

**LAS ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LOS GOBIERNOS  
REGIONALES FRENTE A LOS ACUERDOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA:  
ESTUDIO DE CASO NUEVO LEÓN- TLCAN 2003-2009.**

**MARÍA NATALI CUELLAR VANEGAS**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**BOGOTÁ, FEBRERO 2014**

“Las estrategias de inserción internacional de los Gobiernos regionales frente a los  
Acuerdos de integración económica: estudio de caso Nuevo León – TLCAN 2003-2009”

Estudio de caso

Presentado como requisito para optar por el título de

Internacionalista

En la Facultad de Relaciones Internacionales

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Presentado por:

María Natali Cuellar Vanegas

Dirigido por:

Sandra Liliana Olaya Barbosa

Semestre I, 2014

*A Dios, por su incondicionalidad hacia mí.*

*A mis padres y hermanas por su apoyo y compañía.*

*Y de manera especial a Sandra Olaya por su guía y orientación en este trabajo.*

## RESUMEN

*La internacionalización de los Gobiernos Locales o las regiones es un fenómeno que día a día está tomando una dimensión y magnitud mayor a nivel internacional. Han sido la globalización, la descentralización y la participación en acuerdos de integración económica los incentivos que impulsan a las regiones a buscar un status y un espacio de participación internacional en temas económicos, ambientales, culturales y de cooperación. En ese sentido la motivación de este Estudio de Caso es analizar el proceso a través del cual Nuevo León logró impulsar la internacionalización de su territorio en el periodo 2003-2009 a partir de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.*

### **Palabras Claves:**

*Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Internacionalización, Economía del Conocimiento.*

## ABSTRACT

*The internationalization of local governments or regions is a phenomenon that every day is taking greater dimensions and international magnitudes. Globalization, decentralization and Free Trade Agreements have been the incentives that drive regions to seek for an international status and participation in economic, environmental, cultural and cooperation issues. In this sense, the motivation of this paper is to analyze, the way how Nuevo León boosted the internationalization of its territory in the period 2003-2009 from the enactment of NAFTA.*

### **Key Words:**

*North American Free Trade Agreement, Internationalization, Knowledge Economy.*

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. LAS OPORTUNIDADES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN) PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉXICO.	14
1.1. Las oportunidades del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	15
1.2. Resultados generales del TLCAN a nivel nacional en México	18
1.3. Resultados generales del TLCAN a nivel regional en México	24
1.4. Las ventajas de Nuevo León frente a las oportunidades del TLCAN	26
2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE NUEVO LEÓN, MÉXICO.	30
2.1. Estrategia de internacionalización	31
2.2. Marco jurídico mexicano para la acción internacional de sus regiones	33
2.3. Internacionalización de Nuevo León: De la acción a la planeación estratégica.	37

3. LA RESPUESTA DE NUEVO LEÓN AL TLCAN Y A LOS CAMBIOS EN EL CONTEXTO ECONOMICO INTERNACIONAL	45
3.1 Respuesta de Nuevo León al TLCAN: primera estrategia de internacionalización del gobierno de Natividad González	46
3.2. Respuesta de Nuevo León a los nuevos retos: Segunda estrategia de internacionalización	49
3.3. Conclusiones analíticas de los dos proyectos de internacionalización	52
4. CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Grado de apertura comercial en México.	19
Gráfica 2. Balanza comercial de México.	22
Gráfica 3. IED Realizada por sector económico, 1994-2004	23
Gráfica 4. Población Mexicana o de origen mexicano residente en EEUU.	24
Gráfica 5. Escenarios de gestión internacional	33
Gráfica 6. Perdida de competitividad en México.	50

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Mapa: Especialización sectorial y regional en México

## LISTA DE SIGLAS

<b>CECA</b>	Comunidad Económica del Carbón y del Acero
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
<b>CIDE</b>	Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo
<b>IED</b>	Inversión Extranjera Directa
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>INTAL</b>	Instituto para la integración de América Latina y el Caribe
<b>MCIC</b>	Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento
<b>Mdd</b>	Millones de dólares
<b>NAFTA</b>	North American Free Trade Agreement
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>OMC</b>	Organización Mundial del Comercio
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PED</b>	Plan Estatal de Desarrollo
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PIIT</b>	Parque de Investigación e Innovación tecnología

**RAE** Real Academia Española

**SRE** Secretaria de Relaciones Exteriores

**TLCAN** Tratado de Libre Comercio de América del Norte

**WCC** World Competitiveness Center

## INTRODUCCIÓN

La globalización, la profundización de las dinámicas de libre comercio y con ello, el aumento de acuerdos de integración económica, junto con los procesos de descentralización al interior de los Estados, han hecho que en la actualidad el mundo se encuentre en una dicotomía entre antiguas creencias y nuevas ideas sobre cómo se percibe el escenario internacional.

Las antiguas creencias han reforzado la idea de un mundo conformado por entidades geográficas que están políticamente divididas, conocidas como Estados-Nación, y el nuevo escenario, muestra una reconfiguración del espacio precedida por una explosión de nuevos actores, entre ellos las regiones, conocidas como entidades subnacionales o gobiernos regionales.

Poner a la región como unidad geográfica influyente en las dinámicas internacionales, implica un cambio radical en esta concepción tradicional, sin embargo, a pesar del lento cambio en el pensamiento de la sociedad internacional, la realidad es que las regiones se están moviendo a altas velocidades y ya están actuando en escenarios distintos a lo local, en un fenómeno que a diario toma dimensiones y magnitudes mayores.

Kenichi Ohmae, presenta la importancia que tienen actualmente las regiones al compararlas con teatros pequeños al mencionar que:

Un escenario más pequeño puede sernos mucho más útil. Un buen productor sabe que los actores no van a perderse en él; además, habrá un contacto más directo e íntimo entre el actor y el espectador. Con una producción más pequeña, un productor puede realizar cambios de una función a otra cuando algo no sale bien o las cosas no se dan conforme a lo planeado. Hay más oportunidades de concentrarse en la ciencia de la actuación y no en la coreografía. (Ohmae 2006, pág.108)

Partiendo de lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito estudiar y dar razón de una dinámica relativamente actual, que se escapa de la visión estado-céntrica tradicional, siendo más cercana al paradigma liberal, por cuanto entiende el sistema internacional como un sistema multiactoral, interdependiente, donde se puede dar la cooperación entre actores en un espectro mucho más amplio de temas económicos, culturales y sociales.

En este sentido, el presente trabajo explora, a partir del enfoque de estudio de caso, las estrategias de inserción internacional de los gobiernos regionales frente a los acuerdos de integración económica, teniendo como objeto de estudio la región de Nuevo León, México y

el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). De esta manera, estableció como objetivo general: *explicar la manera a través de la cual Nuevo León hizo uso de las oportunidades que le brinda el TLCAN para impulsar las estrategias de internacionalización de su región durante los años 2003-2009.*

Sin embargo, en el curso de la investigación se descubrió que, en la formulación de las estrategias de internacionalización de Nuevo León el TLCAN no fue la única variable presente, sino que de la misma manera, los nuevos retos de la economía del conocimiento influyeron en su creación. Por tanto, fue necesario reformular dos de los objetivos específicos y la hipótesis en relación al planteamiento inicial que se hizo en el Proyecto de Grado.

A saber, los objetivos que cambiaron fueron el segundo y el tercero. En el segundo, se replanteó la importancia de las reformas en el período de 2003 a 2009, para dar lugar a una investigación más analítica del proceso de internacionalización de la región, en los diferentes períodos de gobiernos a partir del TLCAN. Por otro lado, el tercer capítulo se reformó para analizar la relación entre variables (Nuevo León-TLCAN) en la internacionalización del territorio. En este capítulo se incluyó además el tema relativo a la economía del conocimiento, como variable influyente en la formulación de las estrategias de internacionalización en el período de 2003 a 2009, lo cual se descubrió en el transcurso de la investigación.

Referente a la hipótesis, se aclara que las reformas no fueron la manera a través de la cual Nuevo León hizo uso de las oportunidades del TLCAN para impulsar sus estrategias, sino que por el contrario, han sido las ventajas propias de la región y un perfeccionamiento en el proceso de internacionalización, a través de los diferentes períodos de gobierno, las variables que han influido en ello.

El trabajo que se presentará a continuación, se basa en un diseño metodológico no experimental, en donde las variables fueron sometidas a observación, descripción, explicación y análisis sin que existiera una manipulación directa de ellas.

Igualmente para su elaboración, se usó un método de recolección de información cualitativo, pues los datos a analizar no son de recolección propia sino que se usaron tanto fuentes primarias como secundarias, que fueron recopiladas, leídas, analizadas y clasificadas para su eventual uso.

Frente a la recopilación de información, si bien se consiguió la mayoría, respecto al Plan Estatal de Desarrollo e informes de gobierno de uno de los períodos estudiados<sup>1</sup> fue imposible su obtención. Si bien se adelantaron acciones, como llamadas telefónicas a Nuevo León, la información no pudo ser suministrada por cuanto no existe ningún registro en el archivo histórico del Estado de Nuevo León.

Así entonces, con base en los cambios en los objetivos e hipótesis, el diseño metodológico, las dificultades y los hallazgos, el cuerpo del trabajo quedó constituido por tres capítulos. El primero de ellos tiene como objetivo el identificar las oportunidades que trae consigo el TLCAN para el gobierno regional de Nuevo León. El segundo, explica como ha sido el proceso de internacionalización de la región a partir del TLCAN. Y el último, se concentra en analizar cómo Nuevo León, a partir de las experiencias previas, ha respondido a las oportunidades del TLCAN y a los nuevos retos en el marco de la economía del conocimiento, a través de la formulación de dos estrategias de internacionalización.

Se espera que el presente trabajo sirva al lector para acercarse a un fenómeno actual como lo es el de la internacionalización de las regiones, a través del estudio del caso específico de Nuevo León; y se interese de igual manera en comprender este fenómeno a la luz de los acuerdos de integración económica que, aunque se crean por la intención de los Estados centrales, afectan de manera directa el comportamiento de las regiones.

Igualmente, al presentar a través de un estudio de caso, los avances que en materia internacional han logrado las regiones, se espera brindar un enriquecimiento académico a la disciplina de las Relaciones Internacionales, con el propósito de ayudar a conformar un banco de experiencias de la acción internacional de los Gobiernos Regionales, desde lo práctico y no desde la teoría.

Así mismo, se espera que este trabajo ayude a entender las nuevas dinámicas que en materia regional se están presentando en el sistema internacional y despierte, de igual manera, el interés del lector por conocer casos similares.

---

<sup>1</sup> El período de gobierno es el de Sócrates Rizzo, que hace parte del segundo capítulo.

## **1. LAS OPORTUNIDADES DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN) PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉXICO**

A mediados del siglo XX, con la finalización de la Segunda Guerra Mundial, surgen los acuerdos de integración económica de carácter regional. Su origen puede situarse a partir de los años cincuenta con la creación de la Comunidad Económica del Carbón y del Acero (CECA), actualmente Unión Europea. A partir de este acuerdo entre países europeos, el fenómeno de integración regional tomó gran fuerza en el resto del mundo.<sup>2</sup>

En Norteamérica en la década de los 90's se dio nacimiento al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA por sus siglas en inglés), como un acuerdo de integración económica, de carácter regional multilateral, entre los Estados de México, Estados Unidos y Canadá. Según el artículo 101 capítulo 1, dicho acuerdo se estableció con el fin de crear una Zona de Libre Comercio que “busca la libre circulación de bienes dentro de la región, a través de la reducción o eliminación mutua de los aranceles aduaneros y las demás reglamentaciones comerciales restrictivas, pero cada país miembro conserva su propio arancel frente a terceros” (Laute y Lingenthal 2001, pág.46).

El presente capítulo se propone identificar las oportunidades que se derivan del TLCAN para la región de Nuevo León, Estado Federado de México. Con base en este objetivo, en la primera parte del capítulo se expondrán las oportunidades que se derivan del tratado, a partir de los objetivos planteados en él. La segunda y tercera parte, analizan los resultados a nivel nacional y regional, respectivamente, a partir de la entrada en vigencia del tratado, con el fin de identificar quienes han aprovechado las oportunidades de este acuerdo de integración. Por último, se expondrán cuáles han sido las ventajas del Estado de Nuevo León para beneficiarse de las oportunidades del TLCAN.

---

<sup>2</sup> Los datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) sobre Acuerdos de Integración Económica muestran que “entre 1948 y 1994, el GATT recibió 124 notificaciones [...] y desde el establecimiento de la OMC en 1995, se han notificado más de 400 acuerdos adicionales que abarcan el comercio de mercancías o de servicios” (Organización Mundial del Comercio [OMC] 2014, Hechos y cifras).

## 1.1. Las oportunidades del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

Después de algunos años de negociaciones, el TLCAN entró en vigencia el 1° de enero de 1994. El documento narrativo del tratado quedó constituido por 22 capítulos organizados en ocho apartados. Cada uno de los apartados corresponde a los diferentes objetivos planteados para el acuerdo, a saber:

Los objetivos del presente Tratado, expresados en sus principios y reglas, principalmente los de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia, son los siguientes:

a) eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las Partes; b) promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio; c) aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes; d) proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las Partes; e) crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y f) establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado (Gobiernos de Estados Unidos, Canadá y México 1994, Objetivos).

De los objetivos anteriormente mencionados, se pueden desglosar las oportunidades del tratado, pues a través de ellos, se logran identificar los beneficios que los tres países esperan obtener con la creación de la Zona de Libre Comercio. A continuación se presentan las seis oportunidades del TLCAN.

Primero, referente al objetivo A, se logró obtener un acceso privilegiado y permanente entre los mercados de los tres países para el intercambio de bienes y servicios. Esto se constituye en una oportunidad única para los países parte del Tratado, ya que los beneficios de “la zona de libre comercio creada por el **TLCAN**, **que** representa un mercado potencial de 406 millones de habitantes que producen más de 11 billones de dólares en bienes y servicios” (Armenta 2013, párr.7), serán exclusivos para ellos.

De esta manera, México ha accedido a una posición preferencial frente a la economía estadounidense y canadiense, a diferencia de otros Estados que no hacen parte del acuerdo o que no han firmado acuerdos similares con dichos países.

Segundo, desglosado igualmente del objetivo A, se busca que, con la eliminación o reducción de obstáculos al comercio, tales como aranceles o reglamentaciones comerciales restrictivas, se obtenga una mayor apertura entre las economías pactantes y con ello un

estímulo e incremento del sector exportador. Igualmente, se espera que esto derive en un crecimiento económico en general.

Cabe anotar que dentro del tratado, los productos, bienes y servicios establecidos para ser intercambiados como exportaciones, se regularon a través de un estricto calendario de desgravación arancelaria, el cual marca las diferentes etapas y años de liberalización según la importancia del producto para la economía de cada nación. Así, los productos más conflictivos o aquellos que cada país quería proteger se ubicaron en la lista de desgravación a más años, por el contrario, los productos menos vulnerables se ubicaron en listas de pocos años o sin arancel inmediato.

