminuir la importancia de los agentes locales, e incluso del gobierno, pone énfasis en la fuerza del mercado internacional y en el proceso de toma de decisiones de las propias maquiladoras al expandirse. Se fija en que, por ejemplo, el costo del terreno no representa más del 3 al 5 por ciento de la inversión inicial de una maquiladora y que “el gobierno puede dar toda clase de facilidades, pero no va a hacer que tu negocio sea bueno o malo. El gobierno no te va a sacar de un problema de eficiencia”.²³¹ Esta opinión pone énfasis en que las maquiladoras no vienen ni se van por las acciones del estado, sino porque las condiciones del mercado así se lo marcan. Va más lejos y señala el desconcierto de las maquiladoras por la alta rotación de la fuerza de trabajo en Yucatán. Pensaron que la gente estaba desesperada por trabajar pero descubrieron que cuando la gente cobra hay un alto ausentismo y que, en ciertas etapas de su vida, se alejan por completo de la fábrica. Por eso se explica mejor el abandono de algunas maquiladoras de México y Yucatán. Quizás “en igualdad

²³⁰ *Idem.*

²³¹ J.B., empresario maquilador norteamericano.

de circunstancias te quedas donde te dan un poco más de calor humano, donde como dicen ustedes, te apapachan, pero si me dan mejores condiciones en China, me voy aunque el gobernador sea, como lo es, mi amigo..."²³²

SOCIOS Y AMIGOS:
DE LA ADVERSIDAD A LA BONANZA

EN CUALQUIER análisis la crisis de 1995 es un parteaguas. Sacó de los negocios a muchos empresarios y cambió el panorama en lo que respecta a su capacidad de vincularse con la maquila. Grandes capitales como los de Armando Palma, Fernando Ponce y el Corporativo Peninsular, el Grupo Abraham, la Hidrogenadora Yucateca, la familia Xacur, Raúl Casares G. Cantón se tambalearon y retrocedieron varios años de acumulación. Otros cientos de empresarios menores no la libraron. "Fue como si estuviéramos parados sobre un pilar, por encima de los demás. Se cimbró el pilar y sólo quedamos algunos... y ese lugar ha sido llenado por los extranjeros... que ahora están en el pilar junto a nosotros."²³³

La reestructuración de las alianzas políticas entre el gobierno y los hombres de negocios también se vio influida por la crisis económica. Ya sea porque algunos empresarios no estaban en condiciones de ser socios de nada por el momento y otros dejaron de interesar, dado que estaban quebrados. Ese fue al parecer el caso de Fito Peniche que tuvo que huir a Florida para evitar las órdenes de aprehensión solicitadas por Banamex por no pagar millonarios adeudos. Hay quien lo ha interpretado como un rompimiento entre los antiguos socios. En realidad el rompimiento fue aparente y si precisamente ni la procuraduría ni la policía norteamericana ni la Interpol lo detuvieron nunca, se debió a que aún mantenía el afecto y la protección de Cervera. Cuando la denuncia de Banamex adquirió una dimensión federal fue cuando ya no pudo hacer mucho más y tuvo que huir. Su quiebra fue pavorosa.

²³² *Idem.*

²³³ C.G.C.R., comerciante y constructor en gran escala, sobreviviente empresarial.

De cualquier manera el dinero de Cervera nunca se hizo manteniéndose como socio en empresas o negocios. Hubiera sido demasiado obvio. Excepto en los ranchos y la ganadería, que tampoco son un gran negocio (sino más bien una inversión a largo plazo pues él no es un gran ganadero), se menciona que sus ganancias suelen ser en efectivo. Al parecer eso fue lo que sucedió con una de sus principales frentes de acumulación como lo fue Canteras Peninsulares.

A Canteras Peninsulares la fundó Benjamín Paredes en los años setenta y su principal negocio al principio era ser transportista de material de construcción. Creció cuando se dedicó a trabajar con Cementos Maya y cuando Cervera llegó al poder en su interinato fue cuando multiplicó su tamaño y expandió sus actividades de construcción, obteniendo uno de los principales contratos para la construcción de la primera etapa del puerto de altura de Progreso. Fue la compañía favorita del régimen en las dos etapas de Cervera. Su forzada y extraña manera de ganar un primer contrato multimillonario dejó en claro que se trataba de la compañía privilegiada por el gobernador. Sin embargo, el pago, si es que lo había, se hacía en efectivo y sobre porcentajes. De manera legal Cervera no fue socio de Canteras ni de ninguna de sus compañías subsidiarias.

El favoritismo también puede tomar otros caminos. Por ejemplo, cuando una compañía ganó un concurso de obra para una carretera se le hizo saber que al gobierno del estado le gustaría, para que los recursos fluyeran mejor, que compartiera parte de la carretera con la compañía que había quedado en segundo lugar... Canteras Peninsulares. También es cierto que con la enorme capitalización lograda de 1984-1988 con la construcción de parte del puerto de altura, la compañía pudo crecer y llegar a estar muy bien equipada, en especial en lo que respecta a equipo pesado, lo que le permitió ser más competitiva y ganar más adelante de manera fácil otras obras, como la parte correspondiente a Yucatán de la autopista Kantunil-Cancún. Pero el problema de crecer al calor del favoritismo del gobierno es que se pierde eficiencia, pues ya no importan los costos y Canteras llegó a tener adeudos millonarios hacia el final del sexenio de Cervera, declarándose en

moratoria y quiebras parciales que, sin embargo, la compañía pudo salvar entrando a una etapa más modesta pero también más sana después del 2001. El regreso a sus orígenes pudo sacarla adelante.

El sacudón de 1995 cambió de manera sustantiva al grupo empresarial que llevaba Cervera consigo, además de que se vio a un gobierno federal distinto, mucho más austero, controlado en sus gastos y un gobernador que se acomodó a los nuevos tiempos. ¿Cómo? Buscando socios con más capital y menos adeudos y con los que se tuvieran también menos compromisos personales que hicieran sentir obligado al gobernador a sacarlos de sus deudas. Además, Cervera quería alejar al grupo de empresarios que sentía que al menos en lo que respecta a lealtades políticas, si no lo habían traicionado, sí habían apostado a un doble juego apoyando o simpatizando también con el PAN, que con una gran votación casi le impidió llegar a la gubernatura en 1995.

El grupo de empresarios de origen libanés era el más adecuado. Aunque algunos como Xacur, dueño de la Hidrogenadora Yucateca llegaron a la quiebra por sus adeudos en dólares, otros, como los hermanos Roberto y José Chapur y parte de las empresas del Grupo Abraham pudieron sortearla no sólo por tener menos adeudos, sino también porque tenían sus capitales, ahorros e inversiones en dólares. En este sentido algunos de los empresarios libaneses locales aún están influidos por tradiciones familiares empresariales que no sólo mantienen el valor del ahorro, sino también la costumbre de convertir su capital a metal o monedas fuertes y no mantenerlo en pesos.²³⁴

Esta costumbre les permitió tener capital durante los inciertos años de devaluaciones y múltiples papeles moneda de la Revolución y mediante el agio, desarrollar una exitosa red financiera informal en los pueblos de la zona henequenera,²³⁵ que los convirtió en los principales comerciantes establecidos en ellos.²³⁶ De

²³⁴ Véase de Luis Alfonso Ramírez, *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán*, Conaculta-SEP, 1994, pp. 106-120.

²³⁵ *Idem*.

²³⁶ Véase Luis Alfonso Ramírez, "De buhoneros a empresarios: la migración libanesa en el sureste de México", en *Historia Mexicana*, Centro de Estudios Históricos, núm. 3, vol. XLIII, El Colegio de México, enero-marzo de 1994, pp. 451-486.

nuevo, este tipo de ahorro y disponibilidad de capital les hizo posible comprar ex haciendas henequeneras durante la gran depresión de 1929 y más propiedades rurales y urbanas después de la reforma agraria cardenista.²³⁷ Esta previsión también hizo llegar a algunas familias como los Abraham y los Chapur a los años posteriores a 1995 con su capital en dólares. En especial, en el caso de los hermanos Roberto y José Chapur es evidente su ascenso en el mundo empresarial y sus múltiples inversiones en el ramo turístico en Cancún y la Riviera Maya después de 1995, debido a la buena salud financiera y al capital invertido en Estados Unidos que los fortaleció para ganar el espacio económico abandonado por empresarios en quiebra.

No se debe exagerar la dimensión económica de estas alianzas y menos en lo que respecta a los negocios en torno a las maquiladoras. Esto se debe de ver más como un indicador de las inclinaciones políticas de Cervera y como la punta del iceberg de otros negocios y de las nuevas relaciones sociales y políticas que establecieron los grupos de poder después de la crisis de 1995 que, no olvidemos, fue tanto económica como política.

De cualquier manera se dieron cambios en la dirección de los nuevos favores políticos. Las razones estructurales para la llegada de las maquiladoras a Yucatán fueron la firma del TLC y la devaluación de 1995. En este contexto el peso y la importancia de los agentes locales tendió a disminuir. Sin embargo, para los empresarios locales involucrados en la maquila el peso de un gobierno como el de Cervera aún era muy fuerte. El hecho de que algunos vieran rotas las alianzas y otros se vieran ahora favorecidos impactó su capacidad de acumulación. Pero además impactó sus simpatías públicas, que se empezaron a inclinar aún más por la oposición panista.

Las nuevas alianzas se podían hacer de manera directa, pero en el caso de las maquiladoras también de manera indirecta, orientando al inversionista extranjero hacia nuevos socios. Podemos ubicar a un alto funcionario del gobierno del estado recibiendo a un inversionista extranjero en busca de terrenos y de información.

²³⁷ *Idem.*

La verdad, tú los enfilas. Llega un extranjero, viene con el secretario de Desarrollo Económico para que lo oriente. Pregunta: ¿aquí quién me puede construir? Uno contesta: la verdad aquí los buenos son éstos. Juan Pérez y Pedro. Si el extranjero contesta: también me han hablado muy bien de fulanito, uno enmarca las cejas y responde: mira, con ese ni te metas, es un pillo. Nosotros en el gobierno lo vemos muy mal. Y tú extranjero, en una tierra de desconocidos, si te hablan mal de una persona no vas. Por más buena impresión que tengas, andas alerta a ver quién te va a trampear... Así se hacía.²³⁸

De cualquier manera, en el total de la actividad empresarial de los socios del gobierno esto se convirtió en un negocio menor, en especial después del año 2000. Ya en esa época los agentes locales, tanto del estado como los privados, se tornaron menos importantes para atraer al capital maquilador.

EL NAUFRAGIO DE 1995

¿QUIÉN ganó y quién perdió con las quiebras de 1995?, ¿qué pasó, por ejemplo, con los Abraham, que venían acumulando de manera incontenible? Los efectos generales de la crisis de 1995 fueron varios. Primero están los que quebraron de manera definitiva y se salieron del juego. Segundo, los sobrevivientes quedaron descapitalizados y tercero, cortó las ramas de diversificación de las inversiones y los obligó a volver al origen, retornar a sus negocios centrales, donde eran buenos, competitivos. “En el 94 los empresarios lo mismo eran astronautas que buceadores.”²³⁹ “Creíamos que como nos había ido tan bien en un giro éramos tan chingones como para que nos fuera bien en todos.”²⁴⁰ El año de 1995 fue como un naufragio. Los empresarios empezaron a tirar

²³⁸ Ex funcionario de la Sedeinco del Gobierno del Estado de Yucatán, 1995-2000.

²³⁹ O.B.J., gerente bancario de 1984 a 1995.

²⁴⁰ C.F.R., veterinario, ganadero, agroexportador, constructor y después de 1995, sólo ganadero en pequeña escala.

por la borda, a deshacerse de una gran cantidad de pequeños negocios. Pasó con los grandes como el Corporativo Peninsular de los Ponce, con las empresas del Grupo Abraham en toda la península y también con los medianos y pequeños.

Otro efecto de las empresas sobrevivientes fue que se sanearon financieramente. Los que aguantaron los primeros años pudieron pagar sus deudas en mejores condiciones y, por último, se fueron miles de competidores pequeños en todos los tipos de mercado. Se “limpió” el mercado. En otras palabras, la crisis hizo quebrar a varias miles de empresas en toda la península y los sacó del mundo de los negocios y cuando el mercado se recuperó, los sobrevivientes pudieron crecer con rapidez y encontrar amplios sectores del mercado sin competidores, lo que les permitió crear pequeñas o grandes “bolsas monopólicas” en toda la economía, que ahora es manejada por los capitales mayores. Con una novedad: esto también lo hizo el capital extranjero y en sus manos quedó todo un sector muy importante del mercado regional.

Un ejemplo de esto son los refrescos embotellados. El único pequeño competidor local de Coca Cola y la familia Ponce era un antiguo refresco: sidra Pino. La crisis la hizo quebrar y vender. Los Ponce se quedaron con todo el mercado, aunque la crisis también los haya afectado. Pero en esos años creció la presencia de Pepsi Cola. Uno de sus principales representantes en México, Eduardo Molina, puso plantas embotelladoras y el mercado se dividió entre las dos transnacionales, aunque Coca Cola controla aún el mercado peninsular. Así la crisis fortalece a los más grandes como a los Ponce. Los vuelve más eficientes y manda sus deudas a largo plazo, reestructuradas y vuelven a tener finanzas sanas. Con los Abraham pasa lo mismo. Se deshacen de muchas pequeñas empresas en una enorme variedad de giros y retornan a sus negocios originales: las telas, los supermercados y el material de construcción.

El que pudo sobrevivir salió fortalecido. Las empresas quedan financieramente sanas.

Te hablo de mi experiencia personal, de mis compañías constructoras. Cuando vino la crisis quedé en la calle. Después

de considerar si seguía empecé a negociar mis deudas en muchas mejores condiciones y todas mis empresas salieron sanas. Pasé apuros tres años, me dediqué sólo a ver cómo pagaba mis adeudos, cómo salvaba mis empresas... la crisis eliminó a muchos amigos, pero el que sobrevivió salió fortalecido...²⁴¹

Esta situación fue común a muchas empresas, las sobrevivientes comenzaron a crecer de nuevo a partir de 1997 y 1998 y, con altibajos, continuaron haciéndolo hasta el 2002. Sus ritmos de crecimiento son menos impresionantes que antes pero todas las finanzas están sanas, con menos deudas.

De la crisis y el reacomodo quedaron los empresarios que tenían las redes mejor armadas y un núcleo de empresas eficientes con mercados locales aprovechados y bien ubicados. Este es el caso ya citado de la familia Abraham que sobrevivió a la crisis y volvió a crecer en el ramo en que era más eficiente: el de distribución y venta de telas al mayoreo y al menudeo, donde siguen controlando grandes sectores del mercado del sureste. También mantuvieron su cadena de supermercados, pero los monopolios nacionales y extranjeros en ese ramo hacen evidente que a corto plazo tendrán que abandonarla. Su situación es un buen ejemplo de control sectorial de los grandes corporativos transnacionales en el sureste.

Su exitosa cadena de supermercados no puede competir con el capital foráneo de Carrefour, el norteamericano de Costco o Sam's Club, el de Comercial Mexicana o Gigante. Además se trata de un corporativo familiar que acabará respondiendo al ciclo biológico de la familia extensa,²⁴² y esto se verá precipitado por una situación biológica inusual: entre dos hermanos tienen 10 hijos varones todos incorporados al corporativo. Éstos, a su vez, empiezan a tener ya hijos adultos... que también están en la empresa. "Antes, las reuniones del Consejo Directivo las hacía-

²⁴¹ M.O., empresario, constructor en gran escala. Promotor de vivienda y de naves industriales.

²⁴² Véase Luis Alfonso Ramírez, *Secretos de familia...*, op. cit., pp. 210 y ss., sobre la familia extensa trigeracional de los empresarios libaneses en Yucatán.

mos en la parte de arriba de un supermercado. Ahora tenemos que rentar una sala de convenciones.”²⁴³ A corto plazo, en especial ante la ausencia de los hermanos fundadores, el corporativo se subdividirá y sólo quedarán las partes más sólidas para volver a crecer.

En el caso de la maquila, como en cualquier otra consideración en torno al capital extranjero y al empresariado local, los tiempos en que hay que analizar los acontecimientos para tratar de entenderlos son cada vez más breves. La personalidad de un gobernador y las rencillas internas de los grupos de poder tienen impactos cada vez más cortos. Conforme el modelo liberal avanza el papel del Estado como agente económico se ve disminuido. Mantiene su importancia en muchos aspectos pero en otros ya no es trascendente. “Ahora es más difícil que un gobernador te haga rico o te haga pobre.”²⁴⁴

Después de 20 años de presencia de maquiladoras, los empresarios yucatecos se han involucrado en gran escala como productores directos. Los efectos han sido aislados y colaterales, aunque los negocios y las ganancias puedan llegar a ser muy buenos. La cultura empresarial local no pudo incorporar el modelo de maquila, al menos en los aspectos industriales. No se diseminó el modelo maquilador. Tampoco disminuimos su importancia. En otros ámbitos existen transformaciones muy profundas. Los empresarios arrendadores de naves, por ejemplo, son capitalizados mensualmente y pueden emprender con comodidad otros negocios, como BC que consolida su empresa constructora construyendo y arrendando instalaciones a la gran maquiladora Monty. El impacto de las más grandes en los pueblos donde se ubican también es de importancia. Monty en Motul no sólo está generando un pueblo obrero a la mitad de la zona henequenera yucateca, sino que su derrama económica promueve un tipo de consumo que hace crecer y proliferar el comercio y los servicios locales. Si bien en este sentido la derrama es benéfica y bienvenida en una zona pauperizada, no es capaz de generar ningún tipo de economía de

²⁴³ Empresario, miembro de la familia Abraham, información personal.

²⁴⁴ M.O., empresario, 2003.

escala vinculada a sus cadenas productivas, por lo que su papel como detonante del desarrollo económico es muy limitado en cualquier plazo que queramos considerarlo, aunque el efecto económico de su derrama acabe modificando el entorno urbano. Hay otros beneficiados. Mancera, como despacho contable y auditor obtiene un buen dinero de sus contratos. Los notarios que trabajan con ellos también. Pero la maquila no ha sentado ejemplo de organización empresarial para ser replicada.

Las alianzas empresariales siempre se dieron en el marco de fuertes rivalidades. Algunas anécdotas lo ilustran. Fito Peniche y Fernando Ponce eran muy buenos amigos. Durante el sexenio de Dulce María uno era secretario de Desarrollo Económico y otro de Finanzas y se solían gastar fuertes bromas. Fito le dice a Fernando Ponce que él era el Hood Robin “porque le quitaba el dinero a los pobres para dárselo a los ricos. A lo que Ponce le respondía que el era el rey «Sadim», Midas al revés, porque todo lo que tocaba lo convertía en polvo. Hasta el oro”.²⁴⁵ Al parecer en ambos casos algo hubo de verdad. De todas maneras ambos eran parte de la familia local y sabían tratar mejor a los empresarios que como lo hizo Abraham Jorge Musi, el secretario económico de Manzanilla Schaffer, “quien me decía, ¿quieres ayuda para un negocio? Te va a costar tanto. Y de acuerdo, como dicen vulgarmente, tú, cuando tratas con el gobierno sabes que te va a costar. Pero una cosa es que te seduzcan y otra que te violen. Y ese señor era un violador profesional...”²⁴⁶

El cambio de Cervera hacia los empresarios también se lo atribuyen éstos a una vanidad personal herida.

Durante su primer periodo sintió que era el rey y después descubrió que cuando Manzanilla tomó el poder, el rey empezó a ser Manzanilla. Y esto le dolió. Se sintió muy decepcionado de la clase empresarial a la que antes había protegido. Y luego estuvo el hecho de que todos estos empresarios colaboraran con los gobernadores siguientes... se olvidó que lo

²⁴⁵ Ex funcionario, colega de ambos en el gobierno de Dulce María Sauri.

²⁴⁶ Empresario dedicado a la construcción de vivienda y especulación de tierras urbanas.

único que nos interesa a los empresarios son nuestros negocios. Y vamos a hacer negocios con quien fuera. Político que no comprenda esto, está liquidado.²⁴⁷

Esto explica por qué “Dájer rompió pactos y sacó y metió nuevos socios a los negocios del gobierno. En gran medida seguía los mandatos del gobernador que se encontraba lleno de amargura”²⁴⁸ contra los empresarios.

Con un exitoso y capaz empresario, Raúl Casares también pasó lo mismo. Cuando comenzó la quiebra de un “megaproyecto” porcícola que él lidereó, el gobernador no lo apoyó. “Se trataba otra vez del Cervera amargado, resentido.”²⁴⁹ Resentía, además, el hecho de que Casares fue un empresario hábil que tenía muchos otros apoyos, como el de Hank González, quien finalmente lo ayudó. Casares perdió mucho dinero con el proyecto y quienes lo conocen aseguran que su fortuna quedó como antes de 1995, porque de todas maneras era muy grande. El hecho es que no sólo la alianza, sino también la amistad quedó resentida y el empresario dándose cuenta de los nuevos tiempos políticos de manera abierta se lanzó a apoyar al PAN y a Patricio Patrón Laviada, tanto como candidato a gobernador como en su primer año de gobierno después que fue electo.

Hay también un elemento de prestigio a considerar para comprender por qué los empresarios empezaron a alejarse del régimen de Cervera en sus últimos años. Conforme el enfrentamiento del gobierno del estado con el gobierno federal se polarizó y recurrió cada vez más a medidas de presión política abierta, el régimen empezó a perder legitimidad y también viabilidad frente a un presidente panista como Vicente Fox. Era claro para cualquier empresario que fuera cuidadoso de su imagen pública, que había llegado el momento de desmarcarse de un partido político desprestigiado y que había perdido la Presidencia de la Repúbli-

²⁴⁷ Empresario, inversionista en gran escala de distintos proyectos industriales y agropecuarios vinculados al gobierno.

²⁴⁸ *Idem.*

²⁴⁹ *Idem.*

ca. Empezó la desbandada de los empresarios con visión. Era el momento de prepararse para hacer negocios con los regímenes siguientes. Los líderes empresariales empezaron a esquivar al gobernador a partir del momento en que puso como candidato a gobernador por su partido a una persona poco carismática como Orlando Paredes Lara y hacía más que evidente el futuro triunfista. Nadie quiere estar con los perdedores. No sólo por el dinero, y el poder, sino también por el prestigio.

El prestigio en un medio social relativamente cerrado como Yucatán cuenta mucho. Hay empresarios capaces de gastar mucho dinero en actividades no redituables, como es el caso de Raúl Casares G. Cantón que editó una enciclopedia a un costo de muchos millones de pesos, sabiendo que nunca iba a recuperar su inversión. O.B.C. que ama la lectura y gasta varios miles de pesos en editar una revista virtual de literatura, o José Trinidad Molina Castellanos, que hace millonarios donativos a la Iglesia cada año sin capacidad de recuperarlos, al menos en este mundo. El concepto de prestigio y de "honor", vinculado también en algunos de ellos a un catolicismo militante es muy importante para mantener posiciones sociales y un papel clave dentro de la jerarquía local.

Redes públicas y redes privadas

LOS INTERESES personales tienen mucho que ver en las políticas de gobierno. Si nos fijamos en los perfiles empresariales podremos notar que Dájer fue el primer secretario de Economía que no tenía negocios directos vinculados al capital extranjero maquilador. Aunque privilegió a su grupo de constructores y vendedores de terrenos, cambiando a los anteriores intermediarios de las maquiladoras, sus negocios estaban y continúan en otros lados. El comercio tradicional de Mérida por una parte y, sobre todo, la especulación a gran escala de terrenos urbanos arrancados a los ejidos colindantes de la ciudad de Mérida, en especial Temozón, para lo cual utilizó ventajosamente su posición de secretario dentro del gobierno del estado.

Adolfo Peniche o Fernando Ponce promovían sus intereses personales cuando defendían el proyecto de maquila para Yucatán. Las ventajas que las maquiladoras significaban para el estado las comprendían con facilidad, porque eran ventajas de las que ellos mismos podían beneficiarse. No sólo creían en el proyecto. Sentían sus efectos en la bolsa. Por eso fueron creativos y dinámicos para atraer capital y sostuvieron durante mucho tiempo una política que dio resultados. Incluso Nicolás M'dahuar, que no es un capitalista industrial, pudo hacer negocios personales de importancia con el capital internacional a través de las franquicias. Además sólo estuvo año y medio en el cargo, por lo que ni siquiera intentó dibujar una política industrial propia. Dájer, durante seis años, cosechó los resultados de las condiciones internas desarrolladas por otros y de las coyunturas internacionales como la devaluación y la expansión ininterrumpida del mercado nortea-

mericano. ¿Por qué esforzarse en retener a una u otra planta, si de todas maneras continuaban llegando y, a fin de cuentas, no significaba mayor ganancia para sus bolsillos?

Las redes de los funcionarios se vuelven con facilidad redes privadas cuando dejan de serlo. Estamos hablando de que se trata de redes funcionales, fortalecidas y mantenidas vivas por el éxito en la promoción. La dualidad de los roles y el mantenimiento de un perfil profesional de larga duración están presentes no sólo en las cabezas de sector, sino también en aquellos funcionarios de nivel medio que fueron particularmente efectivos en la promoción. Por ejemplo, uno de los primeros gerentes del parque industrial se llamó Jorge Nesbitt. Desarrolló un esquema promocional para atraer maquiladoras durante los últimos años de los ochenta. Al poco tiempo se integró al gobierno del estado, al equipo de Peniche y López y siguió trabajando en conjunto para atraer maquiladoras a Yucatán.

Hay que subrayar que este grupo fue en realidad el que desarrolló la “feliz fórmula” de la atracción. Cuando fue eliminado del gobierno, la promoción desde el estado disminuyó y ellos la continuaron como promotores privados, llevándose las redes consigo. Se profesionalizaron y dedicaron a esto. Mediante esa labor obtuvieron un sueldo, un trabajo, una posición social y política y, a diferencia de los funcionarios mayores que pudieron asociarse por contar con capital, ellos no obtuvieron necesariamente ventajas para sí mismos, sino promoviendo la contratación de compañías de servicios profesionales o de construcción y arrendamiento de parientes o amigos.

Por ejemplo, Arturo López siguió trabajando con el sector maquilador durante los años en que no estuvo como funcionario de gobierno, incluso cuando le resultó ya imposible trabajar con Ricardo Dájer, debido al desinterés de este último por la manufactura, renunció al gobierno año y medio antes de que termine el régimen de Cervera y puso una oficina privada junto con otros socios para dar servicio a las maquiladoras. En 2003 se incorporó de nuevo a la Sedeinco bajo el régimen panista, llevando su experiencia y sus redes en un nuevo esfuerzo para atraer capital

foráneo. Algo similar volvió a suceder con Jorge Nesbitt. Después de ser gerente del parque industrial y funcionario de gobierno, acabó desempeñando las labores de gerencia directa de una planta maquiladora, Mexglove, de su antiguo patrón Sauri.

El desinterés manufacturero del periodo institucional del cerverismo no significó falta de apoyo para que se instalaran las maquiladoras. Se les dejó llegar y se les veía con buenos ojos, pero significó un cambio en la estrategia política del gobernador y sobre todo nuevas alianzas con los sectores empresariales. También significó dejar de apoyar la acumulación y las ganancias de unos a favor de otros, asumiendo que así una parte de este empresario local dividido iba a apoyar con más fuerza su proyecto de globalización. El grupo de comerciantes libaneses fue el nuevo sector elegido por Cervera, aunque en realidad éstos nunca se habían alejado mucho de él. El operador político para tender estos nuevos puentes con los empresarios fue Ricardo Dájer, quien, de paso, se encargó también de tratar de quemar los viejos. O al menos ayudar a Cervera a hacerlo. La inversión era más de yucatecos que estaban poniendo pequeñas maquiladoras en todos los pueblos, que de capitales extranjeros que venían a Yucatán. Además el ímpetu maquilador ya estaba dado y cada mes nuevas empresas buscaban información sobre Yucatán. Muchas de ellas acabaron instalándose.

El proyecto de Cervera se tornó antes que nada un proyecto para cooptar un nuevo corporativo empresarial. Decidió alejarse de sus viejos aliados, que consideraba lo habían traicionado y eran ya de poco fiar, como lo demostraba el hecho de que habían apoyado con dinero las campañas panistas o habían aceptado colaborar con los gobiernos municipales de ese partido. En última instancia porque el voto meridano en su conjunto demostró ser panista. Ricardo Dájer, aliado de fórmula, dependiente de él totalmente en su breve carrera de político y, en ese sentido, cliente leal y a toda prueba, era el instrumento adecuado para acercarse a todo el sector empresarial libanés. Los empresarios libaneses, ya de por sí poderosos económicamente, ganaban nuevos espacios políticos.

La Cámara de Comercio de Mérida estaba ya en manos de estos empresarios. José Chapur, Ricardo Dájer y Juan José Abraham de abierta filiación priísta. Durante este sexenio los intereses de todos ellos estaban lejos de las maquiladoras. José Chapur empezó a promover sobre todo las plazas comerciales hasta que se saturó el mercado de Mérida y dejaron de ser un buen negocio. Fue a invertir junto con su hermano en la hotelería a Cancún. Encontró allá un filón impresionante y su capital se multiplicó hasta convertirse en uno de los más grandes de Yucatán en el 2003. Todos estos capitales libaneses se encuentran muy unidos. La familia Abraham nada más representa a una veintena de empresarios emparentados y medio centenar de empresas en toda la península y hay, por supuesto, otras densas redes de empresarios libaneses emparentados. Cervera encontró, pues, una nueva base corporativa empresarial que le permitió prescindir de sus nuevos socios. O al menos eso fue lo que él pensó. “Y pateó un poco... o un mucho... a algunos de nosotros... que lo habíamos apoyado antes... de toda la vida. No conmigo... pero llegó a tener conflictos muy serios con varios de ellos.”²⁵⁰

Los altibajos de la política económica también tuvieron mucho que ver. Volvemos a un ejemplo ya mencionado. El megaproyecto porcícola que buscaba hacer de Yucatán uno de los grandes abastecedores de carne de cerdo de México y de los países colindantes del Caribe y América Central. En él se involucraron a fondo capitales millonarios de socios “duros” o históricos de Cervera como Adolfo Peniche y Raúl Casares G. Cantón. Problemas de mercado, sanitarios y técnicos fueron las verdaderas causas de que el proyecto fracasara. Sin embargo, esto provocó un severo distanciamiento entre el gobierno del estado y los empresarios involucrados, al grado de que estos últimos sintieron que el gobernador los dejó al garete y a su suerte.²⁵¹

Adolfo Peniche, por ejemplo, como consecuencia de este y otros negocios y como un rebote de las severas devaluaciones de

²⁵⁰ O.G., empresario yucateco que había apoyado con dinero las campañas de Cervera y se sintió rechazado por él, alejándose los últimos años de su gobierno.

