

EL PODER DE UNA VISIÓN



DESARROLLO ECONOMICO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, A.C.

HÉCTOR ÁLVAREZ ÁLVAREZ
RAMIRO AIVÍDREZ FRÍAS
OCTAVIO AMAYA COMADURÁN
NÉSTOR BAEZA MONTES
FEDERICO BARRIO TERRAZAS
JAIME BERMÚDEZ CUARÓN
GUILLERMO HÉCTOR CANTÚ CHARLES
VÍCTOR CRUZ MÁRQUEZ
CARLOS ULISES DOMÍNGUEZ ARANA
MANUEL ENRÍQUEZ BARBIER
GULLERMO ENRÍQUEZ DÍAZ
PETRONIO FERNÁNDEZ ARGÜELLES
MARIO GONZÁLEZ MÚZQUIZ
LEOPOLDO MARES PAREDES
ALFONSO MURGUÍA VALDEZ
JORGE NAVARRO AYALA
JULIO ORNELAS GIL
JOSÉ DE JESÚS PÉREZ CANO
GUILLERMO PÉREZ ONTIVEROS +
CARLOS RAMOS DOMÍNGUEZ
ALFREDO ROHANA ESTRADA
FERNANDO RUBIO DOMÍNGUEZ
ÉLOY RUIZ TERRAZAS
PRIMITIVO RUIZ TERRAZAS
RAÚL SANTINI SIFUENTES +
FEDERICO TERRAZAS TORRES
RAFAEL VALLINA FERNÁNDEZ
ELOY VALLINA LAGÜERA
EUGENIO VILLARREAL VALLINA

GUSTAVO MADERO MUÑOZ / *Presidente con licencia*
ALONSO RAMOS VACA / *Presidente Interino*
MARCO ANTONIO HERRERA GARCÍA / *Vicepresidente Promoción*
LUIS LARA ARMENDÁRIZ / *Vicepresidente Vinculación*
GABRIEL ORTIZ HERNÁN SAMPERIO / *Vicepresidente Planeación Estratégica*
ALBERTO SANDOVAL GRANADOS / *Vicepresidente Desarrollo Empresarial*
ALEJANDRO CANO RICAUD / *Tesorero*
LUIS MARIANO TOVAR DÍAZ / *Secretario*
EUGENIO BAEZA FARES / *Vocal*
LUIS MEDINA VEGA / *Vocal*
JORGE ABRAHAM RAMOS MARTLNEZ / *Vocal*
ALBERTO TERRAZAS SEYFFERT / *Vocal*
FEDERICO TERRAZAS TORRES / *Vocal*

MANUEL ALDERETE MUÑOZ
NORMA ALMEIDA DE CHAMPION
VICTOR ALMEIDA GARCÍA
CÉSAR ALMEIDA PÉREZ
JAIME FEDERICO ALVAREZ MEYER
SERGIO ARMENDÁRIZ CHAPARRO
IGNACIO ARRIETA ARAGÓN
SALVADOR ÁVILA COBO
JULIO BAGA FERNÁNDEZ
EDUARDO BAEZA LÓPEZ
ALONSO BAEZA LÓPEZ
ARTURO BAEZA PANTOJA
MANUEL BALDERRAMA OLIVAS
JOSÉ LUIS BARRAZA GONZÁLEZ
FRANCISCO BARRIO TERRAZAS
JESÚS ROBERTO BRAHAM VELASCO
ENRIQUE CABALLERO MONTOYA
JOSÉ LUIS CAMINO DENTONE
AUGUSTO CHAMPION CHAPA
OSCAR CHÁVEZ ARVIZO
IDELFONSO CHÁVEZ OLVERA
MIGUEL CHAVIRA ENRIQUEZ
AIBERTO CHRETÍN CASTILLO
LUIS ANTONIO CORRAL
SALVADOR CORRAL PIÑÓN
RICARDO CREEL RYAN
JAIME CREEL SISNIEGA
JORGE CRUZ RUSSEK

(continúa en la siguiente solapa)

*“Enfocar el esfuerzo
comunitario para
hacer de Chihuahua
una región
competitiva, con
nuevas ventajas
comparativas y
participación
permanente en la
integración mundial,
con el propósito de
mejorar nuestra
calidad de vida y
Lograr empleo pleno”*

SE IMPRIMIERON 100 EJEMPLARES DE

EL PODER DE UNA VISIÓN

EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

SEPTIEMBRE DE 2007

EN LOS TALLERES DE

GRAFIKOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS S. DE R.L. MI.

PRÓLOGO

n cuarto de siglo algo tiene de mágico. Es un período suficientemente largo para permitir ver resultados de nuestras acciones, aún de aquellas que denominamos como de largo plazo, pero también es un período que apenas representa la mitad de la vida activa de una persona. Es un tiempo que transcurre, a veces, sin percatarnos completamente de ello.

Y así, llegamos a los primeros 25 años de DESEC. Con la inquietud de encontrar la mejor manera de celebrar el aniversario de plata de DESEC, acudimos a tres asociados que han vivido muy de cerca su desarrollo. Ante la pregunta sobre qué deberíamos hacer, el primero nos respondió: "Es muy importante el reconocimiento. Debe reconocerse a los fundadores y a tantos empresarios que han dado su tiempo y recursos a esta labor. Y no es porque ellos lo esperen, más bien es para que los jóvenes

de hoy y los de futuras generaciones adquieran a su vez el compromiso de continuar. Debemos hacer una ceremonia formal de reconocimiento". La respuesta del segundo, en el fondo, presentaba una inquietud similar: "Debemos escribir un libro. No perdamos esta Oportunidad de aprender. Tratemos de entender cómo ha ido madurando el esfuerzo, cómo es que pasamos de una política de atracción de empleos a los conceptos de generación y distribución de ingreso". Finalmente, acudimos a un tercer empresario. Al describirle las dos propuestas anteriores, con gran sentido práctico nos espetó: "Pónganse a trabajar".

¿Cuál fue nuestra conclusión? Hacer las tres cosas.

Como tenemos la fortuna de contar con la gran mayoría de los fundadores de nuestro organismo, en una participación que continúa tan comprometida y dinámica como en un principio, decidimos escribir estas memorias. Nos proponemos en ellas reconocer en forma directa e indirecta a tantas personas que se han unido a trabajar por un mayor desarrollo para Chihuahua. Pretendemos también extraer las lecciones que nos han dado la experiencia, para que sirvan de base a las nuevas acciones. Por último, con una orientación más humana

que académica, aderezada con anécdotas, buscamos dejar claro que el desarrollo no se logra por decreto ni con planes bonitos, sino con el sudor, el trabajo e inclusive la angustia diarios, ligando acciones pequeñas y grandes, individuales y colectivas, sin perder de vista la visión que nos motiva.

Una decisión editorial importante fue la selección del sujeto narrador que hila la historia. Optamos por un nosotros incluyente, que va cambiando con el tiempo a medida que el grupo actor se va enriqueciendo con más empresarios primero y, en etapas posteriores, con funcionarios de gobierno y representantes de las instituciones educativas y del sector laboral. Estamos convencidos de la necesidad de que este nosotros incluya a todos los chihuahuenses, para que seamos todos nosotros los que tengamos el control de nuestro destino. Esperamos que estas breves memorias del desarrollo de Chihuahua motiven al lector a ser y sentirse parte de nosotros.

Como en toda retrospectiva, el paso del tiempo borra detalles y confunde recuerdos, fechas y personajes. Sin embargo, deseamos que esta remembranza sea, en lo posible, lo más fiel a la realidad. Sabemos que todavía falta mucho por rescatar del olvido. De antemano

hacemos una invitación a contribuir con colaboraciones y precisiones a esta minuciosa tarea memorística para una edición futura.

Toda labor editorial conlleva un esfuerzo especial que requiere corazón y entrega. Nuestra gratitud a quienes nos dieron su tiempo para compartir experiencias, recuerdos y reflexiones. En particular, un agradecimiento y reconocimiento a quien sirvió de conducto para transformar éstos en una historia coherente y cautivante, Alma Montemayor y a quién guió el esfuerzo global, Concepción Landa. Finalmente, un agradecimiento también a Tomy Badillo, quien coordinó al equipo generador del anexo estadístico, que refleja cuantitativamente parte de los cambios que ha sufrido Chihuahua desde los setentas.

Alonso Ramos Vaca

Mayo de 1998

CAPITULO UNO

UNA MIRADA AL PASADO

(1870-1960)

 Desde los tiempos en que estas tierras pertenecían a la Nueva Vizcaya, nuestros antepasados han realizado enormes esfuerzos para crear condiciones de vida digna a los habitantes de la sierra, La llanura y el desierto. Gracias a estos esfuerzos, en Chihuahua hemos tenido épocas de crecimiento económico acelerado, en las cuales se ha combinado el impulso a los procesos de industrialización con la capacidad financiera.

Al término de la guerra apache, en la penúltima década del siglo XIX, Chihuahua tuvo un florecimiento inusitado. Las energías que antes se invertían en la guerra se dirigieron a hacer producir al campo, por lo que la agricultura y la ganadería tuvieron un impulso sin precedente.

La introducción del ferrocarril, así como del teléfono y el telégrafo, facilitó la entrada de nuestro estado en

una etapa de modernidad, alentada y conducida por un hombre que desempeñó un papel relevante en la historia de Chihuahua: Luis Terrazas.

Hábil administrador de finanzas, terrateniente y político, Terrazas apoyó la formación de industrias de bienes de capital: jaboneras, fábricas de ropa y cervecerías. Propició el resurgimiento del interés por la minería y atrajo al estado capitales e inversionistas que veían en Chihuahua un lugar de grandes oportunidades. En esa época, la tercera parte de la inversión extranjera (norteamericana y europea) en México estaba en Chihuahua.

Enrique Creel, brillante economista yerno de Terrazas y quien ocupó el cargo de gobernador durante varios años en la primera década del siglo XX, además de ser ministro de Hacienda en el gobierno de Porfirio Díaz, al comprender la importancia del financiamiento propició la fundación de bancos en Chihuahua.

Pero complejos fenómenos sociales y políticos se conjuntaron para dar origen al movimiento revolucionario que estalló, precisamente en Chihuahua, en noviembre de 1910, las familias que habían auspiciado el proceso de desarrollo se vieron obligadas a salir del país. En todos los sectores económicos se resintió el cambio, especial-

mente en la industria, la cual, al igual que el sistema financiero, frenó su actividad.

Años más tarde, hacia 1916, retornarían a Chihuahua las familias que habían detentado el poder, así como sus capitales, y recuperarían la mayor parte de las propiedades. Sin embargo, no fue posible reactivar el proceso económico interrumpido. Chihuahua había entrado en una especie de letargo que duró alrededor de 25 años.

La siguiente época de auge económico la encabezó, a partir de 1940, Eloy S. Vallina García, un promotor nato que tuvo la capacidad de atraer inversionistas de la talla de Trouyet y Alemán. Fue él quien fundó el Banco Comercial Mexicano y formó el Grupo Chihuahua, dando especial impulso al proceso de industrialización.

Pero desafortunadamente un acontecimiento trágico cambió el curso de la historia: Eloy S. Vallina García murió, en forma violenta, en 1960, y esto provocó que los integrantes del Grupo Chihuahua (Aceros, Cementos, Celulosa...) se dispersaran, interrumpiéndose la dinámica de crecimiento.

Bruscamente, el control y dirección de los procesos económicos se nos escapó. Nuestro destino se nos iba de las manos...

CAPÍTULO DOS

FRENTE A LA INCÓGNITA
DEL DESARROLLO
LA CONSTITUCIÓN DE
DESEC

(1960-1979)

os años sesenta fueron de variados y sorprendentes cambios. Desde Chihuahua observábamos cómo, junto a la carrera armamentista de las grandes potencias, surgía una competencia que se antojaba deseable y evidenciaba el avance tecnológico de esos tiempos: la carrera por la conquista del espacio. Nos emocionaba leer las noticias sobre las naves tripuladas que eran puestas en órbita y casi no podíamos creer que el hombre hubiera llegado a la Luna.

Vimos con preocupación cómo la estructura rígida de algunos sistemas políticos, que no daba cabida a inquietudes de grupos e individuos, motivó la protesta de amplios sectores, especialmente estudiantes, en diversas partes del mundo. México no fue la excepción y el movimiento del 68 resultó una clara expresión de la fuerza de las inquietudes juveniles.

También en la moda se introdujeron variaciones (y algunos de nosotros las adoptamos sin vacilar): el cabello largo en los muchachos, las sandalias, los pantalones acampanados... al estilo de los Beatles, como si asumiendo una nueva apariencia, y al compás de la música del cuarteto de Liverpool, se buscara propiciar cambios esenciales.

Así, entre la tensión de la guerra fría, los viajes espaciales y las manifestaciones de la época de "amor y paz", nos sorprendió la década de los setenta, preguntándonos qué estábamos haciendo los chihuahuenses para retomar el control de nuestro destino.

2.1. UNA SITUACIÓN PREOCUPANTE:

POCOS EMPLEOS Y CLIMA DE INSEGURIDAD

A quienes a principios de los años 70 participábamos en la mesa directiva de la Cámara Nacional de la industria de Transformación, los múltiples cambios que tenían lugar en el mundo nos obligaron a reflexionar y a preguntarnos: ¿qué hemos hecho para tratar de resolver los problemas de Chihuahua? Encontramos que bien poco. Nuestra labor no había sido muy productiva. Nos

dedicábamos a conseguir permisos para importación de refacciones y otros trámites por el estilo.

José de Jesús Pérez Cano, a quien cariñosamente llamamos Chuchi, era el presidente de aquella cámara chiquitita, integrada por talleres mecánicos, ladrilleras y salones de belleza, que por temporadas se había visto obligada a rentar sus instalaciones para bailes, con el fin de obtener algún dinero para, a su vez, pagar la hipoteca, lo que provocó que se nos criticara.

Pero eso fue antes de que ingresara Federico Terrazas. Él pertenecía al Grupo Chihuahua y nos abrió las puertas del mundo de las empresas grandes. Entonces la Cámara se fortaleció con la visión diferente y las aportaciones económicas de los nuevos socios.

En Canacintra veíamos con tristeza que, desde la muerte de Eloy Vallina García, en lugar de aumentar el número de industrias en Chihuahua, éste disminuía. El desempleo era grande. Los muchachos que egresaban de los tecnológicos y de la universidad tenían que emigrar a otros estados porque aquí no conseguían trabajo. Nos preocupaba la fuga de cerebros.

También imperaba un clima de inseguridad pública, iniciado a mediados de la década de los sesenta, cuando

tuvo lugar el asalto al cuartel de Madera. Desde entonces las invasiones a los ranchos habían sido frecuentes, así como los asaltos a los bancos, algunos de ellos realizados por jóvenes idealistas radicales, integrantes de estimadas familias.

La inconformidad era grande. El fenómeno social, político y económico se había tornado complejo.

2.2. LAS PRIMERAS ACCIONES PARA SALIR ADELANTE

Al terminar nuestro periodo en la mesa directiva de Canacintra decidimos buscar la reelección, con la condición de dividir el consejo en dos grupos: uno que se abocara a trabajar en los trámites tradicionales de la Cámara, y otro grupo (en el que quedamos Chuchi, Federico, Eloy Ruiz, Ramiro Alvídrez y Julio Órnelas) que se abocara a ver qué podíamos hacer para resolver el problema del desempleo.

Nos reeligieron y empezamos a trabajar. La verdad es que no sabíamos cómo hacerle para resolver el problema. Sabíamos que había muchos desempleados, que los muchachos no podían encontrar ocupación, pero ni siquiera sabíamos de qué tamaño era el problema.

Como no avanzábamos, decidimos integrar al grupo a otras personas para exponerles nuestra inquietud. Entonces se nos unieron Alfredo Martínez Urdal, Guillermo Can tú Charles y Mario González Muzquiz, quien deseoso de encontrar una solución proponía: "Vamos diciendo a nuestras esposas que la que tenga una sirvienta, ocupe dos; la que tenga dos, ocupe tres...". También se integraron Leopoldo Mares Paredes, Eloy Vallina Lagüera, Fernando Rubio Domínguez y Petronio Fernández, entre otros líderes empresariales y de grupos mineros y hoteleros. En todo esto Federico jugó un papel clave, porque conocía a todo mundo.

Así crecimos en tamaño y en posibilidades de acción.

LA DIMENSIÓN DEL PROBLEMA DE DESEMPLEO

Los integrantes del nuevo grupo nos reunimos para conversar sobre la naturaleza de los problemas y las posibles formas de resolverlos. Dialogábamos, analizábamos y teníamos una visión más amplia, pero no éramos capaces de diseñar y poner en práctica una estrategia precisa que constituyera una solución realizable. Necesitábamos ayuda profesional.

Decidimos contratar a una empresa internacional para que hiciera un estudio de la situación socio-

económica. Se sugirió el despacho de Arthur D. Little y establecimos inmediatamente el contacto. Fue así que vino a Chihuahua el consultor Richard Bolin, quien aceptó hacer el estudio de manera independiente, pues el despacho de A. D. Little se estaba retirando de México

Bolin nos pareció confiable. Vimos en su curriculum que él había hecho el proyecto para el desarrollo industrial de Puerto Rico; era también asesor Del Programa Nacional Fronterizo (Pronaf) y se encontraba coordinando la instalación de un parque

industrial en Nogales, Sonora.

En abril de 1972, después de estar dos o tres meses en Chihuahua recopilando la poca información que existía en aquella época, Bolin hizo un estudio de Chihuahua 20 años atrás y lo proyectó 20 adelante. En ese estudio nos mos-

RICHARD BOLÍN

Consultor en desarrollo industrial con un enfoque de zonas de procesado para exportación y zonas libres en 50 países desde 1957, Llevó a cabo un estudio básico para el gobierno de México en 1964 con el fin de abatir el desempleo en la región de la frontera norte cuyo resultado fue la creación hasta 1996, de 750,000 nuevos empleos de exportación en 2,400 compañías, y, en la industria maquiladora utilizando la estrategia de parques industriales como polos de desarrollo. Actualmente es Director de The Flagstaff Instiute y editor de su boletín, así como director de la oficina de operaciones de WEPZA (World Export Processing Zones Association). Presidente de International Parks, Inc. Ingeniero egresado de la Universidad de Texas A&M del MIT y del Programa de Administración Avanzada en Harvard.

Dirección de Internet: www.wepza.org/world/

traba que en los 20 años anteriores se habían generado 13,000 empleos promedio por año, pero, de acuerdo al censo de 1970, y tomando en cuenta a las personas que iban a entrar a la vida económicamente activa en los siguientes 20 años (70-90), teníamos la obligación de crear mínimo 25,000 empleos al año para ocupar a los muchachos que llegaban a la edad de trabajar y para empezar a reducir el desempleo que ya teníamos. Ese era el reto.

Ya sabíamos el tamaño del problema, ahora había que ver cómo resolverlo.

TRES POSIBLES SOLUCIONES PARA GENERAR EMPLEOS

El estudio recomendó tres posibles caminos para generar los empleos: uno era establecer industrias de exportación; otro desarrollar el turismo en la sierra de Chihuahua y el tercero era impulsar la industria maquiladora. Ésta última se había empezado a desarrollar por Jaime Bermúdez, desde mediados de los años sesenta, en Ciudad Juárez.

Ya desde antes Bolin había descartado la posibilidad de fabricar productos para el país, porque estamos demasiado lejos de los mercados de consumo: "Ustedes quieren competir con un sector industrial de Guadalajara o de Monterrey. Y no. Se los comen los fletes".

Sugirió que la estrategia más adecuada era meternos a la industria de exportación: "Ustedes no han volteado hacia el principal consumidor mundial, que son los Estados Unidos y con quienes tienen tres mil kilómetros de frontera".

Pero también nos señaló que crear una empresa terminal para exportación, requería en ese tiempo una inversión de 325,000 pesos por empleo para hacer una industria completa, por ejemplo: en el caso de una fundición desde fundir la chatarra hasta sacar ejes o rines y exportarlos.

Descartamos esa posibilidad porque requería de inversiones cuantiosas y no teníamos suficiente dinero. En cuanto a la actividad turística en la sierra nos enfrentamos con el problema de que no existía infraestructura adecuada, no había suficientes hoteles ni vías de comunicación.

Quedaba, pues, la tercera solución: la industria maquiladora. Crear una maquila sólo requería 25,000 pesos por empleo. Además, cada empleo industrial que se generara iba a traer consigo dos empleos más, uno en comercio y otro en servicios. Pero tenía también sus condicionantes, ya que requería de lugares para

establecer las maquiladoras, es decir, parques industriales, así como la creación de un banco de datos para informar a las empresas cuál era la situación de Chihuahua y sobre todo se necesitaba una labor de promoción en el extranjero muy intensa, que costaba dinero y tomaba tiempo.

Elegimos la tercera opción, la industria maquiladora. Entonces Bolín nos dijo lo siguiente: "Yo les sugiero, Para la labor de promoción, integrar un fondo amplio, que les dure cinco años. Pero júntenlo desde un principio, porque el empezar a ver resultados va a tomar tiempo y si no tienen un fondo lo suficientemente amplio, pronto se van a desanimar y ya ni siquiera se van a abocar a conseguir más fondos. En cinco años deben empezar a ver resultados".

El fondo requerido era de alrededor de diez millones de pesos.

