

CAPÍTULO 3.	
LA POLÍTICA INDUSTRIAL EN YUCATÁN, 1984-1995	111
3.1 Entre el intervencionismo y el neoliberalismo: Luna Kan y Graciliano Alpuche	111
3.2 Víctor Cervera Pacheco y el Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán	117
3.3 Víctor Manzanilla Schaffer. Un paréntesis en el cerverismo	128
3.4 Dulce María Sauri o la modernización salinista	136

Capítulo 3

La política industrial en Yucatán, 1984-1995

3.1 Entre el intervencionismo y el neoliberalismo: Luna Kan y Graciliano Alpuche

Antes del viraje neoliberal de las políticas públicas federales, iniciado en 1983, la política industrial del gobierno del estado de Yucatán transitaba por caminos muy diferentes a los que tomaría en 1984, con el Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán. En tiempos del presidente José López Portillo, el gobierno estatal, conducido por el doctor Francisco Luna Kan, había fijado como los objetivos centrales del Programa de Gobierno 1976-1982 en esta materia los siguientes: 1) crear un mayor número de empleos industriales, 2) elevar el ingreso, 3) cambiar la estructura productiva del estado para elevar los niveles de productividad.

En consonancia con los tiempos, la estrategia industrial del gobierno de Luna Kan se basaba en la expansión de la inversión pública federal y en el fortalecimiento de la industria henequenera, todavía considerada como la columna vertebral de la economía yucateca, aún cuando ya era manifiesta su crisis irreversible. En su último informe de gobierno el doctor Luna Kan lamentaba que no se hubiera logrado concretar dos grandes proyectos que habrían generado volúmenes importantes de empleo industrial: una fábrica de celulosa a partir del henequén (que tenía un lejano antecedente en el intento del gobernador porfirista Olegario Molina de producir papel con el bagazo que arrojaban las desfibradoras) y otra de aglomerados, que también emplearía los residuos del agave.¹¹¹

En el apartado de fomento industrial del último informe del gobernador Luna Kan se incluyen, como principales acciones en esta materia, los estímulos fiscales concedidos por los gobiernos federal y estatal a los inversionistas en el sector: un crédito fiscal de 15 por ciento sobre la inversión realizada; otro de 10 por ciento a las inversiones en zonas de prioridad estatal y un estímulo de 20 por ciento para la generación de nuevos empleos. El gobernador reporta un sacrificio fiscal de los gobiernos federal y estatal, entre 1980 y 1981, de 71.8 millones de pesos de entonces, que amparaban, vía certificados de promoción fiscal, inversiones por 365.2 millones. El objetivo de elevar la productividad dio lugar a la instalación del Centro Regional de Productividad, dependiente del Centro Nacional de Productividad

¹¹¹ Francisco Luna Kan, *VI Informe de Gobierno*, enero de 1982: 33.

o Cenapro (antecedente de la actual Red Nacional de Centros de Competitividad Empresarial), que fue inaugurado por el gobernador en enero de 1980.

Luna Kan destaca como otros de los logros de su gobierno en materia de fomento industrial la ampliación de la Ciudad Industrial, consumada en 1977; la construcción de la terminal de Pemex en la misma y la aprobación del gasoducto Ciudad Pémex-Campeche-Mérida, así como el inicio en 1978, por parte de la C.F.E., de la construcción de la planta termoeléctrica Cecilio Chí en la misma Ciudad Industrial. En su último informe, el gobernador Luna Kan no menciona ni una sola vez la palabra *maquiladoras*, ni tampoco *inversión extranjera*, conceptos hoy infaltables en todo informe o programa de política industrial. Realmente eran otros tiempos, en los que prevalecía una visión introspectiva y nacionalista del desarrollo, con el eje situado en la inversión pública federal. Por lo demás, salvo quizá la ampliación de la ciudad industrial, todas las otras medidas de fomento industrial (Ceprofis, Cenapro, Pemex, C.F.E.) eran de matriz eminentemente federal.

A Luna Kan lo sustituyó en la gubernatura del estado el general Graciliano Alpuche Pinzón. Su candidatura se consideró como una posición concedida al Ejército en el marco de las reglas no escritas del corporativismo mexicano y, también, como la alternativa a Víctor Cervera Pacheco, vetado por el gobernador que salía. Como todos los mandatarios estatales anteriores a él, Graciliano Alpuche llegó a la gubernatura con el handicap político de haber sido aprobado por el presidente saliente (José López Portillo) y no por el entrante (Miguel de la Madrid), y vinculado así a un sistema de lealtades que se desvanecería poco después de su toma de posesión. Hasta antes de la reforma de 1993 a la constitución estatal, los candidatos priístas al gobierno de Yucatán eran dados a conocer (*destapados*, en la jerga política mexicana) unos seis meses antes de que se *destapara* al candidato presidencial del partido oficial, y tomaban posesión de su cargo diez meses antes (en febrero) de que lo hiciera el nuevo presidente de la República (en diciembre del mismo año).

La vinculación del gobernador entrante con el presidente saliente no siempre se limitaba a las lealtades políticas sino que solía extenderse a cuestiones ideológicas y programáticas, y por tanto al diseño de políticas públicas. Esto fue especialmente así en el caso que nos ocupa, dado que la sucesión presidencial de 1982 fue también el relevo de una concepción del quehacer gubernamental, en particular del papel que el estado debía desempeñar en la economía; relevo que suele identificarse como el paso inopinado del *intervencionismo* al *neoliberalismo*.¹¹² Graciliano Alpuche quedó atrapado en el cambio y, falto de la capacidad de adaptación al nuevo entorno político, sólo pudo mantenerse dos años en el poder.

¹¹² Sobre este relevo nos permitimos citar dos trabajos que lo abordan desde ángulos contrastantes: el primero, de José Luis Calva, ofrece una visión crítica (Calva, 1995) y el segundo, de René Villarreal, ofrece una visión apologética a partir de una distinción sutil entre *neoliberalismo* y *nuevo liberalismo*, que para él no son lo mismo (Villarreal, 1993).

En materia de política industrial, el Plan Estatal de Desarrollo 1982-1988 y los dos únicos informes de gobierno de Alpuche Pinzón revelan esta contradicción entre la herencia ideológica lopezportillista y el nuevo ideario delamadridista. Cuando la crisis de la deuda externa del país ya revelaba la inviabilidad del crecimiento económico basado en el gasto público, Graciliano Alpuche asentaba en su plan de gobierno que era de suma importancia lograr no sólo la continuación, sino el *acrecentamiento del apoyo federal*, por el papel que significaba la derrama económica a la actividad henequenera. Más aún, contra las evidencias del mercado y la situación de Cordemex, el nuevo gobernador todavía sostenía que “el presente gobierno asegurará la permanencia del cultivo del henequén, porque hasta ahora no se han creado las actividades económicas rentables que hagan factible el traspaso de la abundante fuerza de trabajo henequenera”, si bien anunciaba que se darían pasos para instrumentar a mediano plazo alternativas viables que absorbieran a los trabajadores del henequén.¹¹³ Sólo dos años después, en 1984, tanto el crecimiento de la inversión pública como el papel central del henequén en la economía estatal serían abandonados como objetivos de política económica en Yucatán.

El Plan de Desarrollo Estatal 1982-1988 planteaba de manera expresa su vinculación al Plan Global de Desarrollo (el de López Portillo) y señalaba tres objetivos generales de política económica: 1) incrementar la producción, principalmente de bienes de consumo; 2) aumentar el número de empleos; 3) mejorar el nivel de vida de la población. Se comprometía a seguir apoyando el proceso de industrialización “con el fin de alcanzar una mayor producción de bienes de consumo popular, que eleven el nivel de bienestar social y que mejoren el poder adquisitivo de los salarios”. Reconocía la situación de estancamiento de la industria estatal observada desde mediados de los años 70, que atribuía a cinco causas: a) mercado reducido y fluctuaciones en la demanda; b) pérdida de mercados internacionales para los productos de fibras duras y los de la industria del vestido; c) problemas en adquisición de materias primas (escasez, lejanía de los centros productores, mala calidad y altos precios); d) insuficiencia de mano de obra calificada; e) maquinaria y equipo inadecuado.¹¹⁴

Junto con los temas tradicionales del discurso lopez-portillista (producir más bienes de consumo popular, mejorar el poder adquisitivo del salario, elevar el bienestar popular), y a diferencia de su antecesor Francisco Luna Kan, el gobernador Graciliano incluía en su Plan de Desarrollo, por primera vez, referencias a la necesidad de promover las exportaciones, apoyar a la industria maquiladora e incluso atraer inversión extranjera. No obstante, ninguno de estos temas ocupa un lugar prioritario en el contexto general de su plan, todavía inspirado en los tópicos del nacionalismo, la intervención del estado en la economía y la promoción del bienestar popular.

¹¹³ Gobierno del Estado de Yucatán, *Plan de Desarrollo Estatal 1982-1988*: 31.

¹¹⁴ *Ibid.*: 24 y 58-60.

De hecho, el Plan Global de Desarrollo (PGD), de López Portillo, también planteaba la necesidad de emprender la conquista de mercados externos, toda vez que ya era claro el agotamiento del modelo de desarrollo hacia adentro; dos propósitos del PGD eran “desarrollar ramas de alta productividad, capaces de exportar y sustituir importaciones de manera eficiente”, y “diversificar las exportaciones mediante el desarrollo de ramas que tengan capacidad de exportar una proporción significativa de su producción y combinar este esfuerzo con la selección adecuada de las importaciones reemplazables...”, pero también en el PGD estos propósitos ocupan un lugar secundario en el marco de una política industrial de marcado corte nacionalista y todavía basada en la promesa del petróleo: “El eje de la estrategia industrial es el potencial financiero que brindan los recursos derivados de la exportación de hidrocarburos conforme a la plataforma definida, lo que proveerá al país de una mayor autodeterminación financiera”.¹¹⁵

El Plan de Desarrollo Estatal 1982-1988 del gobernador Graciliano define cinco objetivos de su política de fomento industrial:

1. Garantizar que la mano de obra ocupada actualmente consolide su permanencia en condiciones cada vez mejores;
2. Impulsar la capacidad del sector para que absorba parte de la mano de obra desplazada de otros sectores;
3. Disminuir el actual desequilibrio en la distribución del ingreso del sector que en estos momentos presenta alta concentración con tendencia a acentuarse;
4. Orientar la producción industrial hacia las prioridades del desarrollo regional;
5. Aumentar la participación del sector industrial en la actividad económica del Estado.

Como se observa, ninguno de los objetivos concierne a los mercados externos y la inversión extranjera, aún cuando previamente se ha definido como una de las vertientes del Plan “promover a nivel nacional e internacional, la captación de grandes proyectos de inversión para ser localizados en el estado”. Sólo en las estrategias, casi al final, aparecen por fin estos temas. Las siete estrategias para lograr los objetivos del Plan son las siguientes:

1. Promover el establecimiento de industrias con uso intensivo de la mano de obra.
2. Apoyar a los pequeños productores con el fin de incrementar su productividad y sus oportunidades de desarrollo.
3. Coordinarse con el sector educativo para que la capacitación para el trabajo, tanto a nivel obrero como técnico y administrativo, mantenga una alta correlación con los requerimientos de la planta industrial.

¹¹⁵ Poder Ejecutivo Federal, *Plan Global de Desarrollo 1980-1982*: 23.

4. Impulsar el desarrollo tecnológico del sector difundiendo los apoyos del sector público a la investigación, involucrando a los centros de investigación aplicada para que respondan, por una parte, a las necesidades de la industria ya establecida y, por otra, al aprovechamiento de los recursos naturales con que cuenta el estado.
5. Fomentar el desarrollo de las industrias medianas y grandes para aprovechar el efecto multiplicador tomando las debidas precauciones en lo relativo a posibles deterioros del ambiente.
6. Promover y dar apoyo especial a las actividades de exportación y a la industria de maquila para aprovechar las ventajas que ofrece el estado en cuanto a su situación geográfica, infraestructura y disponibilidad de recursos humanos, realizando estudios que permitan conocer las oportunidades de inversión que brinda el comercio exterior a los inversionistas de la región.
7. Dar un apoyo especial para que las formas de organización del sector social tales como ejidos y cooperativas participen en un mayor grado en la actividad industrial.