²⁵¹ *Idem.*

1994-1995 que multiplicaron sus adeudos bancarios, enfrentó una fiera demanda bancaria, en especial de Banamex, que terminó en una orden de aprehensión girada contra él. El otrora flamante secretario de lujo de Cervera acabó viviendo en Miami, prófugo, durante año y medio, mientras las maquiladoras que él mismo había impulsado se multiplicaban en Yucatán. La sangre no llegó al río. Finalmente Cervera obtuvo la seguridad del gobierno federal de que la orden de aprehensión no se ejecutaría en el extranjero, y así Peniche pudo caminar tranquilo por las calles de Miami.²⁵²

Casares, con una fortuna mucho mayor pudo solventar sus pérdidas en el proyecto porcícola y renegociar sus adeudos. También sintió que el gobierno de Cervera le dio la espalda cuando consideraba que lo había apoyado todo el tiempo. Como respuesta él y otros empresarios reestructuraron sus inversiones y volvieron a invertir en la actividad porcícola, pero en Colima y no en Yucatán. “Nos trataron verdaderamente mal. El medio impreso del cerverato nos pegó con tubo... y mira, uno no es pendejo. Si se estaba publicando eso de mí, que además eran mentiras, el cabrón de Cervera estaba detrás.”²⁵³

Todo esto tensó el clima político yucateco. Y fue la política más que la economía lo que se volvió prioridad del régimen. Por razones como éstas, muchos miembros prominentes del viejo grupo empresarial que lo apoyaba le dieron la espalda y empezaron a apoyar al PAN los últimos años, colaborando en la campaña para la gubernatura de Patricio Patrón Laviada. Esta colaboración alcanzó niveles públicos sin precedente. Por ejemplo, al propio Raúl Casares G. Cantón, junto con su esposa y familia se le vio marchando por el paseo de Montejo, la principal arteria de la ciudad, en mítines convocados por el PAN y la oposición al PRI en contra de las medidas políticas del último año de Cervera. Es más, hizo ostentoso su rechazo y permitió que se le fotografiara en esta marcha.

La colaboración continuó. Es sintomático que Raúl Casares G. Cantón fuera el empresario encargado por el gobernador del

²⁵² *Idem.*

²⁵³ *Idem.*

estado Patricio Patrón Laviada de convocar a más de un centenar de importantes empresarios de toda la República a una reunión en la ciudad de México, con el gobernador panista de Yucatán y su gabinete, con el fin de mandarles una invitación abierta a la inversión. Es más, el encargado del discurso central fue el propio Casares y no el gobernador. Aparte de que el capital para ser exitoso siempre sabe cómo acomodarse a los nuevos tiempos políticos, la susceptibilidad herida buscó desquitarse.²⁵⁴

Los empresarios libaneses también participaron en las actividades de maquila, pero su papel no fue central ni protagónico. Estaban los que desde hacía muchos años tenían sus industrias textiles, sus fábricas de ropa, que a partir de la firma del TLC transformaron dándose de alta como empresas exportadoras e importadoras, como Habib Becil y sus hijos. Pero el grupo libanés con capital más importante no entró al negocio de la maquila y esto explica también el desinterés de Ricardo Dájer en su promoción. De hecho, el gobierno panista de Patrón Laviada tuvo que reconstruir la oficina de promoción de la maquila en la Sedeinco y tratar de generar nuevos esquemas de atracción de capital.

Las ganancias privadas que se dan con la llegada de las maquiladoras son grandes pero limitadas a sólo un pequeño número de jugadores. Operan a través de la creación de una red preferencial de intereses y contactos particulares. El arrendamiento de terrenos o su venta, la construcción de naves industriales y su renta han sido uno de los principales negocios durante estos 20 años. En todos los casos el promotor es un funcionario político de nivel que "recomienda" con mucho interés a los inversionistas sus servicios. De 1984 a 1988 el monopolio lo tuvo el parque industrial. Después de 1988 el juego se abrió poco a poco y más jugadores se sentaron a la mesa. Como ya vimos nunca fueron muchos. Cuando Ricardo Dájer tomó la Sedeinco eliminó estas redes e introdujo sus propios asociados, su propia clientela. Durante los seis años que estuvo al frente un contratista privilegiado fue Ricardo Siqueff y detrás de él un pequeño número de cons-

²⁵⁴ Para hacer más patente su apoyo, Casares publicó después su discurso en la prensa local.

tructores muy ligados al capital comercial libanés. La inversión de capital extranjero es un proceso en el que si bien hay ganadores y perdedores resulta mucho más complejo de lo que parece en un principio. Aquí el gran perdedor en términos de política y poder es a fin de cuentas la soberanía. Sin embargo, en términos económicos las grandes perdedoras a largo plazo son las élites locales.

LAS RAÍCES DE UN CONFLICTO
POLÍTICO: EL ENFRENTAMIENTO DE
LAS CÚPULAS EMPRESARIALES

EN 1974 la Coparmex, la Canacindra y la Canacome decidieron formar la Junta Coordinadora Empresarial, como una defensa ante lo que se consideraba la amenaza y los excesos del periodo populista de Luis Echeverría. Se creó la sección Yucatán y surgió como una Junta Coordinadora Empresarial, que no es una asociación civil ni un organismo autónomo, sino una mesa de negociación entre pares. Allí se debían tratar asuntos que tuvieran dos características: que fueran un problema común a todas las cámaras yucatecas y que fueran, además, graves. Desde 1974 hasta el 2003 la coordinadora empresarial estuvo formada por estas tres asociaciones grandes y algunas cámaras menores. Cada dos años la coordinadora rota su presidencia entre las cámaras y evita tener una política partidista o abiertamente partidista, aunque resulta evidente que siempre ha sido objeto preferente de la atención del gobierno.

¿Dónde comenzaron los problemas? Comenzaron en el segundo periodo de Cervera Pacheco, a partir de 1995. ¿En qué consistieron esos problemas? En que en un principio Cervera, nombrado ya gobernador constitucional del estado y en una posición política mucho más crítica que en 1984 por el avance de la oposición panista, comienza una campaña abierta para cooptar los sectores empresariales en busca de un control corporativo total. Se inició una política de acercamiento a las cámaras. Para Cervera resultaba muy importante la Junta Coordinadora Empresarial, pero tuvo

poco éxito pues la junta tiene una estructura orgánica muy pobre y no es más que la suma de las diferentes cámaras, en especial de las tres más grandes. El gobierno del estado se dio cuenta de que necesitaba cooptar primero a los directivos de las cámaras empresariales.

Comenzó con la Canacome que era el caso más sencillo. Aprovechando la vicepresidencia que a nivel nacional ya había ocupado, Ricardo Dájer puso en la presidencia de la Canacome del estado de Yucatán a su hermano. Éste aseguró la lealtad al gobierno de Cervera puesto que su hermano era el secretario de la Sedeinco. Posteriormente se empezó a acercar a la Canacotra. Al frente se encontraba un ingeniero, un individuo al que los empresarios consideran una buena persona, confiable y valioso. Pero en un momento dado acepta préstamos superiores a los que sus empresas pueden pagar, avalado y animado por el gobierno del estado. Estos préstamos, al vencerse y no poder ser pagados más que por el aval, hicieron que el presidente de la Canacotra quedara en manos del gobernador. Luego fueron por la Coparmex. En ese momento se encontraba al frente Alejandro Mier y Terán, un empresario joven y dinámico. Se inició un acercamiento “se dio un proceso de encantamiento, de enamoramiento, de seducción por parte del gobernador hacia nosotros (la Coparmex)”.²⁵⁵

En un principio su presidente quedó más que encantado de ser seducido por el gobernador, quien fundamentalmente quería mantenerlo cerca del poder invitándolo a reuniones, giras y viajes. Llegó un punto en que los demás empresarios le dijeron a Alejandro Mier y Terán “bájate del camión”.²⁵⁶ Se referían al camión del gobernador, en el que Cervera hacía sus míticas giras por todo el estado. Mier y Terán tuvo que hacer caso a sus representantes y se “bajó del camión” empezando a poner distancia entre la Coparmex y el gobierno cerverista.

El control de las cámaras era importante para aquellas circunstancias en que el gobernador precisaba que la Junta Coordinadora Empresarial, que las unía, diera un voto unificado y público, en

²⁵⁵ Ex presidente de la Coparmex.

²⁵⁶ Miembro de la directiva de la Coparmex.

especial ante la crítica de la oposición a sus políticas económicas durante los primeros años de su gubernatura. Sin embargo, no logró que la Coparmex –y por consiguiente la junta, ya que al disentir impedía la unanimidad– firmara desplegados o hiciera declaraciones de apoyo en momentos críticos. Por otro lado, en la Coparmex estaban representados con más fuerza el sector empresarial y los socios que habían apoyado a Cervera en sus primeras etapas pero con los que ya había empezado a distanciarse.

Estaba copada la Canacintra y copada la Canacome. Pero la Coparmex aún se manejaba con relativa independencia. Esto en concreto significó que en público, a diferencia de las otras cámaras, evitara expresarse a favor de la política económica del régimen y de sus decisiones más importantes. El conflicto escaló entonces hasta la arena de la Junta Coordinadora Empresarial, que al no obtener consenso tampoco se expresaba en público a favor de la política de Cervera. La discusión derivó a tratar de volver la junta un organismo alternativo, diferente y con nuevas funciones. La propuesta venía por supuesto de Canacome y Canacintra que presionaron tratando de ampliar la membresía a la decena de cámaras empresariales existentes en Yucatán, mucho más pequeñas y sin poder económico. La intención era clara. Al controlar el gobierno a casi todas las cámaras pequeñas y al adquirir éstas el derecho de decidir o de ocupar la presidencia de la junta, se podía forzar por mayoría un cambio de política, haciendo que la junta otorgara públicamente el apoyo al gobierno del estado cada vez que lo requiriera. La consigna fue: “Bueno, no necesitamos a la Coparmex. Nos hacemos de la Junta Coordinadora Empresarial.”²⁵⁷ Pero resulta que la junta en sí no es un organismo, sino un foro de concurrencia, no tiene una estructura ni una burocracia propiamente dicha. Por otra parte tampoco se podía usar con libertad el nombre, pues se trata de un organismo nacional.

La respuesta fue aislar a la Coparmex y las cámaras restantes formaron su propio foro al que llamaron Coordinadora Empresarial de Yucatán. Ésta se integró con las dos cámaras mayores y asociaron a siete cámaras mucho más pequeñas. Dentro de este

²⁵⁷ *Idem.*

esquema el gobierno de Cervera apoyó la creación de nuevos organismos empresariales. Tal fue el caso de la sección Yucatán de Ammje, la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, que se afilió a la coordinadora, ampliando así la membresía. La coordinadora se fundó como una Asociación Civil, estableciendo que la presidencia de la misma quedaría de manera rotativa en manos de la Canacome y de la Canacintra. En esos momentos el clan político de Cervera se extendió hacia los empresarios a través de lo que podemos llamar la “conexión libanesa”, la familia Dájer y la familia Abraham, consolidándose con ellos una nueva alianza entre el poder político y el empresariado, que no tiene nada de secreto ni extraño, sino que se orienta a la defensa estratégica de posiciones que convienen a ambas partes, asumiendo que en el camino saldrán los negocios.

Entró a escena en la coordinadora empresarial un activo hombre de negocios, Sergio Abraham Mafud. Fue elegido primer presidente de la coordinadora. Luego fue reelecto en la coordinadora para un segundo periodo. En esos momentos se declaró ya una alianza abierta entre un grupo de fuertes capitales comerciales de origen libanés y el gobernador Cervera Pacheco. La política económica del régimen empezó a estar más cerca de estos empresarios, aunque sería erróneo y exagerado decir que se definió por ellos, además de que en esos años el estado se volvía, día a día, más un instrumento político que un agente económico directo. Hubo, sin embargo, una fuerte preferencia en los negocios del gobierno, en la obra pública y en el otorgamiento de apoyo, oportunidades e información preferencial a los empresarios aliados. En una arena que pese a haber sostenido siempre intereses partidistas entre empresarios panistas y priístas, había logrado mantener las formas de una aparente neutralidad, la política de Cervera logró un buen triunfo al mostrar públicamente que había logrado un apoyo corporativo de los empresarios a su régimen.

Este apoyo se vio alimentado por un triste y desafortunado acontecimiento: la muerte de una hija de la familia Abraham, Flora Ileana Abraham Mafud, con la acusación formal de asesinato —siempre negado— de su esposo Armando Molina Millet. Ella

era parte de una familia aliada al PRI y al régimen de Cervera, de origen libanés e ideológicamente separada y considerada ajena a la élite yucateca más tradicional. Él, de una familia adinerada venida a menos, con fuertes raíces familiares en la vieja élite comercial y henequenera y con vínculos más cercanos al PAN. Los intereses políticos enfrentados alimentaron el conflicto y el *Diario de Yucatán* y la publicación *Por Esto*, medios de comunicación identificados con el PAN y con el PRI, respectivamente, se encargaron de volver lo que de origen era un asunto privado, de carácter judicial, en otro público, de carácter político.

El apoyo a uno u otro de los involucrados en el penoso asunto se volvió un apoyo a los grupos empresariales, las cámaras, las familias involucradas y al PRI o al PAN, respectivamente. El rotativo *Por Esto* aprovechó para otorgar su apoyo incondicional a la familia Abraham Mafud a cambio de la publicidad de sus empresas y su apoyo económico. El *Diario de Yucatán* usó la defensa de Armando Millet como instrumento de ataque al régimen cervérista. Cada publicación a favor de él o de ella enrareció más el ambiente político, no sólo a nivel partidista o de opinión pública general, sino entre los empresarios que conocían y estaban vinculados a una u otra familia. Este manejo maniqueo de las lealtades y las alianzas creó un ambiente ideológico entre el empresariado que hizo más fácil dividirlo y hacerlo adoptar posiciones políticas abiertas.

Un empresario vinculado a un rotativo cercano a la familia Abraham entró a la alianza con los grupos empresariales cervéristas y en el año 2003 fue propuesto y nombrado por Sergio Abraham como próximo presidente de la coordinadora empresarial, habiendo sido antes presidente de la Cámara de la Industria del Vestido. El apoyo del rotativo de su padre fue un factor importante para ser nombrado presidente en la primera ocasión. Los empresarios que se le opusieran sentían la amenaza de ser atacados en sus asuntos públicos y privados por la prensa. A los que le apoyaran no se les iba a atacar. O al menos eso quisieron creer.

El nombramiento de un presidente de la coordinadora es bastante sencillo. Los nueve presidentes de las cámaras que la

conforman, liderados por los de Canacome y Canacindra se ponen de acuerdo y lo hacen sin mayor consulta a sus bases. Si no se pusieran de acuerdo, con cinco votos a favor se nombra. En este caso era difícil que no votaran por el candidato único, pues al decir de al menos tres de los presidentes de las cámaras integrantes, temieron ataques públicos por la prensa de no hacerlo, cosa que en al menos un caso no se cumplió, señalaba amargamente uno de los dirigentes, pues recibió varios ataques periodísticos aun después de votar a favor.

La coordinadora cambió su nombre a Consejo Coordinador Empresarial y se estableció como un organismo paralelo de presión a la Coparmex. Esto también se vio acompañado de una extensión de la política empresarial hacia el interior del estado, pues el consejo empezó a captar a empresarios pequeños pero distinguidos de los distintos municipios, ampliando su base de acción. En esto contó con la colaboración de presidentes municipales de origen priísta. La coordinadora dio por sentado que ante el gobierno panista de Patricio Patrón y ante las autoridades, también panistas del municipio de Mérida, tenía poca credibilidad, pues se le consideraba un instrumento de Cervera Pacheco y, aun sin éste, del PRI, para manejar a los empresarios.²⁵⁸

En realidad Sergio Abraham era el operador político del consejo y quien tras bambalinas continuaba manejándolo, pues era quien tenía los nexos con los grupos empresariales. Estos nexos van más allá de una militancia con el PRI. Reflejan los conflictos y la lucha por la hegemonía ideológica de los distintos grupos, así como su competencia por acceder de manera preferencial a los recursos, contactos y poder manejados por el gobierno. En un momento de oportunidades limitadas para hacer negocios y mover el capital, cualquier estrategia que otorgue ventajas sobre los contrincantes empresariales es aprovechada. No se trata de relaciones causa-efecto inmediatas. No hay un negocio concreto que venga por firmar un desplegado u ocupar de inmediato una posición. Se trata de la membresía a una red, de fortalecerse perteneciendo a un grupo para sobrevivir y buscar oportunidades.

²⁵⁸ Presidente de cámara empresarial, 2003.

Este cisma empresarial también se vio alimentado por la situación personal y familiar que desató el caso judicial Abraham-Millet. La muerte de Flora Ileana, asesinato o suicidio, era un hecho que por sí solo hubiera desatado un conflicto judicial de consecuencias y, por supuesto, un escándalo. Las mujeres libanesas son miembros privilegiados de la comunidad y son muy queridas y protegidas por su familia extensa, más aún al tratarse, como en su caso, de la única mujer entre varios hermanos. Y todavía más al ser la probable heredera de una fortuna y suponerse un asesinato. Pero la dimensión pública que alcanzó se debió en lo fundamental a que sucedió en un momento de enfrentamiento político entre dos grupos de poder, dos partidos políticos y dos órganos periodísticos. Se volvió en consecuencia material para la construcción ideológica de argumentos de ataque o defensa. Atacar o defender el supuesto asesino o a la supuesta víctima, fueron pretextos para demostrar lealtades partidistas, obtener ventajas y alianzas económicas y un fuerte argumento emocional para obligar a lealtades de grupo. Lo privado se volvió público y en ese momento también se volvió ideología enfrentada. El asunto se colocó junto a un conjunto de valores políticos y se manejó con el mismo discurso. Lo que era un asunto particular se volvió parte de un único cuerpo ideológico.

Si un empresario creía que Armando Millet era un asesino tenía que ser del PRI, cerverista, socio o interesado en los negocios de la familia Abraham, suscriptor e ingenuo creyente de lo que leía en *Por Esto*. Si por el contrario decía que Flora se había suicidado y Millet era inocente, era enemigo de los Abraham, discriminador de los libaneses, suscriptor e ingenuo creyente de lo que leía en el *Diario de Yucatán*. No se podía tener, como en todo proceso público de construcción ideológica de ideas políticas encontradas, posiciones intermedias u objetivas. Esto, que muy poco o nada tenía que ver en tanto asunto privado, con la lucha por el poder entre partidos y grupos empresariales y la defensa de intereses económicos, se volvió un argumento privilegiado en el manejo de la opinión pública.

Las elecciones federales de 2003 son clave para comprender cuál es el papel político de un grupo empresarial, cuyas simpatías no se dan en abstracto. La función del consejo coordinador fue promover el voto a favor del PRI, no tanto o sólo entre sus agremiados, sino a través de la opinión pública, en desplegados periodísticos y asistiendo a mítines y foros. Más aún, apoyando con dinero a los candidatos del partido. Este apoyo comenzó, por supuesto, desde la preselección de candidatos al interior del PRI, pues sólo se apoyó a aquellos “políticamente correctos”, es decir recomendados por el ex gobernador Cervera.

La alianza de la familia Abraham con Cervera comenzó mucho antes que el consejo coordinador. Se remonta cuando menos al financiamiento que éstos le dieron para poder ayudarlo a pagar los costos de su campaña política a la gubernatura en 1995. De esta manera Cervera llegó a la gubernatura con compromisos, no tanto económicos, pues lo aportado no fue mucho, pero sí con compromisos morales y la clara visión de nuevos socios. Llegó también, como ya comenté, con lejanía y desconfianza hacia sus viejos aliados a los que consideraba culpables de dos faltas: haber colaborado con los gobiernos posteriores a él aun cuando fueron del PRI, y haberle dado dinero no sólo a él para su campaña a la gubernatura de 1995, sino también al candidato panista Luis Correa, quien tuvo grandes posibilidades de ganar.

Lo anterior llevó a un gradual enfriamiento, alejamiento y rompimiento con el grupo anterior. Desde el punto de vista político y económico estos empresarios, aunque poco, ayudaron a las campañas panistas. El candidato del PAN, Luis Correa Mena era a fin de cuentas empresario amigo de muchos de ellos y además emparentado con el clan libanés. Los empresarios locales jugaron dos caras. Dándose cuenta de los cambios que se avecinaban, apoyaron la campaña panista de Correa para gobernador. Esto fue interpretado por Cervera como una traición, aun cuando muchos de estos empresarios también le apoyaron a él con dinero.

Lo anterior provocó desconfianza del recién electo gobernador hacia las viejas redes empresariales con las que se había asociado. No sólo hacia ellos, sino sobre todo a los organismos empresaria-

les, que sintió no lo habían apoyado lo suficiente, que no se habían “remojado” con él durante su campaña y que mantuvieron una actitud tibia y ambivalente pensando que el PAN podía ganar la gubernatura. En especial la Junta Coordinadora Empresarial, formada por los tres organismos de cúpula. De esta manera se dio cuenta de que no había logrado incondicionalidad política de la clase empresarial a la que había apoyado de una manera muy amplia durante sus primeros cuatro años.

Fue entonces sólo cuestión de tiempo que se diera a la tarea de buscar nuevos socios y fomentar nuevas alianzas entre los empresarios, con la clara finalidad de controlar sus organismos. En consecuencia se alejó de la junta, pero también con ella del Grupo Yucatán, del parque de industrias no contaminantes y de los empresarios que estuvieron agrupados en torno a la Incubadora de Negocios y al Centro de Desarrollo de Negocios Internacionales. Esto ayuda a comprender algunas aparentes contradicciones. Por ejemplo, ¿por qué en un periodo en el que Zedillo le apostó a los *clusters* y a los encadenamientos, Cervera dejó de apoyar a los parques industriales y fomentó aún más la descentralización y desencadenamiento de las maquiladoras que ya se había comenzado a dar en el periodo de Granja Ricalde? Al no apoyar la instalación de nuevas maquiladoras en el parque de industrias no contaminantes afectaba los intereses de aquellos accionistas que habían invertido en él, que ya habían fomentado los terrenos e invertido algo en infraestructura o promoción. Esto afectó no sólo al Parque Industrial Yucatán, sino también a algunos sectores de la vieja ciudad industrial y al Parque Marino Yukalpetén. De esta manera se reflejó el rompimiento con el viejo grupo empresarial y se dio paso a nuevos socios.

El desengaño fue mutuo. Poco a poco las novedades en política económica del gobierno del estado hicieron que los empresarios también se fueran alejando del nuevo gobernador constitucional. Fue irónico que el hecho de que los empresarios hayan sido capaces de seguir colaborando con los gobiernos siguientes a los de Cervera significara un alejamiento. Pero era lógico, porque aun cuando influía Cervera no tenía un control total sobre los

gobernadores y sintió que los negocios continuaron sin él. Aun cuando el pecado era menor, dado que eran del mismo partido, se sembró la desconfianza. Se dio cuenta de que sus viejos socios fueron demasiado amigables y hasta leales a los gobernadores en turno. Si a esto sumamos el financiamiento que los mismos empresarios hicieron a las campañas panistas, aun cuando fueran muy pequeños, el alejamiento fue mayor.

Los empresarios sólo jugaron sus cartas. La posibilidad de que el PAN ganara era grande y encendían sus velas a quien podía ser el futuro gobernador. Eso era razonable. Se habían acumulado el error de diciembre, el asesinato de Colosio y el escándalo con que terminó todo el régimen de Salinas. Esta lectura, que debe ser ante todo política no debe dejar de notar el aspecto emocional, que debe de ser comprendido como la necesidad de un gobernante de afirmar y reafirmar su poder y su capacidad de otorgar favores preferenciales en un contexto en que muchos negocios y ganancias son de carácter ilegal o irregular. El gobernador tiene que hacer sentir a los empresarios que él es el fiel de la balanza para que se otorguen o no ciertos tratos preferenciales.

No se pueden negar los negocios y las ganancias mercantiles. Pero esta nueva alianza en un principio más bien defendía los intereses políticos de cada parte. El Grupo Abraham obtuvo a precios irrisorios grandes superficies de tierra en el norte y poniente de la ciudad para especular con ellas. Pero esto fue una situación común a muchos otros empresarios durante el régimen de Cervera, que pagando del 10 al 20 por ciento del monto total de la operación obtenían grandes superficies a precios regalados. Una de las grandes señales de riqueza de la familia Abraham durante estos seis años fue hacerse de grandes extensiones de terreno urbano en zonas preferenciales, pero ya vimos que esto no era exclusivo de ellos y era una alternativa abierta a muchos otros.

Las superficies acaparadas por la familia Abraham en todo el municipio de Mérida probablemente rondan las 1,000 hectáreas. Tan sólo al norte de la ciudad, entre el anillo periférico y el poblado de Xcanatún poseen casi 600 hectáreas en las que planean hacer un subcentro metropolitano, campos de golf y desarrollos

residenciales. Obras truncadas momentáneamente con la llegada del PAN al gobierno del estado. Estas superficies nunca se hubieran podido obtener sin el permiso y una alianza con el gobernador Cervera Pacheco.

La hipótesis de la alianza política parece casi tener más peso que la de los intereses económicos, que tampoco eran despreciables. El gobernador obtenía una mayor capacidad de maniobra para lograr el apoyo corporativo de los empresarios y los Abraham el apoyo del régimen para obtener de una manera completa lo que ellos consideraban la justicia necesaria ante la muerte de su hija. Los accidentes biográficos dieron una dimensión ante todo política a una alianza que tampoco desdeñó los intereses económicos.

También causó este alejamiento la visión de los nuevos tiempos políticos por parte de los empresarios, en especial de los mayores. El PRI local se debilitaba y era muy difícil que mantuviera el poder después de que Fox ganó la Presidencia de la República. Con un candidato diferente, más fuerte que Orlando Paredes, el elegido por el gobernador para sustituirlo, y sin la política de enfrentamiento directo a la Presidencia de la República que tuvo el último año, Cervera hubiera tenido una oportunidad para imponer su sucesor. Pero el alejamiento se selló cuando subió la espiral de violencia entre el gobierno del estado y la Federación.

Al principio de su régimen Cervera redefinió las alianzas, alejó unos grupos y acercó a otros. Al final del mismo, en especial los últimos dos años, fueron los empresarios quienes redefinieron su relación con el régimen del PRI y marcaron su distancia. Veían venir los cambios y ahora eran muchos de ellos los que dieron la espalda al gobierno. Les pareció poco inteligente permanecer cerca de un gobernante que provocó una ruptura violenta con el gobierno federal (dando incluso la impresión de un intento de ruptura del mismo pacto federal) y llevó a una escalada de violencia la sucesión gubernamental. El último año el desacato al gobierno federal²⁵⁹ obligó a muchos empresarios a evadir las

²⁵⁹ El último año del gobierno cerverista marcó un enfrentamiento abierto con el gobierno del recién estrenado presidente panista Vicente Fox y el gobernador. La lucha se dio en torno

alianzas con el gobierno de Cervera y alejarse cada vez más, quedando sólo los incondicionales en torno al Consejo Coordinador Empresarial, que empezó a ocupar los espacios vacíos que fueron dejando con otros empresarios leales al régimen. Es por eso que también vemos una cauda numerosa de empresarios menores –algunos de ellos asociados a la familia Abraham– que entraron en acción ocupando esos espacios.

Dájer también resintió, ya de manera personal, que un grupo de empresarios yucatecos hubiera apoyado económicamente al candidato panista que contendió años antes en su contra por la presidencia municipal de Mérida, Patricio Patrón Laviada y ante el cual perdió. Esto también marcó las posiciones políticas con las que ubicaba a los empresarios cuando fue secretario de la Sedeinco con su secuela de apoyos y bloqueos, aunque nunca por encima de las decisiones del gobernador.

CORRUPCIÓN Y POLÍTICA DE DESARROLLO MANUFACTURERO: LA TIERRA, LOS EMPRESARIOS Y LOS NEGOCIOS ALTERNATIVOS

EN EL primer periodo de Cervera, junto con la estrategia de unir a los empresarios en torno a su régimen ya sea asociándolos al parque de industrias no contaminantes o nombrándolos funcionarios (o ambas cosas), se desarrollaron otros negocios teniendo como eje la especulación en torno a la tierra. Tenemos el caso del empresario Gerardo Millet. Millet consiguió terrenos ejidales a muy buen precio a la vera de la carretera Mérida-Progreso detrás del parque industrial, apostando a que en el futuro el auge maquilador lo llevaría a obtener pingües ganancias, suponiendo que muchos empleados y trabajadores acabarían viviendo cerca del parque estimulados incluso por las propias industrias, como una estrategia de rotación de personal o por créditos del gobierno para apoyar la industria de exportación.

a las atribuciones del Congreso del estado, de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y de los órganos electorales estatales y federales. El asunto por sí solo es tan complejo que merecería una investigación aparte.

Al dejar de venir las plantas al parque industrial, este proyecto de especulación se vino abajo y se dejó que estas tierras durmieran y aumentaran su valor. Pasaron los años y surgieron nuevos proyectos. Tratando de aprovechar la infraestructura creada en torno a la carretera Mérida-Progreso y en los mismos terrenos, en el 2003 se negociaban infructuosamente nuevos permisos de construcción para fraccionamientos, que empezaron a otorgarse en el 2004. Si el parque industrial acabó siendo para los empresarios yucatecos en lo fundamental un negocio inmobiliario, los negocios secundarios en torno a él también fueron inmobiliarios. Tierra, dotación de infraestructura y vivienda.²⁶⁰

Uno de los aspectos más relevantes de los gobiernos locales a raíz de que se inauguró el nuevo proyecto liberal, desde 1984 en el caso de Yucatán, es que su política de desarrollo económico giró mucho en torno a su capacidad de control de la tierra. Ya no con fines agrarios sino urbanos, ya no en la producción, sino en la vivienda. El papel que se reservó el Estado en este proyecto liberal fue ejercer el control y marcar la transición entre la propiedad ejidal y la propiedad privada. En el caso de Yucatán esto fue aún muy importante dada la disponibilidad de enormes superficies de tierras ejidales en torno a la ciudad, fácilmente expropiables y la experiencia en asuntos agrarios del gobernador interino desde 1984. Esta experiencia significó que conocía también a detalle y por anticipado la política nacional sobre la privatización de las tierras ejidales y los cambios legislativos que se debatían al respecto.