Tercero, se dará un aumento de la competitividad de la industria nacional y regional, dado que “la decisión de formar parte de un bloque económico regional es sin duda un factor que puede determinar el grado de competitividad de una nación, y por lo tanto de su capacidad de converger, en términos de crecimiento, con países de mayor desarrollo relativo” (Araoz 1997, pág.21).

En el caso del TLCAN, se aprobó la eliminación de aranceles para incentivar la competitividad de los países y permitir una mayor convergencia entre ellos, a pesar de las desigualdades entre sus economías.

El aumento de la competitividad regional bajo el TLCAN, dio como resultado una oportunidad directa, tanto para los productores como para los consumidores de los diferentes países del tratado, en tanto que ahora pueden acceder a una mayor cantidad de productos a menores precios. El TLCAN “[...] ha propiciado la reducción de los precios de bienes de consumo e insumos para la producción, lo que beneficia a empresas y familias. La liberalización comercial beneficia a las empresas productoras, pues favorece su competitividad frente al resto del mundo al gozar de una oferta mayor de insumos a mejores precios [...]” (Marín 2014, párr.6).

Cuarto, relativo al objetivo C, se busca obtener una mayor atracción de Inversión Extranjera Directa, que permita oportunidades tales como: tener más flujo de capitales dentro del país que estimule la creación de más y mejores empresas; que se puedan obtener mejores salarios; y que se dé acceso a nuevas y mejores tecnologías, que en conjunto se vean reflejadas en un mayor crecimiento de la economía.

Dentro del tratado “el NAFTA, fiel al principio de incrementar la entrada de capitales a los tres países, eliminó todas las barreras importantes a la inversión y otorgó garantías básicas a los inversionistas de los tres países; estableció además un mecanismo para la solución de controversias entre tales inversionistas y un país del TLC” (Beltrán 2003, pág.38). Además, se le otorgaron mejores garantías a la Inversión Extranjera Directa (IED), como lo es el trato nacional a inversionistas extranjeros y la liberalización de sectores hacia la inversión.

Quinto, se creó una claridad normativa y jurídica entre los países firmantes, para que se dé una competencia leal y se protejan los derechos de propiedad intelectual (objetivos b, d y e).

Esta claridad normativa y jurídica creó procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento del Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias, creando un ambiente de certidumbre entre los países firmantes, donde se promueve la competencia leal en la zona.

La certidumbre motiva a que los trámites sean más sencillos, se proteja la propiedad intelectual, que los inversionistas tengan condiciones más estables, en virtud de que lo pactado se cumplirá y que ante cualquier conflicto existen mecanismos para remediarlo. Así “el TLCAN también ha propiciado una mayor disciplina, un marco legal claro y un ambiente de negocios favorable que promueve la competitividad y la integración económica de la región” (De la calle 2012, pág.114).

Por último, se conseguirá un fortalecimiento de las relaciones internacionales entre los países firmantes (objetivo f), a través del establecimiento de lineamientos para la cooperación trilateral, regional y multilateral que amplíen y mejoren los beneficios de este Tratado. Este objetivo incentiva a los tres Estados a reforzar entre ellos sus lazos de cooperación y amistad que deriven en la búsqueda de beneficios constantes para las tres naciones.

En el caso de México, estrechar los lazos con EEUU y Canadá le ha permitido insertarse de manera adecuada a las nuevas modalidades económicas a nivel mundial y de globalización, de las que no había hecho participe a causa del proteccionismo en el que había estado casi la mitad del siglo XX.

Así entonces, como se puede evidenciar, de los objetivos planteados en el TLCAN se desprenden las diferentes oportunidades que se espera sean alcanzadas por la economía mexicana. De estas oportunidades se destaca la posibilidad que tendrá México para generar un mayor crecimiento económico, más empleos y mejores salarios. A continuación, sin embargo, se pondrán en consideración los resultados tanto positivos y negativos generados desde la puesta en marcha del tratado; para que se pueda observar efectivamente cuales fueron las oportunidades alcanzadas y por quienes.

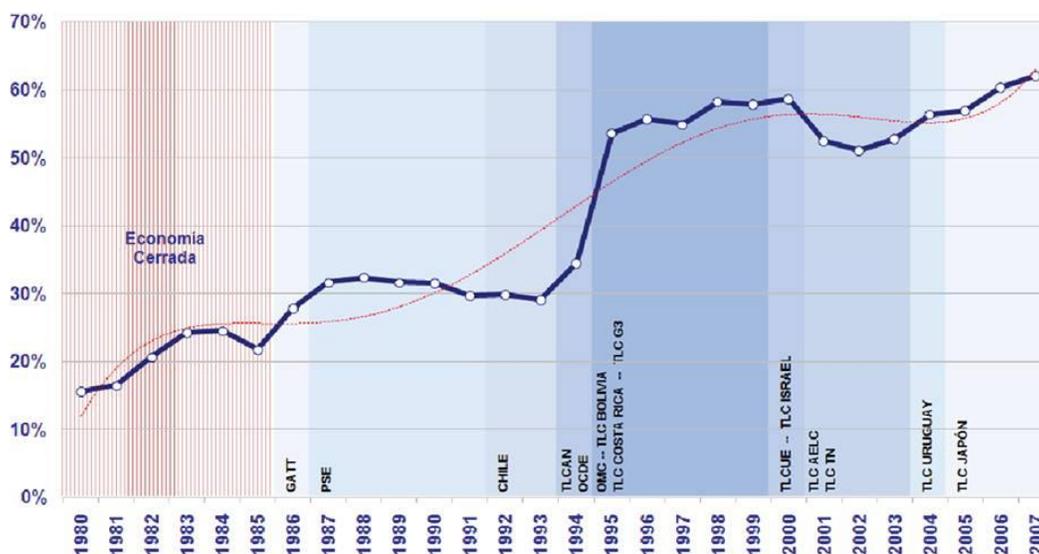
## **1.2.Resultados Generales del TLCAN a nivel nacional en México**

Como se mostró en la sección anterior, los objetivos del TLCAN fueron pensados para generar una serie de oportunidades que se reflejen en beneficios para los países firmantes. Sin embargo, en la realidad mexicana los beneficios han sido dispares y no han llegado a todos por igual, por lo que se puede hablar de resultados tanto positivos como negativos.

En cuanto a los resultados positivos, los objetivos del TLCAN, tal y como fueron planteados dentro del tratado (mencionados en la sección 1.1), se alcanzaron con éxito.

Primero, se cumplió con la reducción, y eventual eliminación de las barreras arancelarias en el comercio (dentro de los rubros negociados), como se estipuló en los cronogramas de desgravación, cumpliéndose con la fecha máxima acordada para el 2008. Como resultado de dicha eliminación arancelaria, se dio una evolución en la apertura económica mexicana. Como se evidencia en la Gráfica 1, a partir de 1994, se ha dado la etapa de mayor apertura económica que sobrepasa en gran medida la realidad de los años ochenta.

**Gráfica 1. Grado de apertura comercial en México.**



Fuente: (Serra 2009, pág. 4).

Segundo, con la eliminación de aranceles, se dio un aumento en las exportaciones, las cuales se han caracterizado por presentar un alto dinamismo desde la puesta en marcha del tratado, con altas tasas de crecimiento anual. Según datos presentados por Kouzmine (2000, pág.19) de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) “La tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones presenta un alto dinamismo, con un 15% para 1990-1998.”

Estos datos de la CEPAL convergen con los datos presentados por la Secretaría de Economía (2012), según los cuales, México exportó un total de 44,419 millones de dólares (mdd) en 1993 y un total de 53,127 mdd en 1994 a sus aliados del TLCAN. De estos datos se puede observar que, en el primer año de vigencia del tratado, las exportaciones aumentaron en aproximadamente 10,000 mdd, promedio que se mantendrá en los años siguientes, con lo que para el 2012 se puede observar un crecimiento en las exportaciones de 298,762 mdd.

Tercero, en cuanto a la Inversión, se debe anotar que ésta ha aumentado en su totalidad, pero más que nada en el rubro de IED, gracias al tratado y a las reformas internas que promovieron dicho tipo de inversión.

El ingreso de IED ha significado para el país una mayor estabilidad, dada la perdurabilidad y largo plazo de este tipo de inversión. Calderón (2005, pág.70) nos cuenta que “durante el TLCAN hasta 2002, han entrado al país 152,833.5 mdd como inversión extranjera total. El promedio anual es de 16,981.5 mdd. Lo positivo es que la mayoría de esta inversión es directa, el 79.34% (121,261.8 mdd) mientras que en los 5 años previos al TLCAN solo el 23.38% era inversión directa.”

Por último, referente a la competitividad, según los datos del IMD World Competitiveness Center (2013), se puede observar que en los primeros años del TLCAN, México aumentó su competitividad. Así, para 1996 ocupó en el ranking mundial el puesto 42, luego, en 1997 el puesto 40, en 1998 el puesto 34, en 1999 el puesto 36, en 2000 el puesto 33 y en 2001 el puesto 36. No obstante lo anterior, el Ranking de competitividad de los años a partir del 2001 y hasta el 2011 refleja que empezó a descender en posiciones, con una recuperación en el año 2012, donde se registra una posición mejor respecto a su desempeño anterior.

Por otro lado, referente a los resultados negativos, se destacan cuatro puntos. Primero, el objetivo de mantener mayores tasas de crecimiento que se reflejaran en un mayor Producto Interno Bruto (PIB) no se ha logrado en la medida que se deseaba.

Si bien este es un indicador que ha mostrado crecimiento durante los años del TLCAN; y los datos de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) World Factbook (2011) ubican a México en el puesto 12 a nivel mundial según PIB; su crecimiento real anual ha sido muy bajo y no concuerda con lo que se esperaba sucediera con la entrada del TLC.

Después de crecimientos del PIB que rondaban 7% anual entre 1961 y 1980, la década de los ochenta inició la larga etapa de pobre desempeño económico del país con una tasa media anual de crecimiento de 1.2%. [...] Resultado: entre 1994 y 2003 la tasa media anual de crecimiento del PIB se sitúa en 2.5% que se compara con 2.3% de la década 1984-1993 (Gazol 2004, pág. 17).

Segundo, relativo a las exportaciones, son dos las situaciones a tener en cuenta. La primera situación que se observa es la existencia de un déficit en la balanza comercial (Ver Gráfica 2). Es decir, si bien las exportaciones han aumentado con gran rapidez lo mismo ha sucedido con las importaciones en México.

Esto, más allá de un dato negativo en la balanza comercial, lo que esto deja al descubierto es la medida en la cual la economía mexicana sigue siendo dependiente de bienes

y materias provenientes del exterior; lo que implica una mayor fragilidad de la economía mexicana ante posibles acontecimientos internacionales, como lo fue la crisis económica del 2008.

La crisis global ha puesto en evidencia las debilidades y fortalezas de la economía mexicana. [...] Los principales factores que caracterizan a la economía nacional son: La alta dependencia de la economía estadounidense. En los últimos nueve años, alrededor de 86% de nuestras exportaciones y 58.0% de nuestras importaciones se han realizado con este país (Saravia y Camargo 2012, pág.71).

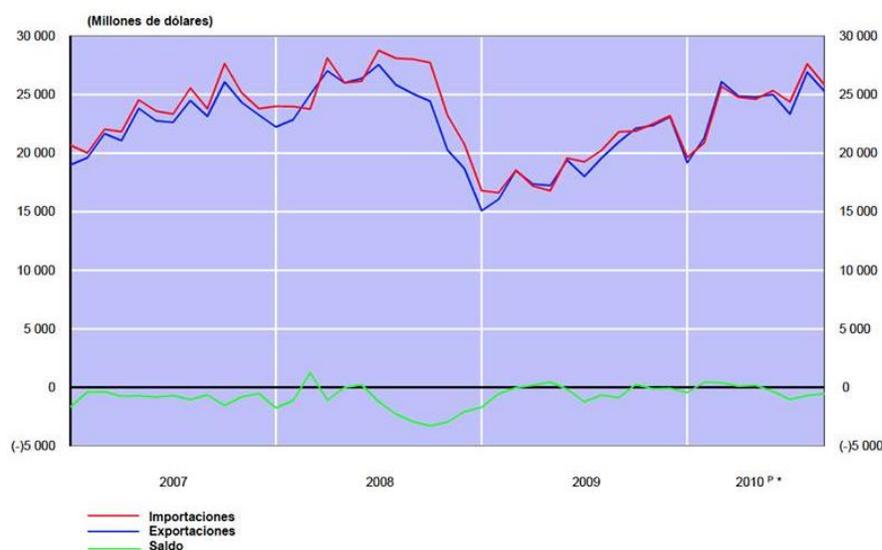
La segunda situación reflejo de las exportaciones es la desigualdad sectorial. Si bien las exportaciones han crecido, no lo han hecho de manera pareja en los diferentes sectores de la economía mexicana. Así, son sólo uno o dos sectores los que exportan la mayor cantidad, por lo que las oportunidades sólo están siendo aprovechadas por aquellos que han desarrollado las capacidades para aprovecharlas.

El sector más dinámico de la economía mexicana, con la entrada del TLCAN ha sido el manufacturero, que entró a desplazar sectores anteriormente bien posicionados en las exportaciones, como el sector agrícola y el petrolero. “En 2000, las exportaciones de manufacturas representaron aproximadamente 87% del total de las ventas al exterior, en contraposición con 23% en 1980. Las ventas de petróleo se redujeron de 64% en ese mismo año a 9,0% del total de las exportaciones en 2000” (Puyana 2003, pág.10).

Igualmente, dentro del sector manufacturero no todas las actividades aportan por igual, sino que son algunos los rubros protagonistas, por lo que se observa que el TLCAN no solo ha desplazado sectores que anteriormente eran superiores, sino que también ha limitado la mayoría de sus exportaciones a un número reducido de rubros, que son los que están impulsando en su totalidad el crecimiento económico del país.

Las exportaciones mexicanas se concentran en un número relativamente reducido de bienes. [...] 82% del total de las exportaciones se concentraron en sólo 5% de los rubros, agrupados por ramas, como la maquinaria eléctrica, la industria automotriz, las calderas y los reactores, los combustibles fósiles y las prendas de vestir (Puyana 2003, pág.11).

**Gráfica 2. Balanza comercial de México.**



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía [INEGI] 2010b, pág.8)

Tercero, respecto a la IED, si bien ha aumentado de manera evidente tras el tratado, no se ha establecido de manera pareja en los diferentes sectores económicos, como esperaba el gobierno mexicano que sucediera gracias a las fuerzas del mercado.