A Bolín, cuyo apoyo fue definitivo para el logro de nuestras metas, le perdimos la pista hace tiempo. Recientemente, sin embargo, encontramos sus datos en Internet, nos pusimos en contacto con él y comprobamos que sigue tan eficiente, trabajador y entusiasta como hace 25 años.

LA CONSTITUCIÓN DE UN ORGANISMO

COLECTIVO DE PROMOCIÓN

Estas acciones, que nos permitirían retomar el destino de Chihuahua en nuestras manos, requerían promoción y atracción de inversiones del extranjero. Debíamos constituir entonces un organismo que tuviera las siguientes características:

a) que fuera un organismo apolítico;

B) que tuviera una estrechísima relación de entendimiento y apoyo con los gobiernos municipal, estatal y federal.

Para crearlo necesitábamos conseguir el fondo de diez millones de pesos. ¿Cómo haríamos para obtenerlo? Pensamos lo siguiente: vamos a pedirle una tercera parte al gobierno del estado (en aquella época era gobernador el Lic. Oscar Flores); en segundo lugar vamos a solicitar apoyo del gobierno federal al presidente Luis Echeverría; y en tercer lugar vamos a buscar que nosotros, aquí en Chihuahua, en el sector privado, aportemos la otra tercera parte, a través de los diferentes sectores: los industriales, los comerciantes, la banca, los ganaderos y otros.

Y nos lanzamos a conseguir el fondo.



ALGUNOS DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO PROMOTOR
DE DESARROLLO ECONOMICO DE CHIHUAHUA A. C.

2.3 LA INICIATIVA PRIVADA ABRE EL JUEGO

Era necesario precisar nuestras acciones antes de solicitar apoyo económico. Teníamos que saber qué íbamos a decir , cómo lo diríamos my con qué recursos apoyaríamos nuestra exposición.

EL ROTAFOLIO: RECURSO MÁGICO.

Hicimos un programa para hacer sentir a la comunidad la necesidad de un proyecto de desarrollo económico. Con la ayuda de Richard Bolin elaboramos un rotafolio que nos servía para exponer la problemática del estado, presentar el camino de solución y pedir el apoyo y la simpatía de los diversos sectores.

En el famoso rotafolio estaban las cifras mágicas: los 25,000 empleos que debíamos generar cada año y los 10 millones de pesos necesarios para crear el organismo que promovería la generación de empleos.

También , por supuesto, explicábamos la estrategia asegurar la cual comprendería los siguientes pasos:

1. *Promoción industrial directa.* Consistía en hablar personalmente con los posibles inversionistas a los que llamamos prospectos, ya fuera en el extranjero o invitándolos a chihuahua.

2. *Generación de generadores.* Consistente en crear infraestructura u otros elementos de desarrollo para atraer organismos que a su vez generaran empleo -el parque Las Américas y Promotora de la Industria fueron, más tarde, generadores de generadores-; en otras palabras el generador inicial era como la primera llamita que, con el tiempo, encendería un gran fuego. En Ciudad Juárez Jaime Bermúdez ya había establecido el Parque Industrial Bermúdez.

3. *Crear un ambiente propicio para la inversión.* Este elemento lo utilizaríamos como lema de Desec durante muchos años y aunque parecía de menor importancia, en realidad fue clave para el éxito de nuestra empresa.

4. *Formación de promotores.* Estábamos conscientes de que, cuando el número de prospectos creciera, no nos sería posible realizar una promoción industrial directa en todos los casos, de allí la necesidad de incluir esta actividad en la estrategia.

El planteamiento del problema, la solución que visualizábamos y la estrategia para alcanzar las metas, todo cuidadosamente escrito en las hojas del rotafolio, resultaban bastante convincentes. De esta manera, nos sentíamos muy seguros cuando recorriamos el estado

haciendo la exposición a todos los organismos empresariales, así como a las universidades y clubes de servicio.

Los principales expositores eran Eloy Ruiz y José de Jesús Pérez Cano, *Chuchi*, Eloy exponía la parte Técnica y Chuchi toda la parte social y el cierre. La presentación técnica era igualita para todos, pero en la social tratábamos de interesar a cada quien según le doliera. íbamos poniendo las cosas de tal manera que la situación les diera susto, por un lado y se interesaran en resolverla, por otro.

EL PEREGRINAJE POR EL ESTADO

Y LOS MÉTODOS DE CONVENCIMIENTO

A los padres de familia les decíamos: "¿Qué van a hacer con sus hijos que se van a graduar como ingenieros de la universidad? No hay chamba para ellos, se van a tener que ir del estado".

A Néstor Baeza, ganadero, Eloy Ruiz le preguntaba:

—¿Cuántas mujeres paren en tu rancho cada año?

—No, pos muchas.

—Pues no te olvides que cada niño que nace en tu rancho es un nuevo ejidatario con derechos a salvo que, con el tiempo, van a pedir su tierra.

—¡Ah caray, pos sí, deveras!

A los ganaderos les decíamos: "Las invasiones a los ranchos sólo terminarán cuando haya empleo, porque nadie que tenga empleo tendrá interés en invadir un rancho. En la

medida en que la gente encuentre trabajo en la ciudad, habrá menos presión en el campo y sus ranchos correrán menos riesgos".

A los banqueros les decíamos: "La aportación que les pedimos es el equivalente a un salario mínimo, menos de lo que pagan a un velador de su banco y el mejor velador es que haya desarrollo, porque habiendo empleos no habrá necesidad de robar bancos".

Así, mientras recorriamos el estado, pagando cada quien sus gastos de hotel y comida, gestionábamos a la vez las citas con Óscar Flores y Luis Echeverría. La audiencia con este último la gestionó el presidente nacional de Coparmex, Roberto Guajardo Suárez, amigo de Federico Terrazas y que, desde que Federico le platicó de qué se trataba, le dijo: "Esto le va a entusiasmar".

Dentro del peregrinar por el estado, organizamos una reunión en Ciudad Juárez con representantes de diversos sectores para tratar de formar los grupos promotores para el desarrollo en varias ciudades. Estábamos en esa reunión -un miércoles o jueves- cuando Federico nos avisó que Echeverría nos recibiría el domingo siguiente en Los Pinos.

Nos coordinamos un grupo como de unas quince personas. Además de los de Canacintra iban Mario González Muzquiz, Leopoldo Mares Paredes y Alfonso Ramos, que era un ganadero importante en Chihuahua. Lo único que teníamos para apoyar nuestra exposición era el rotafolio, así que también cargamos con él y nos fuimos a Los Pinos.

TODO EL APOYO Y TODA LA SIMPATÍA DE LA FEDERACIÓN Efectivamente, Echeverría nos recibió un domingo del mes de septiembre de 1972, a las siete de la tarde, en el Salón Carranza de Los Pinos. Mario González Muzquiz, quien no tenía miedo de pronunciar ciertas palabras, rompió el hielo con la siguiente frase: "¡Sr. Presidente, permítame hablar como ranchero: en Chihuahua aventamos los güevos por delante, pero siempre vamos por ellos!".

Después Eloy Ruiz y Chuchi Pérez le hicieron la exposición en 37 minutos: los empleos que generaríamos, los que necesitábamos crear, la solución que habíamos elegido, los pasos de la estrategia que pondríamos en práctica, etc. Echeverría los escuchaba con mucha atención, sin perderlos de vista. Chuchi terminó con las palabras de siempre: "...sólo estamos pidiendo su apoyo y su simpatía".

El Presidente se entusiasmó y nos dijo: "Todo el apoyo y toda la simpatía, pero estos proyectos son muy caros, se requiere dinero. Permítanme ayudarlos económicamente".

Y tanto se entusiasmó que nos pidió que volviéramos al día siguiente: "Quiero que esta presentación se la hagan al gabinete en pleno".

Quizá no estaba en pleno el gabinete pero estaban, entre otros, el secretario de la presidencia, que era Hugo Cervantes del Río, Manuel Bernardo Aguirre, que en aquella época era secretario de agricultura, José López Portillo, secretario de hacienda, Antonio Dovalí Jaime, que era director de Petróleos Mexicanos y Julio Faesler, chihuahuense y niño consentido de Echeverría, quien dirigía el recién creado Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE). También estaba Carlos Hank González.

Hicimos la presentación, nos hicieron algunas preguntas y aclaraciones y terminada la sesión Echeverría nos dijo: "El Lic. Julio Faesler va a ser el encargado de abrirles la puerta a ustedes con cualquier secretaría en la que tengan que arreglar algún asunto". Además, le ordenó al Lic. Hugo Cervantes del Río: "Tráigales un cheque por dos millones de pesos". El

Lic. Cervantes se retiró y al minuto regresó con el cheque para entregarlo a Mario González Múzquiz, quien se había referido de manera tan elocuente al valor de los chihuahuenses.

También en esa reunión se consiguió la modificación del código aduanero. Echeverría tomó la decisión sobre las rodillas y poco después expidió un decreto por el cual los beneficios otorgados a la franja fronteriza se extendían al resto del país, a excepción de las zonas conglomeradas. Con esto se ponían las bases para echar a andar el programa de maquiladoras como estrategia operativa a corto plazo para la Generación de empleos.

EL GOBIERNO DEL ESTADO REVIRA LA APUESTA

Salimos muy contentos de la reunión con Echeverría y su gabinete, pero poco después nos entró el susto, porque le habíamos presentado el proyecto al Presidente antes que a Óscar Flores. Nos lo habíamos "brincado". Entonces le pedimos a un amigo, al Lic. Luís Romano, que sirviera como emisario. Le mandamos decir al gobernador que de repente nos llamó el Presidente y ni "agua va", ni le pudimos avisar, pero que estábamos pidiendo una cita para exponerle el proyecto.

A pesar de que Jorge Navarro, tesorero del gobierno del estado y quien nos mostró mucha simpatía, había intervenido para "amansarlo", Óscar Flores estaba muy molesto, como agua para chocolate.

Durante la audiencia con él, Eloy Ruiz y Chuchi, como siempre, tuvieron a su cargo la exposición. Se pusieron de acuerdo para no dejarlo hablar, porque pensábamos que donde "agarrara" la palabra ya no nos dejaría explicarle. Chuchi y Eloy hablaron rápido, rápido, y cuando terminaron lo único que preguntó Óscar Flores fue: "¿Cuánto les dio el Presidente?". Él nos dio casi el doble: tres y medio millones de pesos, con la condición de que por cada peso que él pusiera pondríamos uno nosotros.

Antes habíamos manejado con Jorge Navarro la posibilidad de que se creara un impuesto para el desarrollo. Pero ni él ni el Lic Flores estuvieron de acuerdo porque lo consideraron una medida impopular.

Ya con las aportaciones del gobierno federal y del estado, continuamos recorriendo las ciudades para reunir el resto del dinero. Allá en Juárez se nos incorporaron Jaime Bermúdez y Alfonso Murguía. Ya para entonces Eugenio Villarreal participaba con

nosotros en forma muy activa. Así, el rotafolio fue llevado en este peregrinar a Ojinaga, Delicias, Casas Grandes, Cuauhtémoc, Parral... La mayor parte de los sectores se entusiasmaron e hicieron su aportación.

El siguiente paso era constituir una asociación.

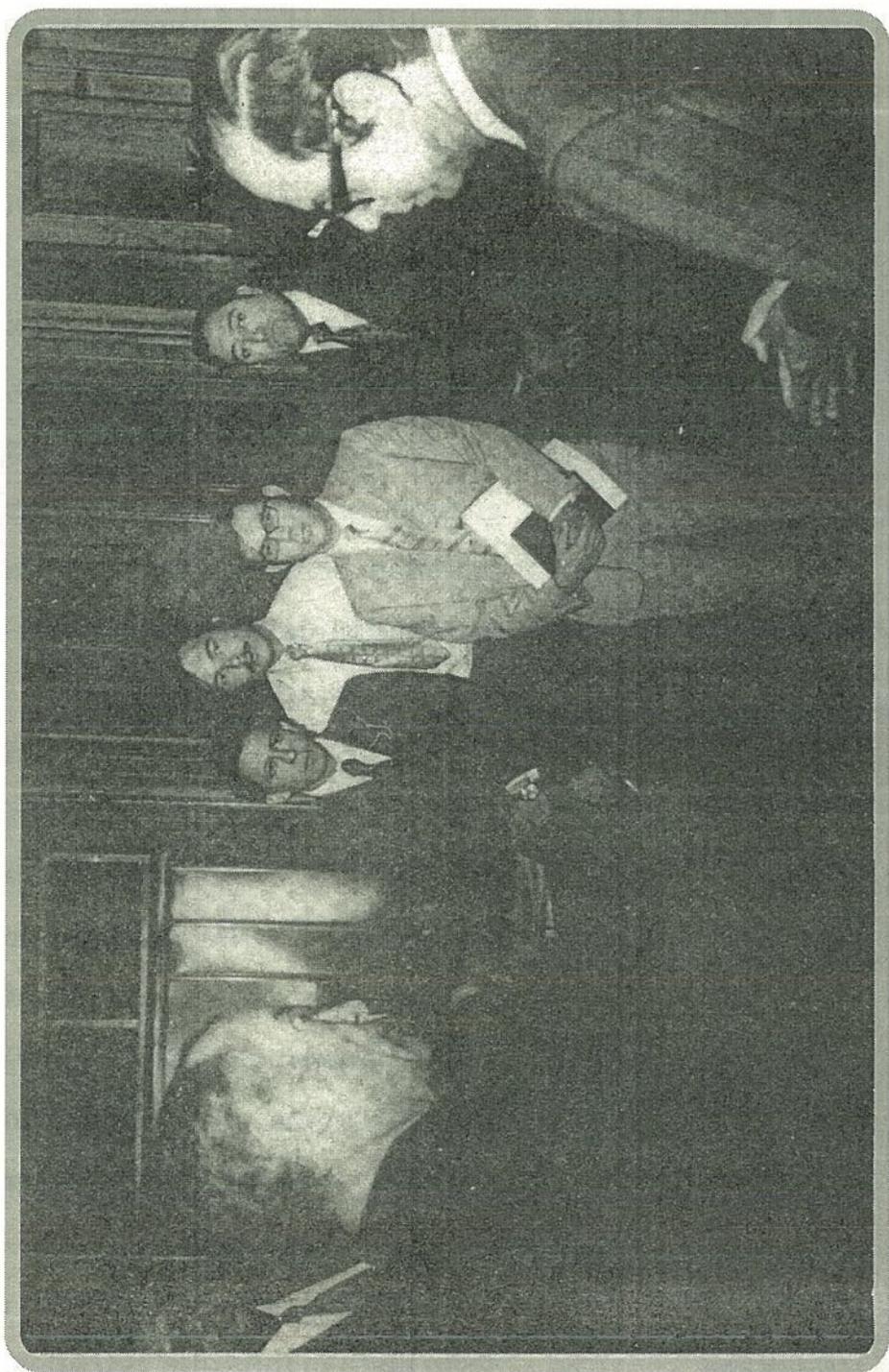
2.4. EL NACIMIENTO DE DESEC Y SUS PRIMERAS

EXPERIENCIAS (1973-1979)

A finales de 1972 habíamos juntado el fondo necesario y cumplido con los prerequisites para fundar la asociación que nos permitiría promover acciones para generar los empleos necesarios.

El 27 de enero de 1973 Eugenio Villarreal solicitó permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores para constituir formalmente la asociación. Ya teníamos padrinos, ahora había que buscar un nombre para bautizar al "niño" por nacer. Escogimos el siguiente: Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua, A. C. (Desec).

DESEC nació formalmente el 5 de junio de 1973, en la ciudad de Chihuahua. Veintinueve fundadores de esa asociación (ver nombres en recuadro) nos presentamos ante Mario F. García, más conocido por *Cata García*,



REUNIÓN DEL GRUPO PROMOTOR DE DESEC CON OSCAR FLORES. 31 DE OCTUBRE DE 1972

Notario Público Núm. 4, y manifestamos nuestro deseo de constituirnos en una asociación "de tipo profesional,

FUNDADORES

Héctor Álvarez Álvarez
Ramiro Alvidrez Frías
Octavio Amaya Comadurán
Néstor Baeza Montes
Federico Barrio Terrazas
Jaime Bermúdez Cuarón
Guillermo Héctor Cantú Charles
Víctor Cruz Márquez
Carlos Ulises Domínguez Arana
Manuel Enríquez Barbier
Guillermo Enríquez Díaz
Petronio Fernández Argüelles
Mario González Múzquiz
Leopoldo Mares Paredes
Alfonso Murguía Valdez
Jorge Navarro Ayala
Julio Ómelas Gil
José de Jesús Pérez Cano
Guillermo Pérez Ontiveros †
Carlos Ramos Domínguez
Alfredo Rohana Estrada
Fernando Rubio Domínguez
Eloy Ruiz Terrazas
Primitivo Ruiz Terrazas
Raúl Santini Sifuentes †
Fedenco Terrazas Torres
Rafael Vallina Fernández
Eloy Vallina Lagüera
Eugenio Villarreal Vallina

no política y no representativa de la iniciativa privada, en donde participan las organizaciones intermedias de los sectores privados en el Estado, los grupos inversionistas, los grupos profesionales y todas aquellas personas con interés de impulsar la economía del Estado y la creación de empleos..."

En el artículo tercero del acta constitutiva, hacíamos constar que "el domicilio de la asociación es la ciudad de Chihuahua", pero también señalábamos que se establecerían "polos de desarrollo regional en las principales localidades del Estado".

La duración de la asociación sería nada menos que 100 años.

DESEC existía ya formalmente y nosotros estábamos seguros de que tendría una larga y fructífera existencia.

EL EQUIPO PIONERO DE DESEC Y LOS GRUPOS LOCALES
Pensamos que el Consejo de DESEC debía ser presidido por una persona que pudiera ser un catalizador entre los grupos económicos de Chihuahua, alguien que tuviera autoridad moral y poder de convocatoria en todo el estado. Esa persona era Eloy Vallina Lagüera. Lo invitamos a un desayuno y allí le hicimos la propuesta. Aceptó y a su vez sugirió como director a Eugenio Villarreal.

La primera oficina de DESEC se estableció en el segundo piso del edificio de Woolworth, entrando por la calle Victoria. Antes de la constitución formal de DESEC, habíamos venido trabajando en las oficinas de Canacintra, en un pequeño cuarto de la avenida Independencia (le llamaban Camargo, en ese tiempo) y Deza y Ulloa.

En el período anterior al nacimiento de la asociación, quien había manejado los papeles y fungido como secretario o director fue Eloy Ruiz. Él llevaba los archivos y tenía todo apuntado: los nombres de los integrantes de los grupos promotores, los teléfonos, las

direcciones, los acuerdos... Todos lo buscábamos a él para pedirle información, lo traíamos "en friega". Su despacho, en el edificio Provincial, hizo las veces de oficina del grupo, en esa época.

Cuando Eugenio Villarreal tomó posesión como director, Eloy Ruiz le entregó todos los documentos que había tenido a su cargo, así como un informe detallado de las actividades realizadas en la etapa previa al nacimiento de DESEC.

Después Eugenio y Gloria Ramírez, su secretaria, se establecieron en la Quinta Barriot, en la avenida Cuauhtémoc, y desde allí planeamos la labor de promoción en el extranjero y el impulso a los polos de desarrollo, que eran ocho, establecidos en aquellos lugares donde pensábamos que había posibilidad de conformar grupos empresariales e iniciar procesos interesantes: Juárez, Chihuahua, Nuevo Casas Grandes, Cuauhtémoc, Delicias, Camargo, Parral y Ojinaga.

En cada polo de desarrollo invitábamos a los empresarios. En Parral participaba Carlos Ramos, en Cuauhtémoc César Chavira, en Ojinaga el más entusiasmado era Alfredo Rohana, en Delicias Octavio Amaya, en Casas Grandes destacaba Carlos Domínguez,

en Camargo Héctor Alvidrez y en Ciudad Juárez Alfonso Murguía. Siempre tuvimos presente que era una actividad para todo el estado.

LA NECESIDAD DE UN BANCO DE INFORMACIÓN

SOBRE EL ESTADO

Aparte de los datos conseguidos por Bolín para precisar la cifra del desempleo, no había mucho más. Esto nos preocupó porque parte de nuestra labor de promoción consistiría en aportar información a las empresas que lo solicitaran. Entonces, entre 1973 y 1974, Eugenio Villarreal y Fernando Rodríguez Serna, colaborador de DESEC, revisaron las estadísticas de los asegurados del IMSS durante meses, con el fin de precisar número de empleados y tendencias del empleo. Lograron hacer una serie estadística y se la mostraron a Ramón Navarro, entonces director del IMSS. A Navarro le gustó la idea y pronto empezaron a "desagregar" empleo permanente De empleo eventual. Más tarde se incorporó a esta tarea Arturo Chretín.

Con los datos recabados en el IMSS, más otra información sobre costos diversos, se integró una carpeta, a la cual, por tener pastas azules, le llamábamos *la carpeta azul* y que funcionó como una

herramienta muy práctica. Cuando llegaba a la Quinta Barriot algún prospecto que requería información, Eugenio le mostraba enseguida la carpeta azul. Era una maravilla porque en ella se encontraba todo lo que los inversionistas deseaban saber para tomar la decisión de ubicar su empresa en el estado de Chihuahua.

La carpeta azul se actualizaba permanentemente y fue, en buena medida, nuestro primer banco de información. De ella se derivaron una serie de publicaciones promocionales cuya estructura y tipo de contenido han sido imitados en otros estados de México y en otros países.