ESPACIO ES PODER

EL CONTROL del Estado sobre el espacio generó un recurso no sólo de importancia económica, sino también política. Se trató de un

²⁶⁰ De nuevo las tierras expropiadas a los campesinos pobres sin ningún tipo de indemnización o con indemnizaciones inadecuadas ha sido un elemento fundamental para promover el desarrollo pero también la corrupción y los negocios particulares. Por ejemplo, las 22 hectáreas en las que se asentó Cordemex fueron expropiadas sin indemnización legal a los ejidatarios de X'cumpich y entregadas a esta paraestatal en comodato, estableciendo que si desaparecía tenían que devolverse. Cordemex desapareció en 1992, pero el gobierno del estado entregó las tierras a particulares allegados a las autoridades quienes lucraron con su venta a empresas privadas. Por ejemplo, una gran superficie fue entregada a la transnacional Carrefour.

control que se usó de manera discrecional, dando preferencias o poniendo obstáculos y puso un tremendo poder en manos del gobernante en turno, que al provenir del sector agrario de la política estaba en capacidad de potenciarlo aún más, sabiendo hacia dónde iba la política agraria. Este recurso se usó hasta que prácticamente se agotó. Desde 1984 hasta 1988 Cervera dispuso de una parte importante. Los distintos gobernadores después de él también lo usaron. En su sexenio institucional entre 1995 y el 2000 se encargó de agotarlo. Espacio es poder y si el poder no se iba a compartir o iba, como fue, a quedar en manos de enemigos políticos era mejor quitarlo de manos de futuros gobernantes. En aras de este último argumento político se remató la reserva territorial de Mérida. El gobierno del estado y el ayuntamiento panista que tomaron el poder en 2001 se encontraron con que este recurso, este poder, se les había quitado de las manos y que ahora además tenían que comprar o expropiar tierras para desarrollar sus propios programas de vivienda o desarrollo urbano. La tierra no sólo dejó de ser un activo político, se convirtió en un pasivo económico al tener que pagar por ella conflictos políticos enfrentando para sus planes de desarrollo urbano, a los empresarios y grupos económicos que controlan y monopolizan miles de hectáreas urbanas.²⁶¹

Para darnos una idea de la dimensión de estos negocios hay que recordar que entre 1986 y 1987, durante la gubernatura de Cervera Pacheco, se dio un movimiento masivo de expropiación de tierras ejidales en torno a Mérida, quedando el estado como único propietario de más de 8,000 hectáreas que se constituyeron en reserva territorial de Mérida. A éstas se añadieron otras pequeñas superficies expropiadas en años anteriores que subieron las reservas territoriales de Mérida a poco más de 9,000 hectáreas.

²⁶¹ Otras tierras de Cordemex, que en realidad eran del ejido de X'cumpich, se vendieron a un importante empresario de origen libanés, José Chapur Zahoul. La empresa Piedra Norte, filial del grupo hotelero Palace Holding de la que es director, se hizo propietaria de una extensa superficie que limita con la comisaría de X'cumpich y el Centro de Convenciones Siglo XXI. De esos terrenos en el año 2004 se vendieron tres hectáreas a un precio millonario al grupo Telemedia (Michoacán) para la construcción de un centro médico y el grupo Palace Holding iniciaba la construcción de un hotel ejecutivo. La corrupción valoriza un terreno y hace millones simplemente al pasar de mano a mano.

Estos terrenos se dividieron entre dos organismos. La Comisión Reguladora de la Tenencia de la Tierra (Corett) del gobierno federal, que opera en el país desde 1973 y, por parte del gobierno del estado se creó, en 1987, la Comisión Ordenadora del Uso del Suelo del Estado de Yucatán (COUSEY). Ambas dependencias se dividieron el control de las tierras.

De las 8,668 hectáreas originalmente expropiadas 5,313 quedaron bajo el control del gobierno del estado por medio de la COUSEY y 3,335 hectáreas en poder del gobierno federal. A principios de 1994 COUSEY ya había operado 3,244 hectáreas y tenían en reserva 2,069. Corett conservaba una superficie parecida. Cabe señalar que una reserva territorial de este tamaño, controlada directamente por organismos estatales y no por promotores privados de vivienda, es un fenómeno poco común no sólo en México sino en América Latina.²⁶²

Esta situación histórica, única para una ciudad media como Mérida, que hubiera permitido organizar y reordenar el crecimiento urbano de una manera sensata y programada, se desperdició. No se aprovechó la oportunidad que esto significaba en términos de racionalidad en la dotación de servicios, costosos para una ciudad que crece horizontalmente. En vez de ello, se procedió a la venta inmediata e indiscriminada para allegar fondos al erario público y se permitieron negocios al gran capital inmobiliario dedicado a la construcción de fraccionamientos, la especulación en pequeña escala de la clase media y la regularización de predios habitados por invasores y vecinos de colonias populares y marginadas.²⁶³

En 1995 el gobierno del estado recién asumido por Cervera recibió 3,600 hectáreas de la reserva territorial correspondiente al municipio de Mérida. En el 2001, cuando el gobernador Patricio Patrón asumió la gubernatura, esta reserva era casi inexistente. El cálculo inmobiliario del valor promedio de estas tierras, a pre-

²⁶² Sólo en un régimen socialista como el cubano se encuentran ciudades en las que el Estado haya podido disponer de tierras en tal cantidad.

²⁶³ Véase de Luis Alfonso Ramírez, "Sociedad civil, gobierno y desarrollo urbano en Yucatán", en Mauricio Merino (coord.), *En busca de la democracia municipal. La participación ciudadana en el gobierno local mexicano*, El Colegio de México, 1994, pp. 163-203.

cios de un año intermedio como 1998, era de 2,000 millones de pesos (aproximadamente 180 millones de dólares). Estas tierras fueron manejadas de una manera absolutamente discrecional por el gobernador Cervera: vendidas a precios fijados por él, cedidas, regaladas o permutadas. Sirvió para pagar favores políticos y económicos, para premiar o castigar partidarios, para buscar clientela, para hacer alianzas empresariales, para especular. También para pagar gastos de su gobierno: en resumen fue la caja chica y el gran botín del periodo. Una cantidad superior a la que la Federación le dio al gobierno del estado para la construcción de carreteras en todo el sexenio.²⁶⁴

El resultado de lo anterior no se hizo esperar: un nuevo proceso de latifundismo urbano. En el año 2003 más de 5,000 hectáreas de tierras en y alrededor de la ciudad de Mérida se encontraba en manos de no más de 10 acaparadores de tierras. Esto era equivalente a más de la mitad de la superficie que el estado expropió a los ejidatarios en los ochenta. Ciertamente que no toda esta tierra provino de la reserva original, pues alguna fue comprada directamente a los ejidos. Sin embargo, no es aventurado plantear que muchas de estas 5,000 hectáreas provinieron de las reservas entregadas a Cervera en 1986 y 1987.

LA EMPRESA PRIVILEGIADA DE LA FAMILIA Y EL PUERTO DE ALTURA

¿CÓMO funciona el proceso para que una compañía que un gobernador quiere que obtenga una obra pública, participe y gane en una licitación? Tomemos el caso de Canteras Peninsulares, que fue la constructora privilegiada del régimen cerverista. El gobierno del estado tiene que negociar con anticipación ante el gobierno fe-

²⁶⁴ Los terrenos sobre los que se levantó el parque de industrias no contaminantes fueron expropiados al ejido de X'cumpich prácticamente sin indemnizaciones a los ejidatarios. Después el gobierno del estado dispuso de ellos y finalmente la iniciativa privada lucró con ellos. Si bien en todas partes del mundo el Estado otorga tierras a compañías para que se instalen, este es un costo que suele cubrir él mismo. En este caso los ejidatarios fueron, a fin de cuentas, los donadores. La parte más pobre de la cadena fue la que pagó lo que al final acabó siendo un negocio inmobiliario para los promotores.

deral los fondos para la realización de las obras que ha decidido hacer. Tal negociación implica un anteproyecto y las características que éstas deben tener, incluyendo costos y recursos a disponer. Esto fue cierto tanto en el caso del puerto de altura de Progreso, como en el tramo correspondiente a Yucatán de la autopista Kantunil-Cancún, en la ampliación de la carretera Mérida-Progreso y en otras obras viales.

Esta información se le da con toda anticipación a la compañía elegida por el gobernante. Con todos estos datos la compañía tiene mucho tiempo para prepararse, asegurarse, afianzarse, etcétera. De tal manera que cuando la obra se licita tiene ya, de entrada, muchas ventajas. La información confidencial y preferencial le permitía cumplir de sobra con los requisitos necesarios. Incluso la ventaja era previa, porque la compañía participaba de alguna manera en las ideas iniciales y en los mismos anteproyectos que el gobierno del estado enviaba al federal solicitando recursos. Es decir, no sólo contaba con toda anticipación con la información necesaria, sino que también colaboraba de manera informal en la especificación de las características técnicas y presupuestales que el gobierno del estado enviaba al federal. La constructora era juez y parte del inicio del proyecto, de tal manera que cuando la obra era licitada era muy difícil que apareciera algún contrincante que le ganara, pues se trataba de un “retrato hablado” de sus capacidades como compañía. Las características de la obra, el equipo necesario y el tipo de compañía que la podía realizar, le correspondían con fidelidad. El truco estaba, pues, en definir las características del proyecto o anteproyecto al momento de hacer la solicitud presupuestal, más que en la licitación y el concurso, en los que de cualquier manera siempre podía influir, como sucedió en el caso del contrato para una carretera, por voto de calidad y la opinión a favor o en contra de determinada compañía por parte del gobernador del estado. Voto que Cervera siempre hacía sentir.

No es un proceso exento de riesgo ante las compañías competidoras. Siempre podía aparecer otra empresa que cumpliera mejor los requisitos, pero las probabilidades de que esto sucedie-

ra siempre fueron escasas, por lo que se jugaba con una alta probabilidad de ganar. En el caso de la construcción del puerto de altura este proceso fue, en particular, la clave para que Canteras ganara algunas de las partes importantes y costosas de la construcción de la obra. La propia convocatoria con que se inician las obras en los ochenta ya llevaba dedicatoria. El gobierno del estado presionó y especificó para que la obra construida fuera un terraplén y no un muelle de arcos. Un terraplén relleno de piedras. Canteras era una empresa viviendera, pero más que nada, en esos años, su fortaleza era el transporte de material pesado. Había desarrollado una fuerte competencia en la extracción de material pétreo de canteras de piedra y en su transporte. También efectuaba importantes servicios de carga a Cementos Mexicanos.

El argumento para que el puerto de altura fuera un terraplén relleno de piedras y no uno de arcos que permitiera el paso de las corrientes fue mas allá de las consideraciones técnicas por parte del gobierno del estado y se encubrió bajo consideraciones de costos: al ser Yucatán un estado con grandes cantidades de piedra, ésta se podía usar como material a bajo costo. También sociales: la derrama económica hacia los dueños de las canteras y los transportistas harían más democrático el gasto. Estos argumentos acabaron teniendo más peso que los de ingeniería marítima adecuada o los de impacto ecológico. Y la compañía ganadora fue Canteras. El negocio fue aún más lejos. Muchas de las canteras explotadas fueron en terrenos arrendados por muy poco dinero a los ejidos, a los que después de algunos años se les devolvió un enorme hoyanco o simplemente se tomaron de las reservas controladas por el gobierno del estado.

A eso se sumó la corrupción, ¿quién puede contar las piedras echadas al mar una vez que están allí? Muchos volquetes se contabilizaban dos o tres veces o pasaban por las básculas de control de peso varias veces, antes de tirar su carga al mar. El negocio fue redondo y por todos lados. Ante la posibilidad de este negocio era evidente que cualquier argumento en contra iba a ser desechado. La experiencia positiva de la tecnología de arcos utilizada en los años treinta no fue capitalizada. Las llamadas de atención so-

bre los altos costos de mantenimiento por azolve tampoco fueron tomadas en cuenta. Los riesgos de impacto ecológico al levantar una gran muralla de varios kilómetros mar adentro tampoco. Era lógico, como oportunidad para hacer negocios era impecable. La materia prima se obtenía casi regalada, de tierras ejidales, los volquetes y camiones se subcontrataban y se podían cobrar dos o tres veces las piedras que en verdad se tiraban al mar. ¿Quién las iba a contar o auditar con exactitud? El negocio era tan bueno que valió la pena tratar –y conseguir– controlarlo desde el anteproyecto.

El negocio de Canteras Peninsulares era la obra pesada. Principalmente la obra pública y las carreteras. De 1984 hasta la fecha, con la breve interrupción del trienio de Manzanilla, obtuvo numerosos contratos de obra pública. Sus negocios aumentaron cuando se descentralizaron las maquiladoras, pues se encargó de hacer numerosos caminos de accesos para ellas a cargo del presupuesto del gobierno del estado. Limpia, nivela, aplana terrenos y abre caminos, secundarios o primarios. También se encarga de hacer esto para compañías privadas. Grandes empresas instaladas en terrenos otrora ejidales, que el gobierno del estado cedió o vendió a bajo precio, devolvieron el favor contratándola sabiendo que gozaba de las preferencias de Cervera. En el periférico de la ciudad de Mérida las bodegas de la Cervecería Superior, los estacionamientos y talleres de la compañía de transportes Minibuses 2000 y otros más así procedieron. Aunque por supuesto la construcción la hicieron otras compañías más especializadas.

Otra compañía constructora privilegiada durante el régimen de Cervera fueron los Castro Romero. El papá impulsó una compañía constructora de vivienda. Durante los regímenes de Cervera los hijos se integraron al negocio y se empezaron a dedicar a la obra pública, en especial carreteras. Junto con Canteras fue una compañía que ganó varias licitaciones de obras y acompañó a los regímenes de Cervera durante muchos años, obteniendo muy buenas ganancias. Licitando en muchas ocasiones en común acuerdo con Canteras para irse turnando y dividiendo los concursos de obra pública.

El caso de esta compañía es curioso, porque identifica lo que podemos denominar la integración orgánica de las élites locales, aun cuando estén enfrentadas en lo político. La familia Castro es socia del régimen ceriverista. Pero la familia Castro está ligada por matrimonio con el senador panista Castañeda, ex presidente del PAN en Yucatán y crítico acérrimo, enemigo político del régimen de Cervera. Las élites emparentadas entre sí se distribuyen en las dirigencias de los partidos políticos. Y también en los negocios. El yerno de Cervera, casado con su hija, es hermano del gobernador panista Patricio Patrón Laviada. O sea, los nietos de Cervera son sobrinos de Patricio Patrón. Su abuelo es del PRI. Su abuela materna del PAN. Luis Correa Mena, contrincante panista por la gubernatura contra Cervera en 1995, está casado con una integrante de la familia Xacur, capital libanés que también tiene vínculos políticos con la familia Abraham, aliada de Cervera, etcétera, etcétera. Las élites compiten entre sí para ocupar los cargos de mayor poder político o económico. Una mirada cínica las interpretaría en competencia por ocupar posiciones escasas, recurriendo a estrategias de partidos sólo para desplazarse entre sí. Otra, más correcta y posicional, las vería como el enfrentamiento inevitable de individuos que están de manera jerárquica más cercanos a posiciones limitadas de poder y riqueza. Es decir, el enfrentamiento entre las élites no es sólo de voluntades, sino por posiciones de jerarquías y la necesidad de expresar dominio.

La ganancia de un gobernador puede residir en comisiones por las obras asignadas, pagadas en efectivo o depositadas también en efectivo en cuentas bancarias en Estados Unidos o Suiza (recordemos que en el pasado, aún reciente, eran más sencillos estos manejos fiduciarios). Los porcentajes pueden variar dependiendo del tamaño de la obra, pero suelen fluctuar entre el 10 y 20 por ciento del monto otorgado. Por supuesto que estas afirmaciones pueden ejemplificar la lógica de un proceso de corrupción político-empresarial de carácter general en México, aunque rara vez quedan pruebas en casos particulares y no pueden ser probadas. No se trata de afirmaciones comprobables. Tampoco es la intención de estas líneas para el caso de Yucatán y si esto hubiera sucedido:

Cervera... ningún político a estas alturas... hubiera sido tan tonto para aparecer de socio en ninguna empresa que esté vinculada... o dando servicios al gobierno... o poner de socio a un pariente... es más... todo se mueve en efectivo... ¿para qué quieres participar en los riesgos de una empresa? Mejor cobras tus ganancias de un solo golpe...²⁶⁵

TIERRA, ESPACIO Y POLÍTICA

OTRO punto privilegiado para hacer negocios de este tipo fue precisamente la compra de terrenos. Muchos empresarios entrevistados me señalaron que al momento de comprar tierras en superficies grandes, para el desarrollo de viviendas o la construcción de sus fábricas, sabían que les iban a cobrar un porcentaje que ellos tenían que pagar en efectivo al funcionario que finalmente les daba la tierra. Es más, la negociación que tenían sobre el costo total por metro cuadrado de la tierra que compraban al gobierno del estado se hacía en el entendido que había un porcentaje adicional sobre el costo firmado. De tal manera que el empresario se sentía en su legítimo derecho de reclamar y regatear el precio por hectárea, para que fuera menor. “Finalmente uno les tenía que decir: bueno, ¿y yo de dónde voy a sacar tu parte si te pago lo que me estás cobrando por hectárea?, ¿verdad? Mejor me cobras menos, me acomodas el precio y de allí saco lo que te toca.”²⁶⁶ Se pagaba una cierta cantidad de miles de pesos por hectárea, dependiendo de su costo y ubicación. “Así los dos ganábamos...”²⁶⁷

En el caso de las obras públicas los negocios son más complejos que en la venta de tierras. El gobierno busca trabajar con constructoras grandes, que tienen la capacidad de realizar las obras y además sean de confianza para cobrar, pagar y callar. Pero además de la confianza está la capacidad de contar con el equipo y la tecnología. La obra pública de importancia no puede trabajarse con peces demasiado chicos, que serían ridículos para

²⁶⁵ Ex funcionario del régimen de Cervera.

²⁶⁶ Empresario constructor y promotor de vivienda en gran escala.

²⁶⁷ *Idem*.

el tamaño de ciertas obras. “Lo que se puede hacer es engordar al pez con tiempo”,²⁶⁸ de tal manera que cuando se consiga el dinero y se asigne la obra, ya la compañía tenga un capital razonablemente adecuado para efectuar el trabajo y que estén en el mercado, que tengan un cierto nivel de operación para que sea creíble que ganen una licitación.

El avance nacional del PAN se dio también teniendo como interlocutores en el mundo empresarial a los más tradicionalistas y católicos. En el caso de Yucatán el PAN se acercó sobre todo a los empresarios que sentían tener más prosapia, más raíces regionales. Ser de familias “conocidas” y “decentes”. En especial aquellos que podían reclamar algún tipo de ascendencia con el viejo grupo de hacendados henequeneros. Ante este avance, las nuevas alianzas del PRI se hicieron más fácilmente con los empresarios de fortunas recientes o relativamente discriminados, como los de ascendencia libanesa. “Siempre ha existido una afinidad ideológica de los empresarios yucatecos más tradicionales con nosotros (el PAN) aunque hacen negocios con el gobierno y el PRI...”²⁶⁹ Es sintomático que en el segundo periodo de Cervera el Grupo Abraham haya hecho el tránsito de grandes capitales de sus negocios más tradicionales a la especulación en gran escala en terrenos urbanos otorgados por el gobierno del estado.

El gran negocio del segundo periodo de Cervera siguió siendo la tierra. En esos años la familia Abraham compra y monopoliza grandes extensiones de terreno urbano. Posiblemente 1,000 hectáreas en el municipio de Mérida, si se consideran las comisarías y subcomisarías. Algunas de ellas son superficies extensas en el ejido de Komchén. Dentro de la mancha urbana los terrenos de las ex bodegas henequeneras de “El Enlace”, con un alto precio y clave dentro de un futuro programa de crecimiento urbano dada su ubicación céntrica. Tierras alrededor de la ex planta cordelera Cordemex, en torno al periférico, hacia el oriente de la ciudad, cerca de las plantas de tratamiento de basura del ayuntamiento, etcétera.

²⁶⁸ Política panista de abolengo, ex funcionaria pública y ex candidata.

²⁶⁹ *Idem.*

Hemos visto que la Corett y la COUSEY sirvieron como instrumentos del gobierno del estado para legalizar y agilizar la venta de tierras a los precios y a las personas que el gobernador decidiera. Entre los beneficios que otorgó al Grupo Abraham estuvo el dotarlo de grandes superficies de tierra a precios irrisorios. El negocio es la especulación inmobiliaria esperando el futuro crecimiento de la ciudad. Corett y COUSEY establecieron los precios. Como eran los encargados de hacer, mandar hacer y/o aprobar los avalúos, otorgaron precios por hectáreas o metros cuadrados mucho más bajos que los del mercado cuando se trataba de negocios importantes y de empresarios o funcionarios escogidos. La aprobación del precio quedaba al arbitrio del gobernador, quien de hecho desde el principio encargaba todo el negocio a los responsables de las dependencias. De esta manera se premiaba a los amigos, a los parientes, a los correligionarios de partido y, por supuesto, a quien diera un soborno adecuado. Si se quería perjudicar a un enemigo político o a algún empresario, sencillamente se aplicaba la ley y se decidía que en las tierras solicitadas no podía haber, por ejemplo, un fraccionamiento de interés social si para eso se las quería, o bien, se hacía un avalúo a precios reales, cobrando lo que el mercado marcaba, con lo que ya no era negocio especular.

La capacidad de manejar los criterios para establecer los rangos mínimos y máximos de valor de cada hectárea y metro cuadro solicitado estaba a disposición del funcionario y en los negocios importantes del gobernador del estado. Esto hizo que la venta de tierras fuera uno de los mejores negocios del régimen. El precio se arreglaba de acuerdo con el dinero que iba a dar a la bolsa del funcionario involucrado y en los casos más grandes del gobernador mismo, quien de esta manera obtenía dinero y pagaba favores políticos. En las ocasiones en que las operaciones eran a gran escala e implicaban sobornos muy grandes, los funcionarios menores, que solían acaparar las pequeñas ventas de tierra "al menudeo" y beneficiarse de los circuitos bajos y medios de la corrupción, tenían que buscar el aval de sus superiores y en muchas ocasiones sólo seguían las órdenes que venían de manera directa del gobierno del estado.

Durante los seis años del régimen hubo una gran discrecionalidad en el manejo de la tierra. En el establecimiento de su precio influyeron las simpatías o antipatías del gobernador y lo estableció como un sistema de premio y castigo económico en virtud de su agenda política. En el caso de los empresarios en el criterio del gobernador se incluía lo que eran alianzas rotas o nuevas alianzas políticas. Adoptó el papel de padrino que castigaba o premiaba a los empresarios facilitando o entorpeciendo sus negocios según la intensidad de sus fidelidades políticas.

Ya con el poder en las manos, Cervera subrayó aún más un rasgo característico de sus alianzas políticas: la confianza absoluta y la incondicionalidad. Conforme la crítica de la oposición panista aumentaba de tono, empezó a ser más exigente con estas características, tanto en sus alianzas con los empresarios como en sus funcionarios. Con estos últimos quedó claro que adoptó como estrategia incluir en su gobierno a los hijos de viejos amigos suyos, a quienes conocía desde niños y a los que de alguna forma trataba como sobrinos –de hecho fue padrino de algunos. Éstos tenían que rendirle una lealtad familiar, casi de sangre. En los negocios hacía lo mismo. En muchos casos se dejaba llevar por el hecho de si alguien le había sido fiel los años que estuvo fuera, hasta que volvió en el segundo periodo o no. De allí el enfriamiento de la relación con sus antiguos socios.

Otro negocio muy importante que se dio durante el primer periodo de Cervera fue la obra a través del Icemarey, que se dedicaba a construir infraestructura educativa y escuelas, además de toda clase de edificios públicos en los 106 municipios del estado de Yucatán. En el Icemarey confluyeron durante los seis años una gran cantidad de recursos destinados a obra pública. En torno a las licitaciones y concursos de obra que sacaba el Icemarey, se crearon a lo largo de los años una decena de empresas constructoras “fantasmas”, inexistentes, que en distintos momentos fueron entrando a los concursos para perderlos, presentando presupuestos y costos demasiado altos respecto a los ganadores. Incluso se otorgó la obra a empresas que sólo existían sobre el papel y que subcontrataban a constructoras particulares para hacer las obras.

El negocio iba de las manos de la administración del Icemarey a las del gobierno del estado, que era quien se encargaba de la aprobación de los presupuestos y de auditar la institución.

En todo el sexenio se llegaron a crear hasta 10 empresas de este tipo tanto para ganar como para perder los concursos y dar acceso a los empresarios elegidos por los funcionarios al dinero de la obra pública. El mecanismo de ganancia del político aquí es el mismo. Un cierto porcentaje de dinero sobre el monto total de la obra pública asignada al empresario. Participantes me señalaron que podía ser de hasta un 10 por ciento sobre el monto total de la obra. Si se trataba de una obra de muchos millones podía ser menor, hasta de un 5 por ciento.²⁷⁰ “Si tenías contratos por 100 millones y entregabas cinco a los funcionarios, aún así era un buen negocio. Lo incluías en tus costos.”²⁷¹ Las concesiones de obra pública grande siempre las trataba el gobernador de manera directa con sus funcionarios y los empresarios involucrados. Por si no fuera la única, esta razón era suficiente para rodearse siempre de funcionarios incondicionales, que sólo a él le debían el puesto. Por lo general eran personajes sin grandes carreras profesionales ni políticas, de bajo perfil. Es casi imposible conocer y mucho menos probar las transacciones finales y el destino –las ventas– de ese dinero, lo que de cualquier forma se aleja mucho de mi intención, ya que sólo busco comprender un proceso de interacción político-empresarial.

Aun con el cambio panista en la gubernatura a partir del año 2001, no es visible una sustitución en la integración de las élites empresariales yucatecas, hay continuidad. Esto es lógico. Si el poder cambió de manos el capital no. Los empresarios y las empresas que lo controlan siguen siendo las mismas. Cambió un gobernador que es lo opuesto a Cervera. Poco autoritario, que descentraliza decisiones y se rige conforme a normas y procedimientos, dejando que las secretarías decidan. Pero si eliminamos las inexistentes, las empresas capaces de proveer bienes y servicios al estado son en lo fundamental las mismas que operaron en el sexenio ante-

²⁷⁰ Empresarios constructores involucrados.

²⁷¹ *Idem.*

rior. Esto es particularmente cierto en lo que respecta a la construcción especializada.

Estas empresas volvieron a aparecer en las licitaciones públicas del gobierno panista. Por ejemplo, cuando en febrero de 2003 se concursó una gran excavación para hacer el establecimiento subterráneo y los cimientos de un nuevo mercado municipal en Mérida, la obra fue ganada por Canteras Peninsulares. La ganó porque presentó un presupuesto con las mismas características de tiempo y calidad de 3'800,000. Su más cercano competidor presentó uno de 4'500,000 ¿Qué nos muestra este ejemplo? Que un proceso prolongado de favoritismo y no dejar que la libre competencia genere eficiencias de escala provoca monopolios sectoriales y una desigual acumulación de capital en ciertas empresas, que quedan muy bien equipadas después de una veintena de años en los que, de manera preferencial, han dado servicios al Estado.

Esto es muy cierto sobre todo en las empresas dedicadas a la construcción, donde disponer de la maquinaria adecuada hace la gran diferencia respecto a capacidades y costos. Así, compañías vinculadas de manera íntima al viejo régimen del PRI van tras el dinero de la obra pública panista. El dinero es el dinero. Si durante más de dos décadas las mismas compañías se vieron beneficiadas, es obvio que crecieron lo suficiente para ser las de mayor capital, tecnología y conocimientos y son las que dominan los mercados locales de sus actividades especializadas.

Otro ejemplo en el que volvió a suceder lo mismo. El gobierno panista del estado licitó la ampliación parcial del anillo periférico de Mérida y parte del concurso lo ganaron Canteras Peninsulares y la compañía de la familia Castro, viejos socios preferenciales del régimen de Cervera. De nuevo, son las compañías mejor calificadas para estos trabajos. Esto nos lleva a considerar que una cosa es que los contratos se hubieran dado de manera amañada, que las licitaciones tuvieran nombre y apellido y otra cosa que la obra pública no se hiciera.

Aún no queda muy claro el impacto de esta corrupción en los niveles de eficiencia de las obras públicas finales. La calidad en

el diseño de los libramientos y los pasos a desnivel de las carreteras construidas es dudosa y alto el número de accidentes en esos puntos. La pobreza en la construcción del anillo periférico es evidente. El deterioro rápido de la carpeta asfáltica también. Al alto coeficiente de fricción en la autopista Kantunil-Cancún se le atribuyen numerosas llantas ponchadas y accidentes mortales, más de 40 en una década. Sin poder afirmarlo, por carecer de una valuación técnica adecuada, hay indicios que hacen suponer que la calidad sí se vio afectada por el favoritismo y que a largo plazo éste disminuye la eficiencia de las empresas, pues aun cuando las capitalice y haga crecer, hay un bajo control de calidad.

BUENOS Y MALOS NEGOCIOS

¿DÓNDE está el negocio en la obra pública relacionado con manejos de espacio y de construcción? Sea un fraccionamiento, una autopista o un puerto de altura, el negocio es construir, no vender ni mucho menos operar y administrar. La construcción de la autopista dejó dinero al político involucrado y a las compañías constructoras elegidas. La concesión de la autopista para que la manejen otros grupos empresariales ya no fue un buen negocio. Lo mismo se puede decir del puerto de altura. La construcción de sus ampliaciones fue un buen negocio para constructores y políticos, quienes establecieron las características de las empresas que podían participar y ganar las licitaciones. Los ganadores fueron los empresarios que recibían el dinero y el gobernante que lo otorgaba. La administración del puerto por la Administración Portuaria Integral (API), enfrentó —y enfrenta— muchos problemas para mantenerse redituable. La construcción del fraccionamiento Francisco de Montejo con terrenos casi regalados a un solo empresario fue un buen negocio que permitió manejar los créditos y dar ganancias a la compañía constructora. A pesar de ser un buen fraccionamiento, vender las casas no fue tan buen negocio como construirlas y llevar muchos años alcanzar un equilibrio financiero.

Ganó el funcionario del gobierno estatal o federal que recibió dinero por dar la tierra a un precio muy bajo. Ganó el funcio-

nario bancario que se ocupó de que fluyeran los trámites para otorgar créditos preferenciales y blandos diseñados para la construcción de viviendas de interés social. Fue un dinero que se dio a un precio muy bajo y con la complicidad del funcionario bancario se pudieron inflar los costos, de tal manera que cuando el constructor entrega la vivienda ya obtuvo ganancias por cada casa. La venta de las casas, que hacen otras empresas, agencias de gobierno o la banca resulta un negocio dudoso y lento. Construir así fue un buen negocio para el político, el funcionario bancario y el constructor involucrado.

Yucatán es un estado monopólico. Esto se refleja en la cultura empresarial y en el escaso número de empresas que controlan cada sector si lo comparamos con otras regiones del país. Herencia de la cultura de plantación henequenera, de un estado clientelar y de una pequeña élite política y empresarial. Una vez establecidos los monopolios tienden a controlar sus mercados por periodos prolongados y eliminar la competencia menor. Y esto sucede aun sin corrupción de por medio. Por ejemplo en el 2003 el gobierno del estado panista consiguió presupuesto federal para terminar la autopista a Cancún y construir el tramo Kantunil-Mérida. Se trató de 50 kilómetros y un contrato de varios millones de pesos. La obra se licitó y entre los ganadores estuvieron Canteras Peninsulares y los Castro. Son ya las compañías con mejor infraestructura y más experiencia.

De tal manera que no puede plantearse que el gobierno panista haya tenido grandes rupturas con las élites empresariales existentes que hubieran colaborado con los gobiernos del PRI. Mayores fueron las rupturas del gobierno de Cervera en su segundo periodo. Ironías de la vida política yucateca. Cada régimen de gobierno produce nuevos ricos ¿Cambiará esto con la presidencia y la gubernatura panista?