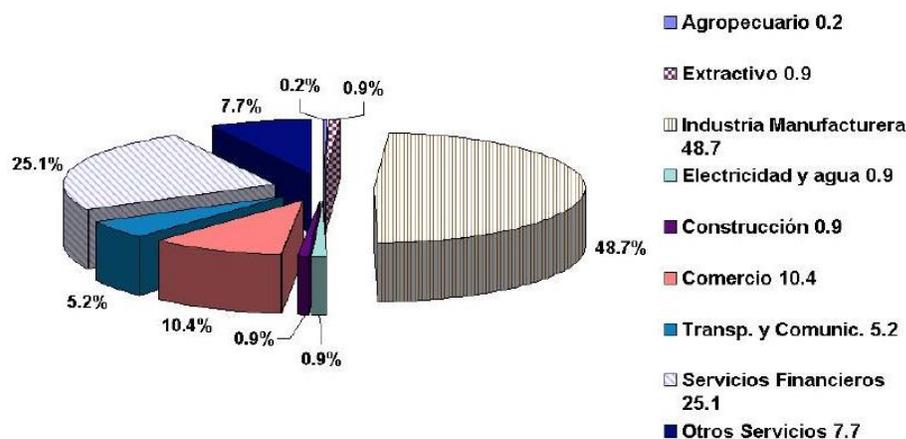
La masiva llegada de capitales no fue para nada pareja: tendió a concentrarse en los alrededores de la ciudad de México y la frontera con Estados Unidos, asociada a las maquilas. Las manufacturas y los servicios financieros se llevan casi el 75 por ciento de los flujos de IED entre 1994 y 2002, mientras que la agricultura, minería y construcción no alcanzan cada una al uno por ciento (Visca 2004, párr.9).

El resultado ha sido que en su mayoría la IED se ha dirigido al sector manufacturero, como el sector líder de las exportaciones; y por el contrario, otras zonas y sectores como la agrícola o minero se ven rezagados de la obtención de IED y por tanto, de sus beneficios como impulsor para el desarrollo. Esto ha ayudado a que cada vez más se acentúen las desigualdades por sector al interior de México.

Según datos de la Secretaría de Economía (2013), en las estadísticas oficiales sobre flujos de IED hacia México, se muestra que de 1999 al 2013 el sector de industrias manufactureras ha recibido un total de 156.706,8 mdd provenientes de IED, mientras que sectores como el agrícola, para el mismo período, sólo ha recibido 916,4 mdd o el sector

minero que ha recibido un total de 12.916,4. Como se puede observar, estos datos son muy distantes del sector líder. (Ver Gráfica 3).

**Gráfica 3. IED realizada por sector económico, 1994-2004**

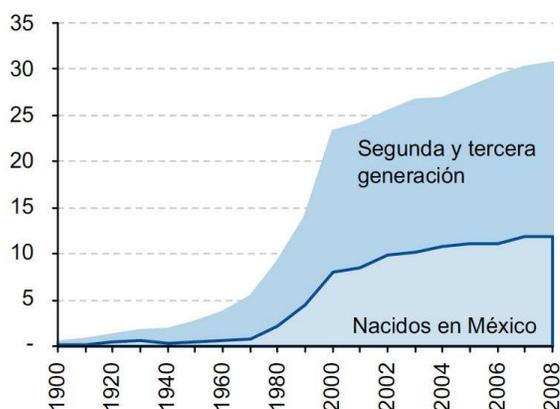


Fuente: (Cámara de diputados 2005, pág.19).

Cuarto, referente a empleo y migración; en cuanto al empleo se esperaba su aumento y por consiguiente que la migración disminuyera, sin embargo, los resultados esperados no se han conseguido y la tendencia hacia la migración persiste. Los datos presentados en la Gráfica 4 muestran la población mexicana que reside en EEUU, la cual ha ido creciendo de manera exponencial desde los ochentas con la apertura económica de México:

La promesa en el inicio del TLCAN era que la prosperidad económica haría posible que México “exportara productos, no gente”. Aún así, la migración de México a Estados Unidos se ha más que duplicado desde entonces, impulsada por una débil creación de empleos en México y una fuerte demanda de mano de obra migrante en Estados Unidos, y sin ser desviada por la expansión de medidas de control fronterizo (García 2011, pág.93).

**Gráfica 4. Población Mexicana o de origen mexicano residente en EEUU.**



Fuente: (Albo y Ordaza 2011, pág.4).

Para concluir, basados en los datos anteriores, se puede afirmar que a nivel nacional se han obtenido los principales beneficios que se esperaban del TLCAN, en cuanto que, la eliminación de aranceles ha devenido en mayor apertura económica, las exportaciones han crecido al igual que la IED, y en niveles de competitividad el país mostró avances en los primeros 8 años de vigencia del tratado. No obstante esos datos positivos, México ha demostrado aumentar su dependencia respecto a las importaciones provenientes de EEUU, se ha abierto una gran brecha entre sectores económicos, la IED se ha ubicado de manera sectorizada y el tratado no ha sido la fuerza generadora de unas altas tasas de crecimiento económico que sobreviniera en nuevos empleos y frenara la migración.

### **1.3.Resultados generales del TLCAN a nivel regional en México**

A nivel regional, la situación que se evidencia tras la puesta en marcha del TLCAN es la acentuación de las asimetrías estructurales<sup>3</sup> entre territorios, que marca una clara distinción entre regiones ganadoras y otras perdedoras. Si bien estas asimetrías surgen en momentos

---

<sup>3</sup> Las asimetrías estructurales se originan en factores tales como el tamaño económico, la posición geográfica, el acceso a la infraestructura regional, la calidad de las instituciones o el nivel de desarrollo, y condicionan la capacidad de las economías de beneficiarse de una mayor integración de los mercados (Instituto para la integración de América Latina y el Caribe [INTAL] 2004, pág.2).

previos a la implementación del TLCAN (organización territorial efectuada desde los 70's y la regionalización de los sectores económicos) se puede afirmar que fue a partir del tratado que se acentuó la diferencia entre regiones.

La globalización y el TLCAN fueron coincidentes con la implementación del modelo neoliberal; se acentuó la desigual estructura regional que ya persistía y creció la polarización social. Se define un claro esquema de regiones que avanzan a ritmos y condiciones propias de los tiempos actuales, y otras estancadas o en pleno retroceso derivado del desfase tecnológico, del declive de su planta productiva y de la ausencia de políticas adecuadas de incentivación de sistemas productivos locales y cadenas de valor (Delgadillo 2008, consideraciones finales).

Si se observa el mapa del territorio mexicano, se puede identificar claramente que existe una división del territorio basada en los sectores económicos (primario, secundario y terciario). (Ver Anexo1).

El sur del país, es una zona de vocación agrícola, forestal y ganadera. Según Ávila (2008, párr.10) en esta zona se desarrolla la actividad económica primaria del país que, con una población principalmente campesina, es el lugar con mayor rezago social y marginación con altas tasas de migración, problemas ambientales y sociales.

La zona media del país, se caracteriza por tener la mayor concentración de población y por ser la zona de centros metropolitanos, financieros, servicios y sobretodo gubernamental, en la que se llevan a cabo las actividades terciarias del país. Por su lado el norte, es la zona industrial del país, en ella se llevan a cabo las actividades secundarias o de manufacturas, además de caracterizarse por ser la zona fronteriza con EEUU.

Por un lado el extenso norte (con sus subregiones fronterizas), donde se presentan las condiciones para un amplio desarrollo de la economía [...] con una alta vinculación a los centros industriales y a los mercados de productos frescos del Sur y Suroeste de los Estados Unidos; la parte central del país (centro y centro-norte), el lugar de la mayor concentración poblacional, donde se percibe la influencia territorial decisiva de los grandes centros metropolitanos y de gestión gubernamental. [...] así como el desarrollo de la alta tecnología, tecnologías de la información, investigación y conocimiento (Ávila 2008, párr.10).

De la división territorial, norte, centro y sur, con la entrada del TLCAN se identifican como zonas ganadoras el norte y ciertas partes del centro (El Distrito Federal), al ser las regiones ligadas a los sectores económicos privilegiados por el tratado (a saber manufacturas e inversión); por el contrario las regiones perdedoras serán las del sur y algunas del centro al producir bienes que no son protagonistas del tratado (sector primario), en palabras de Alba:

Desde un punto de vista espacial, el TLCAN está reforzando la tendencia [...] hacia un reordenamiento espacial de las actividades productivas y del mercado de trabajo, de tal forma

que la frontera norte y algunas zonas y ciudades del centro y del litoral son las que tienen mayores oportunidades de integrarse al exterior, mientras que algunas zonas densamente pobladas del altiplano y del sur se pueden distanciar en términos de inversiones, oportunidades ocupacionales en sectores modernos, salarios y posibilidades de movilidad económica y social. (Alba 2006, pág. 49).

El resultado de estas asimetrías estructurales se evidencia en que el norte y sus actividades se han beneficiado por estar en zona fronteriza con EEUU y por contar con un alto desarrollo de infraestructura, carreteras y vías, que se privilegian para el intercambio de mercancías; y por el contrario el sur está alejado de la zona de intercambio comercial fronterizo y no cuenta con el desarrollo de infraestructura necesario que compita a nivel estatal.

Como se mencionó durante el apartado 1.3, los resultados del TLCAN para México han sido diversos y por tanto las oportunidades generadas por el tratado no han llegado a todos por igual. Segundo, se observa que los beneficios están totalmente sectorizados tanto por sector económico como por región geográfica; en la que el sector manufacturero y la región norte-centro del país han sido los grandes ganadores. Y tercero, las desigualdades en el territorio han marcado una disparidad al interior, que hace que sean fácilmente diferenciables una región ganadora de una perdedora, demostrando las fallas de un desarrollo homogéneo en el país.

#### **1.4. Las ventajas<sup>4</sup> de Nuevo León frente a las oportunidades del TLCAN**

Dentro las regiones ganadoras, que están liderando el proceso de desarrollo del país, se puede nombrar a Nuevo León, ubicado al noreste de México y en zona fronteriza con EEUU; hace parte de los 31 Estados federados que componen los Estados Unidos mexicanos. Según datos de la Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2010a) cuenta con una población de 4.653.458 lo que corresponde a un 4% de la población total de México. Con su ciudad capital Monterrey, dentro de la federación Nuevo León:

Se encuentra ubicado en el corredor logístico más importante de Norteamérica, que le da una excelente posición comercial para exportar a los EUA y, al mismo tiempo, atender el mercado

---

<sup>4</sup> Durante el siguiente escrito se entenderá por ventaja: Una superioridad o una mejoría de algo o alguien respecto de otra cosa o persona. Como una condición favorable que algo o alguien tiene. (Real Academia Española [RAE] 2001).

local; [...] Nuevo León es la tercera economía de México y la Ciudad de Monterrey, su capital, está considerada como el centro financiero, comercial e industrial más importante de la región norte; de hecho, es conocido como la capital industrial de México (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] 2006, pág.6).

Nuevo León cuenta con varias ventajas frente a las demás regiones del país, sin embargo las que han permitido al Gobierno Regional responder al TLCAN para beneficiarse de sus oportunidades son tres:

La primera ventaja de Nuevo León, es de tipo económica. Desde su fundación, Nuevo León se ha constituido como polo de desarrollo y escenario importante en México.

Hay fuerte evidencia de que las ciudades de Monterrey, Guadalajara y sobre todo el Distrito Federal, son las localidades más importantes por lo que se refiere a lugares de decisión política, económica y en general se fueron consolidando como las directrices de una estructura socio-económica compleja a nivel nacional (Huitrón 2011, pág.4).

Su ventaja económica radica en haber construido una larga experiencia industrial y empresarial, a través de la cual ha logrado superar las crisis económicas del país, los obstáculos de la apertura económica y los cambios impuestos por el TLCAN.

El crack económico-financiero con que se anunció en 1982 el fin de la economía protegida en México fue resentido severamente por toda la planta productiva nacional. En Monterrey, pese a la debacle salarial y los ejércitos de desempleados, el descontento organizado no desestabilizó la vida económica y social de la ciudad, la coraza de la cultura de trabajo de colaboración subordinada seguía funcionando” (Palacios 2007, pág.177).

Además, su experiencia industrial y empresarial lo ha convertido en líder de los procesos de industrialización en el país, con lo que ha dado nacimiento a varias industrias importantes como las del cemento, vidrio, petroquímica, metálica, cervecera, hierro y acero. “Monterrey es una ciudad con una larga tradición industrial en México. Tiene más de un siglo de haber establecido empresas que todavía hoy en día son un símbolo, como la cervecería Cuauhtémoc o, como en el pasado, la Fundidora de Fierro y Acero Monterrey” (López 2007, pág.82).

Estas industrias y empresas de corte privado, dedicadas a la manufactura, han hecho que Nuevo León se distinga de las otras regiones del norte que basan su desarrollo alrededor de la maquila.

El hecho que Nuevo León tenga superioridad y tradición en las manufacturas, le han favorecido frente a las oportunidades del TLCAN; pues como se mencionó anteriormente, la manufactura se ubicó como sector económico líder y protagonista del tratado; y hacia este

sector se ha dirigido gran parte de la IED proveniente de EEUU y Canadá, como se puede constatar en la Gráfica 3.

La segunda ventaja es de tipo geográfico. Nuevo León cuenta con una privilegiada posición geográfica dentro del territorio mexicano, y con relación al país del norte, EEUU.

Nuevo León comparte zona fronteriza con el Estado de Texas; y Monterrey, su capital y centro industrial, está a solo 200 km de la línea fronteriza. Esto le ha permitido a la región convertirse en un punto estratégico para llevar a cabo el intercambio de bienes y servicios negociados en el tratado, además de haberse convertido en una zona llamativa para la inversión y establecimiento de empresas por la cercanía que tiene con EEUU.

En conjunto, la “Región Noreste México-Texas” combina una infraestructura de vanguardia con 70 mil kilómetros de carreteras, 23 mil kilómetros de líneas ferroviarias, 15 puertos marítimos y 26 aeropuertos internacionales; 69% de todo el cruce comercial camionero, y 52% de todo el cruce de vehículos particulares en la frontera México-EUA se realiza en esta región; y 70% del intercambio comercial entre México y EUA se lleva a cabo a lo largo de esta región (OCDE 2006, pág.7).

Como se evidencia de lo anteriormente dicho, la ubicación de Nuevo León lo ha hecho beneficiario del TLCAN por ser una región donde se da el más alto porcentaje de intercambio comercial y actividades inversionistas; que como resultado se traduce en mayores ingresos (crecimiento del PIB regional y per cápita) que han llevado a la región a tener una mejor calidad de vida.

Por último, Nuevo León tiene la ventaja de contar con un alto capital humano. Basado en su tradición empresarial e industrial ha construido una cultura laboral y de emprendimiento. De la población total de la región, 1.9 millones son fuerza laboral que se distingue por ser altamente calificada y de calidad, pero con bajo costo. “Su empresariado se ha distinguido por ser uno de los más emprendedores de toda América Latina, y una muy notable diferencia con las zonas fronterizas de México ha sido su fortaleza industrial endógena” (López 2007, pág.82).

Además, la región se ha preocupado por tener una población altamente estudiada y capacitada, que le dan un valor agregado a las actividades y productos que desarrollan.