LAS DIFÍCILES GIRAS EN EL EXTRANJERO

Inmediatamente después de creado Desec, en 1973, nos lanzamos a promover Chihuahua fuera del país, en Estados Unidos. Debido al clima de xenofobia del sexenio de Echeverría hubiera sido más fácil escalar el Himalaya.

Al poco tiempo de darnos "todo el apoyo y toda la simpatía", el presidente Echeverría cuestionó el papel de los empresarios, señalándonos como "enemigos del pueblo". Todo esto lo captaban en Estados Unidos y, por supuesto, no tenían interés en invertir en México. Fue una época muy difícil.

LA ANGUSTIA POR EL SILENCIO DE LOS INVERSIONISTAS

A pesar de las dificultades encontradas logramos que nos invitaran, a través de un Banco de San Antonio, a hacer una presentación a los empresarios de esa ciudad. Preparamos cuidadosamente nuestra intervención, apoyándonos en unas fotografías que nosotros mismos habíamos tomado, y nos fuimos para allá.

En esa ocasión iban también Rafael Vallina y Víctor Cruz, Expusimos la problemática, la alternativa de solución que habíamos elegido, la estrategia y la forma en que creíamos que ellos podían participar, subrayando las ventajas de invertir en Chihuahua. Al terminar la presentación hubo algunos comentarios felicitándonos por el esfuerzo, pero nada más,

Nos regresamos con la esperanza de que hubiera alguna respuesta por parte de estas gentes. Obviamente, les pusimos cartas a todos dándoles las gracias por su asistencia a la reunión. Pero pasaron los meses y nada, nada, nada, nada...

POR FIN, LA PRIMERA INDUSTRIA

Y EL PRIMER PARQUE INDUSTRIAL

No nos desanimamos, seguimos con nuestros viajes promocionales por Estados Unidos: Chicago, Dallas,

Houston... Jaime Bermúdez, que ya tenía "tablas", introdujo variantes en la estrategia para promover la inversión extranjera.

En Minneápolis establecimos contacto con una empresa electrónica de alta tecnología interesada en venirse a Chihuahua: Honeywell. Poco después nos visitaron y les proporcionamos información sobre cuánto costaba la energía eléctrica, el agua y otros datos elementales. En marzo de 1974, la fortuna nos sonrió, Honeywell se vio forzada a tener otro tipo de operación en México para justificar sus importaciones. Estaban urgidos de instalar una nueva planta y nos confirmaron que vendrían a Chihuahua.

Como no teníamos parque industrial donde alojarlos los llevamos a recorrer la ciudad a ver dónde se podía instalar uno. En buena medida fueron ellos los que nos sugirieron el terreno de lo que poco después sería el parque Las Américas. Dijeron: "aquí puede quedar, aquí hay gente y zonas habitacionales...".

Las industrias no venían porque no había parque y el parque no se hacía porque no venían las industrias. La decisión de Honeywell de establecerse en Chihuahua aun sin parque industrial, ayudó a romper este círculo

vicioso y estimuló la construcción del parque Las Américas.

Sin embargo, Honeywell llegó a Chihuahua antes de que tuviéramos el parque, cuando todavía estaban los trabajos de terracería para arreglar los terrenos. Entonces temporalmente los alojamos en unas bodegas que tenía Enrique Elias, por el rumbo de Nombre de Dios, en donde había estado Derivados de Algodón.

Honeywell necesitaba a Chihuahua y Chihuahua necesitaba a Honeywell. Tiempo después, el presidente de esta empresa se lo diría a Mario González Múzquiz: *"Mario: we feel wanted in Chihuahua"*. Esto nos indicó que nuestra política era correcta.

Honeywell fue la primera maquiladora que se estableció en la ciudad y la primera del parque Las Américas, éste último administrado por Luis Lara, un joven que habría de hacer una brillante carrera en promoción de industrias.

DESEC desarrolló el proyecto para promover entre los inversionistas locales el establecimiento de un parque que diera cabida a industria de manufactura ligera y Limpia. Así, con el liderazgo de Eloy Vallina, nació el Parque Industrial Las Américas, el cual con el tiempo ha sido un factor de promoción importante para nuestra labor en la ciudad de Chihuahua y un modelo de parque industrial en México.

Nortexport, S. A. de C. V, estaba destinado a apoyar las exportaciones de productos manufacturados Chihuahuenses, mediante una bonificación por parte del gobierno. Llego a agrupar más de 150 empresas industriales y extendió su acción a otras zonas del país. Nortexport, dirigido por Julio Ómelas, logró aumentar las exportaciones de manera significativa, beneficiando la economía de Chihuahua y de todo México. Debido a cambios en el entorno económico nacional, este esfuerzo terminó en 1984.

El establecimiento de Honeywell en el Parque facilitó mucho nuestra labor de promoción. Habíamos sudado tinta para lograrlo pero ya teníamos algo concreto que

mostrar: un parque y una industria.

Después se hicieron otros viajes de promoción, pero tampoco recibimos respuesta inmediata ni muy copiosa. Afortunadamente, teníamos recursos para vivir cinco años y eso dio margen para que los empresarios extranjeros poco a poco fueran conociendo Chihuahua y empezara a haber interés. Cuando menos ya sabían que Chihuahua era un estado del norte de México deseoso de desarrollarse económicamente. Ya no nos preguntaban: "Chihuahua... *the dog?*".

Poco después de la creación de DESEC surgió el consorcio de comercio exterior Nortexport, en 1974.

LAS EMPRESAS LLEGAN A CUENTAGOTAS

Ninguna otra empresa se estableció durante el sexenio de Echeverría. Fue hasta que López Portillo

empezó su política de "manejo de la abundancia" cuando empezamos a tener éxito para la atracción de maquiladoras. El gobierno de López Portillo, más confiable, atrajo la inversión extranjera.

Las promociones son muy tardadas, en realidad en el caso de Honeywell tuvimos suerte. En 1974 organizamos un evento promocional en el hotel Camino Real de la ciudad de México. Invitamos a muchos empresarios y allí hicimos contacto con el director general de Kelsey Hayes. Esa empresa se estableció aquí cuatro años después, en 1978, e inauguró su planta en mayo de 1979.

Kelsey Hayes de Chihuahua, industria de autopartes, logró situarse en poco tiempo como la tercera planta industrial a nivel nacional y fue la empresa que generó mayor número de empleos en la ciudad de Chihuahua, a principios de los años 80, después de Aceros de Chihuahua e Industrial Minera México.

También en 1979 se instaló Internacional de Cerámica (Interceramic), que obviamente constituía un caso especial, porque no era una maquiladora, sino una industria de cerámica de la entidad que aprovechaba

Don Manuel Bernardo Aguirre solía comentar, mientras veía la inmensidad del desierto: "En Chihuahua nos sobra tierra" y los Almeida, utilizando tecnología italiana, encontraron qué hacer con la tierra que sobraba: loseta cerámica.

Actualmente Interceramic es una de las empresas más importantes a nivel nacional con alta tecnología y un importante volumen de exportación.

los minerales no metálicos. A través de DESEC se establecieron los contactos y se hizo el primer viaje a Italia para conocer tecnología apropiada.

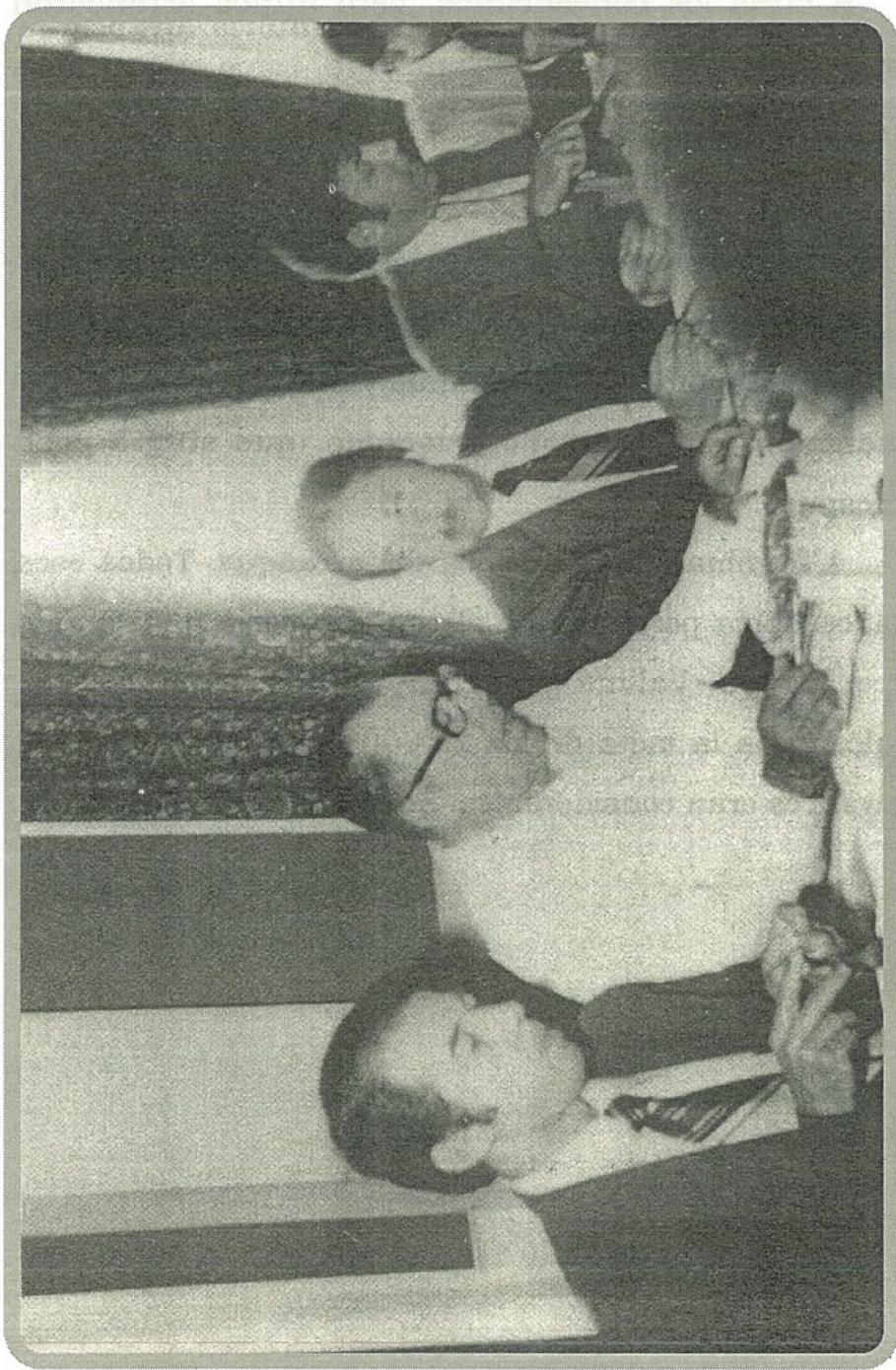
LOS JAPONESES, LENTOS PERO SEGUROS

En 1979 nos tocó atender a un grupo de japoneses. Les mostramos la región, les gustó y quedaron de resolver. Hasta después de dos años Yazaki arrancó su primera planta en Juárez, sin embargo, ha crecido hasta llegar a ser la segunda empresa privada con mayor número de empleados en el estado. Tienen plantas aun en los ejidos más pequeños.

NO TODO FUE MIEL SOBRE HOJUELAS

O LOS PROYECTOS QUE PERDIMOS

Muchos proyectos se atendieron pero por diversas razones los perdimos. Algunos ejemplos son la Ford, que se fue a Hermosillo, General Motors a Saltillo y a Renault, que se fue a Gómez Palacio, considerábamos y se los dijimos que en ese momento Chihuahua no estaba preparado para recibirlos.



**DON MANUEL BERNARDO AGUIRRE, GOBERNADOR CONSTITUCIONAL DE CHIHUAHUA,
EN LA ASAMBLEA ANUAL DE DESEC. 2 DE JUNIO DE 1978**

A otros los convencimos, pero nunca arrancaron por problemas de cambio de mercado, como en los casos de Intel y Control Data.

La última industria maquiladora que se estableció en el estado en la década de los setenta fue A.C. Nielsen, en Delicias. El beneficio empezaba a extenderse a otras ciudades además de Chihuahua y Juárez, acorde con el concepto de desarrollo armónico, que surgió poco después.

Terminaba así la época del arranque. Todos esos años había permanecido el equipo inicial, encabezado por Eloy S. Vallina Lagüera, y si bien todavía no se alcanzaba la meta de los 25,000 empleos anuales los avances eran considerables. Se iniciaba otro capítulo.

CAPÍTULO TRES

LOS PRIMEROS PASOS FIRMES

(1979-1986)



1 finalizar la década de los setenta, y pese a que ya habíamos empezado a atraer algunas industrias, sabíamos que nos hacía falta una empresa de gran renombre internacional, que además de emplear a centenares de trabajadores fomentara la confianza para el establecimiento de otras empresas, es decir que sirviera como "generador de generadores".

3.1. LA LLEGADA DE LA FORD (1979-1980)

Un buen día nos enteramos de que la Ford Motor Company estaba buscando una ciudad donde establecer una planta de motores. Nos pusimos en contacto con los directivos y los invitamos a visitarnos.

Fue así que vinieron a Chihuahua algunos representantes de la compañía. Los recibimos y, después de platicar un buen rato, les expresamos nuestro deseo

de que se establecieran en Chihuahua. Ellos necesitaban una planta muy eficiente, que pudiera competir con los japoneses y con los europeos.

DÉJENLOS QUE ESCOJAN

En esa época era gobernador don Manuel Bernardo Aguirre y, como llevábamos una estrecha colaboración con él, le pedimos que nos ayudara a determinar el lugar más apropiado para instalar el parque industrial donde se ubicaría la planta de Ford. Le dijimos: "Señor gobernador, hay tres puntos de localización propicios: uno en el norte, por donde está la posta zootécnica, otro

LOS QUEREMOS AQUÍ

Esa noche cenamos en el séptimo piso del Banco Comercial (ahora Inverlat), en la calle Victoria, y después de bajar caminamos por la plaza de armas para acompañados a su hotel. Al cruzar la plaza, Phillip Coldwell, presidente de la Ford, se quedó mirando la estatua de Deza y Ulloa, y en especial el dedo índice de su mano derecha, que apunta hacia abajo para señalar el sitio donde habría de ser fundada la ciudad.

Mario González Múzquiz, quien leyó la curiosidad y la duda en los ojos del directivo de la Ford, se le acercó y le dijo: "¿Sabe lo que está diciendo ese señor? Que los queremos aquí". A Coldwell le cayó muy bien el detalle y al poco tiempo nos comunicó que les interesaba Chihuahua y finalmente los tuvimos aquí

Federico Terrazas

en el sur y otro por el aeropuerto ¿cómo la ve?"

Don Manuel Bernardo, que era un hombre muy sagaz, un viejo muy zorro, nos dijo: "Déjenlos que ellos escojan, hombre. Nosotros no sabemos y ellos sí saben qué quieren. Pa' qué nos metemos nosotros a opinar".

Y los de la Ford escogieron el terreno del norte, que resultó ser ejidal. Don Manuel entonces se movió muy rápido, con mucha agilidad y logró expropiar una superficie de 790 hectáreas, en donde se estableció el parque que ahora se llama Complejo Industrial Chihuahua. Allí se instalaron. Eugenio Villarreal fue un gestor importantísimo en este trámite.

Fue interesante recorrer el terreno donde estaría la Ford. Se entraba abriendo una puerta de alambre de púas; era una zona semidesértica donde sólo trabajaba un ladrillero en uno de los arroyos. Ahí se encuentra ahora uno de los más modernos complejos industriales de México.

EN LA COLONIA VILLA: DEL TEMOR AL ALIVIO

Probablemente, influyó mucho sobre la decisión de la Ford para ubicarse en el norte el potencial de obreros cercanos a la planta, porque poco antes nos habían pedido que los lleváramos a la colonia Villa. Los de DESEC no queríamos llevarlos porque entonces había muchos conflictos sociales allí y teníamos temor de que se desalentaran y decidieran no establecer la planta en Chihuahua.

Ellos nos insistieron -especialmente Frank Pace, director ejecutivo- y por fin los llevamos. Observaron con

TACOS CON VINO FRANCÉS

Con los de la Ford sucedieron muchas situaciones anecdóticas. Cuando estaba John Betti en Chihuahua como vicepresidente ejecutivo, después de una sesión de trabajo con Eugenio Villarreal y conmigo, Betti expresó su deseo de comer tacos. Entonces lo llevamos a una taquería que estaba enfrente de la Botica Central, por la calle Victoria.

Cuando nos preguntaron qué queríamos beber, recordé que traía en mi automóvil unos vinos franceses muy finos; de inmediato fui por ellos y como en la taquería, por supuesto, no había copas, pedimos unos vasos de cartón. Después, cuando comimos el Segundo plato de tacos, dijimos: "¡hay que cambiar copas!" Y cambiamos de vasos mientras abríamos otra botella de vino francés.

Disfrutamos mucho los tres y en especial Betti, quien estaba divertidísimo y después solía platicar esta anécdota a los principales directivos de la Ford.

Hasta la fecha conservo en mi oficina, enmarcada, una carta de agradecimiento de John Betti, donde recuerda los tiempos felices que pasó en Chihuahua

mucho detenimiento las casas de las familias que allí habitaban, de ladrillo, con muros de concreto y pisos de tierra, muy limpios y nos preguntaron: "¿Quién ha hecho esas casas?"

"Pues los que viven en ellas", respondimos, y entonces, después de guardar silencio un rato, dijeron, refiriéndose a los habitantes de la colonia Villa: "Son unos prospectos de empleados excelentes".

Y continuaron su recorrido con entusiasmo, sorprendiéndose de la belleza de las flores de los jardines y preguntando y comentando: "¡Qué grande es! ¿Cuántos habitantes tiene? ¡Vamos a recorrerla toda!".

A nosotros nos volvió el alma al cuerpo.

EL TAMBORCITO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN

La Quinta Barriot era un escenario suntuoso. Estaba ubicada en la avenida Cuauhtémoc, donde hoy está el Edificio Empresarial. Tenía un jardín enorme, con muchos árboles, llenos de pajarillos y una fuente. Los directivos o representantes de empresas que acudían a DESEC en busca de información quedaban encantados por la magia de la Quinta, en cuya sala de juntas, elegante y acogedora, llevamos a cabo trascendentales acuerdos.

La decisión para el establecimiento de la Ford en la ciudad de Chihuahua se formalizó con una reunión solemne, en esta preciosa quinta, poco antes de que don Manuel Bernardo Aguirre terminara su gestión como gobernador. En ella se firmó un convenio entre la empresa automovilística y el gobierno del estado, en presencia de los directivos de la Comisión Federal de Electricidad, Telmex y otras instituciones prestadoras de servicios.

REPARTIENDO RESPONSABILIDADES

Manuel Bernardo Aguirre asumió la responsabilidad del desarrollo agropecuario y forestal en el estado: "ese tamborcito lo toco yo". Confió a DESEC el desarrollo de la industrialización; "aí les dejo el tamborcito de la industrialización para que lo toque DESEC", dijo, como alegoría de que quien toca el tambor va al frente de un grupo luchador y combativo.

Poco después don Manuel envió un tamborcito a Eugenio, que todavía era director de DESEC. El tamborcito de Eugenio estuvo durante mucho tiempo adornando una pared de la Quinta Barriot, como un símbolo de la importantísima función que habíamos asumido.

Manuel Alderete

A don Manuel Bernardo ya no le tocó inaugurar la planta Ford, porque en ese tiempo se dio el cambio de gobierno. La inauguración estuvo a cargo de Osear Órnelas, que acababa de tomar posesión y que continuó brindando su apoyo a las actividades de DESEC. Se fundó en 1980 Promotora de la Industria Chihuahuense, dirigida por Julio Órnelas hasta 1985, paralelamente al desarrollo de los parques industriales: Complejo Industrial Chihuahua, Juárez Aeropuerto, Cuauhtémoc, Casas Grandes, Delicias y Parral,

Del séptimo piso del Banco Comercial a las taquerías de la calle Victoria, del suntuoso escenario de la Quinta Barriot a las casas humildes de la colonia Villa, la llegada de la Ford constituyó un hecho re-

PROMOTORA DE LA INDUSTRIA CHIHUAHUENSE

Organismo promovido por DESEC ante el gobierno estatal. Promotora de la industria Chihuahuense tenía como fin crear la infraestructura de parques industriales en los polos de desarrollo y promover el establecimiento de plantas en esos lugares. En sus inicios fue clave la labor de Sergio Órnelas, Mario Relli, Cristina Ramos y Francisco Villaverde. En la actualidad administra un total de cinco parques industriales y apoya la labor de promoción institucional del estado.

levante en la historia de la industrialización del estado de Chihuahua. Habíamos dado un paso importantísimo en la generación de empleos y en la atracción de nuevas industrias.

3.2. LAS INDUSTRIAS FUERON CAYENDO EN CASCADA (1980-1985)

Con la entrada de la década se dio el relevo de responsabilidades en DESEC. Federico Terrazas, quien era vicepresidente, asumió la presidencia, nombrándose consejero delegado a Julio Órnelas, quien fungió como director temporalmente hasta la contratación de Arturo Ugalde como director. Federico y Julio eran socios fundadores de DESEC e integrantes del grupo inicial de Canacintra y contaban con suficiente experiencia para continuar con el programa que nos permitiría abatir el desempleo.