Impactos de la globalización y la maquila sobre empresarios y élites locales

EN EL desarrollo de la maquila yucateca se dieron cuatro tendencias que es necesario resumir. Primero, en el momento en que el país se orientó a una política de *clusters* y centralización se descentralizó y dispersó la planta industrial, siguiendo una política distinta. Segundo, la descentralización de las plantas maquiladoras hacia los pueblos afectó los intereses de los socios anteriores del gobierno del estado y de grupos empresariales que comenzaron el trabajo de promoción en Yucatán. Tercero, pese a ello, Yucatán siguió teniendo todo el apoyo del gobierno federal para continuar con su propia política respecto a la maquila sin cuestionarse el hecho de que no se siguiera la lógica, que continuaba en la frontera norte por ejemplo, de volver a los agrupamientos industriales. Cuarto, el mapa electoral que quedó después de 1995 también afectó la política de expansión de la maquila, al menos en lo que respecta a algunas decisiones del gobierno, aunque a fin de cuentas no modificó, de manera sustantiva, las decisiones de las empresas que seguían teniendo una política propia, por lo que en el municipio de Mérida se continuó asentando el mayor número de maquiladoras, aunque no siguieran instalándose en los parques industriales. La tendencia a premiar al electorado que votó a favor (en el campo) y castigar al que votó en contra (en la ciudad) no llegó a tener mayor éxito, ni a superar las tendencias económicas.

El factor demográfico siempre ha operado en contra de un desarrollo maquilador a gran escala. Siendo un estado —y una península— tan poco poblada, Yucatán puede ofrecer, por su pobreza, mano de obra muy barata sólo a un número limitado de

factorías. Las mismas maquiladoras encarecieron su mano de obra. El ascenso de 45 a más de 80 centavos de dólar por hora-hombre entre 1995 y el 2000 lo demuestra. El rápido abandono de los parques industriales buscando a campesinos y mujeres mayas y la alta rotación de personal también. La desaceleración en su llegada y la elección de algunas corporaciones de abrir nuevas plantas en China y no en Yucatán, como es el caso de Monty, tienen también mucho que ver con el costo de la mano de obra. Sin embargo, es la interacción de todos los elementos, como los cambios en la política local, en las alianzas empresariales, la acción de los agentes locales y otros factores como la estabilidad política y la cercanía geográfica al mercado norteamericano los que nos explican en su conjunto el cambio en el fenómeno maquilador.

OPORTUNIDADES Y LÍMITES EN EL *HABITUS* EMPRESARIAL YUCATECO

UNO DE los efectos favorables que las maquiladoras suman a la economía es que tienen un efecto positivo en la cultura organizacional del trabajo y resulta cada vez más claro que el capital social empresarial, o sea la suma de conocimientos y relaciones personales en el mundo de los negocios es un elemento que favorece a una sociedad basada en la propiedad privada y es fundamental para su desarrollo. La capacidad de relacionarse y la visión de negocios amplia de empresarios particulares, emprendedores, es clave para arrastrar a la economía en su conjunto.

En los poblados pequeños, aunque la maquiladora haya tenido que pagar un precio por el ausentismo por razones culturales, como la fiesta del santo patrono, y la alta rotación de personal, se ha creado una cultura laboral, una identidad obrera que permite una mejor adaptación al mercado de trabajo y que quizás no se hubiera podido construir sin las maquiladoras. Al menos no en un tiempo tan rápido.

Aunque la maquila tiende a influir de manera positiva en la cultura empresarial local, este impacto es muy general y no ha logrado cambios importantes en las empresas yucatecas. Esto se debe

a la gran dificultad que tiene la empresa familiar para incorporar administración y tecnología novedosa y, sobre todo, modificar sus relaciones internas de poder, sumado al encapsulamiento con que suele trabajar la planta maquiladora. Voy a ejemplificar cómo las relaciones de poder impiden el desarrollo y limitan el crecimiento de las empresas familiares con dos casos de empresas regionales muy importantes.

AUGE Y CAÍDA DE DOS EMPRESAS YUCATECAS

LOS LORET de Mola, Emilio, Francisco e Hilda, son tres hermanos. Hilda se muere, Emilio y Francisco quedan como socios del Grupo Loret de Mola con los hijos de Hilda. Son representantes de Pemex y distribuidores al mayoreo de gasolina en Yucatán y Quintana Roo, además de numerosas gasolineras. Emilio siempre había controlado el grupo de empresas alrededor de este negocio y su hermano Francisco siempre quiso obtener más beneficios. Las inconformidades llegaron a tal nivel que una vez muerta la hermana accionista, sus hijos y el tío Francisco tomaron por la fuerza la empresa con hombres armados, perros guardianes, asaltaron en horas de trabajo las oficinas y secuestraron los discos duros de las computadoras. Sacaron a Emilio. Después vinieron demandas y contrademandas. La empresa en corto tiempo empezó a venirse abajo. La cultura empresarial típica de la empresa familiar yucateca se expresó aquí, quizás de manera extrema. Las empresas grandes, al entrar la segunda y tercera generación, tienden a pulverizarse. Aparte del ciclo de la herencia y del hecho de que hay un límite al número de jugadores que pueden participar con eficiencia según el tamaño de cada empresa, falta aquí una visión empresarial. La visión sana es ver la empresa como algo que hace, entre otras cosas, dinero. La empresa es un instrumento que permite desarrollar acciones. La visión que suelen tener las generaciones posteriores o los socios que no han participado en levantar la empresa de manera directa, de que la empresa es algo que tiene dinero, que el dinero está dentro de ella y hay que controlarla para tomarlo es premonitoria del desastre. Esa es la visión que

lleva a la ruina a las empresas. Las empresas en sí no son ricas. Hacen o no hacen dinero.

El otro caso es el de los Roche, dueños de la industria salinera más importante de Yucatán. Toda su vida la familia propietaria se llevó bien y la empresa fue, durante muchos años, un éxito. Ya mayores los hermanos propietarios empezaron a tener diferencias y se suscitaron fuertes conflictos por dinero. De cualquier manera hasta el final mantuvieron la empresa unida. Sus hijos, la segunda generación, no pudieron arreglar sus diferencias y comenzaron pleitos judiciales que afectaron y empobrecieron la gran empresa. Los nietos comienzan a entrar a lo que queda de ella y su pronóstico de vida es ya muy corto. El precio más caro que pagan las empresas exitosas pero con una organización familiar y cultura empresarial local, es que son incapaces de generar sociedades de negocios, redes autónomas de los deseos y veleidades de los dueños, que las hacen fácil presa del conflicto familiar, aun cuando hayan podido enfrentar con éxito al mercado y a las recurrentes crisis económicas.

¿Cuáles fueron los impactos de las maquiladoras sobre la cultura empresarial yucateca? Han servido de ejemplo de un buen manejo de los recursos humanos y de cómo cambios en la política de recursos humanos lleva a mejorías en la empresa. El ejemplo del éxito que estas empresas pueden alcanzar capacitando a su personal y motivando su buen desempeño es algo que los empresarios locales han podido palpar, aun cuando no lo emulen todavía. En lo que respecta a los ejecutivos y mandos medios las maquiladoras han permitido la entrada a cierto tipo de profesionistas locales, que podrían capacitarse con nuevas tecnologías blandas para después desarrollar sus propias empresas o mejorar otras. El proceso es lento. En 20 años han surgido varios pequeños grupos de estos ejecutivos o mandos medios con visión profesional de los negocios. Pero no encontramos a muchos en empresas yucatecas, nuevas o viejas, porque el problema aquí no es sólo el conocimiento sino el capital. El ambiente financiero no es propicio y es muy difícil iniciar nuevas empresas. Pero el problema va más lejos. No radica sólo en la falta de capital ni en las perso-

nas, las capacidades o conocimientos individuales. Está también en los ambientes empresariales y la calidad de las organizaciones, que permiten o no que los ejecutivos profesionales desarrollen su trabajo de manera adecuada.

EL LÍMITE PARA TRANSFERIR TECNOLOGÍA
BLANDA DE UNA MAQUILADORA
A UNA EMPRESA LOCAL

TOMEMOS el caso real de una mujer yucateca, profesional en contaduría y administración, que avanzó a los máximos niveles ejecutivos de una maquiladora dedicada a la joyería. Excelente en todos sentidos, en su seriedad, en su dedicación y en la tendencia a la innovación y la calidad constante para administrar la empresa. Creyendo que podía tener campos profesionales más amplios se cambió a una empresa yucateca fuerte y de prestigio. Ambas partes creyeron que podían desarrollar en la empresa local los esquemas de administración con calidad y eficiencia constantes con los que se habían logrado éxitos en la maquiladora. El resultado fue un fracaso. El clima organizacional minimizó todo el esfuerzo. Los empleados rechazaron los cambios, pero más los rechazaron los propietarios, que vivieron el cambio con angustia, con ansiedad y lo sintieron como pérdida de autoridad y poder. Y es que lo más gratificante para un propietario después de ganar dinero es sentir que la empresa es su cuota de poder. Y a veces el poder es más importante que el dinero. Como buena ejecutiva la administradora volvió a la maquiladora norteamericana, regida por una administración profesional, sin interferencia de los accionistas, donde continúa con mucho éxito.

En otras palabras, la capacidad de incorporar tecnologías blandas es tan difícil como las duras, y quizás aún más, porque dependen no sólo de capital y conocimiento, sino de valores culturales. Al encontrarse “encapsuladas” las empresas maquiladoras extranjeras y no poder diseminar el modelo como un valor cultural dentro de la cultura empresarial local, se vuelve muy difícil que sólo a través de individuos, ejecutivos y mandos medios, se

impacten las empresas locales. Esto a su vez se vuelve un círculo vicioso pues impide el establecimiento de cadenas productivas, tanto de bienes como de servicios, que pudieran hacer más eficiente el mundo empresarial local. No es la única explicación y mucho tiene que ver la falta de interés de las maquiladoras extranjeras, pero ambas situaciones nos ayudan a comprender por qué en 20 años las empresas yucatecas no han sido capaces de aportar más allá del 2 por ciento del valor agregado de los productos que exportan las maquiladoras.

Las semillas de cambio que genera la empresa extranjera son pocas, pero además suelen caer en tierra empresarial árida. Al menos en lo que respecta a la cultura empresarial. Ha sido difícil pero a fin de cuentas más exitoso desarrollar la cultura de trabajo, porque quien paga el salario tiene el poder e impone su lógica y su organización, en una generación podemos hablar de que existe ya una identidad obrera local, no sólo en hombres, sino de manera más sensible e interesante en mujeres. Y además en mujeres que se consideraban muy tradicionales. Mujeres mayas de origen campesino y mundo de vida rural. El capital extranjero también ha podido crear un pequeño grupo de ejecutivos medios locales preocupados por una cultura de calidad, eficiencia e innovación constantes. Pero ninguno de estos dos elementos son captados con la claridad que deberían por las empresas locales. Tanto por falta de capital como por falta de cultura. Pocas cosas hay más difíciles de cambiar que los valores transmitidos por la cultura familiar. Además de que los capitales locales más fuertes ya no se arriesgan.

UN CAPITALISMO SIN ESPÍRITU. EL DÍFICIL CAMINO DE LA MODERNIZACIÓN

EL ESPÍRITU no tiene capital y el capital no tiene espíritu. Las empresas grandes se concentran, pero dan muy pocos pasos hacia adelante. Si analizamos los casos de los descendientes de los grandes capitales yucatecos, los Ponce, los Díaz, los Gómori, los Casares, veremos que todos los hijos siguen girando en torno a las empresas

de los padres. A pesar de su disponibilidad de capital se ven muy pocos casos de inversión en nuevos negocios o en la ampliación de los ya existentes. Los emprendedores originales continuarán controlándolas. Entre ellos podemos encontrar tipos muy distintos pero todos exitosos.

En un extremo podemos poner por ejemplo a Raúl Casares G. Cantón, un hombre que podría ser el prototipo de un emprendedor. De empuje para hacer negocios de todo tipo, manejando situaciones complejas, administrando arreglos sofisticados ya sea con el gobierno o con otras empresas o consorcios. Su pensamiento sobre los negocios siempre es en grande. Su trato siempre es amable. En el polo opuesto tendríamos a los Gómory, un capital y una familia muy conservadores, que han sabido mantener una gran industria galletera y han crecido con lentitud y salud, con prestigio pero poca diversificación. A la mitad entre los dos tipos ubicaríamos a la familia Ponce. Heredera de una cuantiosa fortuna. Millonarios por más de un siglo, diversificando sus negocios pero manteniéndose siempre en piso seguro y dependiendo de franquicias y capital transnacional. Los hijos de estas tres grandes masas de capital y relaciones empresariales y políticas, nacionales e internacionales, son sin lugar a dudas buenos empresarios, pero no se ve entre ellos aquellos capaces de emular o superar a los padres. O bien con el arrojo para emprender nuevos negocios o modernizar y transformar de manera radical los que ya tienen.

¿Hasta qué punto la exposición al capital extranjero, la apertura y el entrenamiento en empresas transnacionales impacta la cultura empresarial regional? Pudimos ver que los individuos se transforman. En ese sentido surgen nuevos actores con potencial empresarial. Sin embargo, quedan grandes dudas si este capital humano puede en realidad llegar a generar un nuevo empresariado, ante la ausencia de fuentes de capital y crédito para que abran nuevas empresas. Por otro lado hay muchas limitaciones para que podamos hablar del desarrollo de una nueva gerencia. Ya vimos que el clima organizacional de las empresas existentes presenta resistencias a la introducción de nuevas tecnologías blandas y es capaz de absorberlas sin grandes cambios.

Los empresarios exitosos ya instalados han encontrado caminos a lo largo de muchos años para tener empresas sanas y hacer buenos negocios. Su principal preocupación es mantener sus utilidades y la salud de sus empresas. No son ellos quienes harán cambios o se embarcarán en nuevas aventuras internacionales. Ese papel correspondería a los propietarios jóvenes o futuros herederos, quienes al tener cerca, en Yucatán, nuevos modelos empresariales y los mercados globales abiertos deberían de estar ensayando nuevas formas de hacer negocios y nuevas empresas. Con algunas excepciones tal cosa no está sucediendo y se prefiere el camino de repetir la empresa del padre o meterse a constructores y arrendadores de inmuebles para las empresas extranjeras.

Es muy difícil encontrar empresarios locales que estén dispuestos a introducir en sus negocios los cambios que les sugieren gerentes entrenados en empresas más modernas, como es el caso de algunas maquiladoras. Esto se debe en gran medida al estilo de mando, en el que el propietario siente que a fin de cuentas todos son sus empleados y quien debe decidir qué es lo que se hace es él y no sus empleados, ni siquiera sus gerentes. Es un problema de poder. El propietario no tolera sentirse inferior a sus subordinados en ninguna situación. Su capacidad de recibir recomendaciones o enmiendas tiene un límite muy bajo, y suele llegar a enfrentamientos con gerencias demasiado modernas cuando siente que la toma de decisiones se le está yendo de las manos. De manera irónica, aunque para eso los haya contratado y les esté pagando.

Al problema del poder se suma el problema del fisco. En parte por la histórica política fiscal del Estado mexicano que desincentiva la actividad empresarial y en parte por una cultura empresarial de enfrentamiento y especial cuidado con Hacienda, las energías de muchos empresarios están centradas en cómo acomodar o desacomodar sus negocios para obtener las mayores ventajas fiscales. A eso orientan tiempo y recursos. En muchas ocasiones unidades perfectamente integradas se disgregan por ello. Pero eso no es lo peor, lo peor es que una empresa que define estrategias de crecimiento, agrupación o desagrupación de áreas y empresas fi-

liales, cambios de régimen legal, modificaciones a los contratos, etcétera, por razones fiscales y no por eficiencia y productividad, es una empresa en la que es muy difícil introducir esquemas de organización y rutinas administrativas que exigen planeación y organización a mediano y largo plazos. De hecho es una empresa que se resiste a la planificación preocupada por obtener ventajas fiscales inmediatas. Cuando uno analiza los cambios fiscales y legales que han experimentado muchas empresas yucatecas los últimos 15 años, se da cuenta que se asemejan a “cubos de kubrick”. A las mismas partes se les ha dado la vuelta muchas veces para presentar distintas caras y colores pero los elementos son los mismos. Por ganarle centavos al fisco las empresas pierden pesos que podrían obtener enfrentando al mercado con mayor eficiencia y productividad. Además de la costumbre de enfrentamiento ya interiorizada en la cultura empresarial, está el hecho de que lo que se le gana al fisco se ve como una ganancia segura e inmediata, en tanto que lo que se le puede ganar al mercado a largo plazo es algo inseguro y mediato.

Este es un problema central para poder incorporar tecnologías blandas que han demostrado ser más eficientes y desarrolladas en las maquiladoras extranjeras. Consideremos que un punto crucial es que estas empresas tienen esquemas de mayor eficiencia administrativa operando en el mismo hábitat social, político y cultural de las empresas yucatecas. Que han tomado a los mismos trabajadores y los han puesto a producir con mayor eficiencia. Veinte años de esta experiencia deberían de ser invaluable para los empresarios yucatecos. Y no es un problema de capacidad, pues se han desarrollado gerencias locales que implementan estas tecnologías. Es un problema de cultura organizacional y de cultura empresarial por parte de los empresarios que tienen capital y un problema de falta de acceso a capital por el lado de los gerentes y pequeños empresarios que tienen conocimientos.

Quizás las empresas que han podido aprovechar mejor la enseñanza tecnológica sean las pocas que pudieron acaparar durante algunos años la construcción de naves industriales especializadas. Al depender de la demanda y de las especificaciones del

cliente y tener que operar con niveles de calidad internacional, de manera necesaria tuvieron que aprender a construir las cosas de diferente manera. Se especializaron más y aprendieron nuevas tecnologías. Pero fue un cambio definido por el lado de la demanda y no de la oferta. De un producto final además muy especializado, difícil de extender a otros clientes. Se aprendieron nuevas tecnologías y se desarrollaron capacidades en los servicios finales a ofrecer, pero la administración interna de las constructoras es muy simple, no requiere gran organización. Las constructoras son empresas que se agrandan, se achican, aparecen o desaparecen según los contratos y subcontratos y no requieren de administraciones complejas, duraderas, por lo que tampoco son el vehículo ideal para lograr transformaciones empresariales.

El papel de los funcionarios que se vuelven empresarios también es común. Algunos empleados de Nafi, del Banco de Comercio Exterior, de Sedeinco, después de ver cómo se hacían los negocios y sobre todo de tener las redes personales para obtener créditos por encima de otros, se lanzan a aventuras empresariales por su cuenta. Más allá de si esto es justo respecto a otros empresarios (que no lo es) o si se da por formas más o menos veladas o abiertas de tráfico de influencias y de información preferencial (que es una dimensión de la corrupción) acaba siendo positivo porque fomenta la aparición y mantenimiento de empresarios nacionales que tienen posibilidades de éxito. Esto pasó con las maquiladoras, con las franquicias y con algunas empresas agroindustriales en Yucatán.

CÓMO QUEDARSE SIN UNA CLASE EMPRESARIAL

LA GLOBALIZACIÓN es un proceso irreversible y aunque se supone que ofrece ventajas para ambos lados, al menos en Yucatán no han surgido los grandes empresarios que las estén aprovechando y que hayan invertido grandes capitales para incursionar en el mercado norteamericano. No es sólo el capital, sino también la formación y la cultura empresarial. El impacto positivo de la modernización se da en muy pequeña escala en los empresarios yucatecos. Inclu-

so la multiplicación de franquicias hace que muchas no estén ya en manos locales, sino que acudan otros empresarios de la República a instalarlas, tal es el caso de la familia Torrado, de origen tabasqueño, que trae a Yucatán la franquicia de Domino's Pizza y el restaurante Boston's. El restaurante Bennigan's lo trae otra familia veracruzana. Después de 1995 no se nota agresividad en el empresario yucateco. "Es cierto, me quedé escaldado de 1995. Me siento temeroso. Perdí mucho y ahora voy despacio, quiero conservar el patrimonio que tengo. Es más, si alguien viene y me compra mi negocio, yo lo vendo... invierto en algo más seguro para vivir, aunque no haga más dinero... con el que ya tengo invertido en Miami... con los edificios de departamentos... vivo tranquilo el resto de mi vida..."²⁷²

El ímpetu empresarial yucateco no sólo no ha aumentado, sino que parece haber disminuido. "Los *lines* y los *clusters* no se dieron en 20 años. En un periodo similar lo podemos encontrar en Corea, Singapur, Malasia... en todos los tigres de oriente... si los tigres de oriente lo hicieron aquí no lo hicimos..."²⁷³ Después de las quiebras masivas de 1995 los empresarios locales avanzan con mucho tiento y prácticamente dejan el campo de inversión a gente de fuera. En el caso de las maquiladoras y de la industria de exportación, como ya vimos, el avance es pequeño. Pero en otros campos como el comercial encontramos un franco retroceso.

Analicemos, por ejemplo, el caso de una cadena de tiendas de autoservicio, abiertas las 24 horas, que tuvo mucho éxito en la ciudad de Mérida, llegando a tener numerosas sucursales. Se trata de Súper Kin. Su propietario, Carlos Eduardo Cisneros, puede ser considerado un empresario medio. Instaló una cadena que, al ser un concepto novedoso en la ciudad tuvo mucho éxito. Su presencia incluso captó el mercado de la cadena líder de supermercados que había entonces, que era del Grupo Abraham. Éstos respondieron abriendo a su vez con otros supers de conveniencia abiertos las 24 horas.

²⁷² R.O., pequeño industrial que expandió de 1990 al 1995 exportando al sur de Estados Unidos y al que la devaluación de 1995 duplicó su deuda de uno a dos millones de dólares.

²⁷³ Renan Irigoyen, consultor y asesor de empresas yucatecas desde hace más de 20 años.

La competencia fue más lejos y los Abraham se volvieron franquiciarios de la cadena Seven-Eleven en Yucatán. Tampoco la expandieron a gran escala, avanzaron despacio y fueron anteponiendo a cada área de mercado de Súper Kin un Seven Eleven. Así pasó una década. En este periodo de competencia Cisneros siguió invirtiendo pero como quien practica un enroque de ajedrez: sólo para no salirse del mercado. En este mismo periodo una gran cadena nacional, Oxxo del grupo Femsa, comenzó a instalarse de manera muy agresiva en toda la ciudad e incluso en otras ciudades de la península.

El crecimiento fue tan dinámico que desplazó a cientos de changarros y se apoderó de sectores enteros de los mercados de mayores ingresos de las ciudades peninsulares. Esta estrategia implicó también una venta y comercialización de licor. El sureste es uno de los grandes mercados de la República consumidores de cerveza y Mérida una ciudad con alto consumo. Al grupo Femsa se integra la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma y en las tiendas Oxxo sólo se venden cervezas de esta embotelladora. La cervecería descubrió que estas pequeñas tiendas de autoservicio son tan efectivas para vender licor como sus expendios. De hecho los ingresos por venta de cerveza representan uno de los rubros más importantes de la cadena Oxxo.

Cisneros llevaba varios años manteniéndose en el mercado y buscando a quién venderle. Ante el descenso en el consumo, la cervecería rival, Modelo, buscó cómo contrarrestar esta influencia y se acercó a Súper Kin. No sin contratiempos, Cisneros convenció a la Cervecería Modelo de comprarle su cadena y a partir de 2002 éstos cambiaron de nombre a Exxtra y comenzaron a expandirse con la finalidad central de vender cerveza. Este ejemplo de un empresario local exitoso, que además logró sobrevivir a la crisis de 1995, se repite en distintas escalas y en diversas áreas comerciales e industriales. “Ante la competencia, yo prefiero que me digan que no tuve el valor, que fui un pobre empresario a que digan que soy un empresario pobre...”²⁷⁴

²⁷⁴ A.C.O., comerciante mediano que también vendió tiendas y almacenes ante la presencia creciente de una cadena nacional.

La estrategia de muchos empresarios en la actualidad (2004) es prepararse para abandonar el campo más que para ganar nuevos espacios. Muchos dicen: “voy a seguir, mientras viene alguien, creyendo a lo mínimo, manteniendo mi participación en el mercado... tratando de que no disminuya tanto... hasta que venga alguien y me compre...”²⁷⁵

Y esto por supuesto sucede a todos los niveles. Tal es el caso de la cadena nacional de supermercados Gigante, que adquirió otra cadena de “supers” de capital local que se rindió ante la competencia: Súper Maz. La situación de desánimo entre los empresarios es tal que muchas veces no son los grandes los que compran, sino los chicos los que venden. En el caso de Súper Maz, éste tuvo que tomarse muchos trabajos para convencer a Gigante que lo comprara. “A muchos sólo les falta jalar su banquillo y sentarse a ver cómo se hacen los negocios.”²⁷⁶

UNA ESTRUCTURA MONOPÓLICA DE OPORTUNIDADES

DE MANERA independiente a los colores políticos y a los cambios en los gabinetes y en los nombres de los gobernadores, los beneficiarios empresariales de la inversión extranjera mediada por los políticos son, en todos los casos, un grupo muy reducido de personas. De manera directa podemos encontrar dos tipos distintos de empresarios beneficiados. Los primeros fueron grandes capitalistas o empresarios con capitales de importancia desde antes de la llegada de las maquiladoras, que vieron en ellas oportunidades de incrementar sus ganancias. Siendo muy generosos con la lista, ésta no se extendía a más de una veintena de personas, a los más conspicuos ya los hemos mencionado varias veces. Serían Fernando Ponce, Raúl Casares G. Cantón, Fernando y Alberto Sauri, Adolfo Peniche, Armando Palma, José Chapur. Digamos que esta sería la primera etapa, propia del Parque Industrial Yucatán.

El destino de estos grandes empresarios fue variado. Ciertamente muy pocos de ellos se volvieron maquiladores de tiempo

²⁷⁵ R.O., comerciante con nueve sucursales, en el negocio de las papelerías desde 1997.

²⁷⁶ *Idem.*

completo o descubrieron en el fondo de su corazón y de sus bolsillos una nueva vocación industrial. Excepto Adolfo Peniche o Alberto Sauri ninguno sustituyó sus principales fuentes de acumulación y sus negocios de origen por plantas maquiladoras. Por el contrario no sólo mantuvieron sus fuentes originales de trabajo, sino que las ampliaron y no dejaron de intentar otros negocios en empresas ajenas a la maquila cuando se dio la oportunidad. Finalmente muchos de ellos o se retiraron de las maquiladoras o mantienen con ellas una relación de servicios, como un negocio más entre otros. Estos empresarios entraron al juego mediante relaciones horizontales que se dieron a nivel de cúpula. Se trató de un arreglo entre redes de poder económico y político. El Estado en esos momentos previos a la firma del Tratado de Libre Comercio, tenía un control casi absoluto de la entrada de inversión extranjera y este poder político se convirtió en poder económico al momento de asociar a los empresarios mayores en el proceso de la toma de decisiones más importantes en política económica. Fue el momento del Parque Industrial Yucatán y de la conformación de un primer gabinete económico de carácter empresarial.

A raíz de esta red horizontal en la cúpula, surgió otra red vertical. Los empresarios trajeron a sus socios y allegados en otras empresas. Los políticos a sus parientes, amigos y miembros importantes de sus camarillas. La red vertical dio origen a una economía de escala y al desarrollo de empresas prestadoras de servicios para la instalación de las plantas. Esta economía de escala giró mucho en torno al control que tenía el Estado de la mayor parte de la reserva territorial. Nunca desde la reforma agraria el control de la tierra, es decir del espacio, había sido una palanca de poder tan fuerte y poderosa como lo fue durante esos años, después de la expropiación masiva de tierras en torno a la ciudad de Mérida.

En la cúpula la construcción de redes implicó más los acomodos de poder y las coyunturas políticas que la intensidad en la llegada del capital extranjero. Los jugadores tuvieron un papel muy importante, crucial, para fomentarlo. Su importancia a corto plazo no puede ser soslayada. Pero pasados los primeros años la

firma del TLC y la devaluación de 1994 fueron los elementos externos más importantes para acelerar la llegada de inversiones.

Las redes verticales también nos muestran un fenómeno mucho más interesante en cuanto a la aparición de pequeños grupos de empresas que, aunque se tocan entre sí, se alimentan de sus nodos de poder. Sus posibilidades de crecer o estancarse se definen por las decisiones de la cúpula. De nuevo esta situación cambió después del TLC y de 1994. Primero porque estas compañías ya habían tenido tiempo de desarrollarse, de adquirir experiencia y segundo, porque ya habían podido crear sus propias redes y contactos con los empresarios internacionales. Esto no las llevó a sustituir las redes políticas sino que, de acuerdo con la lógica de optimización de las relaciones sociales, las sumaron. De este proceso y estas redes surgieron empresas especializadas, fortunas regulares y algunas compañías muy competitivas.

Pero las condiciones en que surgen estas redes hacen que estén limitadas, desde el punto de vista del crecimiento a largo plazo. Es decir, al no surgir de un proceso de competencia interna y depender del favor político o de un padrino empresarial para entrar al juego, no son necesariamente los empresarios más competitivos ni eficientes los que lograron instalarse. Aunque para permanecer hayan tenido que generar eficiencia en su cultura empresarial sus potenciales de crecer no siempre fueron los óptimos. Las oportunidades de entrar a estos negocios estuvieron controladas por factores externos a la eficiencia y racionalidad empresarial. Dependieron del favor político. Si a esto le sumamos el hecho de que en realidad el número de empresas instaladas no fue muy numeroso, tenemos que ni en las redes verticales ni en las horizontales se generó un proceso virtuoso que haya servido como detonante de la actividad industrial en Yucatán. Esto no significa que no hubiera ganancias ni ganadores. Los hubo y esto fue importante y positivo. Pero después de 20 años el impacto es menos notable y no parece haber transformado el sector manufacturero por el lado de esos empresarios. En otras palabras, el condicionamiento político de la actividad generó una estructura monopólica de oportunidades que a la larga encapsuló los bene-

ficios de la nueva actividad dentro de los límites de redes muy pequeñas y con ello disminuyó el impacto de largo plazo sobre el sector empresarial.

LA MAQUILA Y LOS NUEVOS TIPOS DE EMPRESARIOS REGIONALES

DESPUÉS del TLC las maquiladoras no son más que la expresión manufacturera de la dinámica de la inversión extranjera, con los beneficios y perjuicios que puede causar simultáneamente. El más claro se refiere al incremento en la dependencia de los procesos de acumulación individual, que resulta un mal menor o incluso un beneficio si se le compara con el desplazamiento y quiebra de otros empresarios por falta de productividad. En este fenómeno intervinieron aquellos empresarios que no estaban ligados directamente a las redes políticas (recalco lo de directamente, pues en forma indirecta lo están todos aquellos que se han vinculado a la maquila). Son los hombres en los que encontramos un comportamiento más sano en términos empresariales. Aquí podemos encontrar varios tipos.