Su alto capital humano se ha convertido en imán que atrae tanto a inversionistas como empresas extranjeras para que se establezcan en el territorio. Así, desde la puesta en marcha del TLCAN, Nuevo León ha sido el gobierno regional que ha recibido la mayor cantidad

de IED, después del Distrito Federal. Según datos de la Secretaría de Economía (2011) de los 19.459 millones de dólares que ingresaron al país de IED, 925 mil se dirigieron a Nuevo León.

En apoyo a las capacidades humanas, el gobierno se ha preocupado por generar un ambiente propicio y llamativo a través del impulso a la creación de empresas e industrias; creación de clústeres industriales; un ambiente propicio de respeto a las leyes; tener salarios competitivos; buenas relaciones entre el sector laboral y el gobierno; buenas condiciones de vida (salud, vivienda, educación); y una infraestructura moderna y vanguardista.

Para finalizar, cabe decir que, si bien el TLCAN abrió un escenario oportunidades, la realidad en la práctica mexicana fue otra y de ese proceso surgieron tanto ganadores como perdedores. Nuevo León, por su parte, ha sido una de las regiones ganadoras gracias a que supo hacer uso de sus ventajas previas (económicas, geográficas y de capital humano) para hacer frente las oportunidades derivadas del TLCAN.

El TLCAN para Nuevo León se ha convertido en una fuerza que lo inspira e impulsa para seguir adelante en la construcción de su región. Además, ha sido este tratado el escenario a partir del cual la región ha podido incursionar en la arena internacional como se verá en el siguiente capítulo.

## 2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NUEVO LEÓN, MÉXICO

La globalización, la descentralización, la apertura e integración económica, han sido los cambios que, a partir de los años setentas y ochentas, han abierto un sinnúmero de oportunidades a las regiones alrededor del mundo para que accedan y participen de manera activa en el escenario internacional.

Ciertos autores, que han descrito la actividad internacional de las regiones como paradiplomacia<sup>5</sup>, indican que si bien el fenómeno es antiguo lo que ha cambiado en años recientes ha sido la dimensión y magnitud que ha tomado a nivel mundial.

En los últimos años ha sido visible la incidencia sin precedentes de los gobiernos locales en temas propios y álgidos de la agenda internacional. Se conocen sus posiciones articuladas a una sola voz en problemáticas como el cambio climático y la crisis económica internacional [...] En este sentido, los gobiernos locales, hoy más que nunca, procuran un nuevo estatus internacional y un nuevo espacio en la gobernanza global (Universidad del Rosario y Alcaldía municipal de Ocaña 2011, pág.18).

En Nuevo León, han sido la descentralización mexicana y la vinculación del país en acuerdos de integración económica, tales como el TLCAN, los catalizadores que han impulsado la participación de la región a nivel internacional.

A partir de la puesta en marcha del TLCAN se puede evidenciar una amplia participación de la región a nivel internacional en áreas de inserción, cooperación, promoción, inversión y promoción comercial.

Para entender como se ha dado el proceso de internacionalización de Nuevo León el presente capítulo se dividirá en tres secciones. En la primera sección, se expondrá el concepto de Internacionalización y las diferentes etapas que deben ser consideradas para llevar a cabo una estrategia de este tipo. En la segunda, se mostrarán las competencias constitucionales y el marco jurídico, que facultan a las regiones mexicanas para la acción internacional. Por último, una vez entendidos los parámetros para la internacionalización y la situación en

---

<sup>5</sup> La paradiplomacia, puede ser definida como la participación de los gobiernos no centrales en las relaciones internacionales, a través de establecimiento de contactos permanentes o *ad hoc* con entidades públicas o privadas extranjeras, con el propósito de promover diversos aspectos socioeconómicos o culturales, así como cualquier otra dimensión exterior de sus propias competencias constitucionales (Aldecoa y Keating 1999, pág.56)

México, se expondrá de manera específica, cómo ha sido el proceso de internacionalización de Nuevo León, a partir de la puesta en marcha del TLCAN y hasta el 2009.

## **2.1. Estrategia de internacionalización**

En los primeros años, las regiones actuaban a nivel internacional de una manera espontánea y desarticulada, sin embargo, en la actualidad las regiones han entendido que para ser exitosos y hacer frente a los retos del sistema internacional, deben proyectar su acción exterior de una manera articulada y ordenada a través de una planeación estratégica.

Los investigadores de la Universidad del Rosario (2009, pág.4) que han estudiado el fenómeno de la internacionalización, definen una Estrategia de Internacionalización “como un proceso en el cual un gobierno regional busca promover, enlazar, interrelacionar temáticas de su interés y/o generar espacios de intercambio comercial e inversión, a partir de sus características particulares, con otros actores. Es un medio mas no un fin. Un vehículo que puede entrelazar ciudades y regiones con corresponsales en los diferentes niveles del sistema internacional”.

Una estrategia de internacionalización, similar a una política pública, es entonces la herramienta a través de la cual los Gobiernos Regionales estudian, calculan, deciden, delimitan y evalúan las acciones a emprender en torno a temas y objetivos específicos.

Dado que una estrategia de internacionalización es un proceso, para que esta sea exitosa, debe construirse por tanto en etapas. La universidad del Rosario (2011) plantea que, son cuatro los momentos de dicha estrategia: diseño, preparación, implementación y evaluación.

En la etapa del *diseño* se busca, a través de un análisis del contexto externo (posibilidades que ofrece el entorno) y la situación interna (fortalezas y debilidades), identificar las potencialidades de la región y las prioridades locales que le permitan definir una visión a futuro – un plan de acción. “Definir una visión de futuro es importante, pues de allí derivarán las orientaciones para saber a dónde dirigir los esfuerzos de las instituciones, que se irán traduciendo en decisiones políticas, actividades y recursos, para eventualmente traer resultados concretos”(Zapata 2007, pág.36).

La segunda etapa, *preparación*, tiene como fin revisar y adecuar el entorno para que se puedan adelantar los objetivos planteados. Revisar el entorno, es tener en cuenta que las actuaciones que se adelantarán se inscriban en el marco de legalidad internacional, nacional y local, pues “como sabemos, las relaciones internacionales de los gobiernos locales se desarrollan en el marco de las competencias que les permitan las leyes” (Zapata 2007, pág.41).

Por otro lado, adecuar el entorno es preparar la estructura institucional y los procedimientos en la administración para que se pueda operar de manera eficiente. “los aspectos a contemplar incluyen como organizar mejor la estructura, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos y como lograr la integración de las distintas áreas que intervengan y los procesos para llevar adelante los vínculos internacionales” (Zapata 2007, pág.49).

En la tercera etapa, sobre la *implementación*, se observan los distintos escenarios a través de los cuales el Gobierno Regional puede llevar a cabo su gestión internacional. Son cinco los escenarios de gestión internacional a través de los cuales las regiones buscan tener visibilidad y proyección internacional (Ver Gráfica 5). De tipo económico, se pueden nombrar las áreas de Marketing territorial, promoción comercial e inversión; y de carácter político se encuentran las áreas de inserción internacional y cooperación (ayuda oficial al desarrollo y descentralizada).

Por último, la etapa de *evaluación*, será el momento en donde se recogen los resultados de la gestión (tanto avances como fracasos) para que se pueda llevar adelante un aprendizaje de ellos y un eventual perfeccionamiento. “La evaluación permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso, adecuándolo en función de los sucesos inesperados, los aciertos y los errores, y las transformaciones del entorno” (Zapata 2007, pág.65).

**Gráfica 5. Escenarios de gestión internacional**



Fuente: (Universidad del Rosario y Alcaldía municipal de Ocaña 2011, pág.21).

## 2.2. Marco jurídico mexicano para la acción internacional de sus regiones

Como se mencionó en la sección anterior, en la segunda etapa (preparación) de una estrategia de internacionalización, es de vital importancia revisar el entorno jurídico nacional para la acción internacional de las Gobiernos Regionales, antes de emprender el proyecto de internacionalización de la región.

Teniendo esto en cuenta, para poder hablar del proceso de internacionalización de Nuevo León, es importante exponer un poco acerca de la descentralización en México y como han cambiado las competencias legales de las regiones en el marco jurídico mexicano.

A) Descentralización: En términos generales se puede definir descentralización como la transferencia de facultades o atribuciones del Gobierno Central hacia otros órdenes del gobierno (regiones, Estados, municipios) e implica diferentes ámbitos y dimensiones. Siguiendo la línea conceptual del autor Sergio Bosier, la descentralización:

Es una tendencia de la administración pública que implica una articulación de los diferentes estamentos gubernamentales y no gubernamentales, y de funciones que dependen de un Estado centralizado, que por no poder abarcar en su totalidad las tareas que le confiere la sociedad civil o por razones económicas, crea los espacios para que otros organismos participen, gestionen, desarrollen y/o las ejecuten de acuerdo con las directrices de ese Estado central. (Orozco S.f, Pág. 113).

A través de la descentralización, con la cual se busca profundizar y ampliar las competencias y funciones de los niveles inferiores dentro del Estado para que las decisiones

se puedan tomar en un nivel lo más cercano posible a la sociedad civil, los objetivos principales que se buscan obtener son:

El aumentar la eficacia y eficiencia en la organización político, administrativo y jurídica del Estado; el mejoramiento de la planificación de las tareas del Estado; Incremento en la eficiencia de la gestión y operación de los servicios públicos; alcanzar una mayor equidad en el ejercicio del gasto público; distribuir mejor los servicios del Estado hacia la población y lograr que el desarrollo sea equilibrado y equitativo para todas las regiones; y mejorar la participación política de la población en las decisiones públicas (Secretaría de Gobernación 2006, Pág. 15.)

En el caso mexicano, el proceso de descentralización se ha desarrollado de manera gradual a partir de los años setentas en tres acciones primordiales: descentralización de competencias y facultades; desconcentración de recursos y entidades del gobierno federal; y descentralización de áreas operativas y de servicios; abarcando los ámbitos político, económico y social.

La primera etapa se da a partir de los años setenta, cuando se empiezan a dar incentivos a las empresas para restablecerse por fuera de la Ciudad de México. A demás, se incentivó la planeación regional con gran énfasis en la inversión.

Un segundo momento se da a finales de los setenta e inicios de los ochentas, en el gobierno de Miguel de la Madrid, durante el cual se empiezan a transferir facultades del gobierno central a los Estados Federados a través de la denominada “Descentralización de la vida nacional”, que se desarrolló en torno a tres aspectos principales: el fortalecimiento del federalismo, el afianzamiento de los municipios y el fomento del desarrollo regional.

Los años ochenta, es quizás el periodo donde se da con mayor claridad la intencionalidad por parte Estado de modificar sus prácticas antiguas y modificar su administración pública para que sea más eficiente y moderna, acorde a los nuevos tiempos.

Un tercer momento se dio con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, a finales de los años ochenta e inicio de los noventas, durante el cual, si bien la descentralización no aparece como una prioridad en su gobierno, si se adelantaron ciertas acciones importantes como la transferencia de servicios de educación básica a los Estados, impulso a las regiones y comunidades.

Finalmente, durante el gobierno de Ernesto Zedillo, a finales de los años noventa e inicios del 2000, se impulsó un programa específico para modernizar la administración pública, proceso que continua hasta hoy en día.

B) Competencias constitucionales: En la Constitución que data de 1917 quedó estipulada la organización federal del Estado, la división de poderes, así como el alcance que pueden tener las regiones dentro de la federación.

La Constitución en su artículo 89 sección X, determina que es facultad única y obligación del presidente “dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, así como terminar, denunciar, suspender, modificar, enmendar, retirar reservas y formular declaraciones interpretativas sobre los mismos, sometiéndolos a la aprobación del Senado” (Gobierno del Estado de México 1917). Además, el artículo 117 sección I establece que los Estados no pueden celebrar alianzas, tratados o coaliciones con otro Estado ni con las potencias extranjeras.

Se puede observar entonces que, desde la Constitución, la práctica internacional del Estado sólo podrá estar en manos del ejecutivo, como representante central de México, dejando poco o nulo espacio de acción a los Estados federados.

Por otro lado, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 28 sección I se establece que, será la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) la encargada de “promover, propiciar y asegurar la coordinación de acciones en el exterior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; y sin afectar las atribuciones que a cada una de ellas corresponda, conducir la política exterior, para lo cual intervendrá en toda clase de tratados, acuerdos y convenciones en los que el país sea parte”(Gobierno del Estado de México 1976).

Por tanto, corresponde a este órgano centralizado el dirigir y regular las relaciones internacionales del Estado y sus regiones. Igualmente, en el mismo artículo se subraya que es su deber “promover el establecimiento de mecanismos de coordinación entre la Secretaría y las oficinas que manejan asuntos internacionales en otras áreas de la Administración Pública Federal, de las entidades federativas y municipales” (Gobierno del Estado de México 1917).

A pesar de que constitucionalmente las regiones no tienen la potestad de hacer política exterior, los escenarios a nivel nacional se han abierto a la posibilidad de que las regiones puedan tener acciones internacionales, como resultado de los procesos de descentralización del país, la globalización y los regímenes internacionales.

Los años ochenta marcaron el inicio de la apertura económica en México, dejando atrás el proteccionismo arraigado en el que se encontraba y dio espacio para que el país tuviera una inserción en la vida internacional, siendo el acto más importante la firma del TLCAN.

A partir de ese momento, las regiones mexicanas han empezado a tener mayores espacios de acción en la federación y esto se debe a cinco factores:

1) una creciente globalización e interdependencia económica; 2) una mayor competencia por los mercados nacionales e internacionales que ha orillado a los gobiernos locales a mantener una mayor presencia en el ámbito mundial; 3) una gradual apertura democrática del sistema político mexicano a partir de finales de los años ochenta y principios de los noventa del siglo pasado, la cual ha impulsado una separación real de los poderes en México y un mayor respeto a las partes de la federación; 4) una mayor descentralización de las políticas públicas del gobierno federal, especialmente en las áreas de promoción económica y turística en el exterior y 5) al incremento de los flujos de migración de mexicanos hacia el exterior, particularmente a Estados Unidos (Velásquez 2008, pág.125).

A partir de ciertas leyes el Estado central ha creado espacios para la participación regional a nivel internacional. Como ejemplo se puede hablar que para 1992, a través del Diario Oficial de la Federación, se publicó la ley sobre la capacidad que tienen los Estados federados para firmar Acuerdos Interinstitucionales. “El artículo 1º de la ley para la celebración de tratados establece que, los acuerdos interinstitucionales sólo podrán ser celebrados entre una dependencia u organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, Estatal o Municipal, y uno o varios órganos gubernamentales extranjeros u organizaciones internacionales” (Velásquez 2008, pág.133).

Además de los acuerdos interinstitucionales, bajo la supervisión, orientación y apoyo de la SRE, las entidades federativas de México actúan también a través de establecimiento de oficinas en el exterior, viajes a otras regiones, recibimiento de delegados de otros países en su territorio, pueden organizar y participar de ferias internacionales, establecer hermanamiento de ciudades y elaborar foros.