Nos reuníamos todos los meses en Chihuahua, en Juárez, Casas Grandes o Delicias... La idea era incorporar a todas esas ciudades, que tenían representante en el Consejo, porque desde un principio vimos que el esfuerzo se debía hacer en forma armónica, impulsando a los polos de desarrollo y no nada más atraer inversión a Ciudad Juárez o a la ciudad de Chihuahua. Había mucho entusiasmo por parte de todos y pronto empezamos a ver resultados.

PROMOTORES PROFESIONALES

Derivados de la acción promotora y siguiendo los pasos del pionero Jaime Bermúdez, surgieron grupos empresariales dedicados al negocio de parques, naves industriales y programas de subcontratación. Destacaron, entre otros, Industrias de América, de Luis Lara, Intermex, de Jaime Creel, Copachisa, de Enrique

Terrazas y Lintel, de Federico Barrio. Con el tiempo han surgido muchos grupos que hacen que el estado de Chihuahua sea líder y ejemplo a nivel nacional en esta actividad.

Al iniciar la década de los ochenta Ramiro Alvídrez, quien había dirigido la Escuela de Artes y Oficios, tuvo a su cargo la administración del Centro de Capacitación para el

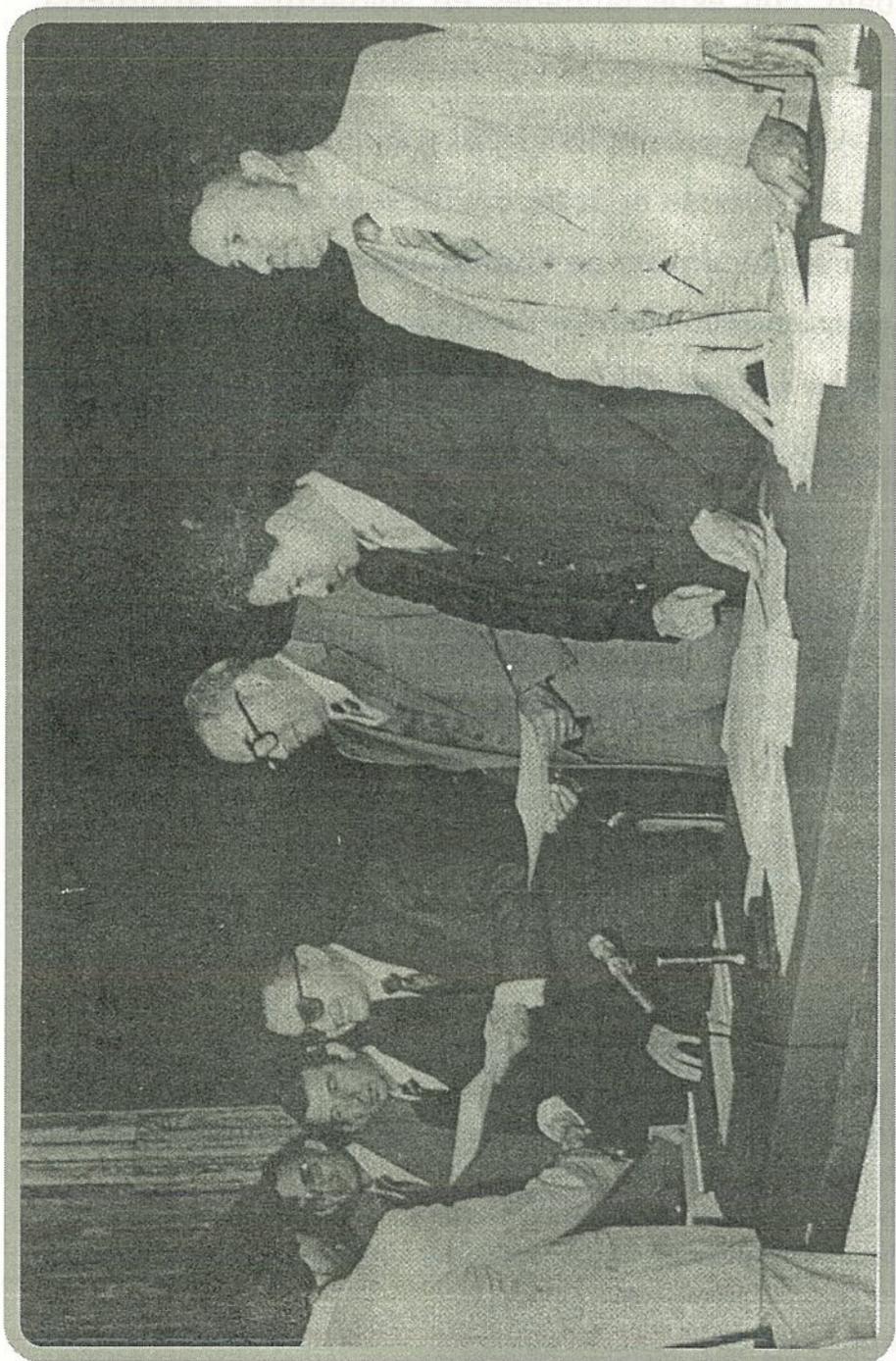
LOS POLOS DE DESARROLLO

En ciudad Cuauhtémoc, dentro del parque industrial del mismo nombre, se estableció la planta Alambrados y Circuitos Eléctricos y el grupo promotor de ese polo de desarrollo, encabezado por César Chavira y Octavio Escalante, creó el organismo Desarrollo industrial Tarahumara, S.A., orientado a la construcción de edificios industriales para venta y renta.

En ciudad Delicias el grupo promotor, en el que destacaban Octavio Amaya, Nicolás Issa y Concepción Lerma, creó el Parque Industrial de Delicias, S.A. de C.V., en colaboración con el gobierno del estado.

En Nuevo Casas Grandes Carlos U. Domínguez apoyó la instalación del parque industrial Paquimé y en Parral Carlos Ramos impulsó el grupo promotor que constituyó Promoción Industrial Parral, AC, orientada a la construcción de naves industriales, asimismo se apoyó la creación del Parque industrial Parral.

En Camargo don Héctor Alvarez e Ignacio Arrieta llevaron las primeras maquiladoras y construyeron el Parque Industrial Camargo.



CONSTITUCIÓN DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO
GRADACIÓN DE LA PRIMERA GENERACIÓN. 22 DE DICIEMBRE DE 1981

Trabajo, con especialidades en soldadura, carpintería, fundición, máquinas y herramientas.

LA CRISIS DEL 82 FUE MENOS DURA EN CHIHUAHUA

Además de la Ford, en 1980 se había establecido en la ciudad Bimbo de Chihuahua, lo que generó una cantidad considerable de empleos. Esto hizo que la crisis del 82 y sus efectos de inflación, devaluación y otros

ATRAJIMOS A OTRAS EMPRESAS

En 1983 se instaló a Bocar de Chihuahua, empresa de autopartes de capital nacional, proveedora de Ford. En 1984 promovimos cuatro plantas: Alambrados y Circuitos Eléctricos, primera planta de General Motors en la ciudad de Chihuahua, Cuproquim, S.A., Varian Eco de Chihuahua, planta maquiladora de alta tecnología y Alambrados y Circuitos Eléctricos en Cuauhtémoc.

En 1985 logramos atraer, después de competir con Guadalajara, cinco plantas importantes en el estado: Data General y Digital Equipment de México, dos empresas fabricantes de computadoras de alto nivel de tecnología razón por la cual empleaban mayor porcentaje de ingenieros y técnicos que de obreros. Esto creó la base de industria electrónica con que contamos actualmente.

Las otras tres plantas promovidas en 1985 fueron Electroimplemeníos de Camargo, primera planta maquiladora en ciudad Camargo, Tableros de Yeso de Chihuahua, industria nacional surgida de un estudio de minerales no metálicos elaborado por DESEC y General Motors, Delco products, segunda planta de General Motors en la ciudad de Chihuahua.

provocados por la estatización de los bancos, se sintieran menos en Chihuahua que en otros estados del país.

Para esta época, gran parte de los muchachos que terminaban sus estudios encontraban trabajo aquí mismo, y si bien no habíamos cumplido la meta, el problema del desempleo se iba reduciendo cada vez mas.



EMPRESARIOS CHIHUAHUENSES CON EL LIC. JOSÉ LÓPEZ PORTILLO, PRESIDENTE DE MÉXICO

LAS "GOLONDRINAS" QUE NO SE FUERON

Durante los primeros años a las maquiladoras las llamaban "industrias golondrinas". Hicimos muchos esfuerzos por cambiar esa imagen, incluso publicamos dos veces el estudio *Imagen de la Industria Maquiladora*, junto con AMAC de Ciudad Juárez.

La industria maquiladora ha evolucionado en forma dramática desde aquellas empresas "cuponeras" iniciales hasta llegar al centro Delphi, en Ciudad Juárez, donde trabajarán dos mil ingenieros.

PROMOVER INDUSTRIAS, UN ACTO HEROICO

Era difícil convencer a los prospectos de que tomaran un avión y vinieran a Chihuahua. Cuando esto sucedía los recibíamos con gusto, los tratábamos con cortesía y los llevábamos a visitar las plantas. Al principio las empresas eran Cementos de Chihuahua, Aceros y Pantafino; después Honeywell, Interceramic y Ford Motor Company; más tarde Digital, Data General y Altec.

Siempre fue muy importante la visita al Tecnológico de Chihuahua, ya que era la base de profesionistas en ingeniería para las empresas. Hoy el tipo de empresas que tenemos para mostrar a nuestros visitantes es Impresionante.



REUNIÓN DE EMPRESARIOS CHIHUAHUENSES CON EL LIC. MIGUEL DE LA MADRID,
PRESIDENTE DE MÉXICO. MARZO DE 1983

Para que se animaran y tomaran la decisión de establecerse en Chihuahua, era importante resolver oportunamente cualquier problema que surgiera en relación con el grupo visitante.

SURGE DESARROLLO ECONÓMICO DE CIUDAD JUÁREZ
De Ciudad Juárez venían con frecuencia Jaime Bermúdez y Alfonso Murguía; no fallaban a las juntas de DESEC en Chihuahua. Después de diez años, viendo que Ciudad Juárez continuaba su desarrollo con impulso propio, los empresarios juarenses sintieron la necesidad de fomentar en particular la economía de su ciudad y crearon un organismo para tal fin.

Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, A.C., creado en 1983, promovió en sus inicios el establecimiento de plantas productoras de insumos para la industria maquiladora y realizó las primeras muestras de insumos en esa ciudad. Ha trabajado en estrecha colaboración con DESEC, especialmente en los últimos años, en lo que se refiere al Proyecto Chihuahua Siglo XXI.

LAS PUBLICACIONES DE DESEC

EN EL PRIMER LUSTRO DE LOS 80

Sabíamos, desde el inicio, que la información era un factor clave para que DESEC pudiera realizar su función.

La gran afluencia de prospectos hizo necesario ampliar y actualizar el banco de información, incorporando datos sobre los aspectos sociales del estado de Chihuahua y abarcando el nivel nacional e internacional.

Don Leopoldo Mares solicitó se elaborara una publicación económica, con datos de la región.

Comenzamos la década de los 80 procesando los datos manualmente. La arquitecta Ángela Siqueiros era la encargada de hacer las gráficas y Manuel Alderete recopilaba, ordenaba y analizaba la información sólo con el apoyo de máquinas de escribir y calculadoras. El esfuerzo era grande y los resultados fueron muy buenos.

En 1983 creamos el Centro de Información Económica, y para que los datos estuvieran disponibles a un amplio número de usuarios, optamos por publicarlos en revistas, folletos o manuales. Ya para entonces y después de mucho pensarlo, tomamos una acertadísima decisión: adquirir una computadora.

Una de las publicaciones que llegó a tener mayor difusión y aceptación y que presentaba un riguroso análisis de la economía estatal, fue *Indicadores económicos del estado de Chihuahua*, publicada cada cuatro meses durante más de diez años, a partir de 1983.

Otro tipo de publicación que resultó de gran utilidad para la realización de estudios de localización industrial fueron los *Manuales de información*, publicados periódicamente para cada una de las ciudades. Estos manuales requerían de un gran esfuerzo en la recopilación, ordenamiento y análisis de la información.

LA SALA DE ESPERA EN CASA

Arturo Ugalde manejó hábilmente una situación difícil que se presentó con Digital, en 1984.

Después de atender durante cuatro días al grupo de representantes de esta empresa, aproximadamente unas diez personas entre los que se encontraban varios chilenos, Arturo los dejó en el aeropuerto para que tomaran el avión que los conduciría a Guadalajara, a donde tenían urgencia de llegar.

El vuelo a Guadalajara se sobrevendió y esto provocó contrariedad al grupo, que consideró inconveniente establecerse en una ciudad que tenía ese tipo de problemas con sus comunicaciones aéreas. Le telefonaron a Arturo Ugalde para expresarle su enojo y éste inmediatamente se trasladó al aeropuerto, habló con los directivos de las líneas aéreas, les explicó lo importante que era resolver el problema y logró que el grupo volara a Monterrey y de allí a Guadalajara. Como el vuelo a Monterrey tardaría algunas horas en salir, Arturo los invitó a su casa y organizó una reunión con cervezas y comida para entretenerlos. Los de Digital se fueron encantados y meses después la empresa se estableció en Chihuahua.

Entre los estudios que realizamos en aquella época destaca *Imagen de la industria maquiladora*, publicado en 1983, con una extensión de 90 páginas.

Fueron muchas las personas que colaboraron con DESEC en diversos aspectos relacionados con manejo de estadísticas y publicaciones, entre otras que dejaron huella recordamos a Carlos Grave, Carlos Reyes,

Ignacio Pastrana, Imelda González, Manuel Alderete, Rigoberto Muñoz, Carolina Gutiérrez, Ana Elena Espino, Elsa Torres, Jaime González, Paty Prieto, Lucía Llaguno, Esperanza Cota y Sergio Almada.

Actualmente la responsabilidad del manejo de la información está a cargo del Centro de Información y Estudios Estratégicos (CIEE), de la Dirección General de Fomento Económico del gobierno del estado.

LOS PRIMEROS LOGROS DEL ESFUERZO COLECTIVO

En 1985 habíamos logrado, gracias a la consolidación de los grupos promotores de los polos de desarrollo, que las principales ciudades del estado contaran con parques industriales.

Se había generado un sólido sector automotor y de autopartes, como consecuencia de la instalación de Ford Motor Company, Kelsey Hayes de Chihuahua, Bocar de Chihuahua, Alambrados y Circuitos Eléctricos y General Motors/Delco Remy.

También se había creado en Chihuahua un polo nacional de la industria electrónica y computacional, derivado del establecimiento de Honeywell, S.A., Digital Equipment, Data General y Control Data. Estas empresas, junto con la Ford, provocaron un impacto

determinante en los aspectos de desarrollo tecnológico y transferencia de tecnología.

Habíamos empezado a manejar el concepto de desarrollo armónico, preocupados por la concentración de industrias en las grandes ciudades, que ciertamente habían logrado aumentar el número de empleos, pero la distribución no había sido del todo satisfactoria. Por otro lado, vislumbrábamos ya la necesidad de canalizar la inversión privada no sólo a la industria, sino también al comercio y los servicios.

Desde entonces visualizamos el riesgo de que todo el desarrollo económico del estado girara en torno a la industria maquiladora. No se trataba ya sólo de traer *más* empleo, sino *mejor empleo*. Había que diseñar una estrategia para atraerlos con un nivel de calificación superior. Esta idea del desarrollo armónico, que en ese momento no pudimos llevar a feliz término, habríamos de retomarla, sin embargo, años después, dentro del marco del Proyecto Chihuahua Siglo XXI.

CAPÍTULO CUATRO

SE INCORPORA
UNA NUEVA GENERACIÓN
(1986-1998)



En 1986 tuvimos nuevamente cambio de directiva. Federico Terrazas, quien había estado al frente de DESEC durante seis años de intensa actividad, entregó la presidencia a Mario González Múzquiz. Arturo Ugalde, que había iniciado su colaboración tiempo atrás, continuó como director.

Durante la gestión de Mario ya la experiencia de DESEC empezaba a trascender las fronteras y los gobiernos de Finlandia y Colombia nos invitaron para platicar sobre las estrategias que habíamos puesto en práctica para superar las crisis económicas.

En esos años un grupo encabezado por Jaime y Salvador Creel arrancaron el parque industrial El Saucito promoviendo a Altec, subsidiaria de Ford, la cual vino a renovar el impulso industrial al transferir tecnología y proveedores a la región. También en ese tiempo logramos atraer a la ciudad las primeras plantas fabricantes de

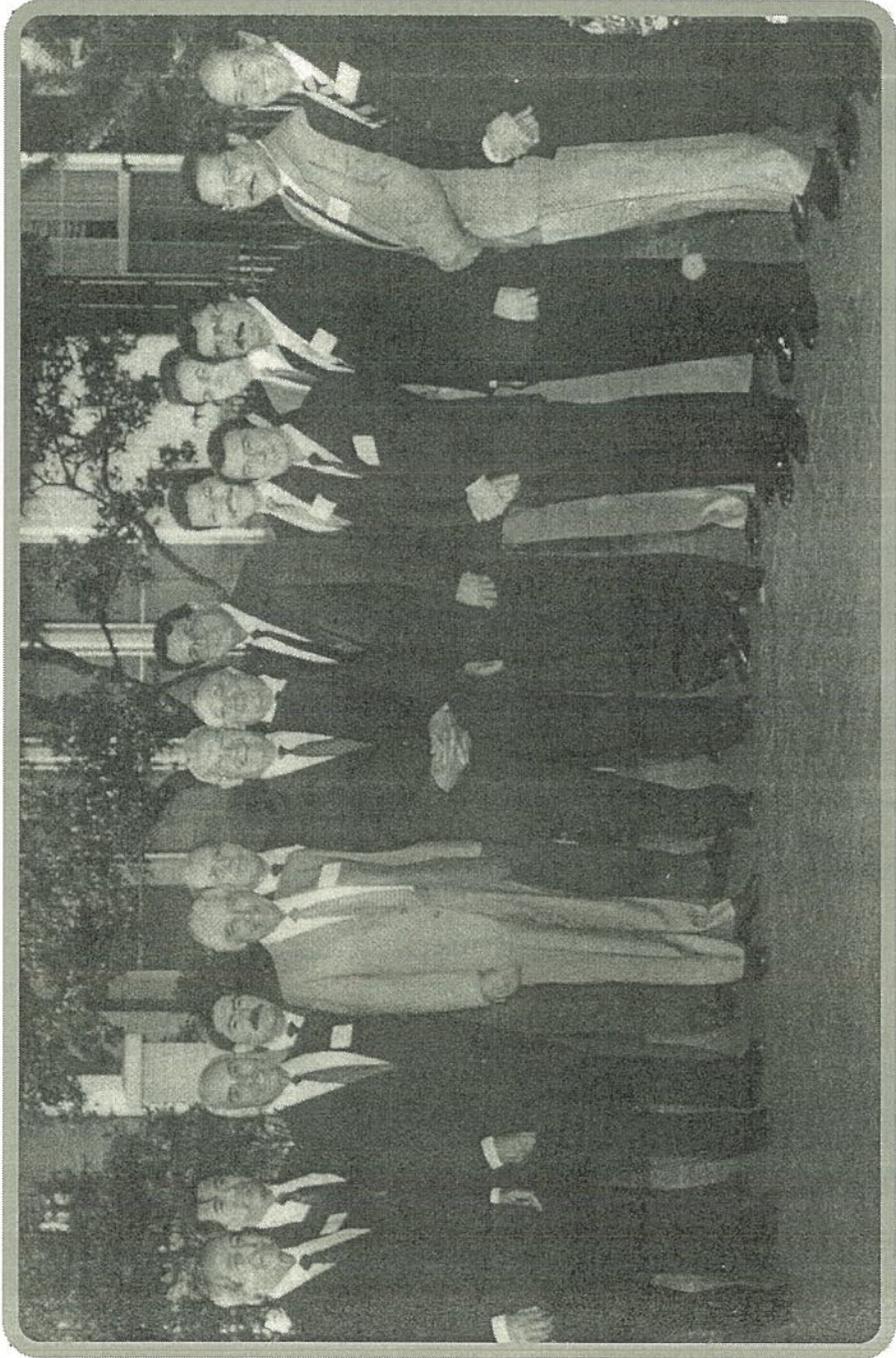
insumos directos para las maquiladoras, entre ellas la planta Manesa.

Por esa época nos dimos cuenta de que, a pesar de los logros, principalmente la integración de la planta industrial y el dinámico crecimiento de la industria maquiladora de exportación, los vertiginosos cambios que se operaban en la economía internacional provocaban que hubiera poca certidumbre. Esto nos movió a pensar en la necesidad de planear nuestras acciones con una visión a largo plazo basada en una investigación profunda y práctica, de diagnóstico y prospectiva, sobre la cual se sustentara un proyecto para el siglo venidero.

Así nació la idea de Chihuahua Siglo XXI y la primera propuesta, elaborada con apoyo del ITESM a finales de 1987, constituyó la semilla de lo que hoy es un magno proyecto.