El primero es el que se asocia al capital extranjero no sólo como promotor “instalador” de la empresa o prestanombre, sino que arriesga su capital, participa en el proceso productivo y pone su empeño en sacar adelante la empresa. Es decir, se vuelve, o si ya lo era continúa desempeñándose como un empresario manufacturero. Aunque descansen en gerentes profesionales, este personaje se involucra en las diversas fases del financiamiento, producción y comercialización de sus productos. Es probable que sea un socio minoritario frente a un capital extranjero y que se le haya asociado como un “seguro” del capital de fuera para poder operar en México. Pero también encontramos algunos casos en que sucede lo contrario y al capital extranjero sólo lo acepta porque le asegura la entrada al mercado norteamericano. En cualquier caso este tipo de empresario es el resultado benéfico de la apertura comercial como actor económico. Tres son sus principales logros. El primero es conocer y aprender el manejo de las fuentes inter-

nacionales de financiamiento. El segundo aprender no sólo el uso de la tecnología sino también las formas de adquirirla, encargarla, asegurarla y manejarla. Y por último, pero lo más importante, aprender a conocer los mercados extranjeros y desarrollar carteras de clientes y redes comerciales.

Digo que esto último es lo más importante porque a diferencia de los dos primeros factores, que se encuentran más institucionalizados, los mercados y la capacidad de acceder a clientela dependen todavía mucho de factores como el idioma, la confianza, la simpatía y sobre todo la seguridad personal en las transacciones. Y eso es algo que sólo se logra cuando uno conoce el *habitus* comercial de un cierto país o mercado. Los exportadores en gran escala saben que las idiosincrasias nacionales y locales son muy importantes para el logro de las ventas. Que no es lo mismo vender en Nueva York que en Ámsterdam. Incluso dentro de un mismo país: no es lo mismo vender contenedores de ropa en Nueva Orleans que en Chicago.

Encuentro en este empresario al personaje más interesante de todo el proceso, pues acumula saberes en sí y haberes en su empresa. Demuestra iniciativa y, sobre todo, adquiere movilidad. A pequeña escala se vuelve un empresario internacional y es bajo cualquier definición con que uno lo quiera nombrar, un emprendedor. Este personaje es el que tiene más posibilidades de salir adelante en esquemas que requieran mayor competitividad y eficiencia. Me apresuro a señalar que son pocos y que han surgido pese a los obstáculos de estos últimos 20 años. Los propios de la crisis económica por una parte y los que se han derivado del monopolio político de las oportunidades en el proceso de introducción de la industria maquiladora.

Un segundo tipo muy parecido al anterior, pero que representa una variante de importancia, corresponde al empresario o un pequeño grupo de empresarios que de manera autónoma han aprovechado la apertura de los mercados y sin sociedad con extranjeros han desarrollado su propio esquema de exportación y venta. Estos personajes son aún más escasos en la industria maquiladora, pero su número aumenta si consideramos a todo el sector

manufacturero exportador en su conjunto. Son empresarios que conociendo bien sus negocios han logrado ser competitivos en mercados extranjeros, en especial el norteamericano. Lo logran porque encuentran un cierto tipo de producto, proceso, materia prima o manufactura original de su región y esto les ha permitido mantenerse en el mercado el tiempo suficiente como para sostener una empresa sana financieramente. En el caso de la maquila algunas de estas empresas ya existían y buscaron con rapidez su camino hacia el mercado norteamericano. Estos casos, que son aun menos que los del primer tipo, suelen descansar en alguna habilidad o experiencia excepcional del empresario y su familia. Aquí los atributos de la personalidad son clave para comprender la capacidad de gestión y el éxito a mediano y largo plazos.

El tercer y último tipo de empresario que ha surgido al calor del desarrollo de la maquila es el industrial –por lo general textil– pequeño o mediano con experiencia en el mercado local. Este personaje tenía una pequeña fábrica de ropa, un taller familiar con algunos empleados o una red de costureras a las que controlaba mediante la distribución de materia prima y en ocasiones de maquinaria. Era dinámico y emprendedor y supo obtener contratos de las maquiladoras ya instaladas para submaquilar ropa que ellos no podían surtir en los picos de demanda que surgieron entre 1995 y 2000. Multiplicar la producción con sus mecanismos habituales le permitió darse cuenta de sus capacidades.

Se interesó en darse de alta como maquilador por dos razones. O bien la subcontratación de maquila se mantuvo durante el tiempo suficiente para que notara que el mercado extranjero aceptaba y continuaba consumiendo sus productos, o bien después de algunas atractivas ganancias y al menos dos subcontratos, la demanda se detuvo. Esto lo llevó a explorar de manera directa al mercado norteamericano buscando eliminar a los intermediarios que le entregaban telas y avíos. Averiguó también de los requisitos legales para darse de alta como empresa exportadora. Muchos de estos pequeños industriales tuvieron que contratar créditos caros para poder comprar la maquinaria necesaria y el costo del dinero, aunque los mantuvo en el mercado, les impidió crecer.

Por supuesto que también podemos encontrar una combinación de los tres tipos, o el paso de una situación a otra, pero estos personajes en realidad muestran las vías y los caminos posibles por los que pueden surgir empresarios locales exitosos en un contexto de apertura y globalización en el que se compite con grandes capitales internacionales. No son los únicos caminos, pero sí los más comunes que se han transitado en Yucatán durante los 20 años de desarrollo maquilador.

Estas empresas son importantes si observamos el conjunto del sector manufacturero exportador y resultan aún más interesantes si las consideramos como vías seguras y duraderas de desarrollo industrial para Yucatán. Son el núcleo central de empresarios a los que hay que apoyar para lograr a largo plazo una actividad exportadora sostenida en el ramo de la manufactura. Sin embargo, no debemos abrigar muchas esperanzas. Si redondeamos las cifras de las casi 150 empresas maquiladoras establecidas en Yucatán en el 2003, la tercera parte era de capital 100 por ciento extranjero, otra tercera parte era de capital mixto, nacional y extranjero, y el tercio restante de capital nacional. Pero las dos terceras partes de la producción de las maquiladoras, en volumen y valor, salen de la tercera parte de las de capital 100 por ciento extranjero. La otra tercera parte se divide entre las que están asociadas al capital foráneo y las que son propiedad nacional en su totalidad. En otras palabras, sólo el 25 por ciento de la producción en volumen y valor es exportada por empresas nacionales. En resumen, la globalización es un pastel difícil de cocinar y de comer. Por otra parte, el esfuerzo gigantesco que puede resultar para estos empresarios el desarrollar una plataforma exportadora los suele mantener endeudados a niveles críticos. Son empresarios muy dependientes de los precios y demandas a corto plazo. Esto los vuelve más vulnerables a cualquier cambio en la intensidad de la demanda o en las modas del mercado norteamericano, al grado de que el bienestar de su empresa puede llegar a depender de que en una determinada estación del año se siga comprando cierto tipo de ropa. Se pasó del esquema de un mercado nacional de baja intensidad y escaso poder adquisitivo, pero muy diversificado y previ-

sible, a otro de un mercado internacional muy especializado y, en ocasiones, dependiente de un par de clientes que al menor altibajo económico pueden suspender la demanda y hacer quebrar la empresa, como ya sucedió en México y en las maquiladoras textiles de Yucatán, pequeñas y medianas, con la contracción del mercado textil norteamericano que comenzó en enero de 2001 y se alargaba aún a mediados del año 2004. En pocas palabras, el industrial local que logra volverse exportador acumula y crece en un año lo que otro, enfocado al mercado local, hace en 10. Pero también su nivel de riesgo se multiplica, en gran parte por su dificultad para diversificar mercados. Estos nuevos empresarios tienen muy poca autonomía y sus negocios son muy vulnerables.

EL DESPLAZAMIENTO DE LAS ÉLITES REGIONALES

LA GLOBALIZACIÓN ha tenido impactos muy profundos en la vida de la región. Éstos comenzaron desde los años ochenta, con el cambio de modelo económico, y se aceleraron después de la firma del Tratado de Libre Comercio en 1993. Estas transformaciones se reflejan en todos los ámbitos de la sociedad, la economía y la política. Han transformado pautas de consumo, valores sobre el sentido de la vida y también las reglas y normas del juego político regional. Estas transformaciones significan ante todo modificaciones y cambios. Algunos profundos y otros superficiales.

Quiero concentrarme en lo que me parece un rasgo muy evidente y de la mayor importancia tanto en lo cultural como en lo sociopolítico. Es la rápida descomposición de los grupos económicos locales con el consiguiente desplazamiento de las élites regionales. En una sociedad tradicional y conservadora como la yucateca y la de la península de Yucatán en general, las élites locales, desde la independencia sostuvieron durante más de 100 años un modelo hegemónico de control político, control económico y propiedad y valores ideológicos. Dios, propiedad y familia fueron los tres ejes centrales durante los que por más de un siglo las élites construyeron una visión del mundo y un control políti-

co de la sociedad local. Esto se originó, como ya señalé, con el auge de la plantación henequenera. Aunque con el Partido Socialista del Sureste las élites introdujeron a nuevos miembros revolucionarios y cambiaron a Dios por el Estado.

En este capítulo no analizaré la evolución histórica de las élites,²⁷⁷ pero quiero señalar que, a diferencia de otras regiones de México, Yucatán puede remontar muchos años a sus grupos de élite y puede reclamar una larga permanencia de sus visiones del mundo y de su hegemonía ideológica, cuyos núcleos centrales sobrevivieron incluso a la Revolución. Por ello es de la mayor importancia comprender por qué estas élites están siendo desplazadas y cómo la globalización, para cambiar la cultura regional, no sólo opera modificando las culturas populares a través de los medios masivos de comunicación, sino que también acaba con hegemonías ideológicas y las culturales.²⁷⁸ En estas dos dimensiones, la ideológica y la cultural, las élites construyeron una visión de la sociedad regional que está sufriendo profundas transformaciones.

Salvador Alvarado impuso la Revolución en Yucatán en 1916, pero no acabó ni con la plantación henequenera ni con los hacendados. Veinte años después Lázaro Cárdenas impuso la reforma agraria y destazó 400 haciendas en producción poniéndolas en manos de 250 ejidos colectivos. Pero ni Alvarado ni Cárdenas fueron los que acabaron con la riqueza henequenera. Fue la gran depresión norteamericana y la quiebra de 1929. Esta gran transformación hizo que las élites locales sobrevivientes se transformaran de hacendados a empresarios corporativos del estado. Pero la fortaleza del proyecto ideológico era tal, que hay que admitir que aun con la retórica socialista se mantuvo.

Tal cosa está cambiando en Yucatán al comenzar el siglo XXI y no se debe sólo a los medios masivos de comunicación, ni a la modernización y establecimiento de un pensamiento secular en

²⁷⁷ Para ello véanse mis trabajos: Luis Alfonso Ramírez, "La ronda de las élites. Región y poder en Yucatán", en Preciado, Riviere, Ramírez y Pepin (coords.), *Territorios, actores y poder*, U.deG.-UADY, 2003, pp. 191-220; y Luis Alfonso Ramírez, "La transformación de las élites regionales", en Marisa Pérez y Franco Savarino, *El cultivo de las élites*, Conaculta, 2001.

²⁷⁸ *Idem*.

la cultura. A estos fenómenos hay que añadir el desplazamiento violento de las élites locales por la economía global.

Este desplazamiento comenzó en realidad con el cambio de modelo económico que se impulsó desde 1984. La modificación de una economía política proteccionista a otra liberal significaba el aviso claro de que el final se aceleraba para un empresariado ligado a los negocios del Estado y en gran medida a la corrupción henequenera. Si las nuevas reglas del juego eran ya de por sí difíciles para todo el empresariado mexicano, acostumbrado al proteccionismo del Estado, para un sector muy importante del yucateco que además había desarrollado relaciones parasitarias con una economía en quiebra, como era la henequenera, esto era aún peor.

Los acontecimientos de los últimos 20 años demostraron que, en efecto, fue peor. Los problemas para los empresarios locales comenzaron desde 1984 con la firma de tratados comerciales internacionales, se concretaron en 1987 con el ingreso al GATT y coronaron con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1993. Haciendo cuentas alegres el gobierno de Salinas creía poco después de la firma del tratado, que en un plazo que podía fluctuar de dos a cinco años como máximo y, en todo caso, antes de que se liberara totalmente la economía, las tasas de inflación y las tasas de interés bancarias se lograrían mantener o bajar a cantidades de un dígito, lo que fortalecería a todo el sistema financiero y a las empresas con él, que lograrían un nivel de competitividad que les permitiría empezar a luchar en igualdad de circunstancias con competidores extranjeros y negociar mejores condiciones, en caso de que éstos fueran sus socios. Recordemos que 1994 terminó con una inflación del 6 por ciento y que la intención del Estado era bajar a 4 por ciento en 1995 y a 2 por ciento en 1996. Similar a la de los países industrializados y en especial de nuestro socio, Estados Unidos.

¿Qué sucedió? Es historia. El “error de diciembre” de 1994 y la posterior crisis de 1995 hizo cerrar ese año con una inflación del 32 por ciento, triplicó las tasas de interés llevándolas a casi un 60 por ciento y devaluó la moneda al 100 por ciento. El PIB se

contrajo, el crecimiento se fue a menos cero. El pasivo de las empresas y en especial las deudas en dólares se duplicaron. Éstas dejaron de pagar a la banca y la banca quebró.

Esto significó que el país para salvarse quedó en manos de inversionistas extranjeros. Más del 70 por ciento del sistema financiero se encuentra en manos extranjeras, al igual que las mayores empresas. Esto significó también, en términos nacionales, una recomposición de los grupos hegemónicos de poder económico y de quienes los controlan: las élites empresariales. Aunque con diversas variantes en todo el país, a nivel regional este fenómeno se repitió. Claro que la capacidad económica y los tipos de empresariado en las distintas partes del país hizo que las respuestas fueran diversas.

La apertura de fronteras implica a la larga una globalización de la propiedad, y aunque el pez grande se come al chico como demuestra toda la historia económica, capitalista o no, cuando la apertura se da en un contexto de competitividad y en un sistema estable, las pérdidas son menores que las que tuvo México y tiende a haber ganancias para muchos jugadores. La globalización no tiene por qué implicar necesariamente la venta masiva de la propiedad y de los activos de las empresas al capital extranjero. Esto puede suceder lentamente y en un contexto de crecimiento mutuo. Tenemos el caso de España, que después de un par de décadas de apertura vio crecer su empresariado nacional, no sólo los productivos sino también los financieros. Entre ellos algunas bancas regionales españolas que compraron los bancos mexicanos, por ejemplo.

¿Qué ha sucedido en Yucatán? Como hemos visto en el caso de las maquiladoras el proceso fue limitante desde sus orígenes, por la monopolización de las oportunidades de inversión para el empresariado. Pero además de esto se encuentra la realidad de la crisis de 1995, que hizo quebrar multitud de empresas locales, entre ellas algunas de las más poderosas y las condenó a la venta rápida ante competidores extranjeros. Los ochenta vieron retroceder el capital local ante la expansión de los corporativos nacionales que buscaban integrar a todo México como su mercado natural.

Las embotelladoras, las panificadoras, los supermercados, las fábricas de licor son apenas algunos de estos ejemplos. Esto obligó a que los empresarios locales quebraran, crecieran o se fusionaran.

Los noventa vieron repetirse este fenómeno pero ante las cadenas extranjeras. El año de 1995 dio la puntilla a aquellos empresarios que empezaban a competir en mercados internacionales y llevó a muchos a la quiebra. ¿Esto qué significó localmente? La pérdida brutal del control de la economía regional en tan sólo una generación. En 1980 podíamos encontrar que de las 100 empresas más importantes de Yucatán, en 80 había propiedad o socios mayoritarios yucatecos con bases de operación regionales. Existían bancos regionales y los miembros de sus juntas directivas eran los empresarios más importantes.

Una década después, que vio pasar la nacionalización de la banca en 1982, el avance de los corporativos nacionales hacia los mercados del sureste y la apertura comercial al capital extranjero, llevaron a que en 1990, de estas 100 empresas, poco menos de 60 pudieran ser consideradas netamente yucatecas. Diez años más, en el 2000, después de la firma del TLC en 1993 y la crisis de 1995, no más de 25 empresas podrían sostenerse en esta posición. Las implicaciones políticas que esto tiene son tremendas. Es claro que las élites regionales no son sólo económicas, pero dado que aquí hablo de élites empresariales su sustento es la economía. La pérdida de hegemonía no significó sólo pérdida de dinero, sino del proyecto económico global, de capacidad de decisión, de poder. Y a corto plazo también de influencia cultural y política.

En un mundo globalizado las élites yucatecas buscan sobrevivir y algunas lo logran. Otras aprenderán a jugar con las nuevas reglas del juego internacionales, pero la mayor parte de ellas, aun logrando escalar el tamaño de operaciones de sus negocios, no podrán ocupar el lugar hegemónico en la economía regional que tuvieron hace 10 o 20 años. Con el desplazamiento de estas élites se comienza también a desplazar una forma de vida regional tradicional y una visión del mundo que durante muchos años dio forma al imaginario colectivo de la sociedad yucateca.

Para concluir: Políticas públicas, corrupción, maquiladoras y su impacto sobre el empleo y el desarrollo en Yucatán

POBREZA Y EXCLUSIÓN SOCIAL

DESDE QUE el barón Von Humboldt visitó México en 1803 este es el país de la desigualdad. En el año 2003 en México tan sólo 25 personas tenían mayores ingresos que 25 millones de ciudadanos juntos. La lógica de mercado en las últimas dos décadas ha sido la de hacer crecer la economía concentrando la riqueza y difundiendo la pobreza hasta extremos en los que podemos decir que más de la mitad de la población –casi 54 millones de personas– se encuentra en alguno de los tres niveles más graves de pobreza del país.

En agosto de 2002 un comité técnico integrado por expertos y responsables institucionales²⁷⁹ propuso a la Secretaría de Desarrollo Social una serie de criterios²⁸⁰ para clasificar y medir la pobreza en nuestro país que la Sedesol adoptó, en la que se establecen tres grupos de población pobre.

El primero y más grave, al que se considera como población en estado de pobreza alimentaria. Un eufemismo para llamar a los “muertos de hambre”. Son las personas que viven en hogares cuyo ingreso total es insuficiente para cubrir los mínimos alimen-

²⁷⁹ El comité integró a académicos del Centro de Estudios Sociológicos y del Centro de Estudios Económicos de El Colegio de México, del Departamento de Economía de la Universidad Iberoamericana, del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, del CIDE y de representantes institucionales de la Presidencia de la República, Conapo, INEGI y Sedesol.

²⁸⁰ Los criterios fueron numerosos pero todos se basan en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares elaborada por INEGI, en su versión más reciente que fue una muestra de 10,108 hogares (42,535 individuos) y fue levantada entre los meses de agosto y diciembre del año 2000.

ticios.²⁸¹ Estamos hablando de casi la cuarta parte de los mexicanos. El 24.2 por ciento del total de la población agrupados en el 18.6 por ciento de los hogares del país.

El segundo grupo al que se considera como población en estado de pobreza de capacidades. Es decir, los mexicanos cuyo ingreso es insuficiente para cubrir además de la canasta básica, los gastos mínimos de educación y salud.²⁸² La población que no alcanza a pagar estos mínimos hace subir los pobres de México a un 31.9 por ciento del total de los mexicanos agrupados en poco más de la cuarta parte de los hogares. El 25.3 por ciento a nivel nacional.

Por último, el tercer grupo se considera como población en estado de pobreza de patrimonio. Son los mexicanos que viven en hogares cuyo ingreso es insuficiente para pagar, además de los mínimos de comida, salud y educación otros cuatro satisfactores: ropa, zapatos, vivienda y transporte público,²⁸³ más de la mitad de la población, el 53.7 por ciento de los mexicanos viviendo en el 45.9 por ciento de los hogares del país, pertenecé a este tercer grupo de pobres.²⁸⁴

Estas clasificaciones tan gruesas ocultan por supuesto innumerables y diversas situaciones de pobreza, miseria, marginación social y exclusión social. Ocultan que la pobreza rural, por ejemplo, es mucho más grave que la urbana. Que la pobreza alimentaria es 3.5 veces más grande en el campo que la ciudad, que la pobreza de capacidades es 2.5 veces mayor, al igual que la pobreza de patrimonio, que es 1.5 veces superior en el medio rural que en el urbano.²⁸⁵ De igual manera es claro que el sur y sureste del país es mucho más pobre que el centro y el norte. En resumen que en

²⁸¹ Equivalentes a 15.4 y 20.9 pesos diarios del 2000 por persona en áreas rurales y urbanas respectivamente.

²⁸² Equivalentes a 18.9 y 24.7 pesos diarios del 2000 por persona en áreas rurales y urbanas respectivamente.

²⁸³ Equivalentes a 28.1 y 41.8 pesos diarios del 2000 por persona en áreas rurales y urbanas respectivamente.

²⁸⁴ Con relación a la población total de México en el año 2000.

²⁸⁵ Datos tomados del documento: *La medición de la pobreza en México en el 2000*, elaborado por la Subsecretaría de Prospectiva, Planeación y Evaluación de la Secretaría de Desarrollo Social, 13 de agosto de 2002.

2003, a 200 años exactos de la visita del barón Von Humboldt a México y de sus ácidas observaciones sobre lo fuerte que era la miseria y de su afirmación de que este era el país de la desigualdad con 54 millones de pobres, sólo podemos añadir que lo sigue y al parecer seguirá siendo por muchos años más. Pero no hay que sacar conclusiones maniqueas. Soy consciente que para hablar de desarrollo se requiere analizar series temporales largas.

Las cifras mencionadas marcan que el problema de la pobreza y el de la exclusión social son de carácter histórico y estructural y que sería ingenuo atribuirlos a los procesos recientes de globalización, apertura de los mercados e intentos de integración regional. Pero si no debemos atribuírselos, sí podemos señalar que a 20 años de instaurado un nuevo modelo de desarrollo en México, no ha disminuido la pobreza y que los procesos de crecimiento económico generados son paralelos a las necesidades y a las dinámicas sociales de grandes grupos de población, quienes sólo son observadores de procesos de cambio y modernización encapsulados que no se difunden en toda la sociedad, generando un fenómeno de exclusión social, comprendida no sólo como la falta de posibilidades, sino también de condiciones para poder llegar algún día a participar en un cambio social que disminuya la pobreza. La exclusión social es aún peor que la pobreza cuando se generaliza como un fenómeno de carácter estructural y tiende a perpetuarse por más de una generación. Significa que no sólo una parte importante de la población permanece ajena al empleo, sino que la dinámica de los mercados de trabajo regionales fomentada por las nuevas calificaciones requeridas a la fuerza de trabajo y las políticas diseñadas para que se desarrollen estas competencias, tienden a eliminar y a excluir a contingentes completos de la población, a cohortes y a comunidades del desarrollo, en especial en áreas rurales e indígenas.

Frente a esta pobreza el desarrollo es el gran reto del país. Pero en el caso del sur y sureste de México los caminos para lograrlo no sólo se enfrentan a la pobreza, sino también al reto de cómo disminuir y atenuar las tendencias hacia la exclusión social. Habiendo reconstruido el proceso de instalación de las plantas

maquiladoras en Yucatán durante los últimos 20 años, quiero analizar de manera más específica en este inciso su impacto sobre el empleo y otras variables del bienestar social en Yucatán.

LAS MAQUILADORAS EN YUCATÁN: UN RESUMEN

EL FOMENTO a la maquila ha sido una de las políticas públicas destinadas a la creación de empleo y al fomento del desarrollo más impactante y relativamente exitosa, volviendo a Yucatán el estado del sursureste de México con mayor índice de crecimiento de este tipo de plantas manufactureras desde 1984.

El Plan Nacional de Desarrollo del presidente De la Madrid consideraba lineamientos de cambio estructural en la economía del país. Entre ellos, uno de los más importantes respecto a la industria implicaba la expansión de la maquila de exportación. El 15 de agosto de 1983 emitió un decreto para el fomento y operación de las maquiladoras de exportación en el *Diario Oficial*, en el que se preveía, además de ventajas fiscales, la creación de parques industriales para su instalación. En Yucatán la aceptación de la profunda crisis en que se debatía la economía henequenera, acompañada coyunturalmente de una crisis política que llevó a la suplantación de un gobernador electo por otro interino, impulsó al gobierno federal a generar el Programa de Reordenación Henequenera en 1984. En este programa se planteaba la necesidad de ahondar el proceso de diversificación económica del estado y el saneamiento de la explotación henequenera. En el año 2000 los dos objetivos se habían concretado, generando una industria maquiladora creciente y la privatización de la industria henequenera.

El estado destinó dinero a la promoción de actividades generadoras de divisas, básicamente la creación de la infraestructura necesaria para la industria maquiladora y la atracción del turismo. Con ese fin, desde 1989 hasta la fecha se ha impulsado la promoción de Yucatán entre inversionistas extranjeros, la creación del puerto de altura en Progreso, a 40 kilómetros de Mérida, para recibir barcos con más de 20,000 toneladas de capacidad y el otorga-

miento de facilidades al capital privado para la creación de parques industriales. Hasta antes de este impulso maquilador el Área Metropolitana de Mérida contaba con dos parques industriales: el Felipe Carrillo Puerto (160 hectáreas), creado en 1973, que alberga a más de 200 empresas, y el de Yukalpetén (120 hectáreas), que es acuático, ubicado en el puerto de abrigo Yukalpetén en el puerto de Progreso, propio para las actividades de la industria marina. De 1984 a la fecha se crearon nuevos parques industriales en el corredor Mérida-Progreso, el mayor de los cuales es el Parque Industrial Yucatán (198 hectáreas) y otro menor el Polígono Industrial (88 hectáreas), a sólo cinco kilómetros del puerto de Progreso.

La creación de estos dos últimos parques se logró a través de inversión privada, a los que se otorgaron terrenos, créditos, tasas preferenciales de impuestos y obras de equipamiento urbano e infraestructura adicionales a muy bajo o nulo costo. Para operar el primero se formó el Grupo Yucatán, asociación de 20 inversionistas privados y el segundo entró en operación por medio de Inmobiliaria Karibbean. La planta maquiladora pionera en Yucatán surgió de manera independiente y fue anterior a estos planes y a la promoción. En 1981 se instaló la primera industria de este tipo en el Área Urbana de la Ciudad de Mérida. Sin embargo, ésta puede considerarse una excepción, pues no fue sino hasta 1984 que comenzó propiamente el programa maquilador. En 1986 iniciaron operaciones las primeras cuatro empresas, número que se duplicó y que llegó a 12 en 1988, en septiembre de 1989 dos más se habían añadido a la planta total, sumando 14 las empresas en operación.

La mayor parte de las empresas en operación se dedican a la confección de prendas de vestir —pantalones, trajes completos para hombre, prendas íntimas para mujer—, seguidas por la de componentes electrónicos, joyería, material médico dental y otras manufacturas. Todas ellas elaboran sus productos fundamentalmente con insumos extranjeros. La cantidad de insumos adquiridos a la industria local es pequeña. Su principal aporte ha sido el empleo. La mayor parte del empleo generado por las maquiladoras es desempeñado por obreras. La preeminencia del trabajo femenino

CUADRO 1
CONTRIBUCIÓN DIRECTA DE LA INDUSTRIA
MAQUILADORA AL PIB ESTATAL

Año	PIB	PIB maquila	Porcentaje PIB
1990	7'186,421	41,093	0.57
1991	9'040,251	64,545	0.68
1992	11'372,301	81,250	0.71
1993	15'029,646	90,008	0.60
1994	17'218,056	110,689	0.64
1995	20'898,510	179,828	0.86
1996	29'029,150	336,583	1.16
1997	36'895,171	547,572	1.48
1998	45'777,958	1'005,856	2.20
1999	56'711,465	1'942,166	3.42
2000	71'316,656	3'106,954	4.36

Fuente: James G. Biles, *El desarrollo regional y la industria maquiladora. Un modelo integrado para el análisis de impactos económicos y geográficos*, Departamento de Geografía, Western Michigan University, octubre de 2001.

en las maquiladoras —que es por otra parte una tendencia en todo el país— se explica en gran medida por las políticas de contratación de las empresas, y en el caso de la rama textil, por la tradicional experiencia regional de las trabajadoras. Esta tendencia no lleva a suavizar el intenso desempleo masculino existente en la zona henequenera que circunda el Área Metropolitana de la Ciudad de Mérida, pero hay que añadir que en parte soluciona la creciente falta de plazas de trabajo estables para la población asentada en las colonias marginadas de la ciudad y en las comisarías.

Pero en realidad el *boom* de las maquiladoras comienza con la firma del Tratado de Libre Comercio. El TLC se vio ampliamente apoyado por el “error de diciembre” que redujo a la mitad el costo de hombre-hora de trabajo en dólares, con lo que México se posicionó como el proveedor de mano de obra barata en este nuevo territorio comercialmente integrado. Las oportunidades de iniciar actividades en el sector maquilador se multiplicaron. Por eso a partir de 1995 se empieza a ver un flujo muy importante de

empresas. De agosto de 1995 a diciembre de 2000 se vio en Yucatán un crecimiento de 36 a 144 empresas. Un crecimiento del 300 por ciento en un quinquenio.

En la primera etapa, de 1984 a 1993, las maquiladoras se instalaron de manera preferente en espacios concentrados, parques industriales y urbanos, en especial en la conurbación Mérida-Progreso. Pero después de 1993 el modelo se transformó, las maquiladoras se empiezan a desconcentrar y a esparcirse por todo el estado de Yucatán, abandonando los medios urbanos y buscando la mano de obra rural. Así, el modelo de desarrollo maquilador se volvió mixto, urbano y rural. Concentrado y desconcentrado. Si en 1995 sólo había maquiladoras en cuatro municipios del estado, en el año 2000 ya estaban instaladas en 31 de los 106 municipios del estado de Yucatán. Una desconcentración que creció a un ritmo del 675 por ciento.

CUADRO 2
IMPACTO DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA
EN LA DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL PIB ESTATAL

Año	Real			Estimado		
	PIB Mérida	PIB rural	Porcentaje rural	PIB Mérida	PIB rural	Porcentaje rural
1990	5'569,476	1'616,945	22.5	5'529,900	1'606,415	22.5
1991	7'087,557	1'952,694	221.6	7'017,784	1'935,876	21.6
1992	9'029,607	2'342,694	20.6	8'937,359	2'320,458	20.6
1993	12'083,835	2'945,811	79.6	11'985,670	2'917,096	19.6
1994	13'688,355	3'529,701	20.5	13'567,634	3'494,389	20.5
1995	16'426,229	4'472,281	21.4	16'263,414	4'381,139	21.2
1996	22'555,650	6'473,500	22.3	22'275,629	6'307,273	22.1
1997	28'372,386	8'522,785	23.1	27'966,257	8'202,736	22.7
1998	34'791,248	10'986,710	24	34,108	10'336,261	23.3
1999	42'760,445	13'951,020	24.6	41'466,525	12'668,970	23.4
2000	53'344,859	17'971,797	25.2	51'234,370	15'961,135	23.8

Fuente: James G. Biles, *El desarrollo regional y la industria maquiladora. Un modelo integrado para el análisis de impactos económicos y geográficos*, Departamento de Geografía, Western Michigan University, octubre de 2001.