La promoción de las exportaciones y el apoyo a las maquiladoras, dos objetivos que después serían centrales en la política industrial del gobierno estatal, aparecen confundidos con los propósitos de mejorar las condiciones del empleo, apoyar a los pequeños productores, vincular a las empresas con el sector educativo e incluso lograr que los ejidos y cooperativas participen en la actividad industrial. El papel central del estado en esta materia es resaltado por el gobernador Alpuche en forma por demás explícita:¹¹⁶

“En estas circunstancias, la participación del estado, con una voluntad política firme y con una claridad de visión, en cuanto a medidas a adoptar como a los fines a lograr, se hace indispensable para combatir los vicios en que se ha mantenido la industria y con ello se podrá hacer realidad el cumplimiento de las metas que permitirán hacer de Yucatán, un Estado Industrializado, que libere en un futuro no muy lejano la economía estatal de la dependencia económica del Gobierno Federal” (sic).

En su primer informe de gobierno, Graciliano Alpuche confirma su convencimiento de que es indispensable la participación del estado en el quehacer industrial. La mayor parte de los *logros* que reporta son inversión pública directa en actividades industriales. El bagazo del henequén, residuo del que Olegario Molina quiso extraer alcohol y papel, y Francisco Luna Kan celulosa y aglomerados, es transformado en alimento para el ganado lechero que Cordemex ha adquirido como parte de su estrategia de diversificación agroindustrial; también se extrae jugo de henequén para la elaboración de esteroides. Alimentadas con bagazo de henequén, las vacas de Cordemex producen un millón 390 mil litros de leche en 1982.¹¹⁷

¹¹⁶ Gobierno del Estado de Yucatán, *Plan Estatal de Desarrollo 1982-1988*: 62.

¹¹⁷ Graciliano Alpuche Pinzón, *Informe de Gobierno*, enero de 1993 (sin paginado).

Otro logro fue la ampliación de las fábricas de la *Unidad de Fomento Industrial del Gobierno del Estado* (UNIFOMIN): una de postes de alumbrado eléctrico para la C.F.E. y otra de muebles. Adicionalmente, la UNIFOMIN estableció dos nuevas fábricas: una de zapatos y otra de ropa. En noviembre de 1982, los gobiernos federal y estatal firmaron un convenio en cuyos términos el primero transfería al segundo la administración de la Ciudad Industrial de Mérida. Esta acción se enmarcaba en un decreto del Ejecutivo Federal que buscaba contribuir al fortalecimiento de los estados con la descentralización de las ciudades industriales.

Fuera de esto, y al igual que su antecesor Luna Kan, el informe de los avances en materia de fomento industrial son un recuento de las acciones de organismos y agencias federales: El FOGAIN concedió financiamiento a 145 empresas; la Delegación Regional Peninsular de Hacienda otorgó estímulos fiscales a 193 empresas; la Delegación Estatal de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN) otorgó seis certificados de clasificación de actividades prioritarias y autorizó tres importaciones de maquinaria con garantía de interés fiscal para las únicas dos empresas maquiladoras entonces establecidas en el estado; la Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña (de la SEPAFIN) promovió el Centro de Adquisición de Materias Primas, la Bolsa de Residuos Industriales, las Uniones de Crédito, la Bolsa de Transferencia de Tecnología y la Bolsa de Subcontratación (no se reportan cifras); la C.F.E. puso en servicio la unidad 2 de la termoeléctrica Mérida II. El segundo y último informe de Graciliano Alpuche no es muy diferente. La producción lechera de Cordemex se elevó a un millón 550 mil litros y la UNIFOMIN puso en servicio una sala de exhibición y ventas de los artículos que producían sus fábricas, entre las que se incluían ahora una de ropa en Espita y otra de calzado ubicada en el Centro de Rehabilitación del Estado. Se reconocía que la fábrica de Espita había tenido una producción mínima, lo que se atribuía a la crisis nacional de la industria del vestido, pero se planteaba como un logro que los 15 trabajadores de la misma hubieran mantenido sus empleos, "que es el objetivo elemental de las Fábricas de UNIFOMIN como labor social".¹¹⁸ Con el mismo objetivo formal de crear empleos en el interior del estado, una década después se iniciaría la instalación de maquiladoras de exportación en los municipios de Yucatán.

Otros avances que reporta el segundo informe del gobernador Graciliano son los proyectos de inversión instrumentados en el marco del Programa Integral de Desarrollo Rural (PIDER), de los que diez estaban en proceso de implantación en beneficio de nueve comunidades: rehabilitación y puesta en operación de charcas salineras en Celestún, San Crisanto, Chabihau, Santa Clara y Dzilam Bravo; una fábrica de Calzado en Dzidzantún; una trituradora de piedra en San Diego Cuncunul; una fábrica de hielo y una planta fileteadora de pescado también en Dzilam Bravo. Los proyectos del PIDER,

¹¹⁸ Graciliano Alpuche Pinzón, *El Informe de Gobierno*, enero de 1994 (sin paginado).

antecesor del PRONASOL salinista, eran financiados con recursos aportados por las comunidades beneficiadas y préstamos de las sociedades nacionales de crédito.

Para fomentar nuevas inversiones, con el apoyo de Nafin se diseñaron varios proyectos de inversión, entre ellos el establecimiento de trapiches azucareros en el sur del estado; el aprovechamiento industrial del coco, la carne, la miel y los productos del mar; la industrialización de la sal; fábricas de cal; una planta de maíz nixtamalizado y hasta un taller de reparación de aviones. También dio inicio la elaboración de proyectos de inversión para diversificar la economía de la zona henequenera, entre otros los de industrialización integral de la papaya, el empaque de hortalizas, el procesamiento industrial de la yuca, la deshidratación y empaque de huevo y el mezclado de sales minerales para consumo animal.¹¹⁹

Al margen de estas actividades de fomento industrial, de fuerte contenido social, entre los empresarios privados comenzaban a generalizarse las acciones de promoción a la actividad exportadora. El informe da cuenta del establecimiento de relaciones comerciales con el sur de Estados Unidos, derivado de una visita de empresarios yucatecos a Nueva Orleans, y de la puesta en marcha del sistema de transporte marítimo denominado *Lash*, que estableció un puente entre Yucatán y el sur de aquel país. Mientras el gobierno local seguía produciendo leche en Cordemex e invirtiendo en fábricas de muebles, el empresariado yucateco volvía a poner los ojos en el exterior, alentado por los aires del neoliberalismo que empezaban a llegar desde el centro.

3.2 Víctor Cervera Pacheco y el programa de reordenación henequenera y desarrollo integral de Yucatán

El 15 de febrero de 1984, dos años y quince días después de iniciar su mandato, el gobernador Graciliano Alpuche Pinzón pidió licencia para separarse del cargo por seis meses, a la que siguió una segunda licencia, también por seis meses, y una tercera, esta vez definitiva; lo sustituyó Víctor Cervera Pacheco, quien a la postre terminaría el periodo iniciado por el general. Con Cervera Pacheco, hábil político otrora echeverrista y ya para entonces *modernizador* convencido, se instaló de lleno en las esferas del gobierno estatal el proyecto económico delamadridista-salinista: privatización de empresas públicas, austeridad presupuestaria, desregulación de la actividad económica, reorientación del aparato productivo hacia el exterior y activa promoción de la inversión extranjera. La modernización neoliberal llegó a Yucatán con Cervera Pacheco. Él fue el hombre elegido para llevar a cabo el *cambio estructural* (otro tema del gobierno de Miguel de la Madrid) de la economía yucateca, frente a las indefiniciones e indecisiones de Alpuche Pinzón, herencia del lopez-portillismo.

¹¹⁹ *Ibid.*

En mayo de 1984 fue presentado el *Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán* (PRHDIY, en adelante), conjuntamente por los gobiernos federal y estatal. Es un documento notable por su coherencia y amplia fundamentación, que resume con objetividad las causas de la caída de la producción henequenera y describe de igual manera la situación y las perspectivas de la economía yucateca; deja traslucir la participación directa de los asesores del gobierno federal en su elaboración, tanto por la cantidad y calidad de la información que maneja (que contrasta notablemente con los planes y los informes de gobierno estatales) como por la orientación general, la similitud de tópicos, la forma de abordarlos y la naturaleza de sus conclusiones y recomendaciones, inspiradas en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 (PND) y el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988 (PRONAFICE), ambos del gobierno de Miguel de la Madrid.

El hilo conductor del PRHDIY es el convencimiento de que el henequén ya no puede ser el motor del aparato productivo del estado y de que es preciso diversificar *rentablemente* la economía yucateca. La diversificación en sí no era un tema nuevo en 1984; de hecho se hablaba de ella desde los años 60, conforme se profundizaba la decadencia del henequén; intentos de diversificación anteriores al PRHDIY fueron las microindustrias de la UNIFOMIN, las vacas lecheras de Cordemex y el cultivo de hortalizas, papaya y otros frutales; sin embargo, ahora se reconocía expresamente que tales opciones no habían contribuido significativamente a absorber la mano de obra excedente en la agroindustria henequenera y en cambio se habían convertido en otros tantos receptores de subsidios, con escasa o nula rentabilidad.

El PRHDIY refleja el convencimiento de que la acción directa del estado en la economía -ya fuera en el henequén o en el resto de las actividades productivas-, aún cuando se mantendría en algunos rubros, no era la opción indicada para impulsar el desarrollo de Yucatán; en consecuencia, la diversificación sería ahora tarea de los sectores privado y social, limitándose el Estado a facilitar recursos de las bancas de fomento o comercial para apoyar los proyectos rentables. El PRHDIY anunciaba el establecimiento de un *Comité de Financiamiento* para determinar los lineamientos de apoyo a los nuevos proyectos y al fomento de la actividad económica general de Yucatán en el que tendría una amplia participación el sector privado yucateco. El programa establecía que “la diversificación debe responder a las vocaciones productivas y las ventajas comparativas que posee el estado en relación a su localización geográfica, las inversiones realizadas en infraestructura, la experiencia exitosa de los últimos años y una amplia participación de los sectores productivos en la selección, impulso y ejecución de los proyectos”.¹²⁰

¹²⁰ Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos y Gobierno del Estado de Yucatán, *Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán*, mayo de 1984: 32.

En el programa de diversificación se confiere a la industria un papel prioritario, establecido desde la introducción misma del documento: “La solución al problema de Yucatán no está en el henequén, sino en el desarrollo integral, en especial la expansión selectiva de la industria...”. El primer punto del apartado correspondiente al desarrollo integral de Yucatán se titula: *Impulso vigoroso al desarrollo industrial para inducir una nueva dinámica de crecimiento*, y las medidas que propone son:

- * Creación del Comité Regional de Asuntos Financieros. Se integra con representantes de SHCP, Gobierno del Estado, CANACO, Centro Bancario, Banco de México, CANACINTRA, NAFINSA, BANRURAL, BANCOMEXT y 6 sociedades nacionales de crédito. Este mecanismo promoverá la participación de los sectores social y privado en los nuevos proyectos de inversión.
- * Aplicación del decreto para el fomento y la operación de la industria maquiladora de exportación, para crear ventajas comparativas de fomento a tal industria en el corredor Mérida-Progreso.
- * Rehabilitación y evaluación de inversiones, para convertir a Progreso en un estímulo al desarrollo industrial y a las exportaciones.
- * Ampliación de la infraestructura de apoyo a la industria, en especial del servicio de aduanas para permitir una fluida operación de nuevas plantas.
- * Descentralización de decisiones para que las autoridades de SECOFI acuerden en Mérida los asuntos de su competencia.
- * Impulso por parte de PEMEX y otros organismos descentralizados a la expansión de industrias de apoyo y a la utilización de las tecnologías que se desarrollan en el tecnológico regional de Mérida.
- * Convenio con la Cámara de la Industria del Vestido del estado, para la creación de nuevos empleos en la industria textil, a partir del otorgamiento de becas de capacitación para los trabajadores.
- * Construcción por la CFE de una planta termoeléctrica en Valladolid, para generar 75 MW.
- * Apoyo del IMSS a la industria textil del estado para la generación de mil empleos, mediante contratos de maquila de prendas para uso de la institución.