4.1. DESEC SUFRE LA CRISIS DE ADOLESCENCIA

En 1986, durante el gobierno de Miguel de la Madrid, y estando como director de DESEC Arturo Ugalde, pusimos en marcha un programa para otorgar préstamos a los microempresarios. Para ello conseguimos fondos del Banco



CENA CON EL GOBERNADOR DE CHIHUAHUA, FERNANDO BAEZA,
EN LA CASA DEL GOBERNADOR DE TEXAS, WILLIAM CLEMENS. 18 DE ABRIL DE 1988

Interamericano de Desarrollo: medio millón de dólares, y nosotros también aportamos capital, pues estábamos obligados a ello conforme a las normas del BID.

En relación con el manejo de este programa se generó un problema administrativo muy fuerte que, durante algunos meses, frenó la marcha normal de DESEC.

Finalmente superamos la crisis de adolescencia, retomamos el control y volvimos a levantar DESEC, que por poco se muere. Entonces Manuel Alderete desempeñó temporalmente el cargo de director. Luego este cargo fue asumido durante varios meses por Mauro Leos, quien impulsó el sistema de información basado en un convenio con UTEP. Tiempo después Leopoldo Mares asumió la presidencia, con gran fortaleza y muchos planes de cambio.

4.2. LA POLÍTICA DE APERTURA A LOS JÓVENES

Con Leopoldo Mares, que había estado en DESEC desde su fundación, llevamos a cabo el proyecto de inyectar sangre joven a nuestra asociación y nos abrimos a las propuestas y a la participación de los jóvenes empresarios. Con Gustavo Madero como secretario y Marco Herrera

en la dirección, Polo puso en práctica una serie de medidas y programas que constituyeron un replanteamiento profundo.

Entonces empezamos a manejar el concepto de competitividad con una visión internacional; relacionamos economía y ecología, formamos una comisión de recursos hidráulicos, conscientes de que el agua es uno de los insumos más importantes para el desarrollo de Chihuahua.

El concepto de *calidad* no sólo lo referimos a las actividades de las empresas, sino principalmente a la vida de los habitantes.

La asociación Hacia una Mejor Calidad de Vida A.C. brotó de DESEC como la rama de un árbol y estuvimos conscientes de que había que transplantarla para que se desarrollara con vida propia. Ese sería el caso de muchos otros organismos en los siguientes años.

HACIA UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA, A.C.

En enero de 1991 realizamos un foro para recibir propuestas de la comunidad en el rubro de calidad de vida; dicho foro, organizado por Arturo Rico Bovío y Héctor Sánchez Villa-lobos, resultó un evento sin precedentes en Chihuahua por la gran participación de la ciudadanía.

El foro comunitario generó la captación de una gran cantidad de inquietudes que desembocaron en la creación del organismo Hacia una Mejor Calidad de Vida en Chihuahua, A.C, dirigido en sus inicios por José Guadalupe Cadena, con el fin de promover iniciativas relacionadas con cultura, seguridad pública, medio ambiente, entre otras.

Fue también durante el período de Polo Mares y contando siempre con el decidido apoyo de Marco Herrera como director, que concertamos y llevamos a cabo la primera etapa de Chihuahua Siglo XXI, en colaboración con el Centro de Competitividad Internacional del Tecnológico de Monterrey, Campus Chihuahua, que dirigía entonces Leonel Guerra y con el respaldo financiero complementario del gobierno del estado, cuyo titular era Fernando Baeza. Por parte de DESEC fue Julio Órnelas quien siguió muy de cerca el proyecto.

En esta primera fase, realizada entre marzo de 1991 y julio de 1992, obtuvimos un estudio analítico en el que se diagnosticaba la situación de los sectores económicos de la entidad y se definían las estrategias preliminares para su desarrollo. Este estudio nos permitió sentar las bases para pasar a una segunda fase que incluiría acciones más concretas, ubicadas dentro de un plan estratégico para el desarrollo económico del estado de Chihuahua.

Ahora éramos un grupo más grande y más fuerte, enriquecido con nuevas visiones.

4.3. UNA VISIÓN RENOVADORA (1992-1998)

En 1992 el cambio de directivos en el Consejo de DESEC coincidió con el cambio de autoridades en el gobierno del estado. Leopoldo Mares entregó la presidencia a Samuel Kalisch a principios de septiembre y menos de un mes después Fernando Baeza Meléndez entregaba la gubernatura a Francisco Barrio Terrazas.

A partir de 1992 DESEC dejó de volar solo e inició una época de alianzas operativas, la primera y más notable con el gobierno del estado.

Barrio había estado en estrecha colaboración con nosotros. Habíamos tenido varias reuniones, ya siendo él gobernador electo, para ver la posibilidad de que nos apoyara en la segunda etapa del Proyecto Chihuahua Siglo XXI. Mostró mucho entusiasmo y estuvo dispuesto a formar un fondo para contratar una asesoría a cargo de consultores especializados. El gobierno aportaría 500 mil dólares y la iniciativa privada, otros 500 mil. Es justo mencionar los nombres de quienes apoyaron financieramente esta etapa del Proyecto, en atención al elevado monto de sus aportaciones: Víctor Almeida, Federico Terrazas, Federico Elias, Gustavo Madero, Jaime

Creel, Luis Lara, Leopoldo Mares, Antonio Camberos, Ricardo Creel, Salvador Corral y Raúl Armendáriz.

Francisco Barrio ofreció el apoyo con la condición de que en el proyecto participaran conjuntamente DESEC y Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, dirigido este último por David Arelle y Manuel Garza. Enrique Terrazas, quien estaba a cargo de la Dirección General De Fomento Económico de Gobierno del Estado, fue el artífice de esta alianza, la cual propició con entusiasmo y habilidad.

4.3.1. NUEVA ESTRUCTURA, NUEVOS PROYECTOS, NUEVAS ALTERNATIVAS

Por primera vez alguien que no había participado

LA CONFIANZA GENERA PROGRESO

Durante una presentación a empresarios del Proyecto Chihuahua Siglo XXI, en el Salón Rojo del palacio de gobierno., al hacer uso de la palabra para cerrar el evento, Francisco Barrio señaló lo siguiente: "Es muy importante la alianza entre la iniciativa privada y el gobierno del estado, pero tan importante o más es la alianza entre la iniciativa privada... y la iniciativa privada".

en DESEC desde su nacimiento, Samuel Kalisch, ocupaba el puesto de más alta responsabilidad: la presidencia. En la dirección permaneció Marco Herrera, quien había

demostrado gran eficiencia en asuntos de promoción y alianzas empresariales.

Inmediatamente después de tomar posesión, Kalisch envió una comunicación a varios consultores nacionales e internacionales, entre otros SRI International, Monitor Consulting e ITESM. En dicha comunicación expresaba nuestro deseo de iniciar cuanto antes la segunda fase de Chihuahua Siglo XXI.

Después de revisar varias propuestas y presupuestos, se decidió contratar los servicios del Grupo de Competitividad Económica de SRI International, posteriormente incorporado a DRI/Mc Graw Hill; ellos tenían experiencia en estudios similares realizados en varios países del mundo, quienes asignaron a un equipo encabezado por Eric Hansen y Ted Lyman.

EL TAMBORCITO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En un principio pensamos que el Proyecto Chihuahua Siglo XXI podría funcionar sólo con la presencia de los asesores, pero pronto nos dimos cuenta que no podíamos delegar la responsabilidad de una acción tan importante. Necesitábamos a alguien en Chihuahua que tomara las riendas de un proyecto trascendental para nuestro futuro. Buscamos y encontramos a la persona idónea

para dirigir con entusiasmo y eficiencia a Chihuahua Siglo XXI: Leonel Guerra, quien hasta la fecha cuenta con un equipo muy comprometido y profesional.

El proyecto resultaba muy atractivo para nosotros, entre otras razones, por estar basado en un estudio diagnóstico que consideraba acciones diversas para impulsar el desarrollo en ámbitos distintos a aquéllos en los que hasta ahora habíamos venido trabajando.

Otro factor que hacía atractivo al Proyecto Chihuahua Siglo XXI, era la propuesta que en él participara un amplio número de individuos y grupos que tomarían parte activa en el proceso de desarrollo.

¿QUÉ ES EL PROYECTO CHIHUAHUA SIGLO XXI?

Son muchas las palabras con las que se ha definido, o tratado de definir, al Proyecto Chihuahua Siglo XXI: camino, rumbo, plan de desarrollo, unión de esfuerzos y otras. Creemos que todas son correctas, pero a nosotros nos gusta pensar en él como una plataforma o mapa muy grande para Chihuahua, en el siglo XXI, sobre el cual los grupos y las personas colocan sus proyectos, mientras tienen a la vista todos los proyectos de los demás.

El Proyecto Chihuahua Siglo XXI posee un plan estratégico a largo plazo, y además tiene planes operativos anuales. De esta forma conciliamos una amplia visión de los grandes objetivos del futuro con un trabajo constante que nos permite alcanzar metas concretas día iras día o, cuando menos, año tras año,

La política de apertura que habíamos iniciado con Polo Mares pocos años antes, al interior de DESEC, parecía corresponderse con el espíritu de participación de Chihuahua Siglo XXI.

El tamborcito de la planeación estratégica, que por tantos años tocó Desecc solo, se toca ahora también a través del Proyecto Chihuahua Siglo XXI, en donde como ya mencionamos participan en forma igual el gobierno del estado y Desarrollo Económico de Ciudad Juárez.

El Proyecto se basa en un modelo de lo que se ha llamado clusters, que no son otra cosa que bloques económicos o grupos integrados por empresas de una región líderes en su ramo. Aunque se dice fácil es algo complejo, porque cada cluster tiene su infraestructura económica y sus vínculos de cooperación o competencia con otros grupos.

Adicionalmente, para hacer frente a los retos, introdujimos un nuevo elemento en la estructura de DESEC: se crearon las vicepresidencias, relacionadas con asuntos previamente identificados como trascendentales: Desarrollo Empresarial, Promoción Económica, Polos de Desarrollo (después Vinculación) y Estrategias de Desarrollo (más tarde Planeación Estratégica). Esta última vicepresidencia se ha encargado de seguir paso a paso el desarrollo del Proyecto Chihuahua siglo XXI.

Desde entonces, los vicepresidentes han jugado un papel fundamental en el actuar de DESEC, al diversificar

los ámbitos de acción. Por ejemplo, Polo Rascón desempeñó un papel importante en la reactivación de los consejos de los polos de desarrollo.

En lo que a vinculación se refiere, en el año de 1993, debido a una comunicación de DESEC con la Cámara de Comercio de El Paso, Texas, surgió la iniciativa de la Alianza Económica del Camino Real (CREA, por sus siglas en inglés).

NOS CRECIERON LAS ALAS

El camino real se recorrió en la época colonial en carretas, sin embargo, las exigencias de la vida moderna hicieron necesario agilizar los medios de transporte, por lo que, después de intentos fallidos con líneas nacionales, en 1993 -en gran parte gracias a las gestiones de Luis Lara- se concretó el primer vuelo regular Chihuahua-Dallas/Forth Worth, contando con el compromiso de

ALIANZA ECONÓMICA DEL CAMINO REAL

CREA, por sus siglas en inglés, en un esfuerzo conjunto de organismos empresariales de los estados de Nuevo México, el oeste de Texas y Chihuahua, que busca recrear el antiguo corredor comercial del camino real en esta región. Actualmente participan seis ciudades en reuniones de encuentros de negocios trimestrales.

coinversión de empresarios, así como de los gobiernos municipal y estatal. Este vuelo, que facilita el desarrollo de la actividad promocional en el extranjero,

provee a los usuarios conexión aérea internacional a través de uno de los aeropuertos más importantes de Estados Unidos.

Pero si bien impulsábamos la inversión extranjera y alentábamos el establecimiento de grandes empresas, también estábamos conscientes de la importancia de apoyar a los pequeños empresarios. En 1994 constituimos Desarrollo a la Microempresa (Demic) y de esta forma el programa microempresa, que existía desde 1986, pudo funcionar por separado, con más independencia.

Esta idea de apoyo a microempresarios la trajo Federico Terrazas de Monterrey. El mismo Federico nos consiguió con el Banco Interamericano de Desarrollo, bajo la presidencia del Lic. Antonio Ortiz Mena, 500 mil dólares, que son la base con la que hemos venido trabajando.

DESARROLLO A LA MICROEMPRESA

Con el programa Demic, que impulsó en sus inicios Aruifo Solís y que coordina desde hace más de diez años José de Jesús Pérez Cano, se atiende a empresarios que no tienen posibilidad de ser atendidos por un Banco. Se gestionan préstamos de hasta 3 mil dólares por persona; en ocasiones se pone al marido y la mujer como socios para que el préstamo pueda ascender a 6 mil dólares.

Sí tomamos en cuenta que el 1% de la población está constituida por microempresarios y si consideramos que la ciudad de Chihuahua tiene cerca de un millón de habitantes, resulta que quienes potencialmente pueden solicitar este crédito son diez mil microempresarios. El programa, que ha sido muy exitoso, además de un objetivo económico, tiene un sentido social acorde con el concepto de desarrollo armónico, porque evitamos que esta población recurra al agiotista.

EL TAMBORCITO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA

O CHIHUAHUA NOW!

Los esfuerzos de promoción institucional que el gobierno hacía antes a través de los organismos Promotora de la Industria Chihuahuense y la Dirección General de Fomento Económico, se han canalizado ahora a través de Chihuahua NOW! En esto Alberto Chretín y Marco Herrera han jugado un papel clave, al conjuntar los esfuerzos de los promotores privados de Ciudad Juárez y Chihuahua. Es decir, hemos logrado que quienes antes competían entre sí, ahora se junten para colaborar.

Desde los primeros años de Chihuahua NOW!

CHIHUAHUA NOW!

Chihuahua NOW! es una iniciativa conjunta entre DESEC, Desarrollo Económico de Ciudad Juárez y el gobierno del estado para promover institucionalmente nuestro estado, como destino de inversión extranjera directa, coordinando los esfuerzos de los diferentes promotores privados con los del gobierno mismo. Desde sus inicios DESEC ha desarrollado esta función y ahora, al conjuntar recursos, la promoción de atracción de inversión extranjera funciona con gran éxito. Este organismo, que principalmente proporciona información a inversionistas potenciales, ha incidido directamente en las decisiones para la instalación de un número muy importante de plantas industriales en Chihuahua.

atrajimos empresas de clase mundial a nuestro estado, tales como Motorola, Superior, John Deere, Stanley, Emerson Electric y Key Plastics.

El tamborcito de la promoción de la inversión extranjera, que tocamos con tanto en-

tusiasmo en los primeros años de DESEC, ahora lo tocamos más fuerte a través de *Chihuahua NOW!*

LA CRISIS DEL 94

En .1994 nos tocó afrontar la crisis económica nacional. Al "error de diciembre", se sumaron la devaluación, el derrumbe de los precios de la celulosa, del ganado y de los minerales, así como la sequía en el norte del país, que afectó especialmente a Chihuahua.

Ciertamente, no podemos decir que la crisis «nos hizo los mandados», pero, si nos comparamos con otros estados en condiciones similares es incuestionable que aquí nos afectó menos, en gran parte porque los empleos de la industria no se redujeron, sino que siguieron creciendo normalmente y también porque ya había empezado a operar Chihuahua Siglo XXI. Tuvimos muchas alternativas que nos permitieron sortear el problema.

También en este período iniciamos las reuniones del Consejo Consultivo de DESEC, que incluye empresarios, funcionarios de los gobiernos estatal y federal y representantes del sector laboral. Inclusive Jorge Doroteo Zapata, Secretario General de la CTM en Chihuahua, aceptó integrarse al Consejo. Podría

extrañar que un líder de los trabajadores se incorporara a este tipo de reuniones de un organismo de origen empresarial, pero, dada nuestra política de apertura, nadie se sorprendió al ver a Doroteo Zapata en las Juntas del Consejo Consultivo de DESEC.

Una actividad independiente de Desec, que refleja el cambio de mentalidad de los hombres de empresa en Chihuahua, es la que realiza la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C, constituida legalmente en mayo de 1996. A través de esta fundación, los empresarios del estado se han solidarizado con los chihuahuenses más necesitados de las zonas rural y urbana marginadas, asumiendo el compromiso de participar en proyectos de educación, salud y desarrollo productivo que contribuyan a elevar su calidad de vida.

4.3.2. CREACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO

En 1995 sucedió a Kalisch en la presidencia Víctor Almeida, un joven empresario, cabeza de una de las empresas más exitosas de Chihuahua. Simpatizante de la política de incorporar a más personas y sectores en

los programas de desarrollo y con el apoyo de Luis Lizcano como director de DESEC, logramos la consolidación del Consejo Coordinador del Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua, presidido por el propio gobernador, en el que destaca además la participación de los sectores educativo y laboral, así como, por supuesto, de los empresarios.

Este organismo, concebido desde la presidencia de Samuel Kalisch, basa la mayor parte de sus acciones en el proyecto Chihuahua Siglo XXI. Tiene como objetivo apoyar al ejecutivo estatal en la toma de decisiones en materia de desarrollo económico y constituye una garantía de la permanencia y coordinación de amplios sectores en la tarea de buscar el control de nuestro destino.

Ahora nosotros los que trabajamos por el desarrollo de Chihuahua somos un grupo mucho más grande y diverso y, por tanto, más fuerte.

Asimismo, la propuesta para realizar un congreso anual de empresarios, encabezada con mucho entusiasmo por Alberto Sandoval, ha tenido una excelente acogida por parte de la iniciativa privada, que ve en este espacio la oportunidad de una saludable coordinación e intercambio de experiencias.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN MATERIALES AVANZADOS

Conociendo el Proyecto Chihuahua Siglo XXI, Conacyt no dudó en acceder al establecimiento del Cimav en tierras de Chihuahua. Aun cuando este centro era disputado por otros tres estados de la República, están seguros de que los resultados de las investigaciones sobre estructura y propiedades de materiales avanzados, serán de inmediato utilizados para impulsar el desarrollo de la entidad.

Algunos de los principales temas que se investigan en este centro, el cual cuenta con un equipo de investigadores de primera línea, son: aceros, metalurgia de polvos, materiales amorfos, electrónica, cerámicos, polímeros, papel,

EL CIMAV

Otro logro relevante de DESEC, en coordinación con la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Cana-cintra) y la Dirección General de Fomento Económico, fue el establecimiento del Centro de Investigación en Materiales

Avanzados (Cimav). Esto inauguró una nueva política del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), en la cual comparte la administración de sus centros de investigación con los gobiernos de los estados y con la iniciativa privada.

El Cimav es la piedra angular de una estrategia tecnológica para Chihuahua que, desde el gobierno del estado, ha impulsado con ahínco Salvador Ávila y que ha colocado a nuestro estado entre los líderes de este campo

LA COMUNICACIÓN, UN GRAN RETO

No ha sido fácil comunicar los objetivos y avances de Chihuahua Siglo XXI, por ello hemos optado por hacer publicaciones periódicas que vayan dejando constancia de la evolución de los conceptos, reflexiones y acciones relacionados con este proyecto.

Entre otras publicaciones contamos con las siguientes:

- *Chihuahua Siglo XXI: Alianza estratégica en acción: de la visión... a los hechos. 1995.*
- *Chihuahua Siglo XXI: Alianza estratégica en acción: de la visión... a los hechos. 1996.*
- *Experiencias de Chihuahua en Desarrollo Regional 1997.*
- *Chihuahua NOW!* CD-ROM en el que se destacan las ventajas que ofrece el estado de Chihuahua a los inversionistas extranjeros.

4.3.3. LA VISIÓN CRÍTICA

Gustavo Madero asumió la presidencia de DESEC en el mes de junio de 1997, y aunque sólo estuvo en funciones unos meses por haber sido llamado a desempeñar un

CONGRESO DE EMPRESARIOS CHIHUAHUENSES

Con el fin de crear un foro empresarial a nivel estatal en donde se dieran a conocer las últimas tendencias globales en el ámbito de negocios, en 1996 se llevó a cabo el primer Congreso de Empresarios Chihuahuenses, con la participación de aproximadamente mil asistentes.

Este evento, al contar con expositores de talla internacional, pone a disposición del empresariado chihuahuense información de primera mano en el contexto de la nueva economía globalizada, para motivarlo a formar parte activa de ella.

La asistencia se ha superado año con año: en marzo de 1997 participaron 1,300 empresarios y en noviembre del mismo año 1,400, En mayo de 1998 se llevó a cabo el cuarto congreso en Ciudad Juárez.

alto puesto en el gobierno del estado fueron suficientes para que expresáramos a través de él nuestra visión crítica del pasado y del presente, combinada con una lectura optimista del futuro. Así, hemos descubierto el placer de buscar la explica-

ción a los problemas de desarrollo actuales desde una perspectiva histórica, dando, de esta forma, profundidad a nuestro diagnóstico y análisis, para pasar enseguida, a las propuestas de acción.

Con respecto a las actividades de Desecc y en general al desarrollo de Chihuahua, consideramos que DESEC ha tenido mucho éxito en sus gestiones para atraer inversión extranjera. Sería deseable, sin embargo, que la inversión proviniera, en buena parte, de una base empresarial local. Para ello habría que pensar en generar riqueza agregando un mayor valor a la materia prima;

convendría, por ejemplo, tener, además de una agricultura floreciente, agro industrias; en el ámbito de la minería podríamos tener orfebres y en vez de exportar madera, deberíamos exportar muebles.