Lo anterior se vio acompañado por un crecimiento del empleo en el sector manufacturero, provocado por las nuevas plazas creadas en las plantas maquiladoras. Las plazas de empleo en la maquila pasaron de 6,835 en 1995 a 37,388 en el año 2000. Un crecimiento vertiginoso del 447 por ciento. Esto, por supuesto, creó una mayor formalidad del empleo. Si consideramos la formalidad por el dato duro de un mayor número de trabajadores inscritos en el Instituto Mexicano del Seguro Social, podremos ver que éstos aumentaron en casi 100,000 entre el 1995 y el 2000, registrándose un aumento del 60 por ciento. La mayor parte de éstos correspondieron a la manufactura, que al pasar de 33,241 a 72,068 trabajadores creció un 116.8 por ciento entre el 1995 y el 2000, en tanto que los servicios sólo aumentaron en poco más de 15,000 plazas y el comercio casi 17,000 en el mismo quinquenio. Esto provocó que la tasa de desempleo abierto de la Zona Metropolitana de Mérida fuera de sólo 1.4 por ciento en promedio anual en esos años, ubicándose entre los primeros cinco lugares más bajos de las 44 principales zonas urbanas del país.

Estas son las buenas noticias. ¿Pero cuáles son las malas? Las malas son dos. La primera es la disminución del empleo en la industria de la transformación provocada en gran medida por la desaceleración de la inversión extranjera en industrias maquiladoras. Para darnos una idea de esto podremos ver que a partir de noviembre de 2000 hasta diciembre de 2001 el número de trabajadores asegurados en la industria de la transformación bajó de 72,333 a 64,233; 8,100 plazas perdidas en tan sólo 13 meses, que subieron a más de 9,000 en enero de 2003. La pérdida de fuerza del mercado norteamericano y la entrada de China al panorama internacional, que ofrece obreros hasta por la quinta parte de los salarios que ya se pagaban en Yucatán (que pasó de 45 a 80 centavos de dólar por hora-hombre de trabajo entre 1999 y el 2000) está desplazando a México como país de inversión, en especial de las maquiladoras textiles. Esto pone en un grave aprieto todo el modelo y debilita la estrategia de crecimiento.

La segunda mala noticia es que si bien el empleo aumentó esto no disminuyó la marginación y la exclusión social. Entre 1996 y

1999, años de expansión de la maquila, la población de la conurbación Mérida-Progreso que no recibía ingreso aumentó del 3.1 al 4.2 por ciento, la que percibía menos de un salario mínimo también aumentó, de 17.9 a 18.2 por ciento. La que percibía menos de dos salarios mínimos disminuyó de 37.8 a 36.4 por ciento. La que percibía de entre dos y cinco salarios mínimos prácticamente no tuvo modificaciones, y la que obtenía más de cinco salarios mínimos disminuyó sensiblemente, en una cuarta parte, al pasar de 12.7 a 9.6 por ciento entre 1996 y 1999. El empleo se dio a costa de mantener los salarios más bajos de la industria maquiladora mexicana.

Esto queda más claro al ver los comparativos nacionales en el año 2000, pues aunque Yucatán tenía menor población que no recibía ingresos comparada con la media nacional (11.25 por ciento contra 14 por ciento), tenía casi el doble de población que recibía menos de un salario mínimo (11.4 por ciento *versus* 6.3 por ciento) en comparación con el nivel nacional y mantuvo niveles inferiores en todos los grupos de ingresos, tanto altos como bajos. Así, el 23.1 por ciento contra 16.3 por ciento de la población ganaba menos de dos salarios mínimos, el 14.7 por ciento *versus* 13.9 por ciento menos de tres, 17.9 por ciento *versus* 18.9 por ciento de tres a cinco, 13.5 por ciento *versus* 17.9 por ciento de entre cinco y 10 y, obviamente, hay un 50 por ciento menos de ricos que a nivel nacional con 6.4 por ciento contra 9.8 por ciento de la población que gana más de 10 salarios mínimos. En otras palabras el empleo se dio precisamente aprovechando los bajos salarios.

Esto explica por qué, pese al aparente incremento de la industria maquiladora y al crecimiento de su producto interno bruto, Yucatán no mejoró sensiblemente sus niveles de marginación y exclusión social. En Yucatán lo que observamos es un proceso de crecimiento con muy bajo desarrollo. La evolución de la economía del estado no puede sustraerse del comportamiento de la economía nacional ni de las medidas de política aplicadas en la materia. En términos generales, en los últimos años se distinguen cuatro periodos: de 1990 a 1994, expansión económica e inflación decreciente. De 1995 a 1996, crisis económica, contracción de la actividad productiva, de los salarios y del empleo. De 1997 a 2000,

recuperación macroeconómica con un crecimiento moderado basado en las exportaciones e inflación a la baja, asociada a una profundización de las polarizaciones productivas, sectoriales, regionales y de los ingresos. Del 2000 a la fecha (marzo de 2004) disminución del crecimiento macroeconómico y de la inversión extranjera manufacturera y un nuevo incremento de la polarización productiva, sectorial, regional y de los ingresos.

La economía de Yucatán está estrechamente vinculada a la nacional. En el contexto nacional en 1999 se ubicó en el lugar 23 por su PIB (aportó el 1.33 por ciento del total) y en el 17 por el empleo foráneo generado (1.89 del total de asegurados permanentes del IMSS). Si se consideran los crecimientos del PIB y del empleo de 1994 a 1999 éstos fueron superiores al promedio nacional, con lo que Yucatán se ubicó en el lugar 17 en ambos rubros. El PIB de Yucatán aumentó 2.9 por ciento anual (*versus* 2.8 por ciento del PIB nacional) y el empleo formal lo hizo en 7.3 por ciento (*versus* 6.9 por ciento del nacional).

Sin embargo y como empezamos a notar cuando analizamos los niveles de ingreso, el crecimiento económico no significó gran mejoría, pues Yucatán al igual que las demás entidades del sureste presenta un grave problema de pobreza, ya que está catalogado como un estado con un alto grado de marginación. Entre 1990 y 1995 la marginación y la exclusión social que ésta conlleva aumentó, de manera que de ser la undécima entidad más marginada en 1990 pasó al séptimo sitio en 1995. Al 2000 las cosas habían mejorado muy poco. El analfabetismo se mantuvo prácticamente en el mismo nivel (15 por ciento) mientras que en el país fue de 10 por ciento. El porcentaje de población sin primaria pasó de 48 a 34 por ciento, pero siempre por arriba del nacional que fue de 24 por ciento. El 46 por ciento de la población no tenía drenaje en 2000 contra el 25 por ciento a nivel nacional. En el mismo año el 52 por ciento de las viviendas de Yucatán no contaba con alguno de los tres servicios básicos (agua, electricidad y drenaje) contra el 32 por ciento del país.

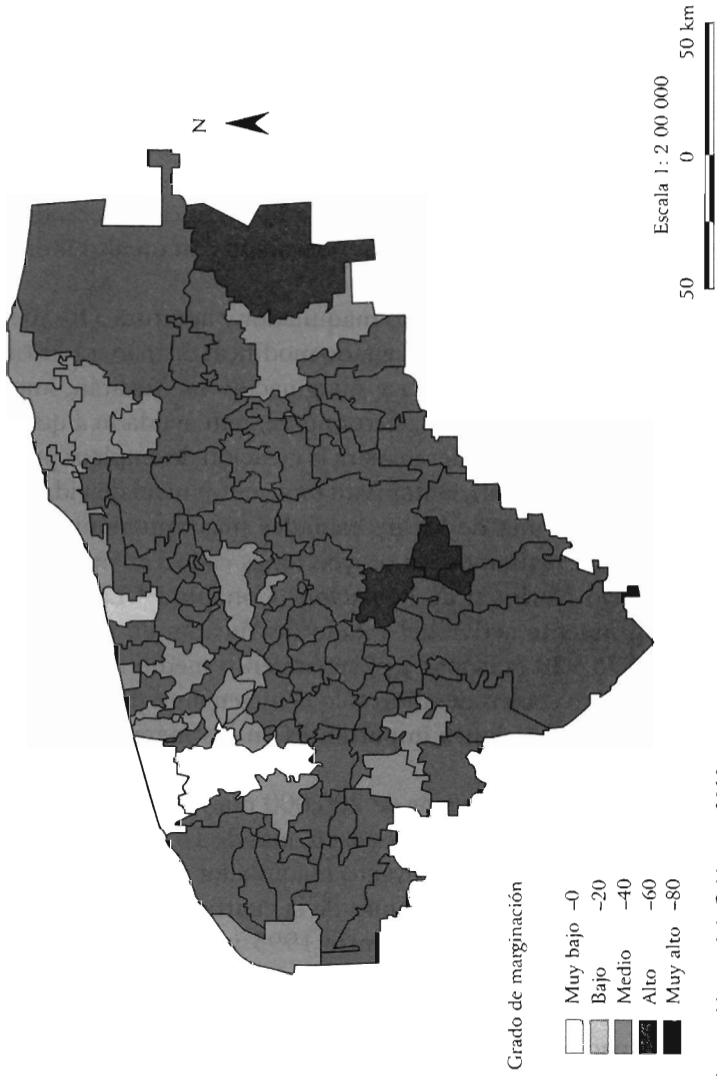
En resumen, que la distribución de la población según el grado de marginación en 1990 mostraba que el 24 por ciento (390,000

personas) sufrían grados alto y muy alto; 19 por ciento nivel medio y 52 por ciento un grado bajo o muy bajo (715,000 yucatecos). En 1995 el porcentaje de población muy pobre se redujo a 14 por ciento, pero el nivel medio se duplicó de 19 a 41 por ciento y los de nivel bajo pasaron de 41 a 45 por ciento. En el 2000 las tendencias fueron muy similares, reportándose ligeras mejorías, pero siempre por debajo de las medias nacionales, aun con el despunte de la industria maquiladora, considerándose al 80 por ciento de los municipios del estado con un alto índice de marginación.

Veinte años de desarrollo maquilador y apertura a los mercados internacionales no han logrado modificar de manera sustantiva el panorama de pobreza y marginación en Yucatán, aunque tenemos que plantear que, ciertamente, han ayudado a que esto no empeore. De cualquier manera la creación de empleos productivos, con salarios suficientes para proveer un nivel de vida digno y adecuado es una de las necesidades más apremiantes de la economía. Si revisamos las proyecciones cada vez más certeras del Consejo Nacional de Población (Conapo).²⁸⁶ La población económicamente activa del estado de Yucatán en el año 2010 será de 875,920 personas y el crecimiento medio anual será de 1.4 por ciento si consideramos sólo el incremento de la población total sin modificaciones importantes en los márgenes de inmigración.

Esto significa crear más de 200,000 nuevas plazas de trabajo entre el año 1999 y el 2010; es decir, más de 18,000 plazas anuales. Hemos visto que el proyecto maquilador pudo crear más de 5,000 plazas anuales –poco más de la cuarta parte de lo que necesita Yucatán anualmente– entre 1995 y el 2000 pero que en tan sólo dos años, 2001 y 2002, perdió lo que se había ganado en tres. De esto tenemos que concluir que las maquiladoras no son la panacea ni la solución central ni única a los grandes problemas de desarrollo y empleo de Yucatán. Pero también debemos concluir que, contra lo que señalan sus detractores, la inversión

²⁸⁶ Consejo Nacional de Población, *La situación demográfica de México, 1998*, 2a. ed., julio de 1998.



Fuente: Consejo Nacional de Población, 2000.

CUADRO 3
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE HOGARES¹ Y SU POBLACIÓN
SEGÚN TIPO Y CLASE DE HOGAR,² 2000

	<i>Total de hogares y su población</i>	<i>Hogares familiares</i>					<i>Hogares no familiares</i>			
		<i>Total</i>	<i>Nucleares</i>	<i>Ampliados</i>	<i>Compuestos</i>	<i>No especificado</i>	<i>Total</i>	<i>Unipersonales</i>	<i>Corresidentes</i>	<i>No especificado</i>
<i>Nacional</i>										
Hogares	22'640,391	93.06	73.77	24.76	0.92	0.55	6.86	93.78	6.22	0.08
Población	97'014,867	98.19	67.5	30.62	1.15	0.73	1.76	85.5	14.5	0.05
<i>Yucatán</i>										
Hogares	387,434	92.29	74.76	23.99	0.87	0.38	7.67	94.21	5.79	0.04
Población	1'650,949	98.02	68.75	29.67	1.06	0.52	1.96	86.57	13.43	0.02

Fuente: INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados de la muestra censal, en Luis Alfonso Ramírez Carrillo, *Mujeres de Yucatán y Mérida*, Ayuntamiento de Mérida, Universidad Autónoma de Yucatán, 2001.

¹Para clasificar a los hogares no se consideró la presencia de los empleados domésticos y sus familiares.

²El porcentaje que corresponde a los totales de tipo de hogar está calculado con base en el total de hogares y su población. El porcentaje de clase de hogar se obtuvo con respecto al total de cada tipo de hogar.

de capital extranjero en la manufactura, con todas sus limitaciones y efectos negativos, es más parte de la solución que de los problemas de desarrollo regional en Yucatán y cualquier otra parte de México.

No se puede centrar en una sola estrategia la búsqueda de soluciones a los problemas de desarrollo regional y tampoco se deben de exagerar por motivos políticos, intereses personales o corrupción los impactos reales que han tenido las maquiladoras y, en especial, los que podrán tener en un futuro dada la recesión del mercado norteamericano y la difícil competencia que significa la apertura de China al capital manufacturero intensivo en mano de obra. Esto también significa que debemos identificar y diferenciar con claridad las estrategias de crecimiento económico de las de desarrollo económico.

Las primeras ponen el énfasis en la inversión de capital a cualquier costo. Cualquier introducción de capital que se refleje en un incremento del producto interno bruto es bienvenida. Las segundas ponen –o deberían poner–, el énfasis en los procesos de redistribución del ingreso. Las primeras se preocupan del crecimiento y las segundas de la desigualdad. Y aunque estamos de acuerdo con que antes de preocuparnos por redistribuir la riqueza hay que generarla, no podemos disociar ambos mecanismos ni tampoco pensar que el desarrollo se dará como resultado de un proceso sostenido de crecimiento o por la adición de distintas etapas o minietapas del mismo. El desarrollo es resultado de una política de Estado y una programación de las decisiones públicas orientadas en esa dirección. El mercado por sí solo, sin una activa intervención del Estado, no conducirá al desarrollo. Aunque en las condiciones de pobreza en que se encuentra Yucatán nadie debe oponerse al crecimiento pero sí es obligatoria la búsqueda del desarrollo.

Esta disyuntiva entre crecimiento y desarrollo puede parecer falsa. Sin embargo, no lo es, dado que ambos elementos de la ecuación no son iguales. La experiencia de la maquila en algunos países asiáticos demuestra que puede existir crecimiento sin desarrollo. La experiencia de Yucatán los últimos 20 años lo confirma. Esto

no significa que un Estado consciente deba de oponerse a la inversión extranjera. La pobreza crónica de nuestro país y la escasez real de capital local harían de esto una imprudencia. Hay que atraer la mayor cantidad posible de capital, pero de esta política en principio, si es bien aplicada, no podemos esperar en el mejor de los casos más que un crecimiento económico limitado y muy poco o incluso ningún desarrollo.

Si reflexionamos sobre los resultados de 20 años de maquila en Yucatán debemos diferenciar entre la estructura y los actores:

CONCLUSIÓN: CRECIMIENTO Y DESARROLLO A NIVEL DE LA ESTRUCTURA

LOS EFECTOS virtuosos que ha propiciado la expansión de la manufactura en la estructura económica de la región son dos y se relacionan con el crecimiento, la adición de capital y energía al proceso productivo. El primero es la creación de empleo. Generar en una sola actividad económica más de la cuarta parte del empleo anual que es necesario crear es bajo cualquier óptica una virtud, aunque su impacto se vea reducido si consideramos el enorme rezago existente, con más del 40 por ciento de la PEA regional vinculada al sector informal o desempleada. Pasar de menos de 5,000 empleos en la maquila en 1990 a más de 37,500 en el año 2000 es un logro. En especial si consideramos el alto costo que tiene crear y mantener una plaza de empleo formal en la economía yucateca.

De igual manera es una virtud haber hecho crecer el producto interno bruto estatal en la década. De participar con apenas el 0.57 por ciento de contribución directa al PIB estatal en 1990, la industria maquiladora pasó al 4.36 por ciento en el año 2000 en un contexto, además, en que pese a la caída de 1995 la tendencia fue hacia un crecimiento constante. Debemos tener en cuenta que el crecimiento del PIB es siempre una condición necesaria, aunque no suficiente, para iniciar y mantener un proceso detonador de desarrollo a mediano y largo plazos.

Esas son sus virtudes. Los defectos de la maquila son sus limitantes estructurales para el desarrollo. El primero es que no

ha logrado ni modificar la estructura productiva regional ni impactar la economía por sí sola, especializándola. En muchos sentidos, en una consideración macroeconómica, la estructura sectorial de la economía yucateca sigue igual que antes de la llegada de la maquila. De hecho el sector manufacturero disminuyó dos puntos porcentuales entre 1990 y el 2000 con relación al comercio y en especial los servicios. Pese a que Yucatán es uno de los estados de México con una mayor intensidad en la expansión de la maquila, el tamaño de su sector industrial continúa siendo menor al de la media nacional.

El segundo defecto es que no ha logrado un desarrollo regional equilibrado. Con esto nos referimos a que la generación de empleo con relación a la distribución de la población y a la centralización del PIB sigue siendo desigual. Aunque el incremento de municipios con plantas maquiladoras fue impresionante en tan sólo seis años, pasando de 4 a 31 municipios, hay que señalar que la mayor parte son muy pequeñas y que gran cantidad de lo que se considera como empleo rural se agrupa en las dos grandes fábricas de Monty y Lee y en los municipios de Motul y Tekax. Pero el desequilibrio va más allá. Una consideración del impacto de la maquila sobre el empleo es que los 37,327 empleos en la industria maquiladora existentes a principios del año 2001, generaban más de 7,500 trabajos indirectos en el estado de Yucatán, de los que el 37 por ciento estaban en Mérida y más de 4,500 en municipios rurales, con lo que el municipio rural promedio experimentaba un crecimiento de 45 empleos indirectos.²⁸⁷ Estas cifras son en realidad muy bajas como para esperar que el proceso maquilador, aun desconcentrado, sea detonador de un desarrollo equilibrado en la economía. También está el hecho de que a un alto ritmo de desconcentración de la maquila hacia los municipios rurales no correspondió una mayor participación en su porcentaje del producto interno bruto rural. Si en 1990, el porcentaje rural del PIB maquilador real era de 22.5 por ciento, en el 2000 era de 25.2

²⁸⁷ James G. Biles, *El desarrollo regional y la industria maquiladora. Un modelo integrado para el análisis de impactos económicos y geográficos*, Departamento de Geografía, Western Michigan University, octubre de 2001.

CUADRO 4
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE HOGARES Y SU POBLACIÓN,
SEGÚN GRUPOS DE INGRESO POR TRABAJO, 2000

	<i>Total de hogares y su población</i>	<i>No recibe ingresos</i>	<i>Menos de un salario mínimo</i>	<i>De 1 hasta 2 salarios mínimos</i>	<i>De 2 hasta 3 salarios mínimos</i>	<i>De 3 hasta 5 salarios mínimos</i>	<i>De 5 hasta 10 salarios mínimos</i>	<i>Más de 10 salarios mínimos</i>	<i>No especificado</i>
<i>Nacional</i>									
Hogares	22'640,391	16.97	6.64	16.92	13.93	17.86	15.91	8.98	2.79
Población	97'014,867	14	6.31	16.39	13.98	18.98	17.93	9.82	2.59
<i>Yucatán</i>									
Hogares	387,434	15.13	12.37	23.29	13.89	15.79	11.61	6.06	1.86
Población	1'650,949	11.25	11.4	23.1	14.76	17.94	13.5	6.49	1.56

Fuente: INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados de la muestra censal, en Luis Alfonso Ramírez Carrillo, *Mujeres de Yucatán y Mérida*, Ayuntamiento de Mérida, Universidad Autónoma de Yucatán, 2001.

por ciento.²⁸⁸ En resumen que la maquila ha sido una actividad encapsulada, que irradia muy poco hacia otros sectores de la economía y no propicia un desarrollo equilibrado ni en términos de empleo ni de encadenamientos de empresas.

CUADRO 5
ESTRUCTURA SALARIAL POR CIUDADES PRINCIPALES

	<i>Mérida</i>			
	1996	1997	1998	1999
No recibe ingreso	3.1	3.5	3.7	4.2
Menos de 1 salario mínimo	17.9	19.4	16.7	18.2
De 1 hasta 2 salarios mínimos	37.8	39.9	37.5	36.4
Más de 2 y hasta 5 salarios mínimos	28.2	26	26.9	28.1
Más de 5 salarios mínimos	12.7	10.7	13.7	9.6
No especificado	0.3	0.5	1.5	3.5

Fuente: Grupo de Economistas y Asociados, 2000.
Hasta el segundo trimestre de 1999.

CONCLUSIÓN: CORRUPCIÓN, CRECIMIENTO Y DESARROLLO A NIVEL DE LOS ACTORES

LOS ACTORES son personas, seres humanos ocupando posiciones y roles sociales específicos. En un contexto de desigualdad social como el de Yucatán debemos diferenciar los distintos tipos de actores. Están aquellos vinculados al trabajo y al empleo directo: obreros y algunos supervisores. Los impactos sobre los trabajadores yucatecos a nivel regional vinculados con el proceso de crecimiento económico de la maquila son al menos cuatro. Primero, la creación de más de 30,000 plazas formales de empleo industrial en una década. Segundo, la elevación de la retribución al trabajo industrial en Yucatán, que también impactó hacia el alza al resto del sector industrial y a la economía en general, generando una tendencia a mejorar la retribución al trabajo industrial. De 1995

²⁸⁸ *Idem.*

al 2000 la hora-hombre de trabajo en la maquila pasó de ser retribuida de 45 centavos a 80 centavos de dólar. Es decir, se propició una distribución del ingreso más equitativa. Tercero, se fortaleció el empleo femenino propiciando condiciones para una mayor equidad de género y empoderamiento de las mujeres. Cuarto, se generó en la población involucrada en las plantas manufactureras, tanto hombres como mujeres, una nueva identidad obrera propiciando cambios a nivel de la cultura del trabajo, el uso del tiempo, la efectividad y la responsabilidad.

Los impactos relacionados con los procesos de desarrollo son también cuatro. No son positivos, hablan más bien de falta de desarrollo y se relacionan con las limitaciones de los procesos de crecimiento logrados. El primero es la desigualdad en la distribución del empleo en términos espaciales (campo-ciudad) y generacionales (edad). El segundo es la fragilidad del empleo generado tanto en cantidad (insuficiente) como en duración (volátil). El tercero es la baja retribución del trabajo en comparación con lo pagado en el resto del sector maquilador en otras regiones de México por las mismas labores, lo que lo mantiene como un empleo sectorialmente mal pagado. El cuarto es que pese a que se propicia la creación de una identidad obrera en mujeres y hombres, la capacitación y habilidades laborales adquiridas son muy limitadas y poco flexibles para desarrollar carreras laborales obreras de carácter duradero en el sector manufacturero. En resumen, desde el punto de vista del trabajo la maquila ha contribuido de manera importante al crecimiento económico de Yucatán, pasando del .5 al 5 por ciento del PIB en una década, pero aún no ha logrado crear o apoyar la generación de un modelo de desarrollo equilibrado ni sostenido.

Desde el punto de vista de los actores empresariales debemos identificar tres tipos de participantes locales. Los niveles ejecutivos, gerenciales y mandos medios, los empresarios y los funcionarios públicos. A nivel ejecutivo las maquiladoras propiciaron la formación de un pequeño grupo de mandos medios profesionales, con nuevas actitudes y habilidades relacionadas con la organización del trabajo y el desarrollo de las empresas. El crecimiento aquí se relaciona con una mayor competitividad empresarial. Pero la

limitante para el despliegue de esta competitividad es que el carácter autónomo de las plantas maquiladoras y su falta de interacción con el empresariado local no ha modificado las culturas, los ambientes, ni las organizaciones del empresariado yucateco, de tal manera que estos nuevos expertos no pueden transformar con éxito las empresas tradicionales. Es decir, no pueden llevar a la práctica sus nuevos conocimientos y esta es una limitante para el desarrollo empresarial.

En cuanto a los empresarios vinculados a la maquila podemos identificar dos tipos. Aquellos que lo han hecho de manera activa, como socios, subcontratistas o vendiendo de manera directa en el mercado norteamericano. De todos los actores, estos son quizás los que tienen mayores oportunidades de obtener no sólo ventajas relacionadas con el crecimiento, sino de convertirse en detonadores de desarrollo para la región. Aunque su mayor limitante ha sido la dependencia hacia los contratos y capitales de las maquiladoras extranjeras, algunos de ellos han podido desarrollar sus propias redes internacionales de negocios. La limitante de crecimiento para ellos es la dependencia. La ventaja para el desarrollo sería una mayor autonomía empresarial, aún incipiente, pero que se ha logrado en algunos casos. Están también los empresarios vinculados de manera pasiva. Son los que se han beneficiado con la especulación de las tierras y la renta y construcción de naves industriales. Excepto las cinco o seis compañías constructoras que se han modernizado y vuelto más competitivas a nivel regional a fuerza de construir con normas internacionales varias naves industriales, este empresariado pasivo ha sido el que más se ha enriquecido y beneficiado con la llegada de las maquiladoras, sin desarrollar nuevas competencias empresariales.

Dado su carácter monopolístico y que gran parte de estas ganancias se obtuvieron no por ser más competitivos, sino por la corrupción, al asociarse de manera preferente con funcionarios públicos y grupos políticos en el poder como hemos visto de manera recurrente a lo largo de toda esta investigación, su capacidad para ser agentes detonadores de un proceso o un modelo de desarrollo regional integral es muy limitada. La corrupción soste-

nida, aunque ha generado grandes fortunas, ha creado también un ambiente político y económico que hace muy difícil su inversión en nuevas empresas o sectores productivos de la economía regional, propiciando una fuga de capital o bien su transformación en capital rentista. De esta manera la corrupción empresarial participa y ayuda a lograr el crecimiento económico pero no logra transformarlo en un modelo de desarrollo regional viable ni sostenido.

En cuanto a los funcionarios públicos podemos identificar tres tipos, involucrados todos, partícipes y en gran medida provocadores del crecimiento económico que se logró a través de la maquila. El primer tipo corresponde a la figura y posición del gobernador del estado. Como hemos visto la figura prominente fue la del gobernador Cervera Pacheco. No se puede ni se debe negar su papel como agente activo y promotor del crecimiento económico de Yucatán. Entre 1984 y el 2001, él estuvo en la gubernatura por casi 10 años y su papel para atraer capital extranjero fue efectivo. Tampoco se debe exagerar su trabajo. La ampliación del puerto de altura de Progreso estaba prevista muchos años antes y correspondió a una política portuaria nacional. La expansión de la maquila se motivó en especial por la firma del TLC en 1993 y la devaluación y recesión de 1994 y 1995.

La corrupción fue tanto detonador del proceso de crecimiento como limitante para que se transformara en proceso de desarrollo. El fomento de la maquila otorgó ventajas políticas al gobierno del estado. Fue un instrumento para lograr un mayor control político de grupos empresariales y grupos de poder tanto al interior del partido (PRI) y del gobierno como en la sociedad. Se negociaron también ante el gobierno federal mayores presupuestos para infraestructura. El control y venta de la tierra, la concesión de obra pública y el manejo discrecional de información enriqueció al gobernador, a funcionarios y a un pequeño grupo de socios privados. Generó también limitantes para el desarrollo. Desorden y un monopolio salvaje de las reservas territoriales no sólo del municipio de Mérida, sino también de municipios rurales. Infraestructura y obra pública de mala calidad, costosa o inadecuada. Impactos ecológicos imprevistos y graves en la costa y en los

mantos freáticos. Dificultades para planear los desarrollos urbanos de Yucatán a largo plazo. Transformación de los parques industriales en negocios inmobiliarios y el desperdicio de infraestructura industrial financiada con dinero del Estado. Por último una capitalización ilegal en manos de los políticos difícil de reinvertir en empresas productivas, que serían pruebas de corrupción y que acabó en gran medida depositada en bancos o invertida en bienes inmuebles en el extranjero.

De todos los negocios vinculados a la corrupción, el tráfico de tierras fue el más escandaloso. Hagamos un recuento. Entre 1984 y 1988 se expropiaron casi 9,000 hectáreas a los ejidos henequeneros en torno a la ciudad de Mérida. Éstas se vinieron a sumar a algunas que ya tenía el gobierno como reserva territorial y otras superficies menores que se expropiaron posteriormente. En el 2003 el Plan Estratégico de Mérida, el ayuntamiento de la ciudad y el gobierno del estado se veían en problemas para generar un plan de desarrollo urbano y programar su obra pública por la ausencia casi total de reserva territorial en sus manos. Al mismo tiempo, existían enormes superficies de terrenos baldíos en manos privadas. En el 2003 se calculaba que de 5,000 a 6,000 hectáreas de terrenos en torno a la ciudad de Mérida se encontraban en manos de tan sólo 10 empresarios privados, todos ellos vinculados a los regímenes del PRI entre 1984 y el 2000 y al menos cuatro de ellos (Armando Palma, Pereira, Benjamín Paredes y la familia Abraham) identificados como socios en la obra pública, los desarrollos de vivienda y/o como allegados políticos de Cervera.

Los otros dos tipos de funcionarios corresponden a los niveles de mando más altos a cargo de las distintas secretarías que estuvieron abocadas al desarrollo y a los funcionarios medios que fueron los gestores más efectivos y los promotores más duraderos para atraer a las maquiladoras. En sus manos estuvo la acción más exitosa para lograr el crecimiento económico en esos años. Los secretarios por lo general combinaron sus puestos como funcionarios públicos con el fomento de negocios propios relacionados con las funciones de sus carteras. En esta investigación hemos

visto varios ejemplos. En el caso de aquellos relacionados con las maquiladoras o la construcción de infraestructura necesaria para ellas, el negocio fue ser socios de las empresas o intermediarios a título personal o bien instalarlas en los parques industriales a los que se encontraban asociados. Otra forma de ganancia personal de estos secretarios fue recomendar de manera preferente a compañías constructoras o despachos de servicios profesionales de amigos o parientes, lo que no siempre tenía que significar ganancias personales de tipo económico pero sí de tipo político, consolidando sus redes de interés.