Este catálogo de medidas define con bastante claridad los objetivos del programa y el nuevo papel del estado en materia de política industrial: En el Comité de Asuntos Financieros, que decidiría cuales proyectos debían ser

apoyados, tiene una presencia relevante el sector privado, señaladamente las Cámaras de Comercio y de la Industria de la Transformación (el Centro Bancario, por entonces, sólo representaba los intereses de la banca nacionalizada); la atracción de maquiladoras sería una estrategia prioritaria de la diversificación; se impulsaría la descentralización, otorgando mayor discrecionalidad a la delegación local de la SECOFI; se impulsaría el empleo, pero no creando nuevas paraestatales, sino apoyando a ramas con uso intensivo de mano de obra, como la del vestido, mediante convenios de proveeduría y subcontratación con el IMSS; otras empresas públicas como Pemex, C.F.E. y Teléfonos (entonces todavía paraestatal) contribuirían con la creación de nueva infraestructura o ampliación de la existente. Con una filosofía semejante se proponen catálogos de diversificación para los sectores agropecuario, pesquero, turístico, comercio y abasto, de comunicaciones y transportes y de desarrollo social.

De igual trascendencia fue la creación de una Comisión Intersecretarial para la coordinación, control y seguimiento del plan, cuya integración revela el compromiso resuelto del gobierno federal con el éxito del PRHDIY. La comisión sería presidida por el gobernador del estado y sus integrantes serían funcionarios a nivel subsecretario de las secretarías de Hacienda, Programación y Presupuesto, Energía, Minas e Industria Paraestatal, Comercio y Fomento Industrial, Agricultura y Recursos Hidráulicos, así como los directores generales del IMSS, BANRURAL, CORDEMEX y el gerente general del Banco Rural Peninsular. Asimismo, en apoyo al objetivo de la descentralización eran conferidas al gobernador del estado las presidencias del Consejo de Administración de Cordemex y del Comité Técnico del Fideicomiso Henequenero.

También, en el seno del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE) se constituía una Unidad de Control y Evaluación para el seguimiento de la inversión pública, dependiente directamente del gobernador del estado. El tercer nivel de gobierno, los municipios, recibían el encargo de vigilar los avances de las obras en proceso y de informar periódicamente de éstos a la Unidad de Control y Evaluación; para facilitar esta tarea, se publicaría en todos los ayuntamientos listados de las obras que realizarían en el municipio las distintas entidades del sector público.

El PRHDIY no plantea el cierre de las microindustrias controladas por el gobierno estatal; al contrario, encomienda a éste la construcción de una trituradora de piedra, una industrializadora de sal, panaderías y una fábrica de zapatos, con una inversión de 18.4 millones de pesos. También, se destinaría 8 millones de pesos a la instalación de molinos de nixtamal y 5 millones a la capacitación artesanal para la fabricación de ropa, encomendando la responsabilidad de ambas tareas al Instituto Nacional Indigenista. Sin embargo, las verdaderas prioridades del PRHDIY se aprecian al contrastar

los recursos destinados a estas obras *sociales* (31.4 millones de pesos en total) con los créditos previstos para la industria y, sobre todo, con los destinados al desarrollo del comercio exterior.

En el primer caso, la banca de desarrollo otorgaría a la industria un total de mil 910.7 millones de pesos a través de los fondos y fideicomisos especializados. De este total, 400 millones de pesos se canalizarían a una sola empresa: Siderúrgica de Yucatán, dirigida por un connotado empresario surgido de las filas del oficialismo: Vicente Erosa Cámara. Otros mil 367 millones, facilitados por el FOGAIN, serían destinados a la pequeña y mediana industria; Nafin otorgaría otros 140.4 millones de pesos y 3.3 millones se destinarían a la elaboración de estudios y proyectos de factibilidad para la instalación de nuevas industrias.

Los apoyos al comercio exterior quintuplican a los créditos a la industria: 9 mil 578 millones de pesos, que serían canalizados de la siguiente manera: a la exportación de productos manufacturados se destinaría 5 mil 374 millones de pesos; a las actividades de preexportación, 2 mil 502 millones de pesos; a la sustitución de importaciones de bienes de consumo, mil 054 millones y a la sustitución de bienes de capital, 7 millones; en total, se invertirían en la exportación de manufacturas 8 mil 937 millones de pesos, vía el Fondo para el Fomento de Exportaciones de Productos Manufacturados. El Bancomext, por su parte, canalizaría otros 641 millones de pesos a la producción de manufacturas de exportación. La estructura porcentual de los apoyos se aprecia en el siguiente cuadro:¹²¹

DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS PARA LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO EXTERIOR DEL PROGRAMA DE REORDENACIÓN HENEQUENERA Y DESARROLLO INTEGRAL DE YUCATÁN 1984 (Millones de pesos)				
	APOYOS			% DEL TOTAL
INDUSTRIA	2,129			18.18%
Desarrollo de micro y peq. empresas	31			0.27%
Molinos de nixtamal (INI)		8		0.07%
Fáb. artesanal de ropa (INI)		5		0.04%
Panaderías, trituradora de piedra, sal y zapatos (Gov. del Estado)		18		0.16%
Infraestructura industrial	187			1.60%
Servicios públicos e infraestructura de la Ciudad Industrial (Gov. Federal)		100		0.85%
Estudios y proyectos (Gov. del Estado)		5		0.04%
Infraestr. industrial (Gov. del Estado)		82		0.70%

¹²¹ *Ibid.*: 68-70.

Créditos a la industria	1,911			16.32%
Industria siderúrgica		400		3.42%
FONEI			300	2.56%
FOGAIN			100	0.85%
Pequeña y mediana industria (FOGAIN)		1,367		11.68%
Estudios y proyectos (FONEP)			3	0.03%
Nacional Financiera			140	1.20%
COMERCIO EXTERIOR	9,578			81.81%
Manufacturas de exportación (miel, cítricos, sal, productos pesqueros, entre otros) (BANCOMEXT)		641		5.48%
Apoyos al comercio exterior (FOMEX)	8,937			76.34%
Exportación de manufacturas		5,374		45.90%
Actividades de preexportación		2,502		21.37%
Sustitución de importaciones		1,061		9.06%
De bienes de consumo			1,054	9.00%
De bienes de capital			7	0.06%
APOYOS TOTALES	11,707			100.00%

Fuente: Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán.

quedaba así conformado el esquema que regiría en los nuevos tiempos la diversificación económica de Yucatán: decisiva participación del sector privado, orientación de los esfuerzos de inversión a la conquista de los mercados externos, activa política de atracción de maquiladoras. Atrás quedaban los tiempos del intervencionismo estatista, de los que sólo restaban los apoyos simbólicos a las microindustrias rurales, mantenidos para consumo exclusivo del mercado político.

En relación con la agroindustria henequenera, el PRHDIY en modo alguno proponía el retiro del estado de la actividad; al contrario, se establecía desde el principio que “...mientras haya henequén, el Gobierno de la República atenderá la actividad con un propósito social: Mantener los empleos y la seguridad social, en tanto se va teniendo éxito en la diversificación de la economía Yucateca”. La reordenación henequenera de 1984, dictada por un neoliberalismo todavía joven (aún eran muy cercanos los tiempos de Echeverría y López Portillo), no se atrevió entonces a abandonar a su suerte al henequén y a los ejidatarios henequeneros, como lo haría años más tarde: “Por razones sociales de fondo, la reordenación no debe suprimir el ingreso que ahora obtienen los campesinos ni las prestaciones de la seguridad social que se les otorgan. Para impulsar el cambio estructural en la ocupación y garantizar a los campesinos sus ingresos durante la transición, se establecerán programas regionales de empleo para proyectos productivos y de bienestar comunitario, transfiriendo el subsidio al pago de nuevas tareas, garantizando a todos los campesinos que mientras no haya una fuente de ocupación alternativa conservarán sus ingresos y seguridad social actuales”.¹²²

¹²² *Ibid.*: 10 y 31.

En contra de la tendencia observada desde principios de los sesenta (veinte años atrás), el PRHDIY planteaba, como uno de los puntos de la reordenación, el impulso a la producción de henequén, con un programa que se proponía elevar ésta de 67 mil toneladas en 1984 a 98 mil toneladas en 1995 (una proyección a once años); para 1988, cuatro años después, la producción debería alcanzar 70 mil toneladas. En vez de las optimistas metas del PRHDIY, en 1988 la producción de fibra de henequén fue de 50 mil toneladas y de sólo 27 mil en 1993, cuando ya Cordemex no existía y los ejidatarios henequeneros habían sido *liquidados*.

Por lo demás, el PRHDIY perseguía, como objetivos de la reordenación henequenera, el redimensionamiento de la actividad para adecuar la oferta a la demanda; la sustitución del sistema de pago por jornales por una nueva relación económica, fundada en normas de operación de crédito y/o anticipos al precio de la fibra; el fortalecimiento del ejido como la unidad fundamental de producción henequenera, diversificación rural y crédito y; la reestructuración administrativa, financiera, industrial y comercial de Cordemex, a partir de la adecuación de su planta industrial y laboral conforme a derecho y el cambio en las relaciones laborales para impulsar la productividad. Nada de esto impidió que la agroindustria henequenera paraestatal siguiera deslizándose hacia su crisis terminal. Puede discutirse si la segunda parte del binomio que daba nombre al programa, el *Desarrollo Integral de Yucatán*, tuvo mucho o poco éxito; lo que está fuera de duda es que la *Reordenación Henequenera* fue, a la postre, un fracaso.

Con Cervera Pacheco y el PRHDIY se inició una nueva relación entre el gobierno estatal y la iniciativa privada. Atrás quedaron los tiempos turbulentos del echeverrismo y el lopez-portillismo, con su activo protagonismo estatal y su discurso antiempresarial. Así como a nivel federal el presidente De la Madrid insistía en que sería la inversión privada el nuevo motor de la economía, ante la crisis de las finanzas públicas, a nivel estatal el gobierno de Cervera Pacheco apelaba de inmediato a los grandes empresarios yucatecos, buscando sumarlos al proyecto neoliberal de desarrollo que de hecho era impensable sin ellos. Como antes se mencionó, el nuevo gobernador interino incluyó en su gabinete a dos connotados empresarios, otorgándoles carteras decisivas en el quehacer económico: Adolfo Peniche Pérez, del grupo fundador del consorcio avícola Campi-Univasa, fue nombrado Secretario de Desarrollo Económico, y Fernando Ponce García, propietario del Corporativo Peninsular (Coca Cola, Volkswagen, Dina, entre otras empresas) quedó como Asesor en Comercio Exterior e Inversión Extranjera.

Con la asesoría de estos dos empresarios Cervera Pacheco inició la implementación del PRHDIY. Ambos llevaban al gabinete la experiencia y la visión empresarial de que carecían los burócratas formados en el verticalismo partidista, donde no había más *empresarios* que los políticos enriquecidos en

las corruptelas del oficialismo. Ambos proporcionaban, asimismo, las relaciones y los contactos con el exterior que serían imprescindibles para desarrollar la estrategia de atracción de inversión extranjera, en particular de empresas maquiladoras. Por último, proporcionaban la capacidad de convocatoria al sector privado que requería Cervera, cuyo pasado político no era la mejor carta de presentación ante los hombres del capital.

Con el apoyo de sus dos secretarios-empresarios, Cervera Pacheco logró integrar un variado y poderoso grupo de empresarios comprometido con el proyecto de desarrollo industrial contenido en el PRHDIY. Este grupo fundó la Compañía de Fomento Industrial de Yucatán, mejor conocida como *Grupo Yucatán*, que incluía a 21 conspicuos hombres de empresa de las tres principales vertientes de la iniciativa privada local: la pudiente minoría sirio-libanesa, la nueva clase empresarial que surgió al amparo del oficialismo y hasta algunos descendientes de la vieja oligarquía henequenera. Entre los 21 integrantes del grupo estaban Jacobo Xacur Eljure (Hidro-generadora Yucateca, Oleoproteínas del Sureste), Salim Abraham (Grupo Abraham), Juan Macari Canán (ganadería, cordelerías), Vicente Erosa Cámara (Siderúrgica de Yucatán), Andrés García Lavín (Novedades de Yucatán, Grupo SIPSE), Manuel Mantecón Álvarez (materiales de construcción, Grupo MITZA), Fernando y Arturo Ponce García (Grupo Corporativo Peninsular), Adolfo Peniche Pérez (Campi-Univasa, maquiladoras), Carlos y Alejandro Gómory Rivas (Galletera Dondé), Eduardo y Joaquín Roche (Industria Salinera de Yucatán), José Seijo Gutiérrez (Grupo Seijo) y Trinidad Molina Castellanos (Turismo Aviomar, Grupo Molcas).¹²³

El objetivo principal de este poderoso grupo empresarial era impulsar el desarrollo industrial de Yucatán con base en la atracción de inversión extranjera y la instalación de maquiladoras de exportación. Los empresarios aportaron el 67 por ciento del capital y el gobierno del estado el 33 por ciento restante. Posteriormente el Grupo Yucatán se asoció con Nafin para formar la sociedad *Fomento de Inversiones y Formación de Capital*, de la que el grupo aportó el 52 por ciento de las acciones, Nafin el 45 por ciento y el gobierno estatal el 3 por ciento restante. La sociedad financió el Parque de Industrias no Contaminantes, espacio donde se instalarían las maquiladoras de exportación. En coordinación con el Bancomext y Nafin, el Grupo Yucatán se constituyó en el enlace entre los inversionistas foráneos y los locales.