Por otra parte, hemos observado que la industria y las finanzas son la mancuerna del éxito, pero actualmente la industria de los chihuahuenses necesita fortalecerse y la estructura financiera de base local no existe. Una estrategia conveniente sería entrar de lleno al sector terciario o de servicios, ya que en la actualidad el 50% de la población económicamente activa trabaja en la industria. También, es necesario formar nuevamente un grupo de empresas fuertes, de preferencia las que cotizan en los primeros lugares en las bolsas de valores: Cementos, Argos, Interceramic, Accel y Balar,

Hay un gran abanico de posibilidades económicas en el estado. Si Chihuahua ha sido líder en otro tiempo, puede recuperar ese liderazgo.

LEY DE PLANEACION PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

Uno de los proyectos en los que esta gestión puso mayor interés fue la creación de Lina ley de fomento económico, que impulse el desarrollo en el estado.

4.3,4. LA IMPORTANCIA DE LAS ALIANZAS

Alonso Ramos ha asumido la responsabilidad de presidir DESEC, con el apoyo de Luis Lizcano en la dirección. A través de ellos hemos entablado alianzas con otros organismos empresariales, para lo cual la Vicepresidencia de Vinculación ha jugado un papel clave.

Para contrarrestar la tendencia de los organismos empresariales a trabajar independientemente, hemos propuesto alianzas prácticas, concretadas en acciones precisas. Algunos ejemplos son las entabladas con Canacintra y Canaco, para encontrar nuevos mecanismos que faciliten la relación entre productores y comerciantes; la alianza con Coparmex para realizar actividades

conjuntas en las áreas de desarrollo empresarial y mejora laboral y con AMEAC, en el área de desarrollo de proveedores para la maquila. También con la intención de concentrar los esfuerzos de apoyo a microempre-

LEY DE PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

La amplia colaboración entre iniciativa privada y gobierno estatal desde la creación de DESEC y base sólida de los logros obtenidos, debe reflejarse en una ley que aliente el esfuerzo emprendedor de los chihuahuenses. Con este objetivo en mente, hemos elaborado una propuesta de Ley de Planeación para el Desarrollo Económico, la cual busca fortalecer la actividad económica en el marco de un espíritu promotor y no regulador. Actualmente, este proyecto de ley está siendo analizado por el Congreso del Estado.

sarios, convocamos a organizaciones que lo ofrecen y, para nuestra sorpresa, acudieron más de 18 organismos diferentes.

También dentro del ámbito de las alianzas podemos mencionar la participación conjunta de DESEC y de Desarrollo Económico de Ciudad Juárez en una cantidad muy importante de iniciativas y proyectos, incluyendo *Chihuahua NOW!* y *Chihuahua Siglo XXI*, los cuales son operados en combinación con el gobierno estatal. Estos proyectos se consolidaron durante la gestión de Enrique Terrazas Torres, reemplazado en la dirección de Fomento Económico hacia el final del sexenio por Jesús Sandoval A.

En lo concerniente a acciones de regionalización hemos tratado de aprender de experiencias pasadas, especialmente de los inconvenientes derivados de tratar de «vender» proyectos preconcebidos a los polos de desarrollo. Ahora preferimos observar las acciones acertadas de cada lugar, que han resultado exitosas, para aprender de ellas. En este último caso se ubican la experiencia de Delicias en materia de asociacionismo y la participación de Parral en el proyecto Nueva Vizcaya, que busca integrar en acciones de desarrollo económico la zona sur de Chihuahua con el norte de Durango.

Continuando con la política de los últimos años, seguimos abriendo oportunidades a nuevos empresarios.

PROYECTO GACELA: MÁS ALTO, MÁS RÁPIDO

La necesidad de promover más inversión de empresarios mexicanos, y en particular de los chihuahuenses, ha dado origen al proyecto Gacela. Esta idea nació en mayo de 1997, cuando llevamos a cabo un taller denominado de «creación de riqueza», en el que, juntamente con los asesores precisamos las estrategias necesarias para el impulso de nuevas empresas que permitieran la generación de riqueza. Posteriormente, consideramos la posibilidad de crear un fondo de inversión para capitalizar proyectos locales. Pensábamos que era el orden lógico: conseguir el fondo primero para buscar el proyecto de empresa después. Sin embargo, pronto nos dimos cuenta que ese mecanismo no respondía a nuestras necesidades

PROYECTO GACELA

El proyecto Gacela, que desarrollamos actualmente, está enfocado a empresas de base tecnológica, que tienen un alto potencial de crecimiento en un tiempo reducido (lo que sugiere el salto ágil y veloz de la gacela). En la primera edición, con el liderazgo de Luis Medina, se han captado más de 40 perfiles de proyecto y se espera tener el primer evento con inversionistas en el tercer trimestre de 1998,

y optamos por invertir el proceso: primero localizar los proyectos interesantes y después conseguir los fondos.

Fue en enero de 1998 cuando lanzamos

el proyecto Gacela. La idea del nombre -que ha tenido mucha aceptación- la tomamos de un comentario del profesor Michael Porter, quien, cuando le comentamos las características de los proyectos que deseábamos impulsar nos dijo: "A ese tipo de empresas se les conoce con el nombre de *gacelas*".

NUESTROS COLABORADORES ACTUALES

La colaboración de Luis Lizcano, quien desde principios de 1996 desempeña el cargo de director de DESEC, ha sido definitiva para el logro de nuestras metas. A Lizcano le ha tocado una época que podríamos llamar de descentralización, consistente en cambiar el foco de nuestra atención de unos pocos proyectos grandes (Siglo XXI y Chihuahua NOW!), cuya responsabilidad hemos delegado en otros organismos creados especialmente para tal fin, a la apertura de un gran abanico de actividades, lo que ha implicado un enorme esfuerzo de coordinación, replanteamiento y reenfoque de las funciones del personal de DESEC.

Así nuestros colaboradores Liliana Torres y Sergio Chavira han pasado de ser simplemente un soporte administrativo de la oficina de DESEC a formar parte activa de las acciones que sustentan los diferentes programas.

También es justo reconocer la tarea imprescindible de Óscar Sánchez, quien a lo largo de más de quince años ha contribuido a agilizar nuestra comunicación con su eficiente labor de mensajería.

APRENDIENDO DE LOS EXPERTOS

El organizar eventos de gran relevancia, así como recibir Y atender a personalidades en el mundo del desarrollo empresarial y los negocios, nos ha permitido percibir y concientizarnos del efecto que las acciones de DESEC juntamente con las de Chihuahua Siglo XXI, están ejerciendo en un mundo globalizado cada vez más complejo.

Apreciamos el enorme privilegio de poder platicar con expertos de talla internacional y no desaprovechamos la oportunidad para plantear dudas y solicitar opiniones acerca de los ámbitos de responsabilidad de DESEC.

4.3.5. EVOLUCIÓN DEL MODELO CHIHUAHUA SIGLO XXI

Después de manejarse en sus inicios exclusivamente como un modelo de desarrollo económico, Chihuahua Siglo XXI ha introducido algunos conceptos que ampliar

DE 1994 A 1996

MAYO DE 1997

- 1 INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE CLUSTERS + REGIONALIZACIÓN DE CLUSTERS
- 2 PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES + PROMOCIÓN DE PRODUCTOS EN MERCADOS LOCALES Y NACIONALES
- 3 ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA + INVERSIÓN NACIONAL, ESTATAL Y FOMENTO AL AHORRO
- 4 GENERACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS + FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS ACTUALES
- 5 DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA + CREACIÓN DE INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE
- 6 FONDEO PARA LAS EMPRESAS Y PROYECTOS LOCALES
- 7 FOMENTO A LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA PARA EL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

sus objetivos y lo acercan a lo que podríamos llamar de desarrollo humano integral, al considerar ámbitos sociales, educativos y culturales.

Conceptos como generación y libre acceso a oportunidades, mejor calidad de vida y desarrollo sustentable, han abierto una dimensión insospechada dentro del Proyecto. Así, entre las estrategias contempladas en los programas de Chihuahua Siglo XXI, correspondientes a 1994 y 1996 y las de 1997, se observa una clara evolución.

Ahora, además de la integración y desarrollo de *clusters* nos preocupamos por establecer una estrategia de *regionalización* de los mismos. Por otra parte ya no nos limitamos a la promoción de exportaciones, sino que hemos puesto especial interés en la promoción de productos en los mercados locales y nacionales.

La atracción de inversión extranjera, que fue durante tantos años nuestro foco de atención, se complementa ahora con la inversión nacional estatal y fomento al ahorro. En cuanto a la generación de nuevas empresas, contemplarnos también el fortalecimiento de las empresas ya existentes; no sólo queremos más empresas, sino empresas fuertes. Respecto al desarrollo

de infraestructura económica, proponemos la creación de infraestructura para el desarrollo sustentable.

Además, desde 1997 contemplamos dos nuevas áreas estratégicas: el fondeo para empresas y proyectos locales y el fomento a la edu-

cación y la cultura para el desarrollo humano integral.

Por otra parte, entre los factores clave de éxito que manejamos para impulsar el desarrollo económico, hay dos que resultan novedosos:

1. *La relevancia del factor humano.* Se ha observado que cuando se utiliza una metodología participativa en procesos de identificación de problemas y planteamiento de soluciones, las personas involucradas en dichos procesos se comprometen en forma natural, lográndose así una estructura de liderazgo múltiple;

2. *El otro factor clave de éxito es la integración de la dimensión cultural en el desarrollo económico.* En este

CULTURA Y ECONOMÍA DE CHIHUAHUA, A.C.

Dentro de la evolución del proceso participativo de planeación de Chihuahua Siglo XXI, se ha considerado la importancia que la dimensión cultural tiene en los aspectos del desarrollo integral de una comunidad, esto es, en su cultura. A la luz de este concepto y con el fin de considerar las implicaciones que el desarrollo económico tenga sobre el desarrollo integral de nuestra sociedad, en 1998 se constituye, presidida por Concepción Landa, Cultura y Economía de Chihuahua, A.C, la cual busca integrar en el Proyecto Chihuahua Siglo XXI la dimensión cultural de nuestra sociedad, buscando un desarrollo humano integral

sentido hemos avanzado hasta la constitución de una asociación especial.

CHIHUAHUA AVANZA EN COMPETITIVIDAD

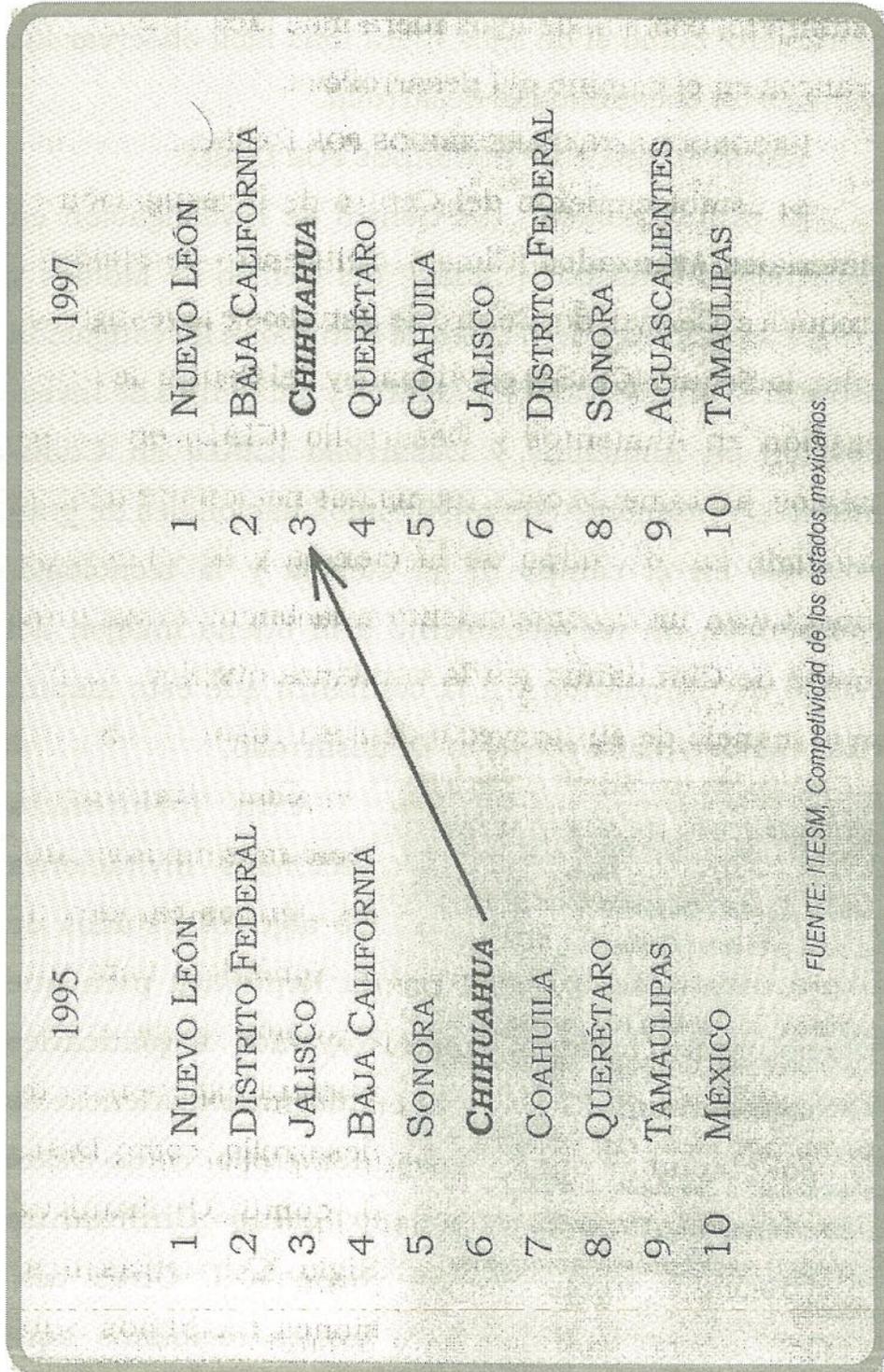
Un estudio realizado en 1995 por el Tecnológico de Monterrey, basado en una metodología que utiliza el World Economic Forum para medir la competitividad de los países, en el cual se manejan 157 variables, clasificó al estado de Chihuahua en sexto lugar nacional de competitividad global.

Dos años después, en 1997, el estudio ubicó a Chihuahua en el tercer lugar nacional de competitividad global, solamente por debajo de los estados de Nuevo León y Baja California.

Los avances que hasta la fecha se llevan para determinar la competitividad en 1998, permiten suponer que Chihuahua mejorará aún más su posición competitiva.

4.4 PERCEPCIÓN DEL EXTERIOR

Es frecuente que las mayores muestras de reconocimiento a nuestro trabajo no procedan de Chihuahua mismo, sino de otros estados del país o del



FUENTE: ITESM, Competitividad de los estados mexicanos.

LA POSICION COMPETITIVA DE LOS ESTADOS MEXICANOS

extranjero, como si de lejos fuera más fácil observar los avances en el camino del desarrollo.

RECONOCIMIENTOS RECIBIDOS POR DESEC

El establecimiento del Centro de Investigación en Materiales Avanzados (Cimav), del Centro de Moldes y Troqueles (Cemyt), del Centro de Estudios e Investigación sobre la Sequía (CEISS) en Aldama y del Centro de Investigación en Alimentos y Desarrollo (CIAD) en Cuauhtémoc, juntamente con organismos nacionales de gran prestigio en el campo de la ciencia y la tecnología, constituyen un reconocimiento a la buena imagen del estado de Chihuahua y a la confianza que éste inspira en el manejo de su proyecto de desarrollo.

DEL ROTAFOLIO A LA PANTALLA

En una ocasión, durante una sesión de trabajo en Chihuahua para presentar Chihuahua NOW! un ejecutivo visitante, al observar que con modernos medios electrónicos se instalaba una pantalla para realizar una proyección. Comentó: "con la pura pantalla ya nos apantallaron",

Más que "apantallar" nuestro caso impresiona a quienes saben lo mucho que cuesta avanzar por la intrincada senda del desarrollo. Y a nosotros nos da gusto poder compartir nuestra experiencia con quienes deseen conocerla,

Alonso Ramos V.

Con frecuencia recibimos invitaciones de algunos estados de la República para que vayamos a platicarles nuestra experiencia de desarrollo, como DESEC o como Chihuahua Siglo XXI. Otras ocasiones recibimos aquí

en Chihuahua a los enviados de los estados para mostrarles nuestros avances. Actualmente gente de Chihuahua participa en asesoría al estado de Campeche. Desde 1997 hemos estado en Washington, Marruecos, Turquía, Brasil, Sudáfrica, El Salvador y la República Dominicana, compartiendo con ellos nuestras experiencias.

EL MAGO DE LOS SUEÑOS

Con motivo de la participación de Michael Porter, maestro de Harvard experto en el tema de los clusters, en un evento que se realizó en la ciudad de Chihuahua, Alonso no dudó en abordar el avión particular, que amablemente prestó Federico Terrazas y viajar a Dallas, sólo con el fin de aprovechar el tiempo del trayecto hacia Chihuahua para conversar con el maestro sobre temas de gran interés y trascendencia, Porter formuló recomendaciones muy concretas, tales como tratar de mejorar la calidad de vida en el estado de Chihuahua, para hacerlo más competitivo; desarrollar empresas locales de alta tecnología; capacitar y desarrollar ejecutivos y fomentar un tipo de consumidor exigente.

No tuvieron tanta suerte quienes se apuntaron para acompañar al maestro Porter en el avión, esta vez del gobierno del estado, que lo condujo de regreso a su país: el experto en clusters, agobiado por un día de intensa actividad, se deslizaba por momentos al mundo de los sueños, mientras Salvador Ávila y Gabriel Ortiz formulaban preguntas y le planteaban sus puntos de vista.

DISTINCIÓN DEL BANCO MUNDIAL

A partir de 1995, el Banco Mundial ha seguido muy de cerca la evolución del Proyecto Chihuahua Siglo XXI y ha reconocido que nuestro estado es uno de los más avanzados en la implementación de este proceso basado en clusters económicos. Es por eso que, a iniciativa del propio Banco Mundial y en coordinación con Scottish

Enterprise, en noviembre de 1997 la ciudad de Chihuahua fue sede del primer Taller Internacional de Practicantes de Clusters auspiciado por el Banco Mundial. Aquí se dieron cita representantes de 29 países y se contó con la presencia del Dr. Michael Porter, de Harvard, quien está escribiendo un libro donde resalta cinco casos sobresalientes de *clusters* a escala mundial: Arizona, Cataluña, Holanda, Nueva Zelanda ¡y Chihuahua!

En este caso la distinción para nosotros fue doble: nos dieron la confianza de ser sede de un evento internacional y reconocieron públicamente al modelo de *clusters* de Chihuahua entre los más destacados del Mundo.

CAPÍTULO CINCO

EL BALANCE
DE UN CUARTO DE SIGLO

*Nosotros, los de entonces,
ya no somos los mismos...*

Pablo Neruda



Quienes hace más de 25 años iniciamos esta aventura del desarrollo, hemos tenido la maravillosa experiencia de sentir que aquel *nosotros* de hace un cuarto de siglo, ha variado paulatinamente en sustancia y en número. Somos más y somos diferentes. Hemos sumado esfuerzos para abrir espacios a nuevas inquietudes e ideas y para responder a los retos de las épocas de crisis y de los tiempos favorables.

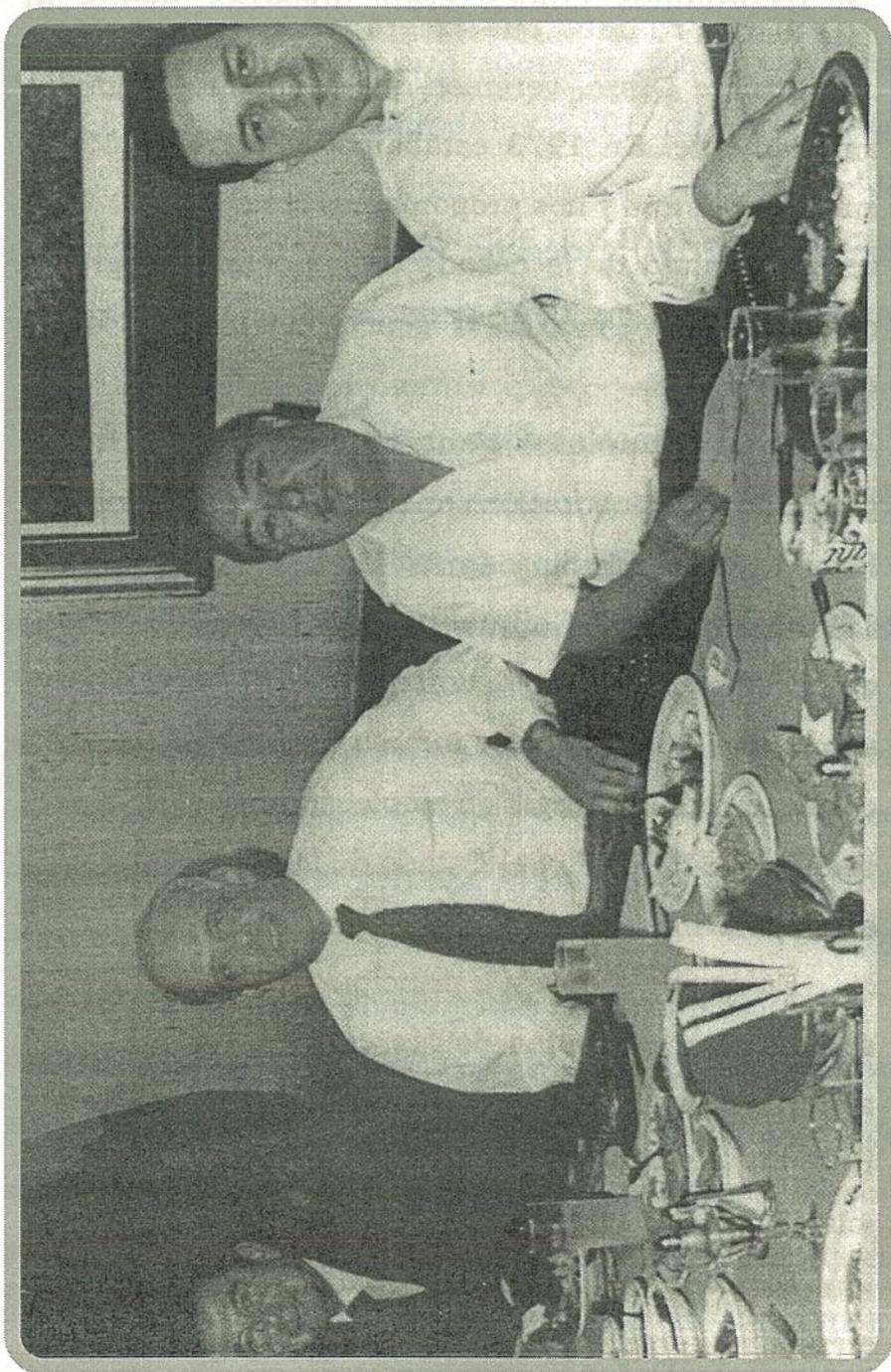
Nosotros los de entonces, *nosotros* los de ahora, los que tuvimos y tenemos un compromiso con Chihuahua, los que actuamos movidos por emociones, pero tratando siempre de seguir una estrategia, a punto de concluir el milenio, queremos concluir estas memorias con nuestras visiones y reflexiones.