### **2.3. Internacionalización de Nuevo León: De la acción a la planeación estratégica**

A veinte años de la entrada en vigencia del TLCAN, Nuevo León ha demostrado tener una amplia vocación internacional que se ha venido materializando y perfeccionando a través de su participación en diferentes escenarios de gestión internacional.

En un principio (1991-2003), las acciones internacionales adelantadas por los gobernadores de Nuevo León carecían de procesos de diseño y preparación; sin embargo bajo el gobierno de José Natividad González (2003-2009) lo internacional ha tomado un carácter formal, a través de programas y proyectos que se han configurado bajo la lógica de una estrategia de Internacionalización.

Así pues, puede hablarse de dos momentos en el proceso que se ha llevado a cabo en Nuevo León desde el TLCAN. Un primer momento, en el cual la internacionalización se da de manera implícita a través de acciones desarticuladas, y un segundo momento donde esta estrategia es de carácter explícita ya que ha surgido de un proceso de planeación y ejecución claro de actividades de inserción internacional.

A continuación, se expondrá como ha sido este proceso en sus dos momentos, a través del análisis de los gobiernos que estuvieron en turno a partir del TLCAN y las diferentes etapas de diseño e implementación de la acción exterior.

El primer período de gobierno es el de Sócrates Rizzo (1991-1997), quien si bien empieza su período antes de la entrada en vigencia del TLCAN, es un gobierno que estuvo presente en las negociaciones del tratado y en los primeros años de su puesta en marcha.

Frente a este primer gobierno fue imposible conseguir información detallada de su gestión, su plan Estatal de Desarrollo así como los informes de gobierno<sup>6</sup>. Sin embargo, el libro Génesis y evolución de la Administración pública en Nuevo León del Fondo editorial de Nuevo León, permitió entender a grandes rasgos el enfoque de su gestión y sus principales actividades. En cuanto al contexto:

Al iniciar el mandato de Rizzo, el panorama nacional vivía una situación que diez años antes se antojaba imposible: las finanzas públicas federales mostraban superávit, la inflación descendía, acercándose a niveles de un solo dígito, la deuda pública federal ya no era una

---

<sup>6</sup> Mediante el contacto telefónico con Nancy López, analista de la Oficina Ejecutiva del Gobernador, se averiguó que el archivo histórico del ayuntamiento no registra que haya existido ningún Plan Estatal de Desarrollo para el periodo de gobierno 1991-1997.

carga excesiva sobre el erario nacional, las reservas internacionales crecían y se incrementaba la producción (Ortega 2005, pág.381).

Este panorama nacional sumado a la apertura económica, la firma del TLCAN, la globalización entre otros cambios, marcaron sin duda la visión del gobierno de Rizzo, quien puso gran énfasis en los temas de carácter económico con miras hacia lo internacional.

A. Diseño del proceso de inserción internacional: El llamado Pacto de Nuevo León, fue el documento en el que Rizzo expuso las estrategias, prioridades y orientaciones que debía seguir su gobierno durante su período de seis años. El objetivo principal del Pacto fue crear un nuevo Nuevo León más acorde a los cambios de la globalización.

El segundo capítulo del Pacto se propuso la internacionalización de la región, sin embargo no se cuenta con las líneas de acción y estrategias establecidas para dicho capítulo.

B. Implementación: En cuanto a la implementación, los cambios adelantados para conseguir este segundo objetivo del Pacto de Nuevo León fueron los siguientes: Primero, se hicieron los cambios pertinentes en la estructura organizacional, como lo fue reformar las atribuciones de distintas dependencias para que “reflejaran el cambio de modelo económico de uno cerrado, enfocado al mercado interno, a una economía abierta, que busca insertarse en el mercado internacional” (Ortega 2005, pág.368).

Igualmente, se dio nacimiento a la Secretaría de Desarrollo Económico como ente encargado de todos los aspectos económicos (agrario, industrial, comercial y servicios) a los que se sumó la inversión y fomento a la exportación como pilares y metas de su administración.

Segundo, ajustó la normatividad interna, creó un programa específico en materia de promoción empresarial (Programa Estatal de Promoción Empresarial), simplificó procedimientos y eliminó trabas, en su búsqueda por generar competitividad para la región, atraer inversiones y fomentar la apertura de empresas de origen nacional e internacional.

Tercero, desarrolló una estrategia de marketing y promoción del territorio. “Desde el gobierno central se inició una intensa campaña de promoción de Nuevo León a nivel internacional, caracterizada por misiones comerciales en las que el Ejecutivo, acompañado de algunos destacados empresarios de la localidad, viajaba al extranjero para promover los productos nuevoleonenses y establecer relaciones comerciales” (Ortega 2005, pág.382).

Finalmente, profundizó las relaciones con gobiernos regionales de otros países al gestionar cooperación descentralizada. Así, como parte de las misiones comerciales en el período de 1991-1997 se firmaron once acuerdos de hermanamiento de ciudades.<sup>7</sup>

El segundo período de gobierno fue el de Fernando Canales Clarión (1998-2003). Este inició en un contexto muy distinto al de Rizzo, pues la estabilidad de la que gozó el gobierno anterior se vio diezmada por la crisis económica de 1994. Así, una primera lectura del Plan Estatal de Desarrollo (PED) deja al descubierto que el tema central de su gobernación estuvo enfocado a la generación de soluciones a las principales preocupaciones de los nuevoleonenses como lo son más y mejores empleos, seguridad pública, educación y pobreza extrema.

A. Diseño del proceso de inserción internacional: Al revisar el PED se evidencia que no existe un capítulo exclusivo que plantee las estrategias sobre la actuación internacional de la región, como si lo tuvo Rizzo. Sin embargo en el capítulo de empleo y desarrollo económico se encontraron dos subcapítulos que tienen como eje central la promoción de las exportaciones e inversión, y turismo, que deja ver que si existe una orientación internacional en las áreas de promoción de exportaciones e IED.

En este sentido, en cuanto a la promoción de exportación y atracción de IED se plantea como objetivo principal “impulsar la actividad exportadora de Nuevo León y atraer inversión nacional y extranjera, preferentemente en los sectores productivos que representen mayor beneficio para el Estado” (Canales 1997, pág.70).

Para cumplir con dicho objetivo se plantean siete estrategias, dentro de las cuales se destacan el aprovechar y ampliar las relaciones de Nuevo León con Estados, provincias y regiones de otros países; promover la imagen de la región, sus ventajas y productos al exterior; estimular instalación de empresas exportadoras; y fomentar alianzas con empresarios del extranjero.

Por su lado el subcapítulo de Turismo tiene como objetivo principal “incrementar la afluencia y estadía de los visitantes, consolidando el turismo de negocios, convenciones y

---

<sup>7</sup> Hermanamientos con: Barcelona, España; San Antonio, Texas; Dallas, Texas; Houston, Texas; Bilbao, España; Olongapo, Filipinas; Hamilton, Canadá; Corpus Christi, EEUU; IASI, Rumania; San salvador, El salvador ; y Medellín, Colombia (Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE ] 2013).

exposiciones, y posicionando paralelamente a Nuevo León como una alternativa de turismo recreativo a nivel nacional e internacional” (Canales 1997, pág.71).

Este subcapítulo de turismo, diferente a las exportaciones e inversión, tiene como base ahondar en el área de gestión internacional de la promoción territorial. Se busca así impulsar la región de Nuevo León desde sus ventajas como un lugar tanto de negocios como recreativo.

Para esto se plantean siete estrategias de las que se destacan atraer exposiciones y convenciones nacionales e internacionales; y redimensionar la imagen de la entidad federativa como lugar de negocios y turismo recreativo.

B. Implementación: En cuanto a la implementación, se puede evidenciar, que si bien, Canales fue tímido en la elaboración de su PED, en la proyección internacional de la región, sus acciones posteriores fueron osadas, pues se observa una amplia participación en las diferentes áreas de gestión internacional, según los resultados presentados en los informes de gobierno de diferentes años (Canales 2003).

Primero, en el área de Cooperación, al igual que Rizzo, aumentaron el número de hermanamientos con otras ciudades de América, Europa y Asia<sup>8</sup>. Adicionalmente, participó en diferentes convenios de colaboración y cooperación con Texas- EEUU, Water Environment Research, Fox Sport, Columbia Británica – Canadá, el Banco Mundial y el U.S Trade Development Agency. Y por último, recibió muchas visitas a su territorio de presidentes, embajadores, ministros, alcaldes y empresarios de multinacionales.

Segundo, en el área de Promoción (Marketing territorial) se elaboraron diferentes programas para dar promoción y publicidad a Nuevo León, atraer convenciones, exposiciones y otros grandes eventos de corte internacional. Igualmente se creó el programa central de promoción -Monterrey, ciudad de las montañas- y se realizaron diversos viajes al exterior de promoción como lo fueron a Brasil, Alemania, Corea del Sur, EEUU, Inglaterra, Italia, Japón, Singapur, Suiza y Sudáfrica.

---

<sup>8</sup> Hermanamientos con: 1999: Mc Allen, EEUU; Guatemala, Guatemala; Belén, Autoridad Nacional Palestina; Seguin, Texas; Winnipeg, Canadá; Monterrei, España; Surabaya, Indonesia; Goliad, Texas, Bello Antioquia, Colombia; Laredo, Texas; Orlando, Florida; y ciudad de plzen, Rep. Checa (SRE 2013).

En conjunto, el marketing de la región atrajo diversos eventos como la conferencia internacional sobre la financiación del desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la reunión de alcaldes de Iberoamérica, la copa mundial del ciclismo, entre otras.

Tercero, en el área de Promoción a las Exportaciones se presentaron los siguientes datos, en cuanto a exportaciones de productos no petroleros (INEGI 2012): En el 2000 fue de 10.233 millones de dólares, en 2001 de 8.420, 2002 de 8.259 y en 2003 de 9.258.

Se puede observar que del 2000 al 2002 se dio una disminución de las exportaciones, sin embargo esta disminución más que corresponder a una falla en la promoción de este sector es el resultado de una crisis económica en el 2001. A partir del 2003 se evidencia una recuperación de las exportaciones.

Por otro lado, parte de la estrategia exportadora se basó en la instauración de empresas de corte nacional e internacional. Según datos de INEGI (2012) en los seis años de gobierno se dio un incremento del 26,4% de empresas que pasaron de ser 45.009 empresas en 1997 a 56.899 en 2003.

Por último, en el área de promoción de la IED, se puede observar que en cifras de millones de dólares, la IED aumentó de manera significativa dentro de los seis años de gobierno. En 1998 se obtuvo un total de 672,9 millones de dólares y para 2002 se contaba ya con un total de 2.195,9 millones de dólares. Los lugares de proveniencia de la IED han sido en orden Europa, EEUU, Asia y por ultimo Canadá. (Secretaría de Economía 2013).

Finalmente, el tercer gobierno fue el de José Natividad González (2004-2009), quien a diferencia de los dos gobiernos anteriores ha sido el más comprometido con posicionar a Nuevo León en la arena internacional. Así como Rizzo tuvo un enfoque más económico y Canales uno más social, Natividad González, por su lado, plateó un gobierno de alcance internacional, convirtiendo en meta de su PED y gobierno la de “construir un gobierno humanista, competitivo y democrático con visión para proyectar internacionalmente a Nuevo León, a partir de los avances logrados” (González 2004, pág.18).

A. Diseño del proceso de inserción internacional: En el PED son varios los apartados que hacen referencia a las acciones que pretende adelantar el gobierno para la

internacionalización del territorio; además en su último capítulo se han planteado dos proyectos en específico en miras del mismo fin<sup>9</sup>.

En el capítulo número uno, el objetivo siete se titula “la vinculación de la región con otras entidades federativas y relaciones internacionales con visión de futuro” y allí se plantea como visión “Un Estado que comparta plena y respetuosamente su responsabilidad en el quehacer nacional, comprometido con el desarrollo del noreste de México y que aprovecha en forma estratégica su vinculación internacional” (González 2004, pág.34).

Para alcanzar dicho objetivo se plantean cuatro estrategias: impulsar las relaciones internacionales, reposicionar la región en el contexto internacional, crear una estrategia para vincularse con Texas, y la promoción de intercambios con otras regiones y países.

Otro capítulo importante es el de inversión, exportaciones y turismo, que buscan generar “una región de proyección internacional que se distinga por un entorno de certidumbre económica, adecuado para la instalación, el desarrollo y la consolidación de empresas exportadoras y de inversión productiva” además, buscan generar un “sector turístico estratégicamente incorporado al desarrollo económico de la entidad, que proyecta a Nuevo León como destino atractivo para visitantes regionales, nacionales e internacionales” (González 2004, pág.77).

B. Implementación: Al igual que en el gobierno de Canales, en este se vivió una amplia actividad en las diferentes Áreas de gestión internacional durante los seis años de gobierno, según los datos presentados en los informes de gobierno de los seis años de gestión (González 2009).

En el área de Cooperación, se continuó avanzando en el tema de hermanamiento de ciudades<sup>10</sup>, igualmente se dieron más convenios de colaboración esta vez con Quebec, Lombardía, Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo. Además, en esos años se recibieron visitas de funcionarios y mandatarios de Reino Unido, EEUU, Chile, España, Francia, Vietnam, Tailandia, Italia, Suiza, entre muchos más.

---

<sup>9</sup> Estos dos proyectos serán objeto de análisis en el siguiente capítulo.

<sup>10</sup> Hermanamientos con: Santiago, Cuba; Isla del padre sur, Texas; Guadalupe y ciudad Edimburgo, Texas; y Von Ormy, Texas (SRE 2013).

En cuanto a Marketing Territorial se realizaron en Nuevo León diversos eventos de carácter internacional, tales como: la Cumbre de las Américas, el Fórum Universal de las culturas, el Congreso mundial de las tecnologías de la información, el Foro Económico Mundial, entre otros. Por su lado, en el componente de turismo se dio nacimiento al programa de Bienvenido Paisano, Nuevo León te da la mano; como instrumento para impulsar la región, además se construyó el Parque Fundidora para poder recibir y llevar a cabo los diferentes eventos internacionales y finalmente se llevaron a cabo campañas creativas de publicidad regional.

Siguiendo con el Área de las exportaciones, el gobierno de Natividad González impulsó a que diferentes empresarios de la zona hicieran presencia en ferias internacionales. La participación fue de aproximadamente 500 empresarios en lo transcurrido de los seis años de gobierno. Además, en miras de impulsar el sector exportador, se creó el Centro de atención empresarial, el centro virtual de negocios y el World Trade Center para dar asesoría, acompañamiento y seguimiento a los nuevos empresarios y a las PyMES.

En cifras, gracias a los programas de acompañamiento y la participación en ferias internacionales, se dio un incremento del sector exportador, a través del periodo de gobierno. En el 2004, primer año de gobierno, los datos de las exportaciones, en millones de dólares según el INEGI (2012), fue de 10.378, en el 2005 de 13.850, 2006 de 15.745, 2007 de 19.813, 2008 de 21.636 y finalmente en 2009 de 20.492. Estos datos demuestran que las acciones llevadas a cabo por el gobierno fueron exitosas.