También, los dos secretarios empresarios, en calidad de socios del gobernador, crearon el Fondo AMERIMEX, cuyo objeto era comprar en Estados Unidos empresas quebradas para traerlas a Yucatán, donde prosperarían merced a los menores costos, especialmente de mano de obra. El secretario de Desarrollo Económico, Adolfo Peniche Pérez, se convirtió él mismo en empresario maquilador, al comprar Textil Maya, maquiladora de exportación.

¹²³ Sabido, 1995: 204 y SS.

Semejante involucramiento demuestra la profundidad del compromiso del gobierno de Cervera Pacheco con el desarrollo de la industria maquiladora, percibida desde entonces como la gran alternativa al henequén para emplear a decenas de miles de trabajadores yucatecos y, también, como una oportunidad de hacer atractivos negocios personales.¹²⁴

A lo largo de los cuatro años del interinato, el gobierno de Cervera Pacheco gestionó activamente la atracción de maquiladoras hacia Yucatán. Entre sus primeras acciones en este campo están la elaboración de folletos de información básica para la industria y videos promocionales, distribuidos en el país y el extranjero. Para asimilar el *know how* necesario se asistió a seminarios sobre la industria maquiladora en Mexicali y Nuevo Laredo y a cursos como el *Industrial Parks Comprehensive Course*, impartido en Atlanta. En el interior del estado se desarrolló una campaña de sensibilización entre empresarios en busca de coinversionistas, y también entre abogados, contadores y otros profesionales que prestarían sus servicios a la industria maquiladora, así como un programa de capacitación, con participación federal, estatal y privada, que habría de proveer a las maquiladoras de mano de obra calificada. También se participó activamente en ferias comerciales del país y del extranjero y se establecieron contactos con cámaras empresariales de varias ciudades estadounidenses.¹²⁵

La premisa central del gobierno de Cervera era el tamaño del mercado norteamericano de maquila. Según sus cálculos, entre 1987 y el año 2000 más de 10 mil empresas habrían de salir de Estados Unidos para instalarse en México y el Caribe, de las que hasta un 90 por ciento se ubicaría en nuestro país. Ante estas cifras no parecía ambiciosa en exceso la meta fijada para Yucatán: lograr que en los cinco años siguientes (hasta 1992) se instalaran 200 nuevas maquiladoras en el estado. Para asegurar el cumplimiento de la meta se organizó un departamento de seguimiento y control de los prospectos de inversión generados por las promociones nacionales e internacionales, con su correspondiente banco de datos. Al cierre de 1986 se tenía 220 clientes potenciales.¹²⁶

La promoción se concentró en el mercado estadounidense. Cervera contrató los servicios de una firma internacional especializada en relaciones públicas, que permitiría penetrar más eficazmente en ese mercado; delegaciones yucatecas realizaron visitas promocionales a Nueva York, Chicago, Boston, Detroit, Miami, Tampa, Orlando, Atlanta y Houston, entre otras ciudades; se publicaron artículos en diarios como *Journal Of Commerce*, *Washington Times*, *Chicago Tribune* y *Atlanta Constitution*, así como anuncios pagados en el *Wall Street Journal* y *Business Week*; también se realizaron entrevistas y comentarios

¹²⁴ *Ibid.*: 236.

¹²⁵ Víctor Cervera Pacheco, *IV Informe de Gobierno*, enero de 1986: 6, y *V Informe de Gobierno*, enero de 1987: 168.

¹²⁶ Víctor Cervera Pacheco, *V Informe de Gobierno*, enero de 1987: 169.

en la radio y la televisión de Estados Unidos. En el esfuerzo promocional el gobierno de Cervera contó con el apoyo del Bancomext, cuyas delegaciones en aquel país contribuyeron a la difusión de las ventajas de instalar maquiladoras en Yucatán.

El gobierno de Cervera tenía claro que el éxito del proyecto maquilador sólo sería posible con el desarrollo de la infraestructura necesaria. Así, gestionó y obtuvo el apoyo de la federación para construir el Puerto de Altura de Progreso, que permitiría atracar barcos de más de 20 mil toneladas. La obra se complementaría con la ampliación del Parque Industrial Portuario de YucaPetén y desde luego con el Parque de Industrias no Contaminantes, destinado a las maquiladoras y estratégicamente situado en la carretera Mérida-Progreso (todavía no se hablaba de promover la instalación de maquiladoras en municipios del interior del estado). Además de su utilidad estratégica, la construcción del Puerto de Altura también fue un productivo negocio para empresarios cercanos al gobernador; el consorcio constructor de la obra quedó formado por Ingenieros Civiles Asociados (ICA), el Bufete Industrial y la empresa Canteras Peninsulares, de Benjamín Paredes Góngora. Como la maquiladora del Secretario de Desarrollo Económico, el Puerto de Altura fue en este sentido una expresión más del ampliado concepto de libertad de empresa, valor supremo en la era del neoliberalismo, que ahora incluía a los propios diseñadores e implementadores de la política industrial.

El lugar de privilegio que la promoción de maquiladoras ocupaba en su política industrial, le valió al gobernador severas críticas, como haber descuidado el desarrollo de la industria local, haber consentido en la explotación de la mano de obra yucateca y haber propiciado la reproducción de los vicios y lacras sociales que existían en las zonas maquiladoras de la frontera norte. Cervera Pacheco consideró necesario aclarar, en su último informe de gobierno, que su proyecto de desarrollo industrial no tenía a la industria maquiladora como columna vertebral (en el quinto informe había definido a las maquiladoras como elemento básico de su proyecto para el desarrollo económico de la entidad y la generación de nuevos empleos), sino que el eje era la industria manufacturera para la exportación y para el mercado regional. Sin embargo, en defensa de las maquiladoras planteó las que consideraba diferencias de fondo entre Yucatán y la frontera norte: mano de obra estable en vez de migrante; consumo y ahorro en el propio país, en vez del lado americano; lejanía de la frontera, que propiciaba una mayor integración de los procesos productivos.¹²⁷

Los resultados de la campaña de atracción de maquiladoras no fueron en modo alguno impresionantes. Al finalizar su gobierno, después de cuatro años de intensa promoción, Cervera informó que había 11 maquiladoras en Yucatán, que daban empleo a mil 426 personas, si bien hablaba de otras 12

¹²⁷ Victor Cervera Pacheco, *VI Informe de Gobierno*, diciembre de 1987: 13 y 14.

en proceso de instalación y 20 más con negociaciones muy avanzadas,¹²⁸ si se considera que había dos de estas empresas al inicio de su gobierno el balance es más bien pobre: 9 empresas atraídas en cuatro años, a pesar de los considerables recursos invertidos en la promoción; muy lejos se veía la meta de 200 empresas fijada para 1992. Sin embargo, Cervera había sentado las bases para el ulterior desarrollo de la industria maquiladora de exportación en Yucatán, que empezó a consolidarse una vez que entró en vigor el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, en 1994.

Fuera de la estrategia de atraer maquiladoras y de impulsar el desarrollo de la infraestructura relacionada con estas empresas, no hay mucho más en la política industrial del primer gobierno de Cervera. En realidad el propio gobernador se encargó de aclarar que, en los nuevos tiempos que corrían, las acciones de promoción industrial generalmente no se concretarían en obras materiales ejecutadas por el gobierno mismo, sino que serían acciones para promover e impulsar a los inversionistas a arriesgar sus capitales en la creación o ampliación de empresas que creasen fuentes de trabajo. El subsidio, el paternalismo, la ineficiencia y la corrupción fueron blancos de severas críticas del gobernador, otrora echeverrista y entonces neoliberal converso.¹²⁹

“La estructura económica yucateca ha descansado en el uso intensivo de la mano de obra, esto le ha dado un fuerte matiz social, que descarga en la esfera gubernamental un conjunto de tareas y responsabilidades que deben ser atendidas y satisfechas en el seno de las propias actividades productivas. Ese camino llevó a nuestro estado a la economía del “subsidio” que tanto nos ha pesado y tanto daño nos ha hecho. Los gobiernos federal y estatal se vieron comprometidos a atender las más diversas demandas de la población, ante el abandono o el inmovilismo de los grupos interesados, es decir, sin el compromiso correspondiente de quienes solicitan la aportación gubernamental. Este fue el medio propicio para el desarrollo del paternalismo, la dependencia, la ineficiencia y la corrupción; así se generalizó la inercia social y recibió carta de naturalización la improductividad. Ya es hora de que Yucatán respire un aire diferente y recupere su papel de impulsor de su propio desarrollo.”

Cervera no se limitó a repetir el discurso delamadridista: en 1986 liquidó la Unidad de Fomento Industrial del Gobierno del Estado (UNIFOMIN), herencia de la era del intervencionismo, que se había dedicado a regentar fábricas de ropa típica, zapatos y muebles, entre otras empresas. Al informar de esta liquidación, el gobernador aclaró que la decisión “se inscribe en el proceso de modernización de la administración estatal, y de las nuevas

¹²⁸ *Ibid.*, Anexos Tomo I: 133.

¹²⁹ Víctor Cervera Pacheco, *III Informe de Gobierno*, enero de 1985: 10.

perspectivas de fomento industrial que tienen vigencia en nuestra entidad".¹³⁰ En cambio, Cervera Pacheco creó el Fondo de Apoyo a las Actividades Productivas en Yucatán (FAAPY), en sustitución del Fideicomiso Henequenero que databa de 1978. El objetivo del FAAPY sería apoyar técnica y financieramente a los pequeños productores, principalmente en las actividades de diversificación no agrícola en la zona henequenera.¹³¹ Este organismo, que reprodujo el paternalismo y la ineficiencia que tan severamente criticaba el gobernador, fue absorbido por la vorágine henequenera y a la postre se convirtió en otro mecanismo de subsidio (por la vía del crédito irrecuperable, manejado con criterios políticos) hasta su liquidación en el interinato de Dulce María Sauri.

Como se ha mencionado, la agroindustria henequenera continuó su marcha descendente a pesar de las medidas contempladas en el PRHDIY. En el último año del interinato de Cervera las desfibradoras de Cordemex procesaron 794 millones de hojas y generaron 17 mil 468 toneladas de fibra, con un rendimiento por millar de 22 kilos. Todos los indicadores mostraban disminuciones respecto a 1983, año de referencia del PRHDIY. El abasto de pencas cayó en 36 por ciento y el rendimiento disminuyó en 13 por ciento, con una producción en las plantas de Cordemex de apenas 13 mil toneladas, 43 por ciento inferior a la de cuatro años atrás, cuando no existía el PRHDIY. Hasta la producción de leche, que desde hacía años era una de las pocas magnitudes que mostraban mejoría, finalmente comenzó a disminuir. En su último informe de gobierno Cervera dio cuenta de una merma de 20 por ciento en la producción lechera de Cordemex con respecto al año anterior, que atribuía, sin mayores explicaciones, a la reducción del hato productivo.

En cambio, el gobierno de Cervera logró su objetivo de desarrollar una nueva relación con el sector privado, involucrándolo en su política de atraer maquiladoras y mostrándole la voluntad renovadora de su gobierno con el desmantelamiento de buena parte de la industria paraestatal de la entidad (Cordemex, que fue transferida al gobierno estatal en 1987, sería liquidada cuatro años después). Esta nueva relación puede considerarse como uno de los factores que permitieron su regreso a la gubernatura en 1995, junto con su hábil maniobra de reformar la Constitución estatal para allanarse el camino de retorno.

3.3 Víctor Manzanilla Schaffer. Un paréntesis en el cerverismo

Al concluir Víctor Cervera su interinato llegó a la gubernatura de Yucatán Víctor Manzanilla Schaffer, político de larga carrera legislativa que se había distinguido por sus posiciones nacionalistas en el Congreso de la Unión. El nuevo gobernador no compartía el entusiasmo de Cervera Pacheco por las

¹³⁰ Víctor Cervera Pacheco, *V Informe de Gobierno*, enero de 1987: 172.