5.1. LOS LOGROS DE DESEC

En 1972 no estábamos conformes con la situación ni con las perspectivas nada prometedoras. Todo parecía ir peor cada día. Aunque no teníamos idea de lo que debíamos hacer, la alternativa de no hacer nada nos parecía inaceptable. Estábamos en peligro de repetir el caso de muchos individuos y grupos que sólo actúan al llegar la crisis. Ésta es una de las lecciones importantes que no debemos olvidar, en especial en esta época, en que la perspectiva es optimista. No debemos caer en la trampa de pensar, durante los buenos tiempos, que las cosas seguirán así, o durante los malos, que todo se compondrá solo.

Si en 1972 no sabíamos qué hacer, sí sabíamos qué queríamos. Teníamos la visión de un Chihuahua progresista e industrial, con amplias posibilidades para todos. Un Chihuahua donde el empresario no se quedara al margen del esfuerzo colectivo.

Si hoy se nos pidiera comparar nuestras metas de aquellos años con nuestra realidad actual, tendríamos que reconocer que entonces nos quedamos cortos al imaginar lo que era posible.



FEDERICO TERRAZAS, ALONSO RAMOS, RAMIRO ALVÍDREZ, VÍCTOR ALMEIDA,
VARIAS GENERACIONES EN DESEC

Si recordamos cuáles eran nuestras metas al constituirse DESEC, veremos que las hemos cumplido ampliamente. En 1973 estábamos generando 13,000 empleos por año y nos proponíamos crear 25,000. En la segunda mitad de la década de los ochenta logramos nuestro objetivo y en 1997 generamos más de 55,000 empleos al año.

Nos propusimos generar empleo y lo hemos generado, en colaboración con muchos otros organismos. Podemos estar orgullosos y satisfechos de este logro. En 1998 el estado de Chihuahua llegó a más de 320,000 empleados en industria, un crecimiento impresionante sobre los 70,000 empleos industriales en 1970. Esto lo colocó, en el tercer lugar en empleo industrial en México, sólo debajo del D.F. y el Estado de México, en términos absolutos.

En aquel entonces, a principios de la década de los setenta, los egresados de las escuelas de educación superior emigraban a otros estados para buscar trabajo. Hoy los periódicos incluyen páginas enteras de «clasificado» solicitando servicios de profesionistas. Las sequías y las crisis económicas solían reflejarse en una baja en el nivel de empleo. En los últimos tiempos

Chihuahua ha sorteado las crisis con mucha más facilidad que otros estados de la República.

5.2 LOS PROBLEMAS A LOS QUE NOS ENFRENTAMOS

No obstante nuestros logros, a mediados de los ochenta, nos dimos cuenta que crear empleo era importante, pero no suficiente para impulsar un desarrollo armónico.

Las plantas maquiladoras que se han establecido en Chihuahua son, en su mayoría, empresas de fuera de México o de fuera del estado, lo que quiere decir que se genera poca riqueza para Chihuahua. Y al generarse poca riqueza y no poder tomar decisiones con respecto a las maquiladoras establecidas en el estado, los chihuahuenses estamos perdiendo el control de nuestro destino.

La concentración del desarrollo económico en la industria maquiladora, por una parte, así como la concentración de las maquiladoras en Ciudad Juárez, por otra, son dos situaciones que nos preocupan.

Conocemos nuestros problemas y estamos trabajando para resolverlos.

5.3 EL PODER DE UNA VISIÓN

Forjar nuestro futuro constituye para nosotros un reto apasionante. En buena parte nuestros planes para los tiempos venideros están plasmados en los programas de acción del Proyecto Chihuahua Siglo XXI, Sin embargo, hay algunas reflexiones y medidas sobre las que nos gustaría insistir y que pretenden dar respuesta, en parte, a los problemas planteados en líneas anteriores.

Hay que continuar con el impulso a industrias chihuahuenses proveedoras de insumos para maquiladoras, porque allí hay un potencial enorme. Apenas hemos logrado que las industrias locales proporcionen el 2 % de los insumos.

Otro punto en el que coincidimos es en la necesidad de crear industrias que incursionen en el segmento de las comunicaciones, la electrónica y la informática. Esta es un área muy interesante. Chihuahua podría ser líder, a nivel mundial, en tecnología de la información y esto va de la mano con la exigencia de entrar de lleno al sector de servicios; sería una forma muy efectiva de generar riqueza.

Ahora bien, la modernidad no tiene por qué estar reñida con el respeto a la naturaleza. Escuchar el mensaje del entorno y apoyar proyectos para conservar el medio ambiente, es una labor que no podemos postergar.

Por último, no descartamos la posibilidad de integrar nuevamente el grupo Chihuahua con aquellas empresas fuertes que se cotizan alto en la bolsa de valores. Hemos sido líderes nacionales, podemos recuperar el liderazgo.

Definitivamente creemos en el poder de una visión, por ello, para concluir estas memorias, queremos proponer que entre todos generemos una nueva visión de lo que es posible. Estamos seguros de que si trabajamos por ella podemos excederla ampliamente.

No olvidemos que la experiencia nos ha demostrado que estas tareas no son fáciles. Para tener éxito en nuestra empresa debemos asegurarnos que esta visión sea compartida por todos los chihuahuenses y por todos los sectores públicos y privados. Sólo así evitaremos las barreras que muchas veces impiden que trabajemos juntos.

Esta visión debe ser retadora pero a la vez factible y presentada de tal forma que cada uno de nosotros no

sólo la comparta, sino que también identifique el papel que le corresponde jugar, los beneficios a obtener y el esfuerzo que le representará.

Para arrancar este proceso proponemos algunos aspectos generales que esperamos ayuden a configurar nuestra visión de Chihuahua.

En el ámbito social, vemos un Chihuahua donde las oportunidades de vivir mejor están abiertas a todos. Donde el acceso a la educación, la vivienda y los servicios de salud no sean privilegio de unos cuantos. Donde también hemos podido conciliar las demandas del desarrollo económico con su dimensión cultural y nuestras raíces, tan diversas como los grupos que nos integran.

En lo político vemos un Chihuahua que finalmente ha llegado a la democracia. Donde la transparencia y el uso honesto de los recursos públicos son algo que todo mundo da por sentado. Donde la representación auténtica y efectiva de individuos y grupos se traduce en mecanismos justos y equitativos. Donde hemos abandonado el uso de vocablos tales como *etnias* para designar a grupos a los que no reconocíamos su madurez cultural. Donde la sociedad y el gobierno funcionan en



ASAMBLEA ANUAL ORDINARIA DEL XXV ANIVERSARIO DE DESEC, ACOMPAÑADOS POR FRANCISCO BARRIO TERRAZAS, GOBERNADOR DE CHIHUAHUA. 25 DE MAYO DE 1998.

plena concordancia con los principios de solidaridad y subsidiaridad.

En lo económico visualizamos un equilibrio sectorial y nuestra participación en el mercado mundial, con competitividad basada en tecnología y no en mano de obra barata. Visualizamos también una equidad regional que lleva las mismas oportunidades de empleo y desarrollo personal a todos los rincones de nuestro estado, los cuales han sabido capitalizar al mismo tiempo las vocaciones, tradicionales y nuevas, de las diferentes regiones.

Nuestra visión no sólo requiere autores, requiere sobre todo actores y beneficiarios, individuos y grupos que asuman los compromisos y las responsabilidades que implica un reto de esta naturaleza, seguros de que el beneficio colectivo retribuirá los esfuerzos de cada uno.

Nosotros, los que hemos trabajado y seguimos trabajando por Chihuahua, debemos crecer en número y dedicación. Invitamos a los chihuahuenses a enriquecer esta visión y a trabajar juntos por Chihuahua, con la guía de Dios.

ANEXOS



John A. Betti
Executive Vice President
Diversified Products Operations

Ford Motor Company
The American Road
P.O. Box 1899
Dearborn, Michigan 48121-1899

January 16, 1989

Mr. Mario Gonzalez Muzquiz
Rosales 1313
Chihuahua, Chihuahua
Mexico

Dear Mario:

I appreciated very much the effort you made to visit with me on such short notice. It was a great pleasure for me to see you again. I truly enjoyed the opportunity to sample again from your extensive and excellent wine cellar. The evening refreshed the memories of the pleasant times I have enjoyed with you in Chihuahua.

The association between the Ford Motor Company and Chihuahua has certainly blossomed and matured from the time we first met. I believe your vision of what that association could mean in terms of attracting other industry and helping to raise the social and cultural level of Chihuahua has proven to be remarkably accurate.

It is men like you who have the desire to help their communities, who have a vision for how to do it and the energy and capability to carry out that vision who truly make a difference in the lives of people. You should be very proud of what you have accomplished.

I would also like to thank you for the beautiful inlaid wood picture. I intend to hang it in my office as a reminder of you and Chihuahua.

Thank you, again, for a lovely evening and for your friendship.

Best regards,

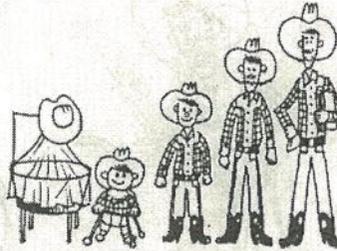
CARTA DE JOHN A. BETTI A MARIO GONZÁLEZ MÚZQUIZ,
DONDE RECUERDA LOS BUENOS TIEMPOS EN CHIHUAHUA

1

CHIHUAHUA
Y SU
PROBLEMA

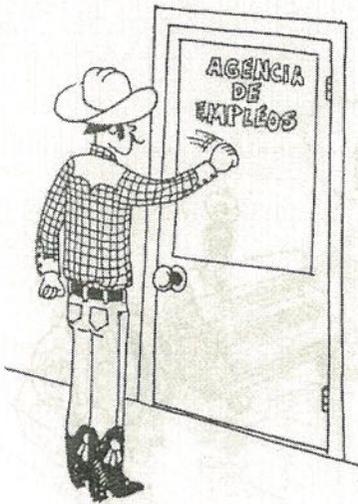


**EMPLEOS
PROGRESO**



EL PANORAMA ACTUAL DEL ESTADO DE CHIHUAHUA ES POCO ALENTADOR EN EL ASPECTO ECONOMICO, SI NOS INDUSTRIALIZAMOS CHIHUAHUA TENDRA MAS EMPLEOS Y PROGRESO

CHIHUAHUA TIENE UN MILLON DE NIÑOS Y JOVENES, DE UN DIA DE NACIDOS A 19 AÑOS DE EDAD, QUE SUMAN EL 54 % DE LA POBLACION TOTAL DEL ESTADO



LA MITAD DE ELLOS, ES DECIR 500,000 PERSONAS, NECESITARAN TRABAJO EN LOS PROXIMOS 20 AÑOS, O SEA QUE SE NECESITARAN DAR 25,000 EMPLEOS AL AÑO

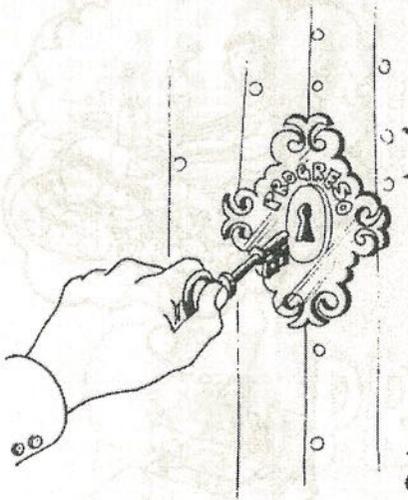
LOS EMPLEOS QUE SE ABRAN DEBERAN ABRACAR TODAS LAS RAMAS DE TRABAJO, COMO AGRICULTURA Y GANADERIA, INDUSTRIA, COMERCIO, SERVICIOS Y OTROS MUCHOS



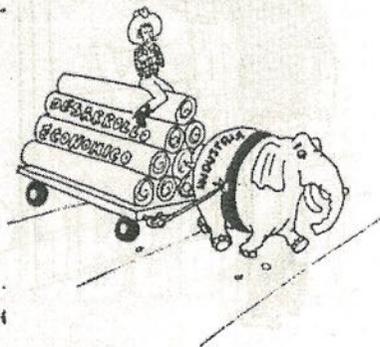
TODOS ESTOS EMPLEOS NO PODRAN
 HACERSE REALIDAD A MENOS
 QUE SE ENCUENTRE LA
 SOLUCION.....



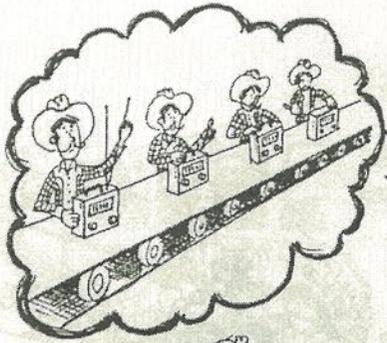
.... QUE ES LA INDUSTRIALIZACION
 DEL ESTADO DE CHIHUAHUA



LA INDUSTRIA ES LA LLAVE
 DEL PROGRESO



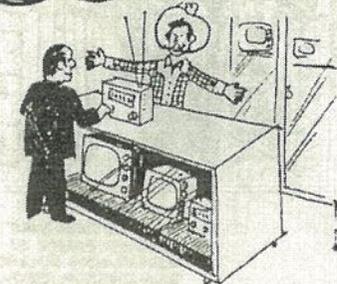
LA INDUSTRIA ES EL MOTOR
 DEL DESARROLLO ECONOMICO



PORQUE CADA NUEVA INDUSTRIA GENERA OTROS EMPLEOS, ADEMÁS, EN COMERCIO Y SERVICIOS, Y PORQUE.....



..... POR CADA PESO INVERTIDO EN LA INDUSTRIA, SE GENERA OTRO EN COMERCIO Y SERVICIOS



¿ A QUIEN LE VENDEO ?

PEDIDOS EXTRANJEROS	
CANADA	20,000
ALEMANIA	80,000
RUSIA	25,000
PERU	30,000
FRANCIA	45,000
E.E. UU	38,000
URUGUAY	15,000
Guatemala	20,000
México	10,000
El Salvador	10,000

PEDIDOS NACIONALES	
SONORA	400
CHIAPAS	300
S.-L. POTOSI	250
COLIMA	320
JALISCO	505
MICHOACAN	240
YUCATAN	150
QUERETARO	180
VERACRUZ	410
BAJALISCO	100

¿ A QUIEN LE VENDERÁ SUS PRODUCTOS EL ESTADO DE CHIHUAHUA SI LA INDUSTRIA SE INSTALA ?



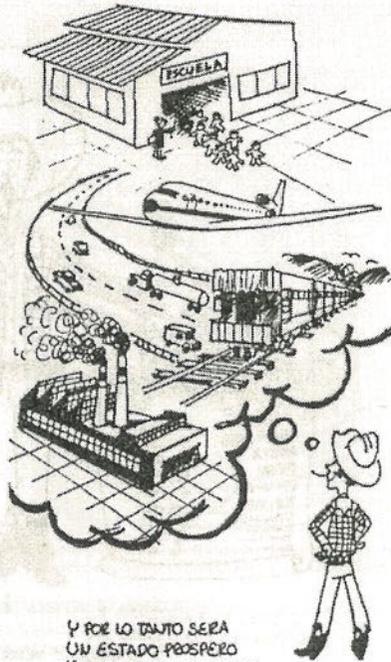
CON LA NUEVA INDUSTRIA
 PRODUCIREMOS ARTICULOS
 DIVERSOS



ADEMAS PODREMOS MAQUILAR



SI ESTO SE LOGRA,
 CHIHUAHUA SERA UN
 ESTADO SIN PROBLEMAS
 DE EMPLEOS



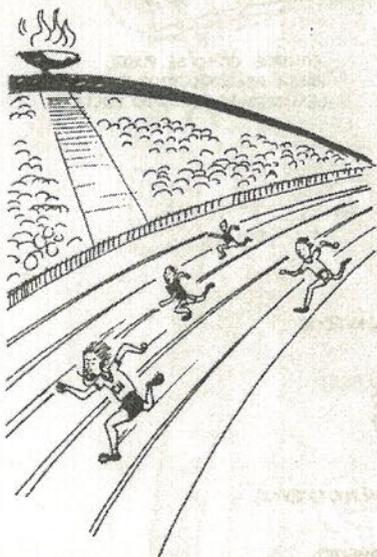
Y POR LO TANTO SERA
 UN ESTADO PROSPERO
 Y FELIZ EN SU ECONOMIA



SI TODOS ESTOS EMPLEOS
NO SE LOGRAN, NUESTROS
PROBLEMAS SOCIALES SERÁN
MAYORES, NUESTROS HIJOS
EMIGRARÁN A DONDE HAYA
EMPLEO Y NUESTRO DESARROLLO
SE DETENDRÁ



EL CAOS APARECERÁ EN EL
CAMPO, COMERCIO, INDUSTRIA
Y ESCUELAS, ASÍ COMO EN
MUCHAS OTRAS RAMAS DE
LA ACTIVIDAD



NO PODEMOS PERMITIR QUE
EL ESTADO DE CHIMUAVI
SE QUEDA ATRAS EN EL
DESARROLLO ECONOMICO



CHIMUAVIENSES:
¿QUE PIENSAS HACER POR
TU ESTADO, Y CONSECUENTEMENTE
POR TUS HIJOS?

Dibujos
 de Javier de León



CON LA UNIÓN DE NUESTROS
ESFUERZOS PODEMOS HACER
DE CHIHUAHUA UN FUERTE
ESTADO INDUSTRIAL, EXPORTADOR
Y PROSPERO



CONOCE COMO SE PUEDE
HACER REALIDAD TODO ESTO
LEYENDO EL SEGUNDO FOLLETO

EXPORTAR ES BUEN NEGOCIO



INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR

COMISION DE FOMENTO
AL COMERCIO EXTERIOR
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

2

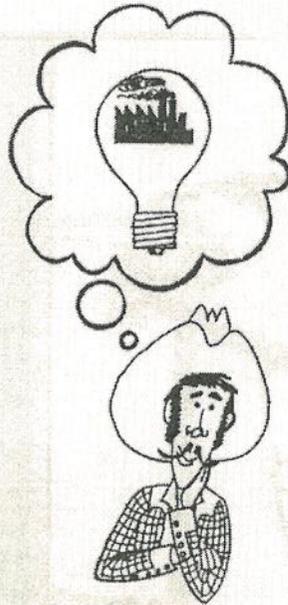


CHIHUAHUA
Y SU
SOLUCION

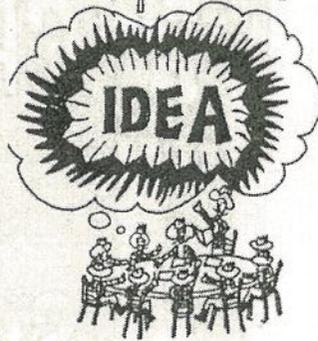
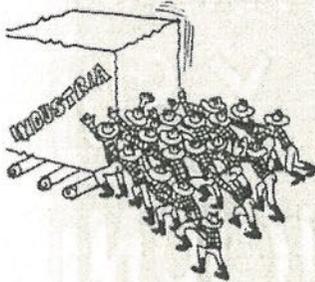
FOLLETO PROMOCIONAL



CHIHUAHUA TIENE, ENTRE OTROS MUCHOS PROBLEMAS, DESEMPLEO, PROBLEMAS SOCIALES, MERCADOS LOCALES RAQUETICOS, Poca INDUSTRIA, MINIMA EXPORTACION DE MANUFACTURAS, 25 MIL JOVENES QUE REQUERIRAN TRABAJO CADA AÑO, ETC.
¿QUE PODEMOS HACER?