Los funcionarios medios fueron en realidad los que dieron consistencia técnica y calidad profesional al proceso de promoción, desarrollo y puesta en operación tanto de las maquiladoras como después a las distintas ampliaciones del puerto de altura. La corrupción aquí se vio atenuada o disminuida por el hecho de que su poder era menor y su responsabilidad técnica mayor. Por lo general estos funcionarios tuvieron que desarrollar un conocimiento especializado para mantenerse en sus cargos y ser efectivos. De cualquier manera siempre hubo ganancias personales, cuya legalidad puede ser al menos discutida. Por ejemplo, recomendar al igual que los secretarios, a compañías constructoras y despachos de servicios profesionales de amigos y parientes o alternar el servicio público con la gestoría a título personal de inversionistas extranjeros, aprovechando sus relaciones y conocimientos.

La corrupción fue un detonador para el crecimiento al permitir la realización de ganancias personales a los personajes con poder involucrados a distintos niveles en la atracción de inversión extranjera y en la creación de infraestructura. Esto fue válido tanto a nivel privado como público. Generó un interés particular en que las fábricas extranjeras funcionaran de manera adecuada y en hacer obra pública. Sin embargo, la corrupción fue sólo un elemento adicional junto al mercado, la política económica del Estado mexicano y las políticas regionales de las élites de poder locales para poder comprender mejor el crecimiento económico que se dio en Yucatán entre 1984 y el 2000. La corrupción fue también una de las limitantes que impidieron que este creci-

miento económico se convirtiera en el detonador de un desarrollo regional equilibrado y sostenido.

En un balance final, dado que el crecimiento económico regional provino de las fuerzas de la globalización, la corrupción fue reactiva más que proactiva y muy probablemente hubiéramos podido prescindir de ella y alcanzar los mismos o similares resultados sin necesidad de tener que observar el enriquecimiento ilícito de una veintena de políticos y empresarios agrupados en torno a los regímenes neoliberales. Para concluir, hay que recordar lo que decía don Francisco de Quevedo: “El dinero para hermoso tiene blanco y amarillo; para galán, tiene claridad y refulgencia; y para avasallar a las gentes, tiene yugo y coyundas”, o como él mismo decía en su *Política de Dios y Gobierno*: “qué desigual aprecio y qué apasionado es el de la codicia”.

Epílogo

POCO ANTES de salir este libro de la imprenta falleció uno de sus personajes principales, el ex gobernador Víctor Cervera Pacheco. Cervera Pacheco, nacido en Dzemul, Yucatán, el 23 de abril de 1936 y muerto en la ciudad de Mérida el 18 de agosto de 2004, marcó la etapa de la política yucateca que se reseña en este libro. Muerto a los 68 años de edad, tuvo 45 años de carrera política que inició como líder estudiantil, diputado estatal, diputado federal, alcalde de Mérida en 1970, senador, secretario de la Reforma Agraria, líder nacional del movimiento campesino, la CNC, y gobernador durante 10 años en los dos periodos que se analizan en este libro.

El afán de poder es lo último que muere de un político profesional. Cervera se hizo de la candidatura a gobernador en 1995, resurgiendo de un simulado retiro después de ser secretario de Estado con Salinas de Gortari, forzando al PRI local a postularlo como candidato a gobernador, con el argumento de ser el único capaz de vencer al PAN y dejando con la propaganda impresa a otros que daban por señalada su candidatura, como Carlos Sobrino. En el mismo estilo resurgió en el 2004, forzando al PRI estatal (presidido, de manera irónica, por Sobrino), a postularlo como candidato a presidente municipal, mostrándose como el único capaz de devolver al partido el poder perdido.

El apego de Cervera a fórmulas de poder elementales siempre le dieron resultado en un medio de políticos profesionales impreparados, tanto dentro del PRI como del PAN y el PRD. Un ejemplo fue que tuvo un papel preponderante para elegir no sólo a la planilla de regidores que lo acompañarían en su candidatura a la presidencia municipal de mayo de 2004, sino también los candida-

tos a diputados de elección y plurinominales. Se inclinó por viejos colaboradores. La lista se hizo con funcionarios y políticos de sus regímenes y a casi todos se les podía anteponer el ex. Además de él, otro ex gobernador, cuatro ex diputados locales, tres ex diputados federales, ex presidentes municipales del PRI, ex alcaldes y ex funcionarios de sus periodos de gobierno. Entre las caras nuevas incluyó a hijos de viejos funcionarios incondicionales como Orlando Paredes, Herbé Rodríguez y Nerio Torres. A parientes de empresarios prominentes, como la hermana de Chapur Zahoul, quien se benefició de la compra de tierras de Cordemex, o la presidenta de la AMMJE, organismo que le ayudó a dividir las cámaras empresariales. En sus regidurías sólo permitió que se asomaran algunas mujeres. Políticas advenedizas, mediocres y fácilmente manipulables, sin experiencia y renegadas del PRD. No permitió la renovación de los cuadros del PRI.

Pese a su figura cansada, Cervera desarrolló una campaña de calidad y con buenos recursos económicos. Evitó la búsqueda de votos en pequeños actos y se concentró en reuniones multitudinarias y en los medios. Si bien su postulación consolidó el voto duro del PRI en el municipio de Mérida, aumentó las divisiones entre la jerarquía de ese partido. Su presencia y su poder se extendieron hasta imponer a sus propios candidatos en la mayor parte de las postulaciones a diputados y los otros 105 presidentes municipales del estado, dejando en el camino cualquier posibilidad de renovación partidista. Su campaña contó también con un hecho inédito: el apoyo de su tradicional enemigo, el *Diario de Yucatán*, que de manera en ocasiones velada y en muchas otras abierta, le dio una cobertura más amplia y positiva que a la de sus contrincantes panista y perredista. La razón del acercamiento del *Diario...* a Cervera, su enemigo paradigmático, debe de ser leída como un intento de castigar a los gobernantes del PAN por no otorgar apoyo más directo para lograr la enmienda del fallo judicial de culpabilidad en el caso Medina Millet, ya mencionado en el libro, además de tratar de demostrar su poder de crítica ante las autoridades constituidas, que ha sido la base de su influencia ante la opinión pública yucateca durante su más de medio siglo de existencia. Con esto,

también intentó recuperar su poder de voto y veto en el proceso de selección de candidatos a puestos de elección popular dentro del Partido Acción Nacional, que se vio disminuido en las elecciones federales del 2003 y las estatales y municipales de 2004, en las que pesó mucho más la fuerza del gobernador Patricio Patrón.

El resultado de las elecciones no fue una sorpresa en términos de las tendencias del comportamiento del voto en el municipio de Mérida. Votó el 66 por ciento del padrón y el PAN obtuvo una ventaja de más de 12,000 votos, superior en un 8 por ciento al PRI. Lo que sí fue una sorpresa es el avance en el voto rural, pues conquistó 37 nuevas alcaldías, perdió 12, conservó 14 y pasó de gobernar 26 a 51 municipios. El PRI conquistó 14, perdió 37 y conservó 36, y pasó de 73 a 50 municipios bajo su gobierno. El PRD conservó uno, conquistó cuatro y gobernó en cinco. Como se puede ver, el perdedor fue el PRI después de tres años de gobierno estatal de extracción panista.

En el ocaso de su carrera, Cervera perdió por única vez su último proceso de elección popular. Este resultado sorprendió al imaginario político regional y nacional. Más aún porque su contrincante era prácticamente un desconocido. Aunque panista por más de dos décadas, funcionario capaz y bajo la influencia de Carlos Castillo Peraza, el ingeniero Manuel Fuentes corría para su primer puesto de elección popular y tenía que remontar el ser un total desconocido para la opinión pública, enfrentando a la figura política de mayor tamaño en el horizonte yucateco. A esto se sumó un pésimo manejo de la primera mitad de su campaña, una profunda oposición dentro de su partido y la tibieza del *Diario de Yucatán*, el órgano de mayor peso entre los votantes panistas del municipio. El ambiente político nacional estaba también en su contra. La imagen del gobierno panista de Fox en 2004, no sólo desalentaba el voto sino que dividía la opinión de un electorado local que de manera tradicional votaba por el PAN y hacía prever la pérdida de un porcentaje importante de simpatizantes. Pese a todo, el PAN ganó la presidencia municipal.

¿Qué sucedió? El electorado yucateco, que se encontraba dividido frente a lo que consideraba inconsistencias e incapacidades del

gobierno panista nacional y en alguna medida también del local, cerró filas y volvió a unir su voto frente a lo que consideraba una vuelta al pasado. Que las cosas estuvieran mal en 2004 no implicaba que se hubieran olvidado los escándalos del 2001, con los que terminó el gobierno de Cervera y que llevaron a los yucatecos a votar en su contra. La imagen más fuerte de Cervera acabó siendo su principal enemigo. La molestia que pudieran tener los electores frente a la administración panista resultó menor que su rechazo a una imagen política que sus enemigos habían llenado de cargas negativas. De manera irónica, si el PRI hubiera postulado a un político más ligero, más conciliador o más joven, como por ejemplo el ex gobernador Granja Ricalde, que ganó una diputación, posiblemente hubiera capitalizado la división del voto panista y se hubiera alzado con la victoria, pues el margen fue muy pequeño, al grado que se puede señalar que más que ganar el PAN perdió el PRI.

La muerte de una personalidad centralizadora y fuerte como la de Cervera, que ejercía una influencia corporativa y clientelar dentro del PRI y en los grupos de poder de los 106 municipios de Yucatán aun sin cargo político, significa no tanto una nueva forma de hacer política ni tampoco la aparición de una ciudadanía crítica, sino la llegada de la transición política nacional a Yucatán, el ascenso de un nuevo panismo, distinto al tradicional, el recambio de las élites políticas y la creación de nuevas alianzas con la élite económica ya establecida. Es demasiado pronto para pensar que la transición política lleve a un desarrollo regional a corto plazo, pero es innegable la reestructuración de las redes del poder.

Bibliografía

- AGUILAR LAVIADA, Marianela y Milagros Herrero Buchanan, "Yucatán 95: elecciones en un contexto de transición", *El cotidiano*, núm. 75, marzo-abril de 1996.
- AGUILAR VILLANUEVA, Luis F. (ed.), "La implementación de las políticas", *Antologías de política pública*, tomo 4, México, Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- ALBA y RIVIERE D'ARC, "Empresarios locales, ¿factores del cambio político?", en Alba y Aziz (coord.), *Desarrollo y política en la frontera norte*, CIESAS, SEP, IRA, UACJ, 2000.
- ALBERRO, Solange, "Control de la Iglesia y transgresiones eclesiásticas durante el periodo colonial", en Claudio Lomnitz (coord.), *Vicios públicos, virtudes privadas: la corrupción en México*, México, CIESAS, Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- ALVARADO, Salvador, *Carta al pueblo de Yucatán. Mi sueño*, Mérida, 1917.
- , *Informe que de su gestión como gobernador provisional del estado de Yucatán rinde ante el H. Congreso del mismo el ciudadano general Salvador Alvarado*, Mérida, Imprenta Constitucionalista, 1918.
- ÁLVAREZ, Silvina, "Reflexiones sobre la calificación moral del soborno", en F.J. Laporta y S. Álvarez (eds.), *La corrupción política*, España, Alianza Editorial, 1997.
- ANDRESKI, S., *Parasitism and subversion: the case of Latin America*, Londres, Weinfeld y Nicholson, 1966.
- ANECHIARICO, Frank y James B. Jacobs, "Visions of corruption. Control and the evolution of american public administration", *Public Administration Review*, vol. 54, núm. 5, septiembre-octubre de 1994.
- ASKINASY, Sigfried, *El problema agrario de Yucatán*, México, Botas, 1936.
- AZIZ NASSIF, Alberto y Jorge Alonso Sánchez, "Votos, reglas y partidos", en Alberto Aziz (coord.), *México al inicio del siglo XXI*, CIESAS-Porrúa, 2003.

- BAILEY, John y Roy Godson (eds.), *Crimen organizado y gobernabilidad democrática*, México, Grijalbo, 2000.
- BAÑOS, Othón, "El nuevo regionalismo político en México: el caso de Yucatán", en Preciado, Riviere, Ramírez y Pepin-Lehalleur (coords.), *Territorios, actores y poder*, UDG-UADY, 2003.
- , "El Estado neoliberal contra el ejido histórico henequenero", *Nueva Antropología*, vol. XIV, núm. 47, México, marzo de 1992.
- , "El regreso (¿tardío?) del ogro filantrópico. El caso de la zona henequenera de Yucatán", *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*, núm. 196, enero-junio de 1996.
- , *Neoliberalismo, reorganización y subsistencia rural. El caso de la zona henequenera de Yucatán, 1980-1992*, Mérida, Universidad Autónoma de Yucatán, 1996.
- , *Yucatán: ejidos sin campesinos*, México, UADY, 1989.
- BARRACA, Steven Andrew, "Arenas of democratization: local government and political transition in Mexico", Ph dissertation, Universidad de Texas en Austin, 1998.
- BARTRA, Roger et al., *Caciquismo y poder político en el México rural*, México, Siglo XXI, 1976.
- BENÍTEZ, Fernando, *Kí: el drama de un pueblo y una planta*, México, FCE, 1962.
- BILES, James G., *El desarrollo regional y la industria maquiladora. Un modelo integrado para el análisis de impactos económicos y geográficos*, Departamento de Geografía, Western Michigan University, octubre de 2001.
- BLOCK, Alan A., "American corruption and the decline of the progressive ethos", *Journal of Law and Society*, vol. 70, núm. 4, 1996, pp. 689-753.
- BRANNON, Jeffery y Eric N. Baklanoff, "Agrarian reform and public enterprise in Mexico", *The political economy of Yucatan's industry*, The University of Alabama Press, 1987.
- CAMP, Roderic A., "Political liberalization: the last key to economic modernization in Mexico?", en Riordan Roett, *Political and Economic liberalization in Mexico: At a Critical Juncture?*, Bouldon & London, Lynne Rienner Publishers, 1993.
- CANTO SÁENZ, Rodolfo Armando, "Problemas de diseño e implementación de políticas públicas de fomento a la industria manufacturera en Yucatán, 1984-1997", tesis doctoral en ciencia política, México, UNAM, FCPYS, 1998.
- CARSON, Thomas, "Bribery, extortion, and the foreign corrupt practices act", *Philosophy and Public Affairs*, vol. 14, núm. 1, 1985.

- CARTIER-BRESSON, J., "Quelques Propositions pour une analyse comparative de la corruption en Europe de l'ouest", *La corruption (une approche comparative internationale)*, Bruselas Revue Internationale de Politique Comparé, Ed. De Boeck Université, vol. 4, núm. 2., 1997.
- CASTAINGTS TEILLERY, Juan, *Economía, mito y poder*, UAM-I, México, 1994.
- CONSEJO NACIONAL DE POBLACIÓN, *La situación demográfica de México, 1998*, 2a. ed., julio de 1998.
- DAHL, Robert, *La democracia y sus críticos*, Barcelona, Paidós, 1992.
- DELLA PORTA, Donatella, "Partiti, politici e corruzione: riflessioni sul caso italiano", *Ragion Pratica*, núm. 3, 1994.
- e Yves Mény, *Démocratie et corruption en Europe*, París, la Découverte, 1995.
- DELLA PORTA, Donatella y A. Vanucci, *Corruzione e amministrazione pubblica. Risorse, meccanismi, attori*, Bolonia, Il Mulino, 1994.
- DEMMEERS, Jolle, *Friends and bitter enemies. Politics and neoliberal reforms in Yucatan*, Nederland's, Utrecht University, 1998.
- DOIGT, Alan, *Corruption and misconduct in contemporary British politics*, Hardmonswoth, Penguin Books, 1984.
- , "From Lynsky to Nolan: the corruption of british politics and public service", *Journal of Law and Society*, vol. 23, núm. 1, 1996.
- DURKHEIM, *Las reglas del método sociológico*, México, Alianza Editorial, 1989.
- ELIZONDO, Carlos, *La silla embrujada: historia de la corrupción en México*, México, Edomex, 1987.
- ELSTER, Jon, *The cement of society. A study of social order*, Cambridge University Press, 1989.
- ESCALANTE GONZALBO, Fernando, *Ciudadanos imaginarios*, El Colegio de México, 1992.
- , *El principito o al político del porvenir*, México, Cal y Arena, 1995.
- , "Sobre el significado político de la corrupción", *Política y gobierno*, México, CIDE, vol. 1, núm. 1, enero-junio de 1994.
- FALLAW, Ben, *Peasants, caciques and camarillas: rural politics and state formation in Yucatan, 1924-1940*, Ph dissertation University of Chicago, 1995.
- FERNÁNDEZ MENÉNDEZ, Jorge, *Desestabilización*, México, Rayuela Editores, 1995.
- , *Narcotráfico y poder*, México, Rayuela Editores, 1999.
- FORD, Henry J., 1904, *Municipal corruption*, s.e., 1904.
- GARCÍA CANTÓN, Alberto, *Memorias de un ex hacendado henequenero*, Mérida, ed. del autor, 1965.
- GARZÓN VALDÉS, Ernesto, "Acerca del concepto de corrupción", *Claves de razón práctica*, España, núm. 56, 1995.

- _____, *Instituciones suicidas. Estudios de ética y política*, México, Paidós-UNAM, 2000.
- GILBERT M., Joseph, "Revolución desde afuera", en *Yucatán, México y los Estados Unidos, 1880-1924*, México, FCE, 1992 (1a. ed. Cambridge, 1982).
- GOBIERNO DEL ESTADO, *El ejido henequenero de Yucatán*, 2 tomos, Mérida, Ed. del Gobierno del Estado de Yucatán, 1941.
- GUTIÉRREZ AGUIRRE, Luis, "Para explicar la corrupción", *Bien común y gobierno*, año 2, núm. 23, octubre de 1996.
- HANSEN, Roger, *La política del desarrollo mexicano*, México, Siglo XXI, 1976.
- HEIDENHEIMER, Arnold J., Michael Johnston y Víctor T. Levine (eds.), *Political corruption, A Handbook*, New Brunswick, Transaction Publishers, 1993 (1a. edición 1989).
- _____, "Political corruption in America: is it comparable?", en Abraham S. Eisenstadt, Ari Hoogenboom y Hans L. Trefousse (eds.), *Before watergate: problems of corruption in American Society*, Brooklyn, Nueva York, Brooklyn College Press, 1978.
- HUNTINGTON, P., *Political order in changing societies*, New Haven, Yale University Press, 1968.
- JOHNSTON, Michael, *Political corruption and public policy in America*, California Brooks, Cole Pub, Co., 1988.
- JOLY-BAUMGARTNER, C. y E. Joly, *L'abus de biens sociaux*, París, Ed. Económica, 2002.
- JOSEPHSON, Mathew, *The robber barons*, Hartcourt, Brace Jovanovich (1a. ed. 1934), 1962.
- KRUEGER, A., "Whither the world bank and the IMF", *Journal of Economic Literature* v. 36 dc. 1998.
- LAPORTA, Francisco J. y Francisco Zapata, "La corrupción política: introducción general", en F.J. Laporta y S. Álvarez (eds.), *La corrupción política*, España, Alianza Editorial, 1997.
- LE CLERQ, Juan Antonio, "Corrupción y política: ¿socios inseparables?", *Bien común y gobierno*, núm. 23, octubre de 1996.
- _____, "La corrupción y el sistema político mexicano", *Propuesta*, México, Fundación Rafael Preciado Hernández, núm. 2, febrero de 1996.
- LEAL SOSA, Juan Carlos, "Economía y corrupción, la búsqueda de beneficios y el proceso de toma de decisiones", *Bien común y gobierno*, año 2, núm. 23, 1996.
- LOMBARDO TOLEDANO, Vicente, *El llanto del Sureste*, México, CEHSMO, 1977 (1a. ed., 1958).

- LOMNITZ, Claudio (coord.), *Vicios públicos, virtudes privadas: la corrupción en México*, México, CIESAS, Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- , "Ritual, rumor and corruption in the constitution of polity in modern Mexico", *Journal of Latin American Anthropology*, vol. 1, núm. 1, 1995: 20-47.
- LÓPEZ PRESA, José Octavio (coord.), *Corrupción y cambio*, México, Fondo de Cultura Económica, 1998.
- LORET DE MOLA A., Carlos, *El negocio. La economía de México atrapada por el narcotráfico*, México, Grijalbo, 2001.
- , *Confesiones de un gobernador*, México, Grijalbo, 1978.
- MANERO, Enrique, *La anarquía henequenera de Yucatán*, México, ed. del autor, 1966.
- MANZANILLA SCHAFFER, Víctor, *Confesiones políticas*, México, Grijalbo, 1998.
- MARTÍNEZ SALDAÑA, Tomás, *El costo social de un éxito político: la política expansionista del Estado mexicano en el agro lagunero*, Chapingo, México, El Colegio de Posgraduados, 1980.
- MEDINA, Alfredo, "Yucatán. Sus actuales condiciones económicas, políticas y sociales", México, julio de 1965.
- MÉNDEZ, Alejandro, "Acerca del concepto de corrupción", *Bien común y gobierno*, núm. 23, octubre de 1996.
- MENÉNDEZ LOSA, Carlos Ricardo, "El sistema político yucateco: su conformación y las relaciones entre sus integrantes: Estudio de caso. El municipio de Chemax en el periodo 1977-1988", México, D.F., Universidad Iberoamericana, tesis, 1988.
- MENÉNDEZ, Iván, *Lucha social y sistema político en Yucatán*, México, Grijalbo, 1982.
- MENÉNDEZ, Mario, *Yucatán o el genocidio*, México, Fondo de Cultura Popular, 1965.
- MÉNY, Yves, *La corruption de la republique*, París, Fayard, 1992.
- , "Politics, corruption and democracy", *European Journal of Political Research* 30, 1996.
- MERSHON, C. y G. Pasquino (comps.), *Política in Italia. Il fatti del lianno e le interpretazioni*, Bolonia, Il Mulino, 1994.
- MONTALVO, Enrique, *México en una transición conservadora: El caso de Yucatán*, México, D.F., INAH, La Jornada Ediciones, 1996.
- MORRIS, Stephen D., *La corrupción política en México*, México, Siglo XXI, 1992.
- OPPENHEIMER, Andrés, *Ojos vendados*, México, Plaza y Janés 2001.

- PAOLI BOLIO, Francisco José, *Yucatán y los orígenes del nuevo Estado mexicano*, México, Era, 1984.
- , *Conciencia y poder en México: siglos XIX y XX*, México, Miguel Ángel Porrúa, 2002.
- y Enrique Montalvo, *El socialismo olvidado de Yucatán*, México, Siglo XXI, 1977.
- PÉREZ, Marisa y Franco Savarino, *El cultivo de las élites. Grupos económicos y políticos en Yucatán en los siglos XIX y XX*, Conaculta, 2001.
- POOT CAPETILLO, Efraín y Leticia Paredes, "Yucatán: la elección de un gobierno de corta duración", en Leonardo Valdés (ed.), *Elecciones y partidos políticos en México*, México, UAM-Iztapalapa, 1993.
- PROGRAMA DE REORDENACIÓN HENEQUENERA Y DESARROLLO INTEGRAL DE YUCATÁN, México, Gobierno Federal, Gobierno del Estado de Yucatán, 1984.
- RAMÍREZ, Luis Alfonso, "Corporativismo y reciprocidad. Cultura empresarial en el sureste de México", *Revista de Estudios Sociológicos*, núm. 35, vol. XII, El Colegio de México, mayo-agosto de 1996.
- , "Corrupción, empresariado y desarrollo regional en México. El caso yucateco", en Claudio Lomnitz (coord.), *Vicios públicos, virtudes privadas: la corrupción en México*, CIESAS, México, Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- , "De buhoneros a empresarios: la migración libanesa en el sureste de México", *Historia Mexicana*, Centro de Estudios Históricos núm. 3, vol. XLIII, El Colegio de México, enero-marzo de 1994.
- , "Empresarios y poder. La metamorfosis de las élites (1937-2000)", en Marisa Pérez de Sarmiento y Franco Savarino, *El cultivo de las élites. Grupos económicos y políticos en Yucatán en los siglos XIX y XX*, México, Conaculta, SEP, 2001.
- , *Historia regional de Yucatán*, SEP-Limusa, 2000.
- , "La ronda de las élites. Región y poder en Yucatán", en Preciado, Riviere, Ramírez, Pepin (coords.), *Territorios, actores y poder*, U.deG.-UADY 2003.
- , *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán*, México, Conaculta, 1994.
- , "Sociedad civil, gobierno y desarrollo urbano en Yucatán", en Mauricio Merino (coord.), *En busca de la democracia municipal*, México, El Colegio de México, 1995, pp. 163-188.
- RAWLS, John, *A theory of justice*, Oxford, Clarendon Press, 1972.
- REISSMAN, Michael W., *Remedios contra la corrupción (cohechos, cruzadas y reformas)*, México, FCE, 1981.

- REYES SOTO, Marisol, "Gobernabilidad y elecciones en Yucatán", *El Cotidiano*, núm. 72, octubre de 1995.
- REYES, Fernando, "De la audición a la corrupción: problemas de la gestión pública nacional", *Bien común y gobierno*, núm. 23, México, octubre de 1996.
- RIVELLOIS, Jean, *Les différentes approches de la corruption*, manuscrito inédito, París, Francia, 2003.
- , *Drogue et pouvoirs. Du Mexique aux paradis*, Editions L'Harmattan, 1999.
- RONDIN, J., *Le sacre des notables: la france en décentralization*, París, Fayard, 1985.
- ROSE-ACKERMAN, Susan, *Corruption and government. Causes, consequences and reform*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994.
- , *Corruption. A study in political economy*, Nueva York, Academic Press, 1978.
- RUGGIERO, Vincenzo, "Corruption in Italy: an attempt to identify the victims", *Howard Journal of Criminal Justice*, vol. 33, núm. 4, 1994.
- SALMERÓN, Fernando, "Caciques. Una revisión teórica sobre el control político local", *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, núm. 117-118, vol. XXX, Nueva Epoca, julio-diciembre de 1984: 107-141.
- , "Intermediarios del progreso. Política y crecimiento urbano en Aguascalientes", CIESAS, ICA, 2a. ed., 1998.
- SÁNCHEZ MORÁN, Miguel, "La corrupción y los problemas del control de las administraciones públicas", en FJ. Laporta y S. Álvarez (eds.), *La corrupción política*, España, Alianza Editorial, 1997.
- SAVARINO, Franco, *Pueblos y nacionalismo, del régimen oligárquico a la sociedad de masas en Yucatán, 1894-1925*, México, INEHRM, 1987.
- SEMO, Enrique, "De la colonia a la independencia: la línea imaginaria entre lo público y lo privado", en Claudio Lomnitz (coord.), *Vicios públicos, virtudes privadas: la corrupción en México*, CIESAS, México, Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- SIERRA VILLAREAL, José Luis, Antonio Paz Pineda y Guadalupe Huchim, *Política y poder en Yucatán*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1985.
- SOBERÓN MARTÍNEZ, Óscar, *La industria henequenera de Yucatán. Los costos de desfibración*, México, Centro de Investigaciones Agrarias, 1959.
- THEOBALD, Robin, *Corruption, development and underdevelopment*, Durham, Duke University Press, 1990.
- TORTOSA, José María, *Corrupción*, Barcelona, España, Icaria, 1995.

- TRIGO SEGARRA, Irving, *El caso Cancún*, Mérida, México, Ed. Nuestra América, 2001.
- TURONE, S., *Politica ladra: storia de la corruzione in Italia. 1861-1992*, Roma, Bari, Laerza, 1992.
- VILLANUEVA MUKUL, Eric, *Crisis henequenera, reconversión económica y movimientos campesinos en Yucatán, 1983-1992*, Yucatán, México, Maldonado Ed., 1993.
- VON HUMBOLDT, Alexander, *Ensayo político sobre el reino de la Nueva España*, México, Pedro Robredo, 1941.
- WARMAN, Arturo, *Y venimos a contradecir...*, México, CIESAS, Ed. Casa Chata, 1976.
- , *Los campesinos, hijos predilectos del régimen*, México, Ed. Nuestro tiempo, 1972.
- WILLIAMSON, O., "The institutions and governance of economic development and reform", en *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics*, 1994, 1995.
- WOLF, Eric., "Aspects of group relations in a complex society: Mexico", *American Anthropologist*, núm. 58, 1956: 1065-1077.

FUENTES ESTADÍSTICAS Y DOCUMENTALES

- AGUAYO QUEZADA, Sergio, *El almanaque mexicano*, Grijalbo, 2000.
- BANCO DE MÉXICO, *Créditos otorgados por la Banca Comercial*, México, Dirección de Investigación Económica, 2001.
- FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN, *Economía Hoy*, núms. 30 a 56, años V a IX de enero 2000 a febrero de 2004.
- GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN, Informes de Gobierno de los gobernadores, Francisco Luna Kan, Graciliano Alpuche Pinzón, Víctor Cervera Pacheco, Víctor Manzanilla Schaffer, Dulce María Sauri Riancho y Víctor Cervera Pacheco, de 1977 a 2000.
- GRUPO DE ECONOMISTAS Y ASOCIADOS (GEA), *Características sociodemográficas, económicas y políticas de Yucatán. Evolución reciente y situación actual*, enero de 2001.
- INEGI, Anuarios Estadísticos de Yucatán, 1996-2001.
- , Censos de Población y Vivienda de 1980, 1990, 2000.
- , Censos Económicos Yucatán, 1994 y 1999.
- , Estadísticas de la Industria Maquiladora de Exportación, 1992-2001.

- _____, Notas. *Revista de Información y Análisis*, núm. 14, abril-junio, 2001.
- _____, SNCM, PIB por entidad federativa, 1993-2000.
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA, Dirección General de Inversión Extranjera, Distribución sectorial de las empresas con inversión extranjera en los estados del golfo y del Caribe, septiembre de 2001.
- SEDEINCO, *Pulso Económico*, 2002.
- UNITED NATIONS, Office on drugs and crime. Anticorruption toolkit, 2001.
- _____, Office on drugs and crime. Un guide for anticorruption policies, noviembre de 2003.
- _____, Office on drugs and crime. "The compendium of international legal instruments on corruption", noviembre de 2003.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

- Diario de Yucatán*. 4-01-1990; 18-08-1999; 4-10-1999; 13-10-1999; 30-10-1999; 1-12-1999; 2-12-1999; 12-12-1999; 19-12-1999; 17-01-2000; 22-02-2000; 29-02-2000; 10-10-2000; 21-10-2000; 22-10-2000; 26-10-2000; 27-10-2000; 12-09-2001; 20-09-2001; 28-09-2001; 6-10-2001; 17-10-2001; 19-10-2001; 19-10-2001; 25-10-2001; 29-10-2001; 30-10-2001; 2-11-2001; 4-11-2001; 4-11-2001; 22-11-2001; 5-12-2001; 10-12-2001; 13-12-2001; 14-12-2001; 28-12-2001; 2-02-2002; 9-02-2002; 3-03-2002; 7-03-2002; 1-06-2002; 28-09-2002, 24-10-2002; 27-10-2002; 1-11-2002; 27-11-2002; 3-01-2003; 6-01-2003; 14-03-2004; 2-04-2004.
- El Mundo al Día*. 17-08-2000; 18-08-2000, 14-09-2000; 23-10-2000; 23-07-2001; 24-07-2001; 1-08-2001; 6-08-2001; 8-08-2001; 9-08-2001; 2-09-2001; 7-09-2001; 10-09-2001; 11-09-2001; 19-09-2001; 14-10-2001; 17-10-2001; 21-10-2001; 3-11-2001; 11-11-2001; 18-11-2001; 14-12-2001; 9-01-2002; 26-02-2002; 3-03-2002; 26-05-2002; 12-10-2002; 2-01-2003; 9-03-2004; 15-3-2004.
- Novedades de Yucatán*. 17-01-2000; 18-01-2000; 21-01-2000; 26-01-2000; 6-02-2000; 15-02-2000; 24-02-2000; 3-03-2000.
- Por Esto* 8-10-1999; 10-10-1999; 8-12-1999; 18-01-2000; 19-01-2000, 1-08-2001; 20-03-2000; 31-07-2001; 2-01-2003; 13-03-2004; 15-03-2004.