¹³¹ Víctor Cervera Pacheco, *III Informe de Gobierno*, Anexo: 139.

maquiladoras y dirigió su política industrial por otros derroteros, confirmando una vez más que en México ninguna política pública tiene asegurada su continuidad, por muy sólida que pueda parecer. En el sistema político autoritario que ha prevalecido en el país los hombres que ocupan la titularidad del poder ejecutivo tienen, incluso a nivel estatal, la discrecionalidad suficiente para modificar los rumbos y cambiar la orientación de las políticas públicas, aun de aquéllas que parecen más institucionales. Sin embargo, el gobernador Manzanilla introdujo cambios en la política industrial que divergían en aspectos importantes de las que a nivel federal impulsaba Carlos Salinas de Gortari. Desde luego no es posible atribuir a estas divergencias la renuncia de Manzanilla a mitad de su periodo (que se explica mejor en términos del avance panista y las fricciones del gobernador con el grupo de Cervera) pero su toma de distancia frente al neoliberalismo salinista puede incluirse en la lista de diferencias con el Ejecutivo Federal que a la postre determinaron su caída.

Desde su Plan Estatal de Desarrollo, Víctor Manzanilla Schaffer desplegó un nuevo discurso. Temas que habían quedado al margen del interés de Cervera Pacheco fueron incluidos en la agenda del nuevo gobernador, como la contaminación industrial, los criterios conservacionistas, la dimensión social y humana de la economía y otros similares. Manzanilla nunca se mostró contrario a las maquiladoras, simplemente dejó de considerarlas como el eje de su política industrial; por un lado, por el hecho mismo de que los resultados habían sido pobres, como era evidente por el exiguo número de esas empresas que se había establecido en Yucatán después de varios años de activa promoción; pero, sobre todo, porque creía que el apoyo a la manufactura local debía ser el punto de partida de la diversificación industrial, aprovechando lo que él consideraba las ventajas comparativas del estado en ramas como el vestido, el calzado y la producción artesanal.

El cambio de discurso es evidente. En tiempos en que el neoliberalismo se profundizaba, una vez consumada la reordenación económica delamadridista y con Salinas ya en el poder, Manzanilla, más cercano a un pensador humanista que a un político pragmático al estilo de Cervera Pacheco, definía así el papel del estado en la economía: "México, por decisión de sus ciudadanos, vive un régimen de economía mixta. Esto significa que la economía no se rige exclusivamente por las fuerzas del mercado, sino que el Estado interviene en ella de diversas formas. Ejecuta acciones de regulación, de fomento e incluso interviene directamente en la producción, cuando así lo exige el bienestar de la comunidad".¹³² En su Plan de Desarrollo, Manzanilla confiere a la economía la responsabilidad de lograr "producción y eficiencia, no como fines en sí mismos sino como peldaños para la ampliación de las posibilidades humanas". En lo social, afirma, "la estrategia será consolidar el crecimiento

¹³² Víctor Manzanilla Schaffer, *Informe de Gobierno*, enero de 1989: 17

iniciado, transformándolo en desarrollo integral con y para los sectores mayoritarios, jamás a expensas o en contra de ellos".¹³³

Aún cuando incluyó en su gabinete a otro conocido empresario, Abraham Jorge Musi, como Tesorero General del Estado, Manzanilla marcó su distancia de la clase empresarial aludiendo directamente a temas que no se escuchaban por lo menos desde seis años atrás. En su Plan de Desarrollo aborda el tema del acaparamiento, la excesiva intermediación, la especulación y la insuficiente integración entre producción y consumo, factores a los que atribuye la existencia de bajos ingresos para los productores y altos precios para los consumidores finales. Sostiene que la estructura y operación del sector comercio está dominada por la capitalización y el financiamiento que benefician a consorcios y empresarios que manejan elevados volúmenes, mientras que los pequeños comerciantes quedan limitados a mercados pequeños y tienden a disminuir. Incluso plantea que las zonas urbanas están sometidas a prácticas publicitarias que inducen al consumidor a adoptar patrones de consumo no acordes a sus necesidades y que desplazan a productos abundantes en la zona y con mayores propiedades alimenticias que los publicitados.¹³⁴ Resulta evidente el contraste entre este lenguaje, con reminiscencias de los años 70, y el discurso de Cervera Pacheco, que siempre subrayó la confianza como divisa frente al sector privado, evitando aristas que pudieran afectar su relación con la clase capitalista.

El cambio de discurso se extiende a los conceptos. Si el cerverismo resaltó siempre la privilegiada posición geográfica del estado, cercana a los mercados del este de Estados Unidos, así como a los de Centroamérica y el Caribe, Manzanilla Schaffer, cuya preocupación por la defensa de la soberanía nacional era bien conocida, introduce nuevos términos: "La posición geopolítica de la entidad, que de hecho la convierte en puerta de acceso a la convulsionada región del Caribe y Centroamérica, nos obliga a esforzarnos en las transformaciones que los tiempos modernos requieren para preservar con laboriosidad la seguridad nacional". Uno de los objetivos de su plan es "Afianzar la presencia de la Entidad en el fortalecimiento de la frontera Sur a la vez que se aprovechan las ventajas del Puerto de Altura ya terminado que potencia la posición geopolítica que se tiene en la región".¹³⁵

Otro tema nuevo, que se suma al de la *geopolítica*, es el de la conservación ambiental: "Los problemas del desarrollo económico de nuestro Estado se derivan de la lógica de las relaciones sociales imperantes. Dentro de ellas la relación hombre-naturaleza ha servido de base a los sistemas productivos de la península de Yucatán. Esta lógica social ha respondido al criterio económico de obtener la mayor ganancia en el menor tiempo y con el menor

¹³³ Gobierno del Estado de Yucatán, *Plan de Desarrollo Estatal 1988-1994* (actualización 1989): 22.

¹³⁴ *Ibid.*: 15.

¹³⁵ *Ibid.*: 20.

esfuerzo (...). La conservación de la flora y fauna tanto terrestre como marítima, y del propio hábitat de nuestra especie, depende exclusivamente de la forma en que la sociedad los maneje. Si la sociedad parte de criterios de dominación y máximo rendimiento en el menor plazo, tanto los hombres como los recursos naturales sufrirán las consecuencias del agotamiento de esos recursos". En el caso específico de la industria, Manzanilla advierte que el fenómeno de la contaminación de origen industrial en Yucatán "tiende a manifestarse aceleradamente, en la medida en que la actividad industrial crece sin tenerlo en consideración".¹³⁶

Político de inspiración humanista, preocupado por la dimensión social de la economía, por la soberanía nacional y por la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, Manzanilla no podía sino adoptar una política industrial de corte nacionalista, volviendo los ojos a las empresas y los capitales locales y al mercado interno. Sin embargo, al desplazar el centro de su interés de afuera hacia adentro, Manzanilla quedaba enfrentado a la política industrial salinista, cada vez más comprometida con la reorientación al exterior. A nivel federal Salinas de Gortari mantenía a las maquiladoras como una de las prioridades de su estrategia de industrialización, al igual que el apoyo sin reservas a la exportación de manufacturas, como lo había hecho en Yucatán Cervera Pacheco, a la sazón miembro de su gabinete. Como seis años atrás aconteció con Graciliano Alpuche y guardadas todas las distancias, Manzanilla quedó atrapado entre sus convicciones nacionalistas y el neoliberalismo hegemónico, que en el sistema no escrito de jerarquías políticas estaba obligado a adoptar y promover. Al igual que Graciliano, tampoco él pudo resolver esta contradicción.

Manzanilla adoptó como eje de su política industrial el fortalecimiento de la industria de capital nacional y local, especialmente la micro, pequeña y mediana empresa, convencido como estaba de que la contribución de esos establecimientos a la generación de empleo por unidad de capital invertido era mayor que la de la gran industria. Con esta premisa impulsó ramas como las del vestido y el calzado y, particularmente, la actividad artesanal. Para fomentar esta última se apoyó en una dependencia creada exprofeso, *La Casa de las Artesanías*, que entre otras tareas apoyó a los artesanos comprando directamente sus productos (en el caso de los talladores de madera de Muna se convirtió en el único comprador); elaboró un catálogo de demandantes y distribuidores nacionales de artesanías yucatecas; diseñó e implementó los programas "Yucatán Activo" y "Yucatán Produce", el primero para reorganizar los costureros municipales y el segundo para promover la práctica del bordado; desarrolló el programa "Respuesta Familiar", que brindaba apoyo financiero a unas cinco mil familias de urdidores de hamacas; puso en operación un taller de alfarería en Ticul y fomentó la técnica del pirograbado. Para comercializar los productos artesanales La Casa de las

¹³⁶ *Ibid.*: 15 y Victor Manzanilla Schaffer, *III Informe de Gobierno*, enero de 1991: 29 y 30.

Artesanías participó en exposiciones y ferias nacionales y abrió tiendas en Mérida, Uxmal y Chichén Itzá.

El Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán se mantuvo como uno de los hilos conductores de la política industrial de Manzanilla, pero su implementación quedó sujeta a la nueva visión del gobernador, especialmente en lo relativo al desarrollo integral (en lo concerniente a la reordenación henequenera Manzanilla fue más ortodoxo y siguió con mayor fidelidad los imperativos del centro, dejando lista la liquidación de Cordemex, que consumaría su sucesora interina Dulce María Sauri). Manzanilla se propuso impulsar la diversificación económica hacia aquellos sectores con mayores ventajas comparativas, buscando una integración eficiente de la economía yucateca a los mercados regional, nacional y exterior con una oferta competitiva de bienes y servicios. En el caso específico del sector industrial su objetivo fue impulsar la *modernización* (término paradigmático del régimen salinista) de la planta industrial para lograr mayor productividad y competitividad, dando atención a los productos capaces de competir en el mercado internacional y, también, “a los que sean fuente de auto consumo alimentario”. Se propuso asimismo dar prioridad al desarrollo de la micro y pequeña empresa “por su gran capacidad para generar empleos y de surtir al mercado de productos de consumo generalizado”.¹³⁷

La industria del vestido recibió, en efecto, amplio apoyo. Manzanilla la consideraba como una de las ramas mejor integradas de la industria local, con tradición empresarial y con capacidad para competir en un mercado abierto. El gobierno estatal gestionó y obtuvo un aumento considerable en las cuotas de exportación asignadas a Yucatán por la SECOFI, logrando incrementar éstas de 2.5 al 5.5 por ciento del total nacional. Junto con la delegación local de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Manzanilla fue, también, el promotor inicial de la desconcentración industrial hacia los municipios del interior: ante la escasez de mano de obra calificada que enfrentaban en Mérida, los industriales del ramo comenzaron a instalar plantas en poblaciones del interior del estado, desarrollando una fórmula que con los años sería utilizada cada vez más por la industria maquiladora de exportación.

Manzanilla inició también la construcción de parques industriales en municipios del interior, como parte de su Programa de Creación y Desarrollo de Parques y Ciudades Industriales; su primer resultado fue el estudio para la construcción del Parque Industrial de Valladolid, que sería inaugurado por su sucesora Dulce María Sauri. En febrero de 1990 se inició por fin la ampliación de la Ciudad Industrial de Mérida, en el corredor Mérida-Umán, obra que se había contemplado desde el gobierno de Francisco Luna Kan. Sin embargo, a Manzanilla le faltaba impulsar una gran obra de infraes-

¹³⁷ *Plan de Desarrollo Estatal 1988-1994 (Actualización 1989)*: 35.

estructura, comparable al Puerto de Altura de Progreso que, aunque inaugurado por él, había sido una herencia de Cervera Pacheco. Con el apoyo de Salinas de Gortari y en el marco de la nueva relación con el sector privado, que sería el socio inversionista, Manzanilla gestionó la construcción de la autopista a Cancún. El gobernador relata su exitosa gestión en términos por demás significativos para entender mejor las relaciones entre gobierno y empresarios en el salinismo.¹³⁸

“A principios del año que se informa y en una gira de trabajo del Presidente de la República, tuve oportunidad de plantear la necesidad y conveniencia para nuestro Estado, de construir una moderna carretera que uniese a Mérida con Cancún, por lo que significa en derrama económica y afluencia de corrientes turísticas a Yucatán. Expuse en esa ocasión que la enorme importancia de la obra construida por el gobierno federal en el puerto de altura, quedaría debidamente complementada con esta esencial vía de comunicación. El presidente Salinas de Gortari aceptó dicha obra, siempre y cuando pudiésemos promover que el sector privado de Yucatán invirtiera recursos económicos para su realización. El propio Presidente de la República, personalmente, invitó a los empresarios y constructores yucatecos a realizar conjuntamente con el gobierno federal y el gobierno del Estado, la súper carretera a Cancún. La respuesta de inversionistas y constructores yucatecos no se hizo esperar. Se integró el Consorcio del Mayab con 12 compañías constructoras de la entidad e inversionistas yucatecos, que aumentaron su aportación de un 25 a un 65 por ciento, para la realización de esta obra que tendrá 288 kilómetros, partiendo desde Kantunil, con un costo aproximado de 480 mil millones de pesos. La obra está en proceso y el presidente Salinas de Gortari dio el banderazo de salida. La Federación ha aportado 50 mil millones de pesos y se espera terminar en 1992”.