Finalmente, en Promoción de la IED, se logró la generación de aproximadamente 57 mil empleos en este sector durante los seis años. Los principales inversionistas provienen de Europa, EEUU y Canadá. Sin embargo, los datos de la IED (medidos en millones de dólares) no son tan alentadores, pues la inversión se ha recibido de manera inconstante en los seis años. Así como para el 2004 se recibieron 1.469 mdd y para el 2005 aumentaron hasta 5.138mdd; luego en 2006 descendieron a 2.000mdd continuando a la baja en los siguientes años (Secretaría de Economía 2013). Esta disminución en los datos de IED, más que estar asociada a una mala promoción de la región, está relacionado con periodos de inestabilidad económica de los países donantes.

A manera de conclusiones del proceso de internacionalización referente a los tres periodos de gobierno en Nuevo León, se puede decir que:

En cuanto a diseño, se evidencia una evolución en el proceso. Si bien, el primer gobierno fue reservado en su planeación, o por lo menos, según la información encontrada en esta investigación, los dos siguientes reflejan una inclusión explícita de la visión de internacionalización de la región, anclada, esencialmente al desarrollo económico, la competitividad y la inserción en los mercados internacionales.

Igualmente, en el diseño de un proyecto estratégico, se ve evolución de unas estrategias y acciones desarticuladas entre sí a la construcción de proyectos específicos con visión a futuro. Los dos primeros periodos de gobierno se movieron en el ámbito internacional, a través de acciones separas y desarticuladas, sin embargo el último gobierno lo hizo de manera organizada a través de la planeación de dos proyectos estratégicos para internacionalizar Nuevo León.

En la implementación, se observa que los tres gobiernos mantuvieron una amplia actividad internacional, pues todos fueron muy activos en las diferentes áreas de gestión internacional, como lo fue la cooperación descentralizada, el marketing territorial, y la promoción a la exportaciones y la IED.

En cuanto enfoque de gobierno se puede ver que, si bien los tres gobiernos fueron diferentes entre sí, pues uno se preocupó más por los cambios internacionales, el otro por los problemas de la crisis y el otro por la visión internacional de la región, un componente que siempre estuvo presente en los tres fue la importancia hacia los temas económicos, especialmente hacia las exportaciones y la IED.

Al haber analizado los tres periodos de gobierno se puede decir que para la región es tema prioritario su internacionalización, pues aunque se presente de diversas maneras en los tres gobiernos, se observa que existe una lógica, y continuidad en como los gobernadores quieren proyectar y ver a Nuevo León a futuro.

### **3. LA RESPUESTA DE NUEVO LEÓN AL TLCAN Y A LOS CAMBIOS EN EL CONTEXTO ECONÓMICO INTERNACIONAL**

La investigación del capítulo anterior, permitió entender que el proceso de internacionalización de Nuevo León se impulsó a partir del TLCAN, y se ha desarrollado de manera transversal a los tres gobiernos desde la vigencia del tratado. Sin embargo, este proceso no se desarrolló por igual en los tres periodos. Por un lado, los gobiernos de Rizzo y Canales sentaron las bases para dar una respuesta exitosa a las oportunidades que se derivan del TLCAN, y por el otro, el gobierno de González revaloró la acción internacional con base en las nuevas dinámicas económicas del siglo XXI. Estas dinámicas, no solo estiman la apertura y el libre cambio, sino que reconocen una economía basada en el conocimiento.

En este sentido, José Natividad González (gobierno de 2004) entendió que, a diez años de la entrada en vigencia del TLCAN y con una eliminación del 98% de los aranceles, la zona de libre comercio alcanzó su etapa madura y estable. Además, que si bien las oportunidades del tratado siguen estando vigentes, el contexto y la realidad del siglo XXI han demostrado ser distintos a la década de los noventa y es necesario que su región cambie y se diversifique con un plan de internacionalización más adecuado a los nuevos retos.

De esta manera, el presente capítulo se concentra en analizar los dos proyectos de internacionalización del gobierno de Natividad González, para entender cómo estos buscan impulsar tanto la segunda etapa del TLCAN como responder a los nuevos retos económicos de principio de siglo. Con base en este objetivo, este apartado se compone de dos partes. Primero, se hará referencia al primer proyecto de internacionalización ligado al TLCAN y las bases que sentaron los gobiernos anteriores. Segundo, se expondrá el proyecto que responde a la dinámica de la económica del conocimiento.

### **3.1. Respuesta de Nuevo León al TLCAN: Primera estrategia de internacionalización del Gobierno de Natividad González**

Como se evidenció en el capítulo anterior, la internacionalización de la región ha sido un proceso de varios años y gobiernos, y no algo que surgió repentinamente en el gobierno de Natividad González. Por tanto, para entender cómo surge la primera estrategia de internacionalización en 2004, es importante mostrar cómo los gobiernos de Rizzo y Canales, establecieron los pilares para el nacimiento de una estrategia de internacionalización

Esos dos periodos de gobierno fueron los que estuvieron directamente relacionados con la puesta en marcha del TLCAN y los que de manera inmediata reaccionaron a sus oportunidades. Las reformas que ellos llevaron a cabo para responder de manera adecuada al nuevo escenario de apertura económica, se convirtieron en las bases para que el gobierno de Natividad González adelantara un proceso de internacionalización planeado.

En el mandato de Sócrates Rizzo se adelantaron diversas reformas, que respondían de manera inmediata a la firma del TLCAN y los cambios que desde la presidencia estaba gestando Salinas Gortari.

A nivel nacional, Salinas estaba impulsado a todas sus regiones para llevar el país a la modernidad y que pudieran figurar en el ámbito internacional; para ello desarrolló diversas reformas y cambios estructurales para que México encajara en el molde económico que los organismos internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio) plantearon.

La gubernatura de Rizzo estuvo directamente influenciada por los lineamientos federales, y por tanto, a nivel regional adelantó igualmente reformas que cumplieran con el direccionamiento nacional y que estuvieran más acorde a la realidad de la globalización, revolución política y el nuevo equilibrio de poder mundial.

Entre los cambios más importantes se destaca: Primero, la creación de una nueva Ley Orgánica de la Administración Pública, a través de la cual buscó diezmar las secretarías y dependencias del Estado, para agilizar trámites, desburocratizarlos y modernizarlos, en búsqueda de una mayor competitividad y calidad en todos los ámbitos.

Segundo, se dio una reestructuración de la deuda, que permitió al Estado federado tener más recursos para invertir en la modernización la región, sus carreteras, sistemas de

transporte, etc. Esto buscó generar una adecuada infraestructura, para que Nuevo León fuera más competitivo y atractivo internacionalmente.

Y tercero, se creó un ambiente jurídico y laboral para dar estabilidad y certidumbre a la inversión nacional y extranjera, dar orientación a las nuevas empresas, simplificación de los procedimientos para la apertura de empresas y apoyo a los pequeños productores.

En el gobierno de Fernando Canales, si bien sus acciones no respondieron de manera inmediata a los primeros años del TLCAN tuvo, sin embargo, que reaccionar frente a los problemas derivados de la crisis economía en 1994, que se habían presentado como resultado de una acelerada apertura económica. En este sentido, sus reformas estuvieron enfocadas en la recuperación económica y dar solución a los diferentes problemas<sup>11</sup>.

Al igual que Rizzo, su primera reforma fue hacer cambios en la estructura organizacional, para optimizar recursos y crear un aparato ágil que responda de manera adecuada a los tiempos que exige la globalización. Reformó así la Secretaría de Desarrollo Económico y creó la Dirección Estatal de Turismo. En palabras de Canales, citado por Ortega (2005, pág.398):

De acuerdo a la necesaria e inminente participación del gobierno del estado en la globalización de la economía y el comercio internacional, y toda vez que para una eficiente participación en estos ámbitos se requiere una estructura gubernamental bajo la cual se puedan tomar decisiones al ritmo impuesto por las operaciones internacionales, es necesario hacer más eficiente la toma de decisiones y en general el despacho de los asuntos que en materia de fomento a la inversión extranjera, comercio exterior y turismo requieren.

Un segundo cambio estuvo enfocado a la promoción de la actividad empresarial a través del: fomento a la actividad productiva, la generación de empleos estables y mejor remunerados, el aumento de la competitividad, productividad y calidad empresarial, la generación de confianza en los inversionistas e impulso a las exportaciones.

Por último, buscó consolidar la vocación exportadora de la región a través de misiones comerciales, el establecimiento de empresas en sectores de alta tecnología, la promoción de Nuevo León como destino turístico y la creación de comisiones de apoyo a las exportaciones.

En síntesis, se pudo observar que los dos gobiernos anteriores a Natividad González fueron modificando el terreno regional para enfocarlo e introducirlo de manera adecuada a

---

<sup>11</sup> Como se mencionó en el capítulo anterior los principales problemas son el desempleo, la inseguridad, la crisis de la deuda y la corrupción.

los cambios generados a partir de la apertura económica y el TLCAN. Las reformas en la administración pública, la descentralización, el saneamiento de las finanzas públicas, la atracción de inversión extranjera y el enfoque exportador que se le dio a la región, creó un banco de experiencias que a futuro le permitió a González generar una estrategia de internacionalización planeada y articulada.

Tras el gobierno de Sócrates y Canales, el gobierno que entraba, no tuvo en sus oficios el responder directamente al TLCAN o a la crisis, sino que por el contrario tuvo que manejar el direccionamiento de la región como una balanza entre antiguas situaciones y nuevos retos<sup>12</sup>.

En 2004 se cumplían diez años desde la entrada en vigencia del tratado y se había logrado casi el cien por ciento de la desgravación arancelaria, por lo que se veía el inicio de una etapa de estabilidad en los resultados del acuerdo. Con base en eso González entendió que:

Si bien el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) sin duda constituyó un gran paso en el establecimiento de una nueva plataforma de la economía y los intercambios comerciales de la región, por medio del diseño y la aplicación de un conjunto de medidas que permitieron capitalizar las ventajas comparativas del país [...] el modelo de cooperación enfrenta el reto de evolucionar con el fin de impulsar aún más el desarrollo integral de América del Norte y, en tal contexto, muy señaladamente el de subregiones como la conformada por los estados del noreste de México y el estado de Texas (González 2004, pág.153).

En este sentido, se diseñó un proyecto para impulsar la segunda etapa del TLCAN denominado *Programa para la Integración del Desarrollo Regional del Noreste y su Vinculación con Texas (INVITE Program*<sup>13</sup>).

Esta es una iniciativa regional, que dando respuesta a una situación nacional e internacional, como lo es el TLCAN, busca dentro de sus ideales poder tener influencia en la agenda internacional en temas que preocupan directamente a las regiones parte. Tiene como fin “crear un espacio regional que, con una visión global, incremente la competitividad y mejore la calidad de vida” (Gobierno del Estado de Nuevo León 2007) a través de la

---

<sup>12</sup> Los viejos retos son los relacionados al TLCAN y serán tratados en esta sección. Los nuevos retos serán considerados más adelante.

<sup>13</sup> Este programa empezó formalmente en marzo del 2004

cooperación regional en temas económicos, comerciales, industriales, urbanos, ecológicos, tecnológicos, de educación, de ciencia y tecnología.

El programa, está inspirado en las fuertes relaciones comerciales que se han establecido entre México y Estados Unidos y sus regiones fronterizas, a partir de la implementación del Tratado. Además, se inspira en las ventajas con las que cuenta la región noreste de México y Texas. A saber según datos del gobierno, la región noreste de México es el 12% de la población nacional, ocupan el 28% del territorio, tiene una participación en el PIB del 19% y una captación del 63% del IED.

Francisco Javier Alejo (coordinador ejecutivo del INVITE) citado por Casas (2007, párr.1) puntualiza que la región noreste con Texas, tienen un mercado de aproximadamente 30 millones de personas y es un gigante económico que crece a tasas mayores de lo que lo hace en su totalidad México, moviendo anualmente un total de 1.3 billones de dólares. Al juntarse dicha región con el noreste mexicano se convertirían en la octava economía mundial.

Para lograr el proyecto, se establecieron un número de acciones que tienen la intención de diseñar y establecer políticas públicas, promover el desarrollo de la zona, estimular la participación de los diferentes sectores, fortalecer e impulsar la investigación e inversión; y generar una nueva frontera con una cultura de cooperación. (Aguilar 2007).

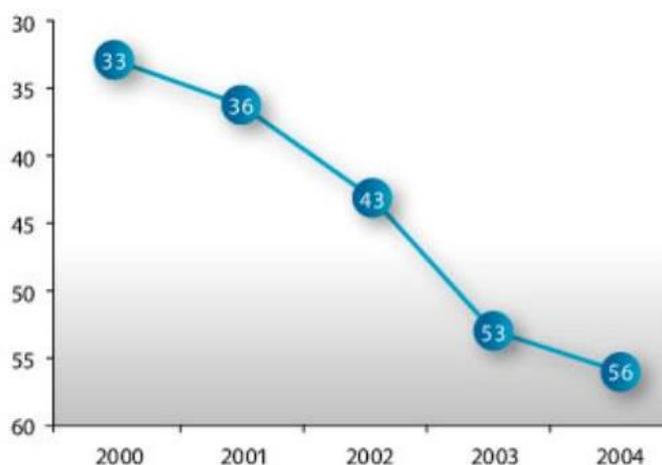
Al final del gobierno de González, en el año 2009, se puede decir que la estrategia se ha desarrollado con éxito y ha alcanzado su objetivo general y las acciones; entre las que se destacan: Primero, que todos los Estados del noreste de México y Texas haya querido vincularse y firmar el programa. Segundo, a partir de ello se han constituido la Comisión Consultiva, el consejo de gobernadores y la Comisión de seguridad pública y medio ambiente, por otro lado, se firmó el Acuerdo para el desarrollo regional sostenible y el Acuerdo para un progreso regional asociado, y por último, se ha adelantado una cartera de proyectos carreteros, ferroviarios, aeroportuarios, telecomunicaciones y de viabilidad urbana.

### **3.2. Respuesta de Nuevo León a los nuevos retos: Segunda estrategia de internacionalización**

A partir de 1996, México logró estabilizarse tras haber lidiado con la crisis económica de 1994. A partir de ese año, si bien la economía mexicana no se vio irrupida por una crisis

tan grave como la del tequila, tampoco ha tenido un crecimiento económico grande y acelerado. Por el contrario, el país ha entrado en una fase de quietud, que se le conoce como de Estancamiento Estabilizador<sup>14</sup>, que ha devenido en el decaer de su competitividad. (Ver Gráfica 6).

**Gráfica 6. Perdida de competitividad en México.**



Fuente: (IMD World Competitiveness YearBook 2004).

En Nuevo León, Natividad González entendió que el país y el mundo se encuentran frente a cambios económicos importantes que han generado nuevos retos, y que las prácticas económicas del siglo XX, basada en la industria pesada y la mano de obra, ya no son las protagonistas.