Índice

PRESENTACIÓN	7
Capítulo 1	
SOBRE LA CORRUPCIÓN, EL PRETENDIDO MAL	11
La corrupción y la política pública: los problemas de interpretación	12
Cuando emprender es corromper: la corrupción como actividad empresarial	15
Existe el mercado y existe la corrupción: la corrupción como intercambio	18
La corrupción como intercambio político. El problema de la legitimidad	22
Algunas aclaraciones y definiciones sobre la corrupción	29
Soborno, corrupción y desarrollo	34
La corrupción en México: algunos breves y necesarios antecedentes	40
Corrupción, crisis y crecimiento en México	45
Desarrollo y desigualdades regionales. El caso de Yucatán	51
Globalización, reestructuración productiva y reforma política en Yucatán	55
Corrupción, globalización y desarrollo	72
Capítulo 2	
GRUPOS DE INTERÉS Y POLÍTICA ECONÓMICA	77
Poder local e inversión extranjera	77

El Estado populista, los políticos y los empresarios: la diversificación industrial en el régimen de Loret de Mola, 1970-1976	78
El primer antecedente de la maquila	81
Política local: rupturas y continuidades	98

Capítulo 3

NUEVA POLÍTICA INDUSTRIAL Y REDES EMPRESARIALES	101
Los empresarios se incorporan al gabinete	102
Los promotores de la maquila	108
Intereses económicos y políticos	114
Descentralización y poder local	117
Promoción económica y modernización administrativa	122
Ampliar las oportunidades de inversión	125
Expansión de la maquila y creación de una masa crítica	130
Procesos de inversión y redes sociales: un resumen	136

Capítulo 4

POLÍTICAS DE DESARROLLO Y EMPRESAS MAQUILADORAS	141
Sucesión gubernamental y primeras rupturas empresariales	141
Desconcentración territorial	143
Intereses locales y promoción de la maquila	147
Maquila y empresarios locales	150
Los subcontratistas foráneos como maquiladores: el caso del señor Smith	154
Crisis y productividad	160
Maquiladoras, encadenamientos y crisis	164

Capítulo 5

EMPRESARIOS LOCALES, INTERMEDIARIOS Y CAPITAL EXTRANJERO	175
Desarrollo para todos y ganancias para algunos	179
Las ventajas de la traducción	181

Conocimiento es reconocimiento	184
Las transiciones: de funcionarios y agentes libres	187
El TLC y la ampliación de la inversión extranjera	191
Globalización y nuevos empresarios locales	195
Resumen sobre el parque de industrias no contaminantes: una mirada retrospectiva a sus inicios y al problema de organizar el trabajo industrial	199
¿Qué fue lo que nos falló?	203

Capítulo 6

POLÍTICOS, EMPRESARIOS Y CORRUPCIÓN:

LOS LÍMITES DE LAS ALIANZAS SON LOS LÍMITES DE LAS GANANCIAS	209
“Eso que a mí me pasó, sé que le pasó a otras gentes. Pero yo no lo creí hasta que me pasó a mí”	209
In Yucatan you can	211
La eficacia de los agentes locales para lograr el desarrollo	214
“Ganancias medio empañadas”	216
Construye y te enriquecerás	220
Ventajas comparativas de Yucatán para la inversión. Condiciones y límites futuros	225
Hacia una economía del espacio. Reserva territorial y desarrollo económico	228
Socios y amigos: de la adversidad a la bonanza	232
El naufragio de 1995	236

Capítulo 7

REDES PÚBLICAS Y REDES PRIVADAS	243
Las raíces de un conflicto político: el enfrentamiento de las cúpulas empresariales	249
Corrupción y política de desarrollo manufacturero: la tierra, los empresarios y los negocios alternativos	260
Espacio es poder	261

La empresa privilegiada de la familia y el puerto de altura	264
Tierra, espacio y política	269
Buenos y malos negocios	275

Capítulo 8

IMPACTOS DE LA GLOBALIZACIÓN Y LA MAQUILA SOBRE EMPRESARIOS Y ÉLITES LOCALES	277
Oportunidades y límites en el <i>habitus</i> empresarial yucateco	278
Auge y caída de dos empresas yucatecas	279
El límite para transferir tecnología blanda de una maquiladora a una empresa local	281
Un capitalismo sin espíritu. El difícil camino de la modernización	282
Cómo quedarse sin una clase empresarial	286
Una estructura monopólica de oportunidades	289
La maquila y los nuevos tipos de empresarios regionales	292
El desplazamiento de las élites regionales	296

Capítulo 9

PARA CONCLUIR: POLÍTICAS PÚBLICAS, CORRUPCIÓN, MAQUILADORAS Y SU IMPACTO SOBRE EL EMPLEO Y EL DESARROLLO EN YUCATÁN	301
Pobreza y exclusión social	301
Las maquiladoras en Yucatán: un resumen	304
Conclusión: crecimiento y desarrollo a nivel de la estructura	314
Conclusión: corrupción, crecimiento y desarrollo a nivel de los actores	318
EPÍLOGO	325
BIBLIOGRAFÍA	329
Fuentes estadísticas y documentales	336
Fuentes hemerográficas	337

Títulos de la colección

Las ciencias sociales

Director de la colección
HUMBERTO MUÑOZ GARCÍA

- MANUEL VILLA AGUILERA
*¿A quién le interesa la democracia en México?
Crisis del intervencionismo estatal
y alternativas del pacto social*
- JOSÉ SANTOS ZAVALA
*Acción pública organizada: el caso
del servicio de agua potable en la
zona conurbada de San Luis Potosí*
- ROSALÍA WINOCUR
*Algunos enfoques metodológicos
para estudiar la cultura política en México*
- BERTHA LERNER
*América Latina: los debates
en política social, desigualdad y pobreza*
- ARTURO ÁNGEL LARA RIVERO
*Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo
en las maquiladoras japonesas*
- ABELARDO VILLEGAS
*Arar en el mar:
la democracia en América Latina*
- ROBERTO EIBENSCHUTZ HARTMAN
(COORDINADOR)
*Bases para la planeación del desarrollo
urbano en la ciudad de México.
Tomo I: Economía y sociedad en la metrópoli
Tomo II: Estructura de la ciudad y su región*
- ÓSCAR F. CONTRERAS
ALEJANDRO COVARRUBIAS
MIGUEL ÁNGEL RAMÍREZ
JOSÉ LUIS SARRIEGO RODRÍGUEZ
*Cananea. Tradición y modernidad
en una mina histórica*
- CARLOS A. ROZO
(COORDINADOR)
Capital global e integración monetaria
- LEONEL CORONA TREVIÑO (COORDINADOR)
Cien empresas innovadoras en México
- ALICIA ZICCARDI (COORDINADORA)
*Ciudades y gobiernos locales
en la América Latina de los noventa*
- JUDITH HERRERA MONTELONGO
*Colaboración y conflicto:
el sindicato petrolero y el cardenismo*
- JUAN-MANUEL RAMÍREZ SÁIZ
(COORDINADOR)
*¿Cómo gobiernan Guadalajara?
Demandas ciudadanas y respuestas
de los ayuntamientos*
- JUDITH VILLAVICENCIO BLANCO
(COORDINADORA)
*Condiciones de vida y vivienda de interés
social en la ciudad de México*
- JULIÁN REBÓN
*Conflicto armado y desplazamiento
de población: Chiapas 1994-1998*
- CÉSAR CANSINO
*Construir la democracia. Límites y
perspectivas de la transición en México*
- ANA PAULA DE TERESA
*Crisis agrícola y economía campesina.
El caso de los productores de henequén
en Yucatán*
- FERNANDO CORTÉS, ÓSCAR CUÉLLAR
(COORDINADORES)
*Crisis y reproducción social.
Los comerciantes del sector informal*
- ARMANDO CISNEROS SOSA
*Crítica de los movimientos sociales.
Debate sobre la modernidad, la democracia
y la igualdad social*
-
-

-
- LOURDES ARIZPE
Cultura y desarrollo: una etnografía de las creencias de una comunidad mexicana
- JACQUELINE MARTÍNEZ URIARTE
ALBERTO DÍAZ CAYEROS
(COORDINADORES)
De la descentralización al federalismo. Estudios comparados sobre el gobierno local en México
- ROBERTO BLUM VALENZUELA
De la política mexicana y sus medios. ¿Deterioro institucional o nuevo pacto político?
- ENRIQUE SUÁREZ IÑIGUEZ
De los clásicos políticos
- ABELARDO VILLEGAS, IGNACIO SOSA
ANA LUISA GUERRERO, MAURICIO BEUCHOT
JOSÉ LUIS OROZCO, ROQUE CARRIÓN WAM
JORGE M. GARCÍA LAGUARDIA
Democracia y derechos humanos
- ANDRÉS ROEMER
Derecho y economía: políticas públicas del agua
- ALBERTO DÍAZ CAYEROS
Desarrollo económico e inequidad regional: hacia un nuevo pacto federal en México
- JOSÉ VALENZUELA FEIJÓO
Dos crisis: Japón y Estados Unidos
- JORGE HÉCTOR CARRILLO VIVEROS
Dos décadas de sindicalismo en la industria maquiladora de exportación: examen en las ciudades de Tijuana, Juárez y Matamoros
- EUGENIA CORREA, ALICIA GIRÓN
Economía financiera contemporánea
4 tomos
- RAÚL ÁVILA ORTIZ
El derecho cultural en México: una propuesta académica para el proyecto político de la modernidad
- ROBERTO HAM CHANDE
El envejecimiento en México: el siguiente reto de la transición demográfica
- ARTURO BORJA
El Estado y el desarrollo industrial. La política mexicana de cómputo en una perspectiva comparada
- SERGIO ESPINOSA PROA
El fin de la naturaleza. Ensayos sobre Hegel
- CÉSAR GILBERT
El hábito de la utopía. Análisis del imaginario sociopolítico en el movimiento estudiantil de México, 1968
- RAFAEL GUIDO BÉJAR
OTTO FERNÁNDEZ REYES
MARÍA LUISA TORREGROSA
(COMPILADORES)
El juicio al sujeto. Un análisis global de los movimientos sociales
- MARCOS TONATIUH ÁGUILA M.
El liberalismo mexicano y la sucesión presidencial de 1880: dos ensayos
- JULIANA GONZÁLEZ
El malestar en la moral. Freud y la crisis de la ética
- MANUEL PERLÓ COHEN
El paradigma porfiriano. Historia del desagüe del Valle de México
- ENRIQUE SUÁREZ-IÑIGUEZ
(COORDINADOR)
El poder de los argumentos. Coloquio internacional Karl Popper
- BLANCA SOLARES
El síndrome Habermas
- VÍCTOR ALEJANDRO ESPINOZA VALLE
El voto lejano. Cultura política y migración México-Estados Unidos
- GINA ZABLUDOVSKY, SONIA DE AVELAR
Empresarias y ejecutivas en México y Brasil
- ROGELIO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
Empresarios, Banca y Estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo, 1976-1982
- ALEJANDRO PORTES
En torno a la informalidad: Ensayos sobre teoría y medición de la economía regulada
- ENRIQUE SUÁREZ-IÑIGUEZ
(COORDINADOR)
Enfoques sobre la democracia
-

-
- IGNACIO SOSA ÁLVAREZ
Ensayo sobre el discurso político mexicano
- EDUARDO IBARRA COLADO
LUIS MONTAÑO HIROSE
(COMPILADORES)
*Ensayos críticos para el estudio
de las organizaciones en México*
- CARLOS ARRIOLA WOOG
Ensayos sobre el PAN
- LUDGER PRIES
*Entre el corporativismo productivista
y la participación de los trabajadores.
Globalización y relaciones industriales
en la industria automotriz mexicana*
- PATRICIA RAMÍREZ KURI
(COORDINADORA)
Espacio público y reconstrucción de ciudadanía
- ÁLVARO MATUTE, EVELIA TREJO
BRIAN CONNAUGHTON
(COORDINADORES)
Estado, Iglesia y sociedad en México. Siglo XIX
- VÍCTOR MANUEL DURAND PONTE
*Etnia y cultura política:
los mexicanos en Estados Unidos*
- VÍCTOR MANUEL PRUDENCIO VALLEJO
*Europa central y del este:
su transformación*
- MARÍA DE LA PAZ LÓPEZ, VANIA SALLES
(COMPILADORAS)
Familia, género y pobreza
- GUADALUPE MÁNTEY DE ANGUIANO
NOEMÍ LEVY ORLIK
(COORDINADORAS)
*Financiamiento del desarrollo
con mercados de dinero y capital globalizados*
- JENNIFER COOPER, TERESITA DE BARBIERI
TERESA RENDÓN, ESTELA SUÁREZ
ESPERANZA TUÑÓN
(COMPILADORAS)
*Fuerza de trabajo femenina urbana en México
Volumen I: Características y tendencias
Volumen II: Participación económica y política*
- ENRIQUE CABRERO MENDOZA
GABRIELA NAVA CAMPOS
(COORDINADORES)
*Gerencia pública municipal.
Conceptos básicos y estudios de caso*
- RICARDO VALERO
(COMPILADOR)
Globalidad: una mirada alternativa
- ESTELA MARTÍNEZ BORREGO
HERNÁN SALAS QUINTANAL
(COORDINADORES)
*Globalización e integración regional
en la producción y desarrollo tecnológico
de la lechería mexicana*
- ALICIA ZICCARDI
*Gobernabilidad y participación ciudadana
en la ciudad capital*
- TONATIUH GUILLÉN LÓPEZ
*Gobiernos municipales en México:
entre la modernización y la tradición política*
- ORLANDINA DE OLIVEIRA
MARIELLE PEPIN LEHALLEUR
VANIA SALLES
(COMPILADORAS)
Grupos domésticos y reproducción cotidiana
- EMILIO DUHAU
Hábitat popular y política urbana
- FEDERICO NOVELO URDANIVIA
Hacia la evaluación del TLC
- ALBERTO RÉBORA TOGNO
*¿Hacia un nuevo paradigma de la
planeación de los asentamientos humanos?
Políticas e instrumentos de suelo para un
desarrollo urbano sostenible, incluyente y
sustentable. El caso de la región oriente
en el Valle de México*
- HÉCTOR HERNÁNDEZ GARCÍA DE LEÓN
*Historia política del
sinarquismo. 1934-1944*
- JOHN BAILEY
*Impactos del TLC en México y Estados Unidos:
efectos subregionales del comercio
y la integración económica*
- MARÍA EUGENIA DE LA O MARTÍNEZ
*Innovación tecnológica y clase obrera:
estudio de caso de la industria maquiladora
electrónica R.C.A. Ciudad Juárez, Chihuahua*
- JORDY MICHELI
(COORDINADOR)
*Japan Inc. en México.
Las empresas y modelos laborales japoneses*
-

-
- JORGE FUENTES MORÚA
José Revueltas: una biografía intelectual
- ISAAC M. KATZ
*La apertura comercial y su impacto regional
sobre la economía mexicana*
- MIGUEL ÁNGEL AGUILAR
AMPARO SEVILLA
ABILIO VÉRGARA
(COORDINADORES)
*La ciudad desde sus lugares. Trece ventanas
etnográficas para una metrópoli*
- FRANCISCO LÓPEZ CÁMARA
La clase media en la era del populismo
- ARTURO GUILLÉN, GREGORIO VIDAL
(COORDINADORES)
*La economía mexicana bajo la crisis
de Estados Unidos*
- MARCO ANTONIO JACOBO VILLA
ELSA SABORÍO FERNÁNDEZ
(COORDINADORES)
*La gestión del agua en México:
los retos para el manejo sustentable*
- JOSÉ MARÍA RAMOS GARCÍA
*La gestión de la cooperación transfronteriza
México-Estados Unidos en un marco de inseguridad
global: problemas y desafíos*
- GUSTAVO GARZA VILLARREAL
*La gestión municipal en el
Área Metropolitana de Monterrey,
1989-1994*
- ESTELA MARTÍNEZ BORREGO
HERNÁN SALAS QUINTANAL
SUSANA SUÁREZ PANIAGUA
*La globalización del sistema lechero
en La Laguna: estructura productiva,
desarrollo tecnológico y actores sociales*
- ALEJANDRO PORTES, LUIS GUARNIZO
PATRICIA LANDOLT
(COORDINADORES)
*La globalización desde abajo:
transnacionalismo inmigrante y desarrollo.
La experiencia de estados Unidos
y América Latina*
- MANUEL VILLA AGUILERA
*La institución presidencial
El poder de las instituciones y
los espacios de la democracia*
- RAÚL BÉJAR NAVARRO
HÉCTOR H. HERNÁNDEZ BRINGAS
*La investigación en ciencias sociales
y humanidades en México*
- TERESA PACHECO MÉNDEZ
*La investigación universitaria en ciencias
sociales. Su promoción y evaluación*
- JULIO LÓPEZ GALLARDO
*La macroeconomía de México:
el pasado reciente y el futuro posible*
- RICARDO POZAS HORCASITAS
La modernidad atrapada en su horizonte
- ENRIQUE CABRERO MENDOZA
*La nueva gestión municipal en México.
Análisis de experiencias innovadoras
en gobiernos locales*
- FEDERICO NOVELO (COORDINADOR)
*La política económica y social
de la alternancia. Revisión crítica*
- MÓNICA VEREA CAMPOS
JOSÉ LUIS BARROS HORCASITAS
(COORDINADORES)
*La política exterior norteamericana
hacia Centroamérica.
Reflexiones y perspectivas*
- CLARA JUSIDMAN
La política social en Estados Unidos
- LILLIANA KUSNIR
La política social en Europa
- MARIO RAMÍREZ RANCAÑO
*La reacción mexicana
y su exilio durante la revolución de 1910*
- HUMBERTO MUÑOZ GARCÍA
ROBERTO RODRÍGUEZ GÓMEZ
(COORDINADORES)
*La sociedad mexicana frente al tercer milenio
3 tomos*
- ALICIA ZICCARDI
(COORDINADORA)
*La tarea de gobernar: gobiernos locales
y demandas ciudadanas*
- GERMÁN PÉREZ FERNÁNDEZ
DEL CASTILLO
ARTURO ALVARADO M.
ARTURO SÁNCHEZ GUTIÉRREZ
(COORDINADORES)
*La voz de los votos: un análisis crítico
de las elecciones de 1994*
-

-
-
- ABELARDO VILLEGAS, JOSÉ LUIS OROZCO
IGNACIO SOSA, ANA LUISA GUERRERO
MAURICIO BEUCHOT
Laberintos del liberalismo
- VÍCTOR ALEJANDRO PAYÁ PORRES
*Laguna Verde: La violencia de la
modernización. Actores y movimiento social*
- ABRAHAM A. MOLES
Las ciencias de lo impreciso
- ALENKA GUZMÁN
*Las fuentes del crecimiento
en la siderurgia mexicana. Innovación,
productividad y competitividad*
- ENRIQUE CABRERO MENDOZA
(COORDINADOR)
*Las políticas descentralizadoras en México
(1983-1993). Logros y desencantos*
- ROLANDO CORDERA, ALICIA ZICCARDI
(COORDINADORES)
*Las políticas sociales
de México al fin del milenio.
Descentralización, diseño y gestión*
- GRACIELA BENSUSÁN AREOUS
(COORDINADORA)
*Las relaciones laborales y el Tratado
de Libre Comercio*
- CAMBIO XXI, FUNDACIÓN MEXICANA
(COORDINADORA)
Las transiciones a la democracia
- MANUEL VILLA
*Los años furiosos: 1994-1995.
La reforma del Estado y el futuro de México*
- ENRIQUE CABRERO MENDOZA
(COORDINADOR)
*Los dilemas de la modernización municipal.
Estudios sobre la gestión hacendaria en
municipios urbanos de México*
- CARLOS ARRIOLA WOOG
Los empresarios y el Estado (1970-1982)
- RODOLFO GARCÍA DEL CASTILLO
*Los municipios en México.
Los retos ante el futuro*
- LOURDES ARIZPE (COORDINADORA)
Los retos culturales en México.
- MARGARITA OLVERA SERRANO
*Lucio Mendieta y Núñez
y la institucionalización
de la sociología en México, 1939-1965*
- JULIO LÓPEZ G.
(COORDINADOR)
*Macroeconomía del empleo
y políticas de pleno empleo para México*
- NOÉ ARÓN FUENTES, SONIA Y. LUGO
MARIO HERRERA
*Matriz de insumo-producto
para Baja California: un enfoque híbrido*
- MARIO BASSOLS, PATRICIA MELÉ
(COORDINADORES)
Medio ambiente, ciudad y orden jurídico
- JOSÉ AYALA ESPINO
*Mercado, elección pública e instituciones.
Una revisión de las teorías modernas
del Estado*
- GREGORIO VIDAL
(COORDINADOR)
*México en la región de América del Norte.
Problemas y perspectivas*
- PETER M. WARD
*México megaciudad: desarrollo
y política, 1970-2000*
- CRISTINA PUGA
México: empresarios y poder
- MANUEL GARCÍA Y GRJEGO
MÓNICA VÉREA CAMPOS
*México y Estados Unidos frente a la
migración de los indocumentados*
- RODOLFO O. DE LA GARZA
JESÚS VELASCO
(COORDINADORES)
*México y su interacción
con el sistema político estadounidense*
- ESPERANZA TUÑÓN PABLOS
*Mujeres que se organizan.
El Frente Único Pro Derechos
de la Mujer (1935-1938)*
- AÍDA LERMAN
*Multilateralismo y regionalismo
en América Latina*
- HÉCTOR TEJERA GAONA
*"No se olvide de nosotros cuando esté
allá arriba." Cultura, ciudadanos y
campañas políticas en la ciudad de México*
- GENARO AGUILAR GUTIÉRREZ
Nueva reforma fiscal en México
-
-

-
-
- MARÍA LUISA TARRÉS (COORDINADORA)
*Observar, escuchar y comprender
sobre la tradición cualitativa
en la investigación social*
- JOSÉ LUIS MÉNDEZ (COORDINADOR)
*Organizaciones civiles y políticas públicas
en México y Centroamérica*
- ARTURO BORJA TAMAYO (COORDINADOR)
Para evaluar al TLCAN
- RAÚL BENÍTEZ ZENTENO
Población y política en México. Antología
- HUMBERTO MUÑOZ GARCÍA (COMPILADOR)
Población y sociedad en México
- ENRIQUE CABRERO MENDOZA
(COORDINADOR)
*Políticas públicas municipales.
Una agenda en construcción*
- MARTHA SCHEINGART (COORDINADORA)
*Políticas sociales para los pobres
en América Latina*
- MAURICIO BEUCHOT
Posmodernidad, hermenéutica y analogía
- MARÍA LUISA QUINTERO SOTO
(COORDINADORA)
*Recursos naturales y desarrollo sustentable:
reflexiones en torno a su problemática*
- JORGE HERNÁNDEZ-DÍAZ
*Reclamos de la identidad: la formación
de las organizaciones indígenas en Oaxaca*
- LARISSA ADLER LOMNITZ
*Redes sociales, cultura y poder:
ensayos de antropología latinoamericana*
- JUAN PABLO GUERRERO AMPARÁN
TONATIUH GUILLÉN LÓPEZ
*Reflexiones en torno a la reforma
municipal del artículo 115 constitucional*
- DAVID ARELLANO, ENRIQUE CABRERO
ARTURO DEL CASTILLO (COORDINADORES)
*Reformando al gobierno: una visión
organizacional del cambio gubernamental*
- GERMÁN A. ZÁRATE HOYOS (COORDINADOR)
*Remesas de los mexicanos y centroamericanos
en Estados Unidos. Problemas y perspectivas*
- CARLOS HERRERO BERVERA
*Revolución, rebelión y revolución en 1810.
Historia social y estudios de caso*
- JOSÉ LUIS OROZCO
Sobre el orden liberal del mundo
- AQUILES CHIHU AMPARÁN (COORDINADOR)
Sociología de la identidad
- GINA ZABLUDOVSKY
*Sociología y política, el debate clásico
y contemporáneo*
- GRACIELA BENSUSÁN
TERESA RENDÓN (COORDINADORAS)
*Trabajo y trabajadores
en el México contemporáneo*
- JOSÉ LUIS BARROS HORCASITAS
JAVIER HURTADO
GERMÁN PÉREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO
(COMPILADORES)
*Transición a la democracia
y reforma del Estado en México*
- LILIA DOMÍNGUEZ VILLALOBOS
FLOR BROWN GROSSMAN
*Transición hacia tecnologías flexibles
y competitividad internacional
en la industria mexicana*
- MARTHA SCHEINGART
EMILIO DUHAU (COORDINADORES)
*Transición política y democracia
municipal en México y Colombia*
- CARLOS BARBA SOLANO
JOSÉ LUIS BARROS HORCASITAS
JAVIER HURTADO (COORDINADORES)
*Transiciones a la democracia en Europa
y América Latina*
- UGO PIPITONE
*Tres ensayos sobre desarrollo y frustración:
Asia oriental y América Latina*
- BLANCA SOLARES
*Tu cabello de oro Margarete...
Fragmentos sobre odio, resistencia
y modernidad*
- CARLOS MOREIRA
*Una mirada a la democracia uruguaya.
Reforma del estado y delegación legislativa
(1995-1999)*
- MASSIMO L. SALVADORI
NORBERT LECHNER
MARCELO CAVAROZZI
ALFRED PFALLER
ROLANDO CORDERA
ANTONELLA ATTILI
Un Estado para la democracia
-
-

FERNANDO VÁZQUEZ RIGADA
*Un país para todos. El sistema político
mexicano del siglo XXI*

RAÚL BENÍTEZ MANAUT
LUIS GONZÁLEZ SOUZA
MARÍA TERESA GUTIÉRREZ HACES
PAZ CONSUELO MÁRQUEZ PADILLA
MÓNICA VÉREA CAMPOS
(COMPILADORES)

*Viejos desafíos, nuevas perspectivas:
México-Estados Unidos
y América Latina*

MARTHA ORTEGA SOTO
JOSÉ CARLOS CASTAÑEDA REYES
FEDERICO LAZARÍA MIRANDA (COMPILADORES)
*Violencia: Estado y sociedad,
una perspectiva histórica*

DIEGO REYNOSO
*Votos ponderados. Sistemas electorales
y sobrerrepresentación distrital*

LUIS F. AGUILAR VILLANUEVA
*Weber: la idea de ciencia social
Volumen I: La tradición
Volumen II: La innovación*

Estudios de género

- ARACELI MINGO
*¿Autonomía o sujeción?
Dinámica, instituciones y formación
en una microempresa de campesinas*
- ARCELIA DE LA TORRE BARRÓN
ROSINA OJEDA CÁRDENAS
CARLOS JAVIER MAYA AMBÍA
(COORDINADORES)
*Construcción de género en sociedades
con violencia. Un enfoque
multidisciplinario*
- GABRIELA CANO Y JOSÉ VALENZUELA
(COORDINADORES)
*Cuatro estudios de género
en el México urbano del siglo XIX*
- MÁRGARA MILLÁN
Derivas de un cine en femenino
- JUAN GUILLERMO FIGUEROA
*Elementos para un análisis ético
de la reproducción*
- MARTA LAMAS (COMPILADORA)
*El género: la construcción cultural
de la diferencia sexual*
- GLORIA CAREAGA PÉREZ
JUAN GUILLERMO FIGUEROA PEREA
MARÍA CONSUELO MEJÍA (COMPILADORES)
Ética y salud reproductiva
- ESTELA SERRET
Identidad femenina y proyecto ético
- GUILLERMO FLORIS MARGADANT
*La sexofobia del clero y cuatro ensayos
histórico-jurídicos sobre sexualidad*
- MARGARITA BAZ
*Metáforas del cuerpo:
un estudio sobre la mujer y la danza*
- GINA ZABLUDOVSKY
(COORDINADORA)
*Mujeres en cargos de dirección
en América Latina.
Estudios sobre Argentina,
Chile, México y Venezuela*
- ESPERANZA TUÑÓN
*Mujeres en escena: de la tramoya
al protagonismo. El quehacer político
del Movimiento Amplio de Mujeres
en México (1982-1994)*
- GUILLERMO NÚÑEZ NORIEGA
*Perspectiva de género: cruce de caminos
y nuevas claves interpretativas.
Ensayos sobre feminismo, política y filosofía*
- GUILLERMO NÚÑEZ NORIEGA
*Sexo entre varones.
Poder y resistencia en el campo sexual*
-
-

Las redes del poder: Corrupción, maquiladoras y desarrollo regional en México. El caso de Yucatán, se terminó de imprimir en la ciudad de México, durante el mes de noviembre del año 2004. La edición, en papel de 75 gramos, consta de 2,000 ejemplares más sobrantes para reposición y estuvo al cuidado de la oficina litotipográfica de la casa editora.



ISBN 970-701-530-6
MAP: 042255-01

La apertura de México al mundo transforma al país. Sin embargo la globalización, al mismo tiempo que modifica las regiones de México, aumenta sus diferencias. Este libro analiza la corrupción como una variable estructural del cambio social y plantea que la corrupción es parte fundamental de la cultura política mexicana, que no desaparece con la profundización del capitalismo liberal, sólo se transforma y busca nuevos actores.

Se investiga el impacto de la globalización en Yucatán entre 1980 y el 2000. Se señalan las principales características de esta región de México y se explica desde la óptica de los sujetos sociales, la manera en que se fue desarrollando un polo de empresas maquiladoras en la frontera sur de México, donde la corrupción entre políticos y empresarios fue fundamental para lograr su instalación.

El autor busca evaluar la participación de las élites políticas y económicas locales en el éxito o fracaso de los grandes proyectos de inversión derivados de la globalización en Yucatán. Estudia la corrupción como la forma de interacción social privilegiada entre las élites y sus repercusiones de largo plazo para la cultura política y el desarrollo regional.

LAS REDES DEL PODER



9 789707 015302



CENTRO DE DOCUMENTACIÓN CEFF

338.1CDFP2323

LAS REDES DEL PODER
CORRUPCIÓN, MAQUILADORAS Y DESARROLLO
REGIONAL EN MÉXICO. EL CASO YUCATÁN



Universidad
Autónoma
de Yucatán

CONOCER
PARA DECIDIR