Así, por una petición del gobernador al presidente de la República y una invitación presidencial a los constructores e inversionistas, dio inicio la construcción de una autopista que a la postre no fue rentable, como no lo fueron casi todas las carreteras construidas durante el salinismo con participación de la iniciativa privada. Sin embargo, la falta de rentabilidad, que sólo se revelaría con la carretera ya inaugurada, no impidió que la construcción como tal fuese un atractivo negocio para los inversionistas agrupados en el Consorcio del Mayab, encabezado por un connotado empresario del grupo del exgobernador Cervera Pacheco, Benjamín Paredes Góngora, el mismo que con su empresa Canteras Peninsulares participó en la construcción del Puerto de Altura de Progreso. Por lo demás, el gobernador Manzanilla no

¹³⁸ Víctor Manzanilla Schaffer, *III Informe de Gobierno*, enero de 1991: 19-20.

alcanzó a inaugurar la mayor obra de infraestructura de su gobierno, dejando el honor a Dulce María Sauri.

Un acto importante para la industria local, que tuvo lugar en el gobierno de Manzanilla, fue la firma, en marzo de 1988, de un convenio de coordinación entre el Ejecutivo Federal y el Ejecutivo del Estado para la instauración en Yucatán de la *ventanilla única*, programa inscrito en la estrategia de simplificación administrativa para la actividad industrial que impulsaba el gobierno de Salinas de Gortari. La ventanilla única debería proporcionar a los microindustriales los registros, autorizaciones, licencias y permisos necesarios para la operación de las microempresas, así como información sobre los apoyos que el propio gobierno había implementado para ellas. Como se verá más adelante, una década después de la creación de la ventanilla única los industriales siguen quejándose de los trámites que deben realizar ante los tres niveles de gobierno.

También en 1988 fue creado el Fondo de Fomento para las Exportaciones del Estado de Yucatán (FOMEXY), mediante un convenio celebrado entre el gobernador del Estado y BANCOMEXT. El gobierno estatal otorgaría a las empresas exportadoras su aval hasta por el 25 por ciento de los créditos que éstas contrataran con las sociedades nacionales de crédito. En el mismo sentido, Manzanilla promovió la creación de las primeras empresas integradoras de comercio exterior, otra de las figuras contempladas en la política industrial y comercial de la Federación, con la misión de consolidar la oferta exportable, buscar mercados en el exterior y administrar el ciclo de las operaciones de exportación. Tampoco en esta materia se observan resultados importantes casi 10 años después, como se verá en el capítulo 5.

En cuanto al henequén, el PRHDIY se radicalizó en el gobierno de Manzanilla Schaffer, quien por lo demás desde su campaña había externado su convicción de que la base de los males de la producción henequenera estaba en la ineficiencia del ejido, cuya propiedad colectiva desalentaba a los productores. Manzanilla creía que la individualización de las parcelas permitiría un repunte de la producción, porque el parcelario se esforzaría al saber que el producto sería suyo y de nadie más. En cierto sentido pudo realizar su propósito porque, entre otras medidas, en marzo de 1990 fue desregulada la actividad henequenera, dejando a los henequeneros la libertad de vender su producción a quien quisieran y abriendo el mercado de la fibra a cualquier inversionista. La profundización del PRHDIY durante el mandato de Manzanilla, antecedente inmediato de la liquidación de Cordemex y de los ejidatarios henequeneros incluía las siguientes medidas:

1. Jubilación, con goce de prestaciones médicas, de los ejidatarios con 60 o más años de edad.
2. Congelación de las carteras de crédito otorgado a la actividad.

3. Liberación y desregulación de la actividad, derogando la ley en la materia.
4. Estímulo vía precio a la calidad de la hoja de henequén, manteniendo la libertad del productor de vender donde desee.
5. Separación de Cordemex del proceso de desfibración, constituyendo una sociedad anónima para hacerse cargo de él, que competirá en el mercado abierto.
6. Saneamiento financiero de Cordemex, vendiendo activos no productivos para su actual función.
7. Preservación de los derechos laborales de todos los trabajadores de la industria.
8. Liberación del mercado de la fibra.
9. Modernización y democratización del crédito a la diversificación (hasta entonces administrado por el FAAPY, otra herencia de Cervera Pacheco), a través de los comités municipales de crédito, mediante los cuales el FAAPY habrá de operar con productores individuales.
10. Estímulo a la producción de fibra de calidad, aumentando los precios que paga Cordemex.

En el mismo mes de marzo de 1990 fue creada la empresa Desfibradoras de Yucatán, S.A. (Desfiyusa) para hacerse cargo del proceso de desfibración que se desincorporaba de Cordemex; fue reducido el personal del FAAPY y se estableció que en 1991 comenzarían a operar los comités municipales de crédito, que apoyarían a los campesinos en programas de corto plazo, rentables y bien estructurados; su forma de aplicación individual debería garantizar la óptima aplicación de los recursos. El FAAPY transfería a la banca los programas porcícola, avícola y parcialmente el citrícola y el ganadero, bajo la premisa de que las empresas deudoras ya estaban en condiciones de hacer frente a sus pasivos bancarios.

La paraestatal Cordemex sumaba a todos sus males conocidos los efectos de la apertura comercial, que había inundado al país con costales de yute importados de países orientales y manufacturas de fibras duras procedentes de Centroamérica. En su tercer y último informe Manzanilla anuncia el plan de sanear la empresa para venderla en los primeros meses de 1991, operación que también realizó su sucesora. Además del proceso de desfibración, Manzanilla privatizó la empacadora de Motul y el organismo Servicios Mecanizados de Apoyo Rural.

La industria maquiladora registró un moderado avance en los tres años de este gobierno: de las 11 empresas que había al término del interinato de Cervera Pacheco, el número aumentó a 18 en 1988, a 26 en 1989 y a 32 en 1990, de las cuales 21 estaban operando cuando Manzanilla dejó la gubernatura. Aunque creía que las maquiladoras no habían dado los resultados que se esperaba de ellas, en realidad nunca abandonó su promoción, si bien la redujo a una escala mucho más moderada que en tiempos de Cervera

Pacheco. Cada vez que hablaba de las maquiladoras, Manzanilla hacía referencia a la necesidad de promover su mayor integración a la estructura industrial local y, también, a la necesidad de impulsar a la micro y pequeña industria local como la verdadera opción de desarrollo industrial.

Al inicio de 1991 Víctor Manzanilla Schaffer presentó su renuncia a la gubernatura de Yucatán, aduciendo motivos de salud. Poco antes, en noviembre de 1990, el Partido Acción Nacional había triunfado en las elecciones municipales de Mérida. Manzanilla Schaffer se sumó así a la lista de gobernadores que debieron separarse de su cargo durante el salinismo, poco después de que partidos de oposición registraran triunfos importantes en sus estados como, entre otros, Luis Martínez Villicaña en Michoacán y Mario Ramón Beteta en el Estado de México. El propio Manzanilla nos ha dado otra probable razón de su renuncia: haberse negado a aceptar la hegemonía del grupo cerverista, cuyo titular, convertido en secretario de la Reforma Agraria, acordaba directamente con el presidente Salinas.

Por lo demás, Manzanilla Schaffer no alcanzó a construir bases sólidas de apoyo para su gobierno, a diferencia de Cervera Pacheco, quien logró aglutinar a su alrededor a un poderoso grupo de inversionistas comprometidos con su proyecto económico, además de su vieja presencia entre el campesinado yucateco, su tradicional base de apoyo. Al contrario, a Manzanilla Schaffer se le atribuye haberse rodeado de gente traída de la capital de la República, llamados despectivamente *huaches*, que por no ser yucatecos no conocían la realidad del estado y ofendían el sentir yucateco, tan sensible a las influencias del centro en los asuntos locales. En un estado donde buscar la caída de un gobernador es casi una tradición -tanto del oficialismo como del conservadurismo opositor- muy pocos lamentaron la salida de Víctor Manzanilla Schaffer.¹³⁹

3.4 Dulce María Sauri o la modernización salinista

La gobernadora interina Dulce María Sauri fue para el presidente Salinas de Gortari lo que un sexenio atrás otro gobernador interino, Víctor Cervera Pacheco, había sido para Miguel de la Madrid: la eficaz implementadora a nivel estatal de la estrategia global de su gobierno, frente a un gobernador heredado por el presidente anterior que no quiso o no pudo asumir ese papel. Cuando en 1993 los priístas modificaron la constitución local para retrasar año y medio la elección del candidato a gobernador yucateco (de manera que éste fuera elegido con la aprobación del presidente entrante y no del saliente) tenían esta realidad ante sí.

Dulce María Sauri hizo de la *modernización* el emblema de su gobierno. Para entender el significado del término en el contexto del salinismo es preciso ir

¹³⁹ Ver, sobre el tema, el trabajo de José Luis Sierra acerca del conservadurismo yucateco (Sierra, 1994: 7-50).

al Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 (PND) y, para el caso específico de este estudio, al Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994 (PRONAMICE). En el PND Salinas de Gortari declara su propósito de *modernizar a México*, empresa por demás ambiciosa que, en términos generales, el presidente entendía como la superación del viejo, ineficiente y corrupto estatismo por un *nuevo liberalismo*, bautizado por él mismo como *liberalismo social* y no neoliberalismo, distinción que buscaba marcar una distancia del neoliberalismo reaganiano-tatcheriano, ya en descrédito a finales de los años 80.¹⁴⁰

Para el presidente Salinas, modernizar a México era convertir al Estado en promotor y articulador de las actividades de los particulares; estaba convencido, como Adam Smith, de que en la medida que cada individuo persiguiera su propio interés se lograría el interés nacional. El Estado no debía dictar a nadie un plan de vida, sino tan sólo ofrecer nuevas y mayores oportunidades a la libre decisión de los particulares y los grupos sociales. En el terreno de la economía su meta, también ambiciosa, era lograr una tasa de crecimiento cercana al seis por ciento anual; para alcanzarla definió tres líneas básicas de acción: estabilización continua de la economía, ampliación de la disponibilidad de recursos para la inversión productiva y *modernización de la economía*. Esta última la define así:¹⁴¹

Modernización económica quiere decir un sector público más eficiente para atender sus obligaciones legales y compromisos populares; quiere decir contar con un aparato productivo más competitivo en el exterior; un sistema claro de reglas económicas que aliente la creatividad productiva y la imaginación emprendedora de cada vez más mexicanos, libres de inseguridades, firmes en el cumplimiento de sus responsabilidades. La modernización económica también es innovación y adaptación tecnológica, nuevas experiencias en la organización del trabajo y en formas de asociación para la producción; en suma, más productividad y más competitividad, más dedicación en las áreas en donde somos relativamente más eficientes. En particular, el Plan promoverá abiertamente la adopción de las tecnologías más convenientes para el país.

En el campo específico de la industria, el PRONAMICE de Salinas plantea cuatro objetivos, a saber:

1. Propiciar el crecimiento de la industria nacional mediante el fortalecimiento de un sector exportador con altos niveles de competitividad.

¹⁴⁰ Es posible rastrear la matriz teórica del concepto salinista de modernización en los teóricos de la política comparada, especialmente Huntington, Almond y Apter; ver de este último *Estudio de la modernización* (Apter, 1970). Sobre el tema del *liberalismo social* ver Villarreal, 1993.

¹⁴¹ Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*, México, 1989: Xiii y SS.