En este sentido, él consideró que para salir del estancamiento en el que se encuentran y adquieran competitividad global, la región debe moverse hacia una nueva estrategia económica: la economía del conocimiento<sup>15</sup> o las mentefacturas. Dado que, como dijo Juan

<sup>14</sup> El “Estancamiento Estabilizador” es el término utilizado por algunos economistas para referirse al desempeño económico de nuestro país en las últimas décadas y contrastarlo con las épocas de bonanza, durante los años 50 y 60, en los que México crecía a un ritmo anual del 6%, lo mismo que los salarios reales, mientras la inflación y las tasas de interés se mantenían a niveles sumamente bajos y el tipo de cambio fijo (Martínez 2013, párr.4).

<sup>15</sup> La economía del conocimiento es una economía basada en la información y sus derivados, una economía que aporta valor a los bienes a partir de conocimiento avanzado e innovación tecnológica, pero sobretodo, es un modelo de coordinación de una fuerza laboral que aspira no sólo a educarse por más tiempo sino a cambiar

Carlos Navarro especialista de la División de Competitividad e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo citado en el periódico La Nación (2013, párr.3): “la adaptación, creación, transmisión y aplicación productiva de ideas se está convirtiendo en la principal fuerza impulsora de la economía [...] Por eso, en estos momentos hay una carrera en todo el mundo por la transformación de las economías nacionales en economías del conocimiento. "Es una garantía de dinamismo sostenible””.

En la economía del conocimiento, la región, como espacio geográfico, ha tomado un gran protagonismo, y esto ha sido un gran impulso para que Nuevo León viera en este nuevo escenario, una manera para participar y dar respuesta a las dinámicas internacionales.

De esta manera, para responder a los nuevos retos de la economía del conocimiento, en noviembre de 2004, se lanzó el segundo proyecto estratégico: *Monterrey, Ciudad Internacional del Conocimiento (MCIC)*.

Este proyecto nace con la intención de convertir, en el corto, mediano y largo plazo, a Monterrey en “un territorio geográfico en donde, conforme a un plan y una estrategia general asumido conjuntamente por la sociedad y el gobierno, sus actores tienen el propósito común de construir una economía basada en el desarrollo del conocimiento” (González s.f). En un lugar donde se crea, transmite, adquiere y utiliza el conocimiento como medio para el crecimiento económico y la competitividad.

Para que una ciudad, región o país sean considerados como de Mentefacturas tienen que cumplir con ciertos aspectos reconocidos como similares en las economías que son del conocimiento, las cuales según el autor Miguel Santos (2010) son: Un alto nivel de capital humano; alta inversión en investigación y desarrollo; tener grupos de industrias basadas en el conocimiento o los servicios; altos niveles de capital social; una comunidad con cultura fuerte; nuevas maneras de gobernanza; y un alto perfil internacional.

Con el objetivo de lograr los diferentes aspectos anteriormente nombrados, el proyecto nace con cuatro objetivos principales. A saber, impulsar el desarrollo tecnológico y el establecimiento de empresas del conocimiento; proyectar internacionalmente la educación

---

drásticamente la calidad de vida. La economía del conocimiento, como la sociedad del conocimiento, de la que forma parte, son expresiones de un avance tecnológico que ha permitido reducir los costos de transmisión de información y ampliar la capacidad para su almacenamiento físico (Fundación este país y Fundación Friedrich Naumann 2005, pág.3).

de calidad que se imparte en la entidad; desarrollar la infraestructura urbana necesaria y, asegurar la alta competitividad de los sectores gubernamental y privado como eje rector del desarrollo económico. Y para cada uno se plantean numerosas acciones.

Lo primero que hizo el gobierno fue crear una alianza entre gobierno, empresas y universidades denominado *Triple Hélice*, para que los tres sectores trabajen en conjunto entorno al proyecto.

Segundo, se ha buscado darle una promoción al proyecto ante el Presidente de la República, las autoridades federales, los organismos financieros internacionales, las instituciones académicas y las organizaciones empresariales locales, nacionales e internacionales.

Tercero, se han creado el Parque de Investigación e Innovación tecnología (PIIT) y el Instituto de Innovación y Transferencia Tecnológico de Nuevo León (I2T2), como organismos que fomentan la investigación, apoyan la creación de empresas, y promueven la participación de los diferentes sectores.

Cuarto, se promulgó la ley para el fomento del desarrollo basado en el conocimiento, que dio origen al Consejo de ciencia y tecnología del Estado de Nuevo León y a la Coordinación de innovación y competitividad gubernamental.

Por último, para el 2009 se creó el Plan Maestro, que es donde se documenta el proceso, las estrategias, los programas claves y la participación de los actores en el programa.

### **3.3. Conclusiones analíticas de los dos proyectos de internacionalización**

Natividad González, durante su gobierno, estuvo muy comprometido con el desarrollo de Nuevo León, y se evidencia que entiende lo Local como el espacio geográfico desde donde se debe apuntar a obtener la competitividad y el desarrollo económico de la región, y que para ello, es de suma importancia su participación en los diferentes escenarios de gestión internacional.

Igualmente, es un gobierno que evaluó correctamente las ventajas de su territorio, y les sacó el mayor provecho para generar programas de alto alcance con visión a futuro e impacto internacional que sigan velando por el desarrollo regional y el bienestar de los nuevoleonenses.

A la par, respecto a los proceso de diseño de las estrategias, surge una etapa de priorización de proyectos de carácter competitivo y en materia de cooperación, que genera un proceso articulado y claro para la gestión internacional que quiere alcanzar la región. Además, al construirse proyectos de largo plazo, se puede asegurar que a futuro los gobiernos siguientes seguirán entendiendo y atendiendo la internacionalización de la región como tema prioritario y de interés para la región pues ya se ha creado toda una estructura para ello y la ciudadanía ya se ha apropiado de ellos.

Respecto al programa INVITE, se analiza que, si bien las manufacturas han dejado de generar la competitividad deseada para México y el TLCAN ha entrado en una etapa de estabilidad, el gobierno de González ha sido capaz de ver en ellas las oportunidades necesarias para impulsar una integración y cooperación a nivel regional entre el noreste de México y el Estado de Texas.

Frente a los escenarios de gestión internacional, con el programa Nuevo León ha demostrado moverse de un ámbito meramente económico a uno donde participa con mayor fuerza a través de la cooperación descentralizada, obteniendo más influencia y voz en los temas de la agenda global.

Asimismo, Nuevo León ha demostrado tener un gran liderazgo en la región noreste de México y Texas, al haber logrado la vinculación de ellos en un proyecto que ha surgido unidireccionalmente, pero que reconoce la realidad y las potencialidades de toda la región en su conjunto.

Respecto a Monterrey, ciudad internacional del conocimiento, este programa ha construido una *plataforma multiactoral* (la Triple Hélice), en la cual es claro que no es sólo el Gobierno Regional el responsable del proceso de internacionalización, sino que requiere de actores claves como las universidades y los empresarios, para poder dinamizar el proceso de inserción y adaptación a las dinámicas internacionales.

Además de los actores de la Triple Hélice, el gobierno ha perfilado el proyecto a un portal de aliados estratégicos, como lo son el Presidente de la República, las autoridades federales, los organismos financieros internacionales, las instituciones académicas y las organizaciones empresariales locales, nacionales e internacionales, que servirán como actores sustanciales que avalan el proyecto y lo ayudan a financiar.

También con este proyecto, el gobierno de Nuevo León ha demostrado encontrarse a la vanguardia de los acontecimientos actuales y su intención de ser líder de los cambios, pues está respondiendo en tiempo real a los nuevos retos que impone la economía del conocimiento, dejando atrás un pasado nacional que ha entrado tarde a los procesos que en el escenario internacional se gestan.

Por último, se puede decir que la creación de un Plan Maestro, demuestra la intencionalidad que existe por parte del gobierno para comunicar y dar resultados de los avances y progresos en el proyecto a sus ciudadanos, de tal manera que exista una transparencia por parte de ellos hacia sus ciudadanos.

#### 4. CONCLUSIONES

El siglo XX fue testigo de grandes cambios, entre ellos el auge de la globalización, el nacimiento de los Acuerdos de Integración Regional, una mayor descentralización en los países y la incursión de nuevos actores en la esfera internacional. En este escenario, el rol de los gobiernos regionales ha tomado gran importancia, pues sus motivaciones culturales, políticas y económicas los han llevado a actuar más allá de sus fronteras nacionales a través de la internacionalización de sus territorios.

En esta nueva modalidad, el Estado federado de Nuevo León, ha sido una de las regiones mexicanas más proactivas y con mayores incentivos para internacionalizar su territorio en búsqueda de mejores condiciones económicas que generen crecimiento, desarrollo y bienestar a su población.

Dicha región, empezó a ver el escenario internacional como una opción a partir del proceso de apertura que en los años ochenta vivió el país y más que nada a partir de la puesta en marcha del TLCAN en el año 1994.

Para México y sus regiones, la importancia del TLCAN se deriva en que fue la materialización de la intención que tenía el país de abrirse al mundo y vincularse efectiva y exitosamente en él. Además, era un escenario que prometía muchas oportunidades y beneficios que transformaría la realidad económica del país.

Por un lado, el tratado fue exitoso en cuanto que cumplió con los objetivos de reducir los aranceles, aumentar la apertura económica, las exportaciones, la IED y la competitividad del país. Sin embargo, fue igualmente negativo, en la medida en que la promesa de que el país tendría altas tasas de crecimiento económico no se cumplió; se empezó a tener un déficit en la Balanza comercial a razón de las fuertes importaciones que hacía México del país vecino EEUU; y las exportaciones al igual que la IED empezaron a crecer pero solo en algunos sectores económicos y regiones del país, lo que resultó en desigualdad sectorial y asimetrías regionales que generó ganadores y perdedores.

Las regiones ganadoras fueron aquellas del norte del país con algunas del centro, por su privilegiada posición geográfica, la actividad económica que en ellas se adelantaba (eran los centros industriales y de servicios), y por sus ventajas propias. En el caso de las regiones

del sur, estas quedaron como perdedoras dadas su lejanía de la zona fronteriza y una actividad económica incipiente, basada en actividades primarias. En este escenario, Nuevo León, en el noreste del territorio mexicano, logró ser uno de los ganadores puesto que las ventajas económicas, geográficas y de capital humano con las que cuenta le permitieron acceder a las oportunidades y resultados positivos del TLCAN.

Así bien, se puede entender que aunque TLCAN prometía unas oportunidades, en la realidad mexicana los resultados fueron tanto positivos como negativos y no todas las regiones pudieron posicionarse como ganadoras del proceso. La historia de Nuevo León en este contexto fue exitosa gracias a sus ventajas, sin embargo, si la región hubiese estado ubicada en el sur del país y no en el norte, si hubiese basado su actividad económica en algo diferente a la manufactura o los servicios, y si no hubiera adquirido un alto capital humano a través de los años, otro hubiese sido su destino frente a las oportunidades del TLCAN.

Una vez que Nuevo León empezó a actuar bajo las dinámicas de la apertura económica y el libre cambio, los gobiernos a partir de 1991 emprendieron el desarrollo de su proceso de internacionalización, avanzando en los diferentes escenarios de gestión internacional. Esto les permitió generar un cuerpo de experiencias con el exterior para lo cual la descentralización y los espacios jurídicos que el Estado central ha dado a sus regiones jugaron un papel fundamental.

De 1991 al 2009 se dieron tres periodos de gobierno (Rizzo, Canales y González) que si bien presentaban enfoques diferentes para su gestión, demostraron tener una amplia vocación e incentivos hacia la internacionalización del territorio. A través de dichos años, la experiencia internacional de la región se ha ido transformando y perfeccionando de unas acciones desarticuladas e implícitas a unas explícitas, planeadas y ordenadas a través de proyectos o estrategias de internacionalización.

Los gobiernos de Rizzo y Canales fueron los gobiernos que interactuaron de manera directa con las oportunidades del TLCAN y, a partir de ello sentaron e hicieron los cambios estructurales necesarios para generar un terreno propicio en el cual se pudiera adelantar una internacionalización planeada. Por su lado, el gobierno de González supo aprovechar el banco de experiencias previas que dejaron sus antecesores e impulsó dos estrategias de internacionalización a corto, mediano y largo plazo que responden a los viejos y nuevos retos.

Así, una de ellas se relaciona con el TLCAN y la otra con los retos impuestos por la economía del conocimiento.

Dichas estrategias, han tenido un proceso de diseño que demuestra la priorización que existe hacia proyectos de carácter competitivo y en materia de cooperación, que buscan generar un proceso articulado y claro para la gestión internacional que quiere alcanzar la región.

Igualmente, esta planeación adecuada de la internacionalización por parte de Natividad González, demostró su capacidad para ver, desde el punto de vista local, las oportunidades que tienen las regiones en el mundo para responder a los retos que la globalización a diario plantea. A la par, demuestra que ha hecho una evaluación correcta de las ventajas de la región al crear proyectos adecuados a su contexto y realidad, que tienen una amplia visión a futuro, con el que se espera lograr un alcance e impacto mayor al que ya ha tenido la región en el exterior en los años anteriores.

Además de un reporte de los resultados del proceso de internacionalización de Nuevo León, el presente trabajo permitió hacer una reflexión de los procesos de internacionalización y creación de estrategias de internacionalización que llevan a cabo las regiones alrededor del mundo.

Primero, se entendió que son diferentes las variables que juegan un papel importante en la decisión de internacionalizarse de una región. Variables como motivaciones económicas, cambios derivados de un acuerdo de integración económica, ventajas propias de una región o necesidades de responder a los nuevos retos del sistema internacional son solo algunas de las múltiples razones que acrecientan dicho fenómeno.

Segundo, se dilucidó que el surgimiento de unas estrategias de internacionalización necesita de periodos previos, en los cuales la región empieza a perfilarse hacia el exterior con diferentes acciones que generen un banco de experiencias que inducen a las regiones a crear una visión planificada de la acción, con base en lo aprendido de dichas experiencias previas.

Tercero, se aprendió que son diferentes los escenarios de gestión internacional que pueden ser usados por las regiones para actuar en el exterior, dentro de los cuales se encuentran tanto herramientas de tipo económico, como las exportaciones, IED y Marketing territorial, como de carácter político, tales como cooperación y la actuación en redes

internacionales. La herramienta que utilice una región dependerá de sus motivaciones y capacidades.

Finalmente, es importante entender que no todas las regiones en el mundo tienen las mismas capacidades para salir al exterior, pues factores como el marco jurídico estatal, la posición geográfica, el capital humano y los recursos de la región pueden frenar o por el contrario motivar dicha actuación. En el caso de Nuevo León, este fue privilegiado al estar en un país como México que ha generado los mecanismos jurídicos estatales que permiten las relaciones internacionales sus regiones. Sin embargo, así como muchos países han tenido grandes procesos de descentralización hay otros que están muy centralizados.

## BIBLIOGRAFÍA

Aldecoa, F. y Keating, M. (1999). *Paradiplomacia: las relaciones internacionales de las regiones*. Barcelona: Marcial Pons, Ediciones jurídicas y sociales. S.A.

### Capítulos o artículos en libros

Calderón, J. (2005). Diez años del tratado del TLCAN: su impacto en México. En A. Acosta y F. Falconi (Eds.), *TLC Más que un tratado de libre comercio* (págs. 63-107). Quito: FLASCO. Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=oniHVAYj2pYC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

García, R. (2011). Migración bajo el TLCAN: exportación de bienes y gente. En K. Gallagher, T. Wise, E. Dussel (Comp.), *El futuro de la política de comercio en América del Norte: lecciones del TLCAN*, (págs. 93- 97). Boston: Frederick S. Pardee Center for the Study of the Longer-Ranger Future. Disponible en: [http://www.ase.tufts.edu/gdae/publications/NAFTA\\_Spanish\\_report.pdf](http://www.ase.tufts.edu/gdae/publications/NAFTA_Spanish_report.pdf)

Laute, U y Lingenthal, M. (2001). La integración como instrumento para la paz y el desarrollo. En U. Laute, M. Lingenthal, F.Priess (Eds.), *Integración regional una condición para la paz y el desarrollo*, (págs. 43-87). Bogotá: Konrad Adenauer.

López, V. (2007). De lo local a lo global: la experiencia de Nuevo León en la globalización. En R. Elizondo, C. Farías, R. Flores (Eds.), *Nuevo León en el siglo XX: Apertura y globalización Tomo 3*, (págs. 61-87). Monterrey: Fondo editorial de Nuevo León. Disponible en: <http://fondoeditorialnl.gob.mx/pdfs/globalizaciomtomo3.pdf>

[Moreno, D. \(2006\) Los conceptos. En E. López \(Eds.\), \*Consideraciones básicas de la descentralización en México\*, \(Págs. 13-20\). Disponible en: <http://www.municipio.gob.mx/work/resources/Publinea/AspectosPDF.pdf>](http://www.municipio.gob.mx/work/resources/Publinea/AspectosPDF.pdf)

Ohmae, K. (2006). Los actores. En M. Sanz Y R. Gómez (Eds.), *El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en un mundo sin frontera*, (Págs. 107-161). Bogotá: Editorial Norma.

Orozco, C. (S.f). Descentralización y autonomía. En Colciencias y Universidad del Valle (Eds), *Ordenamiento territorial y medio ambiente*, (Págs. 113-141). Cali: Unidad de Artes graficas de la Facultad de Humanidades de la Universidad el Valle. Disponible en: [books.google.com.co/books?isbn=9586702642](http://books.google.com.co/books?isbn=9586702642)

Ortega, I. (2005). Sócrates Rizzo García y Benjamin Clariond Reyes-Retana (1991-1997). En I. Ortega y M. Márquez (Comp.), *Génesis y evolución de la administración pública de Nuevo León*, (págs. 365- 396). Monterrey: Fondo editorial de Nuevo León. Disponible en: [http://books.google.com.co/books?id=jD7Vz2BVzE8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=jD7Vz2BVzE8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Palacios, L. (2007). De la cultura de trabajo a la cultura de competitividad. En R. Elizondo, C. Farías, R. Flores (Eds.), *Nuevo León en el siglo XX: Apertura y globalización: de la crisis de 1982 al fin de siglo Tomo 3*, (págs. 163-197). Monterrey: Fondo editorial de Nuevo León. Disponible en: <http://fondoeditorialnl.gob.mx/pdfs/globalizaciotomo3.pdf>

Saravia, P y Camargo, L. (2012). La articulación con los mercados internacionales. En E, Nemer, et al. (Eds.), *Vocación productiva y potencialidad regional y municipal en el Estado de México*, (págs. 67-83). Toluca de Lerdo: Consejo editorial de la

Administración Pública Estatal. Disponible en:  
<http://ceape.edomex.gob.mx/sites/ceape.edomex.gob.mx/files/Vocacion.pdf>

### Artículos en publicaciones periódicas académicas

Aguilar, I. (2007). Frontera norte de México: agenda de desarrollo e integración económica. Reflexiones sobre el Noreste de México-Texas. *Revista mexicana de política exterior*, 81, 125-155. Disponible en:  
<http://www.sre.gob.mx/revistadigital/images/stories/numeros/n81/aguilar.pdf>

Alba, C. (2006). El TLCAN 10 años después. Balance y perspectivas para México. *En Asian Journal of Latin American Studies* 19 (102), 35-57. En:  
<http://www.ajlas.org/v2006/paper/2006vol19no102.pdf>

Beltrán, L. (2003). El NAFTA. México una experiencia para tener en cuenta. *En Revista Escuela de Administración de Negocios*, 49, 35-61. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/pdf/206/20604904.pdf>

Delgadillo, J. (2008). Desigualdades territoriales en México derivadas del tratado de libre comercio de América del Norte. *En Revista eure*, 34 (101), 71-98. En:  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0250-71612008000100004](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612008000100004)

Gazol, A. (2004). Diez años del TLCAN: una visión al futuro. *En ECONOMIAunam*, 1 (3), 9-29. Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/directorio/agazol.pdf>

Puyana, A. (2003). El camino mexicano hacia el regionalismo abierto: los acuerdos de libre comercio de México con América del Norte y Europa. *En Series CEPAL, Comercio Internacional*, 35 (66). Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/14361/P14361.xml&xsl=/comercio/tpl/p9f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xslt>

Santos, M. (2010). Paradiplomacy, knowledge regions and the consolidation of "Soft Power". En *Jasnut.net e-journal of international relations*, 1 (1), 10-28. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es.ez.urosario.edu.co/servlet/articulo?codigo=4044925>

Velázquez, R. (2008). La paradiplomacia mexicana: las relaciones exteriores de las entidades federativas. En *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*, 96, 123-149. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/18390>

Visca, P. (2004). La experiencia de México en el TLCAN: inversión y sustentabilidad del desarrollo. En *Revista Futuros*, 2 (6). Disponible en: [http://www.revistafuturos.info/futuros\\_6/tlcan\\_sost\\_1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_6/tlcan_sost_1.htm)

#### **Artículos en publicaciones periódicas no académicas**

Armenta, A. México en torno al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En *e-consulta* (2013, 29 de diciembre). Disponible en: <http://e-consulta.com/opinion/2013-12-29/mexico-en-torno-al-tratado-de-libre-comercio-de-america-del-norte-tlcan>

Casas, D. Estados del norte deben explotar su frontera con Texas. En *Periódico Crónica* (2007, 19 de septiembre). Disponible en: <http://www.cronica.com.mx/notas/2007/323571.html>

La economía del conocimiento. En *La Nación*. (2013, 10 de julio). Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1599579-la-economia-del-conocimiento>

Marín, N. TLCAN desastre para el campo mexicano. En *Periódico El sol de México* (2014, 4 de febrero). Disponible en: <http://www.oem.com.mx/elsoldemexico/notas/n3279627.htm>

Martínez, E. El estancamiento estabilizador. En periódico online Zocalo Zandillo, (2013). Disponible en: <http://www.zocalo.com.mx/seccion/opinion-articulo/el-estancamiento-estabilizador-1361269274>

## Otros documentos

Agencia Central de Inteligencia [CIA]. (2011). Country comparison GDP. En *The World Factbook*. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html?countryname=Mexico&countrycode=mx&regionCode=noa&rank=12#mx>

Albo, A y Ordaza, J. L. (2011). La migración mexicana hacia los estados mexicanos. En *BBVA Research*. Disponible en: [http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/WP\\_1105\\_Mexico\\_tcm346-246701.pdf?ts=1212012](http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/WP_1105_Mexico_tcm346-246701.pdf?ts=1212012)

Araoz, M. (1997). La Integración como Instrumento para Incrementar la Competitividad en un Mundo Globalizado: Perspectivas en la Comunidad Andina. En *La Integración Regional y los Desafíos de la Competitividad y la Convergencia: Requisitos, Estrategias y Perspectivas*. Disponible en: [http://cefir.org.uy/wp-content/uploads/downloads/2012/05/DT\\_19.pdf](http://cefir.org.uy/wp-content/uploads/downloads/2012/05/DT_19.pdf)

Ávila, H. (2008). Cambios y recomposiciones territoriales: Las regiones de México en la globalización. En *Geocrítica- X Coloquio Internacional*, Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/-xcol/107.htm>

Cámara de diputados. (2005). La Inversión Extranjera Directa por Sectores y Regiones de la economía mexicana, 1990 – 2004. En *Centro de estudios de finanzas públicas*. Disponible en: <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0052005.pdf>

Canales, F. (1997). Plan Estatal de Desarrollo 1997-2003. En *Gobierno de Nuevo León*. Disponible en:

[http://www.nl.gob.mx/pics/pages/pt\\_plan\\_desarrollo\\_historico\\_base/ped\\_1997\\_2003.pdf](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/pt_plan_desarrollo_historico_base/ped_1997_2003.pdf)

Canales, F. (2003). Informes de Gobierno (1997-2003). En *Gobierno de Nuevo León*. Disponible en: <http://www.nl.gob.mx/?P=informes>

De la calle, L. (2012). El TLCAN a veinte años. En *Canadá entre las naciones - McGill-Queen's University Press*, 113-122. Disponible en: [http://dev.ctpl.thejibe.com/sites/default/files/de\\_la\\_CalleSP.pdf](http://dev.ctpl.thejibe.com/sites/default/files/de_la_CalleSP.pdf)

Fundación este país y fundación Friedrich Naumann. (2005). México ante el reto de la económica del conocimiento. Disponible en: [http://estepais.com/inicio/historicos/174/20\\_suplemento\\_mexico%20ante%20el%20reto.pdf](http://estepais.com/inicio/historicos/174/20_suplemento_mexico%20ante%20el%20reto.pdf)

Gobierno del Estado de México. (1917). Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Última reforma: 2014. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Gobierno del Estado de México. (1976). Ley orgánica de la administración pública federal. Última reforma: 2013. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>

Gobierno del Estado de Nuevo León. (2007). Manual de Organizaciones y Servicios: Coordinación del programa para la integración del desarrollo regional del Noreste y su vinculación con Texas. Disponible en: [http://www.nl.gob.mx/pics/pages/unid\\_admin\\_base/INVITE07.pdf](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/unid_admin_base/INVITE07.pdf)

Gobiernos de Estados Unidos, Canadá y México. (1994). Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Disponible en: [http://www.sice.oas.org/trade/nafta\\_s/indice1.asp](http://www.sice.oas.org/trade/nafta_s/indice1.asp)

González, J. N. (2009). Informes de Gobierno (2004-2009). En *Gobierno de Nuevo León*. Disponible en: <http://www.nl.gob.mx/?P=informes>

González, J. N. (s.f). Que es una ciudad del conocimiento. En Monterrey Ciudad Internacional del Conocimiento. Disponible en: <http://www.fhdesignstudio.com/cic/acercade.html>

González, J.N. (2004). Plan Estatal de Nuevo León 2004-2009. En *Gobierno de Nuevo León*: Disponible en: [http://www.nl.gob.mx/pics/pages/pt\\_plan\\_desarrollo\\_historico\\_base/ped\\_2004\\_2009.pdf](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/pt_plan_desarrollo_historico_base/ped_2004_2009.pdf)

Huitrón, J. A. (2011). Industrialización, concentración económica y geografía en México: perspectiva histórica. (Tesis de maestría). En *Repositorio institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Disponible en: [http://www.academia.edu/829554/INDUSTRIALIZACION\\_CONCENTRACION\\_ECONOMICA\\_Y\\_GEOGRAFIA\\_EN\\_MEXICO\\_PERSPECTIVA\\_HISTORICA](http://www.academia.edu/829554/INDUSTRIALIZACION_CONCENTRACION_ECONOMICA_Y_GEOGRAFIA_EN_MEXICO_PERSPECTIVA_HISTORICA)

IMD World Competitiveness Center [WCC]. (2013). World Competitiveness Yearbook. Disponible en: <http://www.mexicomaxico.org/Voto/Competitividad2.htm>

IMD World Competitiveness YearBook. (2004). México: estamos perdiendo competitividad. Disponible en: [http://www.fhdesignstudio.com/cic/acercade\\_competitividad.html](http://www.fhdesignstudio.com/cic/acercade_competitividad.html)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2010a). Información nacional, por entidad federativa y municipios. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=19>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2010b). Balanza comercial de México. Disponible en [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/exterior/mensual/bcm/bcm.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/exterior/mensual/bcm/bcm.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2012). Balanza comercial de productos no petroleros: Nuevo León y nacional 2000-2012. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=19>

Instituto para la integración de América Latina y el Caribe [INTAL]. (2004). El tratamiento de las asimetrías en los acuerdos de integración regional. En *INTAL-ITD*. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=33036607>

Kouzmine, V. (2000). Exportaciones no tradicionales latinoamericanas: Un enfoque no tradicional. En *revista SERIE-CEPAL*. Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/4979/lcl1392e.pdf>

Lara, B, et al. (2007). Especialización económica en Sonora. En *SciELO México*. 19. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-39252007000400003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-39252007000400003&script=sci_arttext)

Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2014). Acuerdos comerciales regionales: hechos y cifras. Disponible en: [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/region\\_s/regfac\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/regfac_s.htm)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2006). Reporte de caso de estudio del Estado de Nuevo León, México. Disponible en: <http://www.oecd.org/mexico/37087446.pdf>

Real Academia Española [RAE]. (2001). Definición de Ventaja. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=VENTAJA>

Secretaría de Economía (2011). Flujos de IED a México por entidad federativa de destino. Disponible en: [http://economia.gob.mx/files/Historico\\_entidad\\_federativa.xls](http://economia.gob.mx/files/Historico_entidad_federativa.xls)

Secretaría de Economía. (2012). Exportaciones totales de México. Disponible en: [http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/comercio\\_exterior/informacion\\_estadistica/Anual-Exporta.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/comercio_exterior/informacion_estadistica/Anual-Exporta.pdf)

Secretaría de Economía. (2013). Estadística oficial de los flujos de IED hacia México. Disponible en: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>

Secretaría de Relaciones Exteriores [SRE]. (2013). Oficinas en el exterior de las entidades federativas. Disponible en: <http://www.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/index.php/oficinas-en-el-exterior-de-las-entidades-federativas/159?task=view>

Serra, J. (2009). La apertura comercial de México. En *SAI consultores*. Disponible en: <http://www.sai.com.mx/admin/uploads/archivos/arch201106020315465525Apertura.pdf>

Universidad del Rosario (2009). Dimensiones Locales y regionales de la internacionalización. Fascículo interactivo 2 (4). Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3423/1/Fasc%C3%ADculo02-2009.pdf>

Universidad del Rosario y Alcaldía municipal de Ocaña. (2011). Ocaña le apuesta a su internacionalización: Estrategia para la promoción del desarrollo socioeconómico, competitivo, político e institucional de su territorio. (Publicación ISBN: 978-958-738-228-0).

Zapata, E. (2007). Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Vol. 1. Barcelona.

## ANEXOS

### Anexo 1. Mapa de especialización sectorial y regional en México

Especialización sectorial. Población ocupada por sector de actividad, 2000



Fuente: (Lara, et al. 2007).