2. Lograr un desarrollo industrial más equilibrado, propiciando una adecuada utilización regional de los recursos productivos.
3. Promover y defender los intereses comerciales de México en el exterior.
4. Crear empleos más productivos e incrementar el bienestar de los consumidores.

La modernización de México y de la economía se extendería naturalmente a la industria. El PRONAMICE define cinco ejes rectores para la modernización de la industria y del comercio exterior:

1. La internacionalización de la industria nacional;
2. El desarrollo tecnológico, el mejoramiento de la productividad y la promoción de la calidad total;
3. La desregulación de las actividades económicas;
4. La promoción de las exportaciones;
5. El fortalecimiento del mercado interno.

Salinas también estaba convencido de la necesidad de transformar el tradicional enfoque de programas sectoriales definidos centralmente por el gobierno federal, sustituyéndolo por mecanismos de concertación en que los sectores productivos tuvieran un papel decisivo.¹⁴²

El fortalecimiento de un sector exportador con altos niveles de competitividad fue probablemente el objetivo más resueltamente perseguido por Salinas de Gortari. Entre los mecanismos de fomento a las exportaciones destacó uno que ilustra la profundidad del compromiso de su gobierno con el sector exportador: la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX), creada en julio de 1989 y existente hasta la fecha. Se trata de un mecanismo de concertación entre los gobiernos y agencias estatales y federales, representantes de los sectores privado y social y empresarios exportadores para eliminar obstáculos al comercio exterior, donde se proponen medidas para la agilización de trámites administrativos y se ventilan problemas de todo tipo que dificultan las exportaciones. COMPEX inició reuniones a tres niveles: estatal, regional y nacional. Los problemas que en un plazo de 30 días no fueran resueltos a nivel regional pasarían a la atención del nivel nacional, y aquellos que no fueran resueltos a este nivel en otros 30 días, se presentarían directamente al Presidente de la República.

La política industrial salinista todavía se planteaba como un objetivo la desconcentración industrial, entendida como la instalación y reubicación de las industrias en zonas de menor concentración urbana, con disponibilidad de servicios, infraestructura, mano de obra especializada y acceso a insumos que permitieran a las plantas operar con costos competitivos. Como se verá más adelante, en este punto la política industrial del gobierno de Ernesto

¹⁴² Poder Ejecutivo Federal, *Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994*, México, 1990.

Zedillo trajo un cambio importante, al introducir el concepto de *aglomeración*, como base de la integración de cadenas productivas exitosas. La política de desconcentración condujo al fomento de parques industriales y desarrollo de infraestructura fuera de las tradicionales cuencas industriales de México, Guadalajara y Monterrey. En Yucatán propició la construcción de parques industriales en algunos municipios del interior del estado.

La industria maquiladora fue también objeto de especial atención. Salinas emitió un nuevo decreto de promoción a esta actividad que extendió el régimen de tasa cero del IVA a los proveedores de la industria maquiladora; estipuló un tratamiento arancelario favorable a las maquiladoras que incrementaran su grado de integración nacional; facilitó sus importaciones temporales de equipo complementario y de cómputo; diseñó un programa de apoyo financiero a la inversión y operación del sector maquilador; facilitó los trámites para la instalación de nuevas empresas y agilizó los de las ya establecidas con *la ventanilla única de gestión* y el *formulario único de trámite*. También, promovió la participación de los empresarios privados en la creación de la infraestructura física y social para el desarrollo de la industria maquiladora.¹⁴³ Como veremos ahora, Dulce María Sauri fue una diligente implementadora de la política industrial del salinismo en Yucatán.

La gobernadora interina retomó y amplió la política de promoción de la inversión extranjera que ya había ensayado Víctor Cervera Pacheco en su interinato y que Víctor Manzanilla Schaffer desplazó de sus prioridades por su énfasis en la micro y pequeña industria local. A partir de 1991 el gobierno de Yucatán volvió a editar videos promocionales y folletos en inglés, a publicar anuncios en periódicos y revistas estadounidenses y a emplear servicios de consultoría en el extranjero. Se inició la publicación de un periódico informativo trimestral y se implementó un sistema de cartas personalizadas; tan sólo en 1992 se enviaron seis mil 500 cartas. Fueron contratados tres representantes en Estados Unidos para dar seguimiento directo e inmediato a los prospectos de inversión que generase el programa de promoción en aquel país. Los representantes fueron ubicados en zonas que el gobierno de Yucatán consideraba estratégicas, especialmente en los estados del este de la Unión Americana.¹⁴⁴

Puede, sin embargo, marcarse una diferencia entre la política industrial de Cervera Pacheco y la de Dulce María Sauri. El primero hizo de la atracción de maquiladoras el eje de su estrategia industrial, relegando todo lo demás a un lugar secundario (en su segundo periodo de gobierno, iniciado en 1995, confirmó este rasgo característico de su política industrial). Dulce María, en cambio, intentó balancear la promoción de maquiladoras con el apoyo a las exportaciones de empresarios locales, en consonancia con el objetivo salinista

¹⁴³ *Ibid.*

¹⁴⁴ Dulce María Sauri, *VI Informe de Gobierno*, diciembre de 1993: 249.

de fomentar un sector exportador con altos niveles de competitividad. Una de las medidas para lograr este objetivo fue la creación del *Centro de Desarrollo de Negocios Internacionales*.

En el primer año de su interinato, Dulce María estableció un convenio con el Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad Northwestern, de Estados Unidos, institución considerada con gran experiencia en el ramo. De ese convenio se derivó el Centro de Desarrollo de Negocios Internacionales (CDNI), proyecto concebido para apoyar a empresas manufactureras orientadas a la exportación. El CDNI, también denominado *incubadora de negocios*, permitiría a nuevas empresas en formación comenzar sus operaciones en corto plazo con un mínimo de capital inicial, al ofrecerles en renta espacios con toda la infraestructura necesaria para su operación, así como los servicios de asesoría requeridos para establecerse en el mercado internacional, compartiendo con ellas el riesgo del arranque.

El CDNI suscribió convenios de cooperación económica y comercio internacional con diversos estados de la Unión Americana con objeto de promover la actividad exportadora de Yucatán y apoyar a la micro, pequeña y mediana industria ante el libre comercio, relacionando ofertas y demandas de negocios y proporcionando las bases, contactos, conocimiento del mercado y respaldo en el ámbito internacional. Más adelante el CDNI amplió su objetivo inicial, convirtiéndose en promotor de coinversiones con socios extranjeros. En su último informe de gobierno, Dulce María da cuenta de 69 empresas locales registradas en el CDNI, de las que un tercio estaba en contacto con empresas extranjeras; no obstante, las coinversiones concretadas sólo habían creado 32 empleos. Por último, el CDNI se vinculó con el Conacyt y la Universidad Autónoma de Yucatán para crear la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (IEBT), uno de los programas de modernización tecnológica del Conacyt.¹⁴⁵

Dulce María Sauri retomó la política de acercamiento y concertación con el sector privado, poniendo fin a los cuestionamientos de Manzanilla Schaffer a ciertos vicios del mundo empresarial como las prácticas monopólicas, el acaparamiento y el intermediarismo. La gobernadora tenía ante sí el antecedente de Cervera Pacheco, que logró conformar un grupo de prominentes empresarios que respaldaron su política industrial y su gobierno interino. También tenía ante sí la clara directriz salinista de involucrar a los sectores productivos en la definición de las políticas sectoriales. En este terreno la gobernadora tomó dos iniciativas de trascendencia. Por un lado, hizo volver al gabinete estatal a los dos empresarios que habían sido artífices de la estrategia de promoción de la inversión extranjera y atracción de maquiladoras en el gobierno de Víctor Cervera: Fernando Ponce García y Adolfo Peniche Pérez; el primero ocupó la cartera de Desarrollo Industrial y Comercial y el segundo quedó como Tesorero General del Estado.

¹⁴⁵ *Ibid.*: 251.

La segunda iniciativa fue la implementación del Programa de Coordinación Industrial, de Comercio y Abasto, suscrito por el Ejecutivo estatal, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y el sector privado. El programa tenía por objeto concertar las acciones necesarias para impulsar un desarrollo industrial más equilibrado y garantizar el abasto de satisfactores a la población. Entre las medidas adoptadas estuvo la creación del Centro de Información Textil Mexicano, empresa integradora que contó con la asesoría técnica de la empresa italiana CITER (Centro de Información Textil de Emilia Romagna), y la constitución de una sociedad formada por 526 microindustriales del interior del estado (zapateros de Ticul, talabarteros, artesanos) para comercializar sus productos de manera conjunta y acceder al financiamiento de la banca de fomento. En el marco de la concertación con el sector privado el gobierno de Dulce María desarrolló una campaña de promoción de coinversiones y asociaciones entre inversionistas extranjeros y locales, generalmente con la mira puesta en los mercados externos.

Dulce María puso en operación el Fideicomiso para la Promoción de las Exportaciones e Industria Maquiladora de Yucatán (PROEXIMY), creado durante el gobierno de Manzanilla Schaffer y sin movimiento hasta entonces. Con aportaciones del Bancomext, el gobierno del Estado y el sector privado, se logró reunir una considerable cantidad de fondos (2 mil 600 millones de viejos pesos en 1991) que fueron destinados al financiamiento de las actividades de promoción de las exportaciones yucatecas, de la inversión extranjera y de la atracción de maquiladoras. El CDNI organizó en 1992 el Primer Foro de Comercio Exterior de Yucatán, para difundir información relevante de los mercados internacionales entre los empresarios manufactureros locales; también elaboró un catálogo de la oferta exportable del estado y promovió un estudio de factibilidad del megaproyecto Centro Internacional de Exportaciones y Negocios del Sureste, que sería algo así como el *World Trade Center* de Yucatán. El PROEXIMY y el CDNI, con el apoyo de la COMPEX, fueron los arietes de la estrategia de internacionalización de la industria yucateca en el gobierno de Dulce María.

A pesar de todas las actividades de promoción, las maquiladoras seguían siendo pocas. Durante el gobierno de Dulce María incluso se redujo su número, no porque se retiraran las firmas extranjeras que habían venido (de hecho se establecieron algunas nuevas, como la fábrica de trajes de baño *La Perla*, de capital italiano y *Createx*, de capital estadounidense), sino porque muchas de las maquiladoras registradas como tales eran en realidad empresas yucatecas que operaban bajo el régimen de maquila de capacidad ociosa. En su tercer y último informe de gobierno, Manzanilla Schaffer había proporcionado el dato de 32 maquiladoras al cierre de 1990. Dulce María da cuenta, en su primer informe de gobierno (cuarto del sexenio), de la apertura de dos nuevas empresas en 1991 para un total de sólo 31, dato explicable únicamente con el cierre de tres maquiladoras; en 1992 se abrieron cinco

nuevas plantas, y sin embargo el año terminó con 24 maquiladoras, lo que implica 12 cierres; en su último informe de gobierno, correspondiente a 1993, la gobernadora proporciona el dato de seis nuevas empresas (cuatro de ellas de capacidad ociosa) para un total de 31 maquiladoras, número en todo caso inferior al último reportado por Manzanilla Schaffer.

Dulce María nunca desplazó, sin embargo, a las maquiladoras de las prioridades de su política industrial. De hecho instrumentó un programa de capacitación de mano de obra para ser empleada en la industria maquiladora, que con variantes se mantiene hasta la fecha. La capacitación era indispensable si Yucatán aspiraba a recibir a estas empresas, habida cuenta de la escasez de mano de obra calificada para la industria textil, giro en el que se ocupan tres de cada cuatro empleados del sector maquilador. En 1992 fue creado el Instituto de Capacitación y Productividad de Yucatán (INCAPY) que entre otras actividades firmó convenios con empresas maquiladoras para emplear al personal capacitado. Al cierre de su gobierno, Dulce María informa de mil 297 personas capacitadas, de las cuales mil 156 habían sido contratadas. La capacitación no se limitó a los obreros. En coordinación con las cámaras empresariales el gobierno estatal promovió la capacitación de mandos medios y superiores en temas como gestión empresarial, finanzas, mercadotecnia y calidad; para tal efecto implementó el Programa de Formación de Recursos Humanos en Administración de la Productividad.

También, la gobernadora amplió la estrategia de construcción de parques industriales en municipios del interior del estado, iniciada en el gobierno de Manzanilla Schaffer para desconcentrar la industria del vestido, que en Mérida enfrentaba escasez de mano de obra calificada. Al parque de Valladolid, comenzado por Manzanilla, se unieron los de Motul-Muxupip y Maxcanú; los nuevos parques ya no sólo serían utilizados por la industria local del vestido sino sobre todo por las maquiladoras 100 por ciento de exportación. El programa industrial de Salinas contemplaba la participación de empresarios privados en la creación de infraestructura para la industria maquiladora y Dulce María tuvo la oportunidad de ensayar este esquema en el parque industrial de Valladolid, cuya administración fue encomendada a un grupo de 40 empresarios de la localidad. La maquiladora Createx fue la primera empresa en instalarse allí.

En octubre de 1993, ante Dulce María y Mario Villanueva Madrid, gobernador de Quintana Roo, el presidente Salinas de Gortari inauguró la autopista a Cancún, presentada por la gobernadora como una obra del siglo XXI. La supercarretera, cuya construcción fue decidida en una visita de Salinas a Yucatán, fue un fracaso financiero. En marzo de 1995, a un año y medio de haber sido inaugurada, se declaró en suspensión de pagos la empresa concesionaria de la misma, Fomento de Infraestructura Turística. La empresa acusó a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de haberle propor-

cionado información errónea sobre el aforo vehicular que recibiría la autopista, originalmente calculado en mil 500 vehículos diarios. La autopista a Cancún se sumó así, tempranamente, al generalizado fracaso financiero de las autopistas construidas y administradas por la iniciativa privada, uno de los puntos oscuros del neoliberalismo salinista.¹⁴⁶

En el ámbito del henequén el gobierno de Dulce María Sauri llevó a su culminación la estrategia neoliberal iniciada en 1984 con el Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán. Si en aquel entonces el gobierno federal no se atrevió a retirarse totalmente de la agroindustria henequenera, manteniendo las subvenciones a los ejidatarios henequeneros y a Cordemex en operación, en 1992 los gobiernos de Salinas y Dulce María se sintieron lo bastante seguros para llevar la privatización de la agroindustria henequenera hasta sus últimas consecuencias.

En mayo de 1992 fue dado a conocer el *Programa de Desarrollo Regional de la Zona Henequenera de Yucatán 1992-1994* (PRODEZOH), que sustituyó al ya caduco Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán (PRHDIY), que había fracasado en sus objetivos de reordenar la actividad y elevar la producción henequenera. Cordemex fue liquidada en 1991 y un año después fueron liquidados Desfibradoras de Yucatán, S.A. de C.V. (mejor conocida como Desfiyusa, empresa creada en 1990 para administrar las desfibradoras entonces desincorporadas de Cordemex) y el Fondo de Apoyo a las Actividades Productivas en Yucatán (FAAPY), creado por Cervera Pacheco en 1986 para administrar los apoyos a la diversificación económica. Se indemnizó a los ejidatarios menores de 50 años y se jubiló anticipadamente a los de mayor edad. Con Dulce María el estado mexicano puso fin a una intervención de 55 años (desde 1937, año de la reforma agraria cardenista) en la agroindustria henequenera de Yucatán.

Por lo demás, el PRODEZOH es un ilustrativo ejemplo del neoliberalismo económico de cuño salinista. No plantea el fin de la agroindustria henequenera, sino su completa desincorporación de la esfera pública. Si en 1984 se trataba de redimensionar la agroindustria de acuerdo con las posibilidades y exigencias del mercado (pero todavía con base en el cálculo centralmente planificado), en 1992 la idea se había radicalizado: se conservaría de la agroindustria lo que los propios henequeneros considerasen conveniente. Las superficies a sembrar, los volúmenes a cosechar y el tonelaje a industrializar y vender estarían determinados por la estricta conveniencia y libre decisión de quienes se dedicasen a la actividad y por las condiciones del mercado.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Sobre la supercarretera a Cancún ver, Dulce María Sauri, Mensaje al Pueblo de Yucatán, octubre 25 de 1993, en *Mensajes al Pueblo de Yucatán*, 1993, edición del gobierno del Estado, PP. 281 y SS. Sobre el fracaso financiero de la autopista ver *Economía Hoy*, Nos. 3 y 19.

¹⁴⁷ Gobiernos constitucionales de los Estados Unidos Mexicanos, del Estado de Yucatán y de 31 municipios de la zona henequenera, *Programa de Desarrollo de la Zona Henequenera de Yucatán 1992-1994*, Mérida, Mayo de 1992.

En lugar de apoyar al henequén, ahora el estado apoyaría la industrialización, pero no con inversión directa sino con el fomento a la instalación de empresas privadas en la zona henequenera:¹⁴⁸

El cambio de fondo se sustenta en una ofensiva de industrialización. En el establecimiento de un sistema de empresas: micro, pequeñas, medianas, maquiladoras y, en general, de todo tipo de industrias de rápida respuesta a la vocación comercial y productiva de la zona. Durante la vigencia de este Programa se fundarán parques industriales en Motul y Maxcanú y se apoyarán las iniciativas de ayuntamientos, productores e inversionistas para la producción de empresas viables... Se realizarán diálogos periódicamente entre los actores del proceso productivo, sobre los desafíos y oportunidades y se formulará el catálogo correspondiente. En la zona henequenera es factible instalar industrias manufactureras que requieran intensivamente el empleo de una mano de obra de magnífica calidad. Al respecto son particularmente viables las industrias del vestido, de joyería y orfebrería, maquiladoras de diverso tipo, ensambladoras y las fabricantes de regalos y recuerdos.

Para apoyar la industrialización de la zona henequenera los gobiernos federal y estatal se comprometían a dotarla de energéticos suficientes, a modernizar las comunicaciones (en especial el ferrocarril) y a construir un gasoducto peninsular que respaldaría el *gran viraje regional*, así como también a consolidar el Puerto de Altura. El propio PRODEZOH aclara que en su formulación se tomaron en cuenta las nuevas circunstancias derivadas de la modificación al artículo 27 constitucional, que hizo posible la privatización de tierras ejidales, así como los cambios, entonces todavía en perspectiva, que traería el Tratado de Libre Comercio con América del Norte. Ante el hecho indiscutible de que no bastarían las buenas intenciones para atraer a los inversionistas a la zona henequenera, el programa incluye una intensa campaña de promoción:¹⁴⁹

Es evidente que la creación y diseño de empresas no es un hecho que deba dejarse abandonado al juego espontáneo de las fuerzas de la economía, las cuales, por lo demás, en la zona henequenera no están claras, y en general son más conocidas las debilidades; por tanto, habría que promover la inversión de manera intensa.

La promoción incluía buscar inversionistas en Estados Unidos y Canadá que se interesaran en establecer plantas industriales en la región; establecer una asociación de los estados de la cuenca del golfo de México (mexicanos y estadounidenses) que impulsara la inversión y el comercio regional; promover

¹⁴⁸ *Ibid.*: 20.

¹⁴⁹ *Ibid.*: 42.

la instalación de maquiladoras en la zona henequenera y brindar financiamiento barato de la banca de desarrollo a los proyectos de inversión en micro, pequeñas y medianas industrias que se establecieran en la zona. Estas medidas se complementarían con un programa de capacitación de mano de obra y el mejoramiento de los medios de transporte disponibles.

Aparte de la industria manufacturera se impulsaría el desarrollo de las agroindustrias, principalmente las relacionadas con la porcicultura, la avicultura y la apicultura. En el caso de la porcicultura ya estaban en marcha dos *megaproyectos* concebidos bajo el nuevo esquema de asociación iniciativa privada-ejididos, que convertirían al estado en una importante cuenca porcícola a nivel nacional. También se contemplaba la producción de cosméticos y productos farmacéuticos a partir de la sábila y otras plantas que crecen en Yucatán. La citricultura sería fomentada con el mismo esquema de asociación empresarios-ejidatarios y se impulsarían la horticultura y la fruticultura, así como el cultivo de plantas de ornato y plantas exóticas bien cotizadas en el mercado internacional. Con el PRODEZOH la modernización salinista irrumpía en la zona henequenera, a través de la diligente intermediación de Dulce María Sauri; a seis años de distancia puede verse que mucho de lo que se esperaba no se logró, sin embargo las maquiladoras sí llegaron a la región, transformando su entorno económico y social en un proceso de cambio profundo cuyos alcances todavía no están claros. A los antiguos ejidatarios henequeneros la modernización salinista les ofreció la opción de ocuparse en las maquiladoras, y muchos han aceptado la oferta.

A Dulce María le sucedió el gobierno de 18 meses de Federico Granja Ricalde. Como ya se ha señalado, el priísmo yucateco impuso en el Congreso del Estado una modificación constitucional que retrasó año y medio la elección del titular del Ejecutivo estatal, para terminar de una vez por todas con la tradición de un gobernador ajeno al grupo político del presidente en turno. Desde el punto de vista legal este cambio no tenía justificación, habida cuenta de que las entidades federativas no son dependencias administrativas del Ejecutivo Federal sino estados soberanos, con su propia constitución y su propia dinámica política. Sin embargo, a los priístas locales no les faltaban motivos desde un punto de vista pragmático: en el sistema político mexicano posrevolucionario, cuyo rasgo más característico ha sido el presidencialismo exacerbado, los gobernadores del oficialismo son en la práctica ejecutores más o menos fieles de las políticas públicas diseñadas a nivel central; sobre ellos pesa siempre el velado riesgo de ser desplazados en caso de no tener éxito en la empresa; riesgo mayor en Yucatán, donde el candidato oficial era nominado poco antes de que el nuevo presidente asumiera las riendas del poder.

En la modificación originalmente aprobada sería el Congreso del Estado el que designaría al gobernador del periodo de ajuste; sin embargo, corrieron

rumores de que Dulce María se aprestaba a ocupar ese nuevo interinato de 18 meses y ella misma decidió enviar una iniciativa de modificación adicional a la Constitución local para que el gobernador del periodo de ajuste fuera constitucionalmente electo, descartándose a sí misma en los términos del artículo 116 de la Constitución de la República.¹⁵⁰

El de Granja Ricalde fue, en efecto, un gobierno de ajuste. No es mucho lo que un gobernador puede hacer en 18 meses y esto resultó particularmente cierto en el terreno de la economía y la política industrial. El supuesto Plan Estatal de Desarrollo 1994-1995 de Granja Ricalde no fue más que una colección de semblanzas de los 106 municipios que integran al estado, sin una verdadera definición de objetivos, estrategias y programas a ser desarrollados durante su breve gobierno.

Sin embargo, fue en el periodo de Granja Ricalde cuando comenzó a dar frutos la prolongada labor de promoción de la inversión extranjera y atracción de maquiladoras, iniciada diez años atrás. El interinato de Víctor Cervera Pacheco había concluido con apenas 11 maquiladoras y Dulce María Sauri terminaba con 31, una menos que su antecesor Manzanilla Schaffer. Sin embargo, un mes antes de que Granja Ricalde ocupara la gubernatura ocurrió un cambio muy importante en el entorno nacional e internacional: el primero de enero de 1994 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, que contemplaba reglas más flexibles para la certificación del origen de las manufacturas producidas en los tres países y hacía más atractiva la instalación de maquiladoras en México, al ofrecerles acceso seguro al mercado norteamericano, el más grande del mundo.

En 1994, y sobre todo en 1995, comenzó el flujo creciente de inversión en plantas maquiladoras en el estado de Yucatán. Las mayores maquiladoras, del ramo textil, no se establecieron en Mérida, donde la mano de obra calificada seguía siendo escasa y los salarios eran más altos; en cambio se fueron directamente a los municipios, incluso a varios en los que no se había construido un parque industrial. Así, la empresa estadounidense Lee Company, fabricante de pantalones de mezclilla, inició la construcción de dos plantas en los municipios de Izamal y Tekax y Monty Industries, de empresarios de Hong Kong, se estableció en Motul. Durante el gobierno de Granja Ricalde recibieron aprobación para establecerse en el estado, entre otras maquiladoras, Mérida Data, Cara de México, Diamoro Mex y ACE Transmisiones, todas de capital estadounidense, y Aluxus 21, Las Pasturas Textiles, Natural Textiles, Derivados de Henequén del Mayab y Neri Consuelo Teresita Erosa, de capital mexicano-estadounidense. La avalancha de maquiladoras por fin se había iniciado y se intensificaría en el segundo gobierno, esta vez surgido del voto popular, de Víctor Cervera Pacheco.

¹⁵⁰ Dulce María Sauri, Mensajes al Pueblo de Yucatán, abril 26 y mayo 3, en *Mensajes al Pueblo de Yucatán*, 1993: 113 y SS.