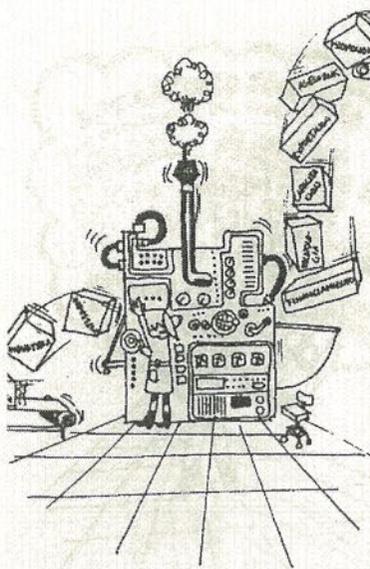


LOS CHIHUAHUEENSES PODEMOS INDUSTRIALIZARNOS

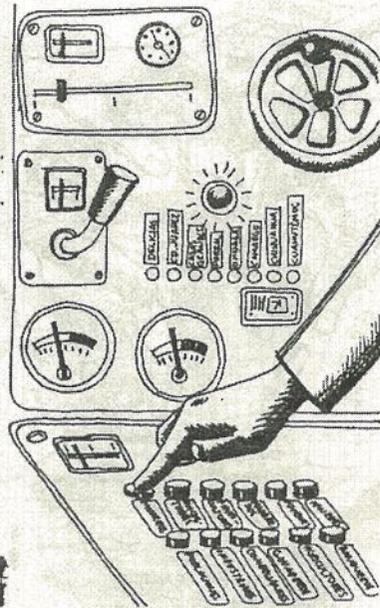


UNIMOS TODOS, PODEMOS DAR MEJORES SOLUCIONES QUE HACIENDO INDIVIDUALMENTE

LAS BUENAS IDEAS Y SU REALIZACION SIEMPRE SE LOGRAN CON LA COLABORACION DE TODOS



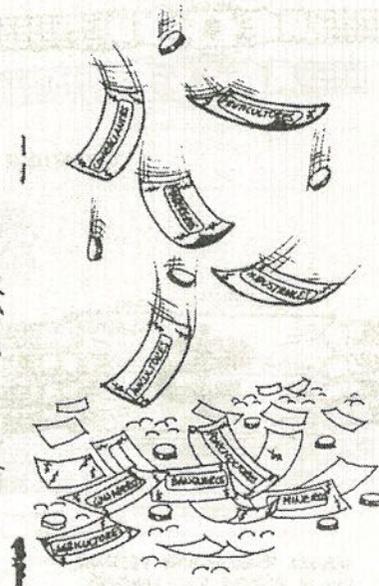
PARA ELLO ES INDISPENSABLE CREAR UN ORGANISMO QUE ESTUDE, PROMUEVA Y COORDINE LOS ESFUERZOS PARA FORJAR INDUSTRIAS



UN ORGANISMO EN DONDE ESTEN REPRESENTADOS TODOS LOS SECTORES Y POBLACIONES DEL ESTADO



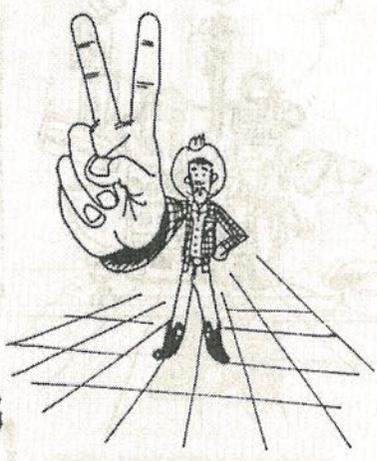
PARA QUE FUNCIONE DURANTE LOS PRIMEROS 5 AÑOS, SE NECESITARAN DIEZ MILLONES DE PESOS



SU OBTENCION SE FACILITARA SI TODOS LOS SECTORES CONTRIBUIMOS



POR EJEMPLO:
 LA INDUSTRIA Y EL COMERCIO
 APORTAREMOS UNOS CUANTOS
 CENTAVOS POR CADA \$ 1000.00,
 LOS GANADEROS APORTAREMOS UNA
 PEQUEÑA CUOTA POR CABEZA VENDIDA,
 LOS MADEREROS LO HAREMOS POR M³
 DE MADERA, LOS MINEROS POR TONELADA
 DE MINERAL, ETC.



Y ESTO SOLO POR DOS AÑOS!



DEBEMOS TENER SIEMPRE PRESENTE
 QUE AL APORTAR TODOS NUESTRA
 PARTE, NOS RESULTA MAS BARATO Y
 BIENE MEJOR NUESTRO DINERO

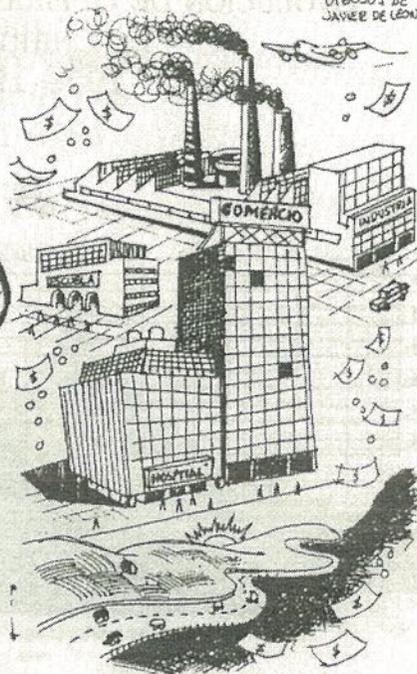
¿ CUAL ES EL BENEFICIO
 DE TODO ESTO ?

DESARROLLO ECONOMICO
 MEJOR DISTRIBUCION DEL INGRESO
EMPLEOS
 Cultura
 Prosperidad
MEJORAR EL
DE VIDA
 El gobierno fomenta
 mejores ingresos para
 hacer negocios, servicios,
 etc., etc.



TENDREMOS UN AVANCE
 INMENSO EN TODAS LAS
 RAMAS Y CLASES DE
 NUESTRA ECONOMIA

DIBUJOS DE
 JAVIER DE LEÓN



Y POR LO TANTO EL ESTADO
 DE CHIHUAHUA PROGRESARA MAS,
 GRACIAS A LA UNION Y EL
 ESFUERZO DE TODOS SUS
 HABITANTES

EXPORTAR ES BUEN NEGOCIO



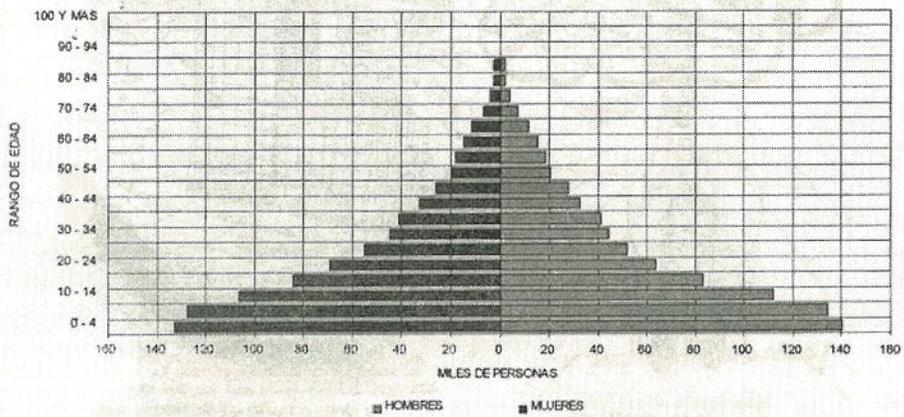
INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR

COMISION DE FOMENTO
 AL COMERCIO EXTERIOR
 DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

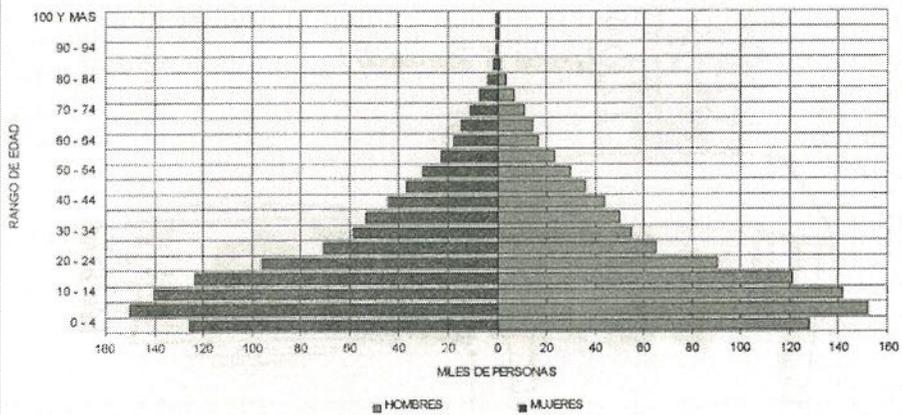
Oficinas Provisionales:
 Deza y Ulloa No. 200 - Tel. 3-16-62
 Chihuahua, Chih.
 MEXICO

EVOLUCIÓN DE LA PIRÁMIDE POBLACIONAL EN CHIHUAHUA 1979-1980

1979



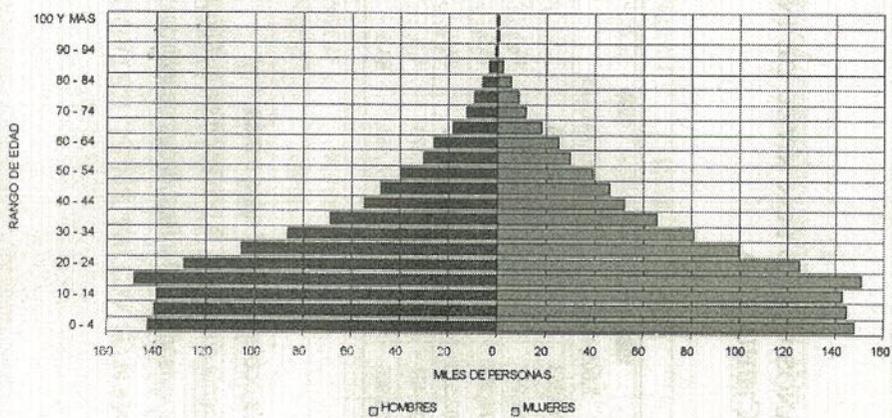
1980



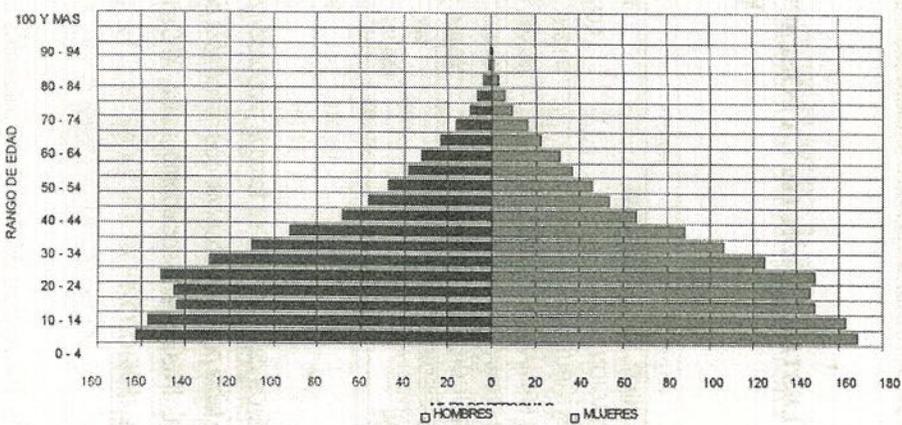
FUENTE: INEGI

EVOLUCIÓN DE LA PIRÁMIDE POBLACIONAL EN CHIHUAHUA 1990-1995

1990



1995



FUENTE: INEGI

**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 15 AÑOS O MÁS POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN.
ESTADO DE CHIHUAHUA.**

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	1970		1980		1990		1995 *	
	Población	%	Población	%	Población	%	Población	%
POBLACION TOTAL	1,612,525		2,005,477		2,441,873		2,793,537	
SIN INSTRUCCIÓN	171,310	10.6	113,653	5.7	125,676	5.1	102,137	3.7
CON PRIMARIA INCOMPLETA	389,490	24.2	352,977	17.6	343,543	14.1	428,897	15.4
CON PRIMARIA COMPLETA	191,459	11.9	274,364	13.7	387,323	15.9	497,794	17.8
INSTRUCCIÓN POSTPRIMARIA	106,664	6.6	302,525	15.1	663,839	27.2	973,227	34.8
NO ESPECIFICADO	204	0.013	120,467	6.0	30,673	1.3	12,491	0.4
TOTAL	859,127	53.3	1,163,986	58.0	1,550,954	63.5	2,014,546	72.1

*Nota: * En el caso de 1995 se tomó la proporción de instrucción de la población de 12 años o más.*

En esta tabla podemos observar que mientras la población total aumenta en un 70%, la población sin instrucción disminuye en un 60%.

FUENTE: INEGI, Perfil sociodemográfico, XI Censo de población y vivienda 1990 y Resultados definitivos del conteo de población y vivienda 1995

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA

MUNICIPIO	1970	%	1980	%	1990	%	1995	%
CHIHUAHUA	74,104	17.81%	136,775	20.58%	185,691	23.30%	260,645	21.60%
JUAREZ	108,078	25.98%	206,868	31.12%	289,554	36.33%	433,982	35.96%
SUBTOTAL	182,182		343,643		475,245		694,627	
CUAUHTEMOC	17,362	4.17%	27,183	4.09%	34,287	4.30%	55,562	4.60%
DELICIAS	16,752	4.03%	25,490	3.83%	35,455	4.45%	55,229	4.58%
HIDALGO DEL PARRAL	16,774	4.03%	24,416	3.67%	27,593	3.46%	46,104	3.82%
CAMARGO	9,136	2.20%	13,016	1.96%	13,676	1.72%	21,210	1.76%
NUEVO CASAS GRANDES	7,158	1.72%	11,547	1.74%	15,941	2.00%	26,359	2.18%
SUBTOTAL	67,182		101,652		126,952		204,464	
RESTO DE LOS MUNICIPIOS	166,662	40.06%	219,412	33.01%	194,854	24.45%	307,620	25.49%
TOTAL	416,026	100.00%	664,707	100.00%	797,051	100.00%	1,206,711	100.00%

FUENTE: Censos de población y vivienda 1970, 1980, 1990 y Censo de población y vivienda 1995

TASA DE CRECIMIENTO DE POBLACIÓN PROMEDIO ANUAL DE 1980 - 1995

MUNICIPIO	1980	1990	1995
CHIHUAHUA	6.32	3.10	7.02
JUAREZ	6.71	3.42	8.43
CUAUHTEMOC	4.59	2.35	10.14
DELICIAS	4.29	3.35	9.27
HIDALGO DEL PARRAL	3.83	1.23	10.81
CAMARGO	3.60	0.50	9.17
NUEVO CASAS GRANDES	4.90	3.28	10.58
RESTO DE LOS MUNICIPIOS	2.79	-1.18	9.56
TOTAL	4.80	1.83	8.65

En esta tabla se observa el acelerado crecimiento de la PEA en Chihuahua y Juárez en 1980 y 1990, pero para 1995 el crecimiento se registra en las ciudades medias.

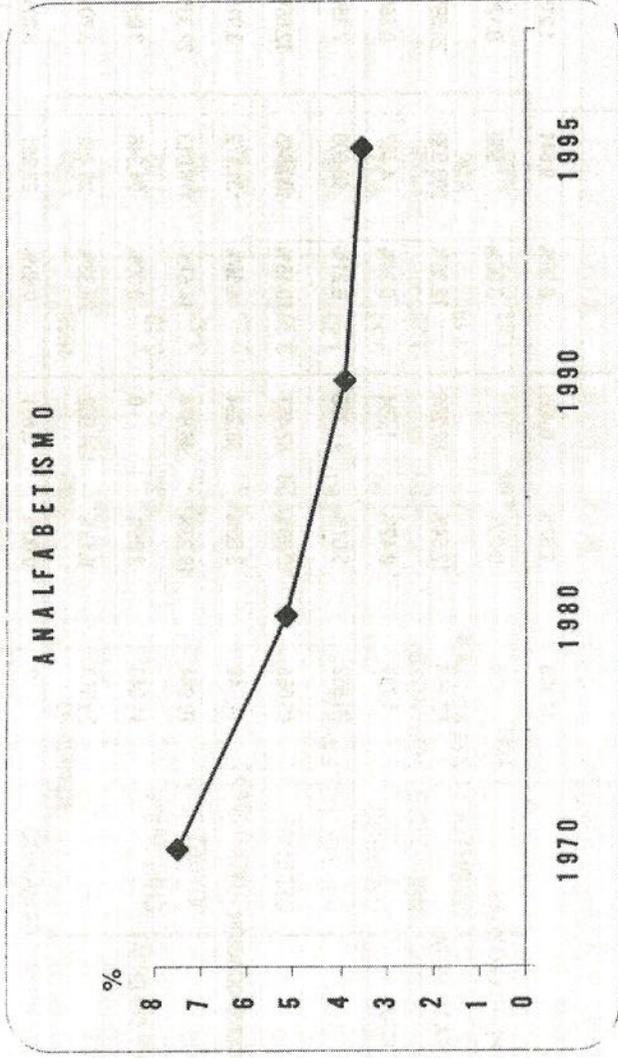
FUENTE: Censos de población y vivienda 1970, 1980, 1990 y Censo de población y vivienda 1995

**EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA
POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA 1970 - 1995**

	1970	%	1980	%	1990	%	1995
AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA PESCA Y CAZA	151,498	36.42%	137,909	20.75%	131,610	16.51%	
MINERIA	11,103	2.67%	6,405	0.95%	9,641	1.21%	
EXTRACCION DE PETROLEO Y GAS	834	0.20%		0.00%	988	0.12%	
INDUSTRIA MANUFACTURERA	52,166	12.54%	82,286	12.38%	203,938	25.59%	
ELECTRICIDAD Y AGUA	1,749	0.42%	1,594	0.24%	4,487	0.56%	
CONSTRUCCION	20,862	5.01%	41,285	6.21%	58,608	7.35%	
COMERCIO	45,665	10.98%	67,457	10.15%	100,845	12.65%	
TRANSPORTE Y COMUNICACIÓN	14,749	3.55%	30,294	4.56%	31,172	3.91%	
SERVICIOS	79,984	19.23%	96,874	14.57%	178,013	22.33%	
ADMÓN. PÚBLICA Y DEFENSA	11,843	2.85%	0	0.00%	24,346	3.05%	
NO ESPECIFICADOS	25,573	6.15%	194,952	29.33%	29,452	3.70%	
DESOCUPADOS QUE NO HAN TRABAJADO	0	0.00%	5,651	0.85%	23,951	3.00%	
TOTAL	416,026	100.0%	664,707	100.0%	797,051	100.0%	1,206,711

Es interesante señalar cómo en 20 años, el PEA en la economía primaria no sólo disminuye su participación, sino también nominalmente, mostrándose un gran aumento en manufactura, la cual dobla su participación hasta llegar a un 25% en 1990

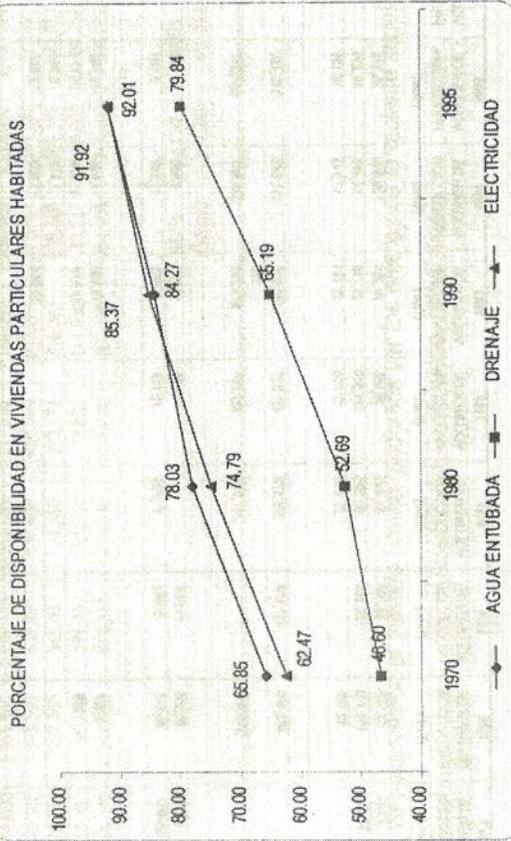
ÍNDICE PORCENTUAL DE ANALFABETISMO EN CHIHUAHUA 1970 - 1995



FUENTE: Censo de población y vivienda 1970, 1980, 1990 y Censo de población y vivienda 1995

EVOLUCIÓN DE LA VIVIENDA EN CHIHUAHUA 1970 - 1995

	1970	%	1980	%	1990	%	1995	%
TOTAL DE VIVIENDAS HABITADAS			393,394		540,922		664,201	
VIVIENDAS PART. HABITADAS	287,499	100.00	391,464	100.00	540,541	100.00	663,891	100.00
OCUPANTES EN VIVIENDAS PART.	1,612,525		1,994,357		2,431,618		2,786,183	
PROM. DE OCUPANTES EN VIVIENDAS PART.	5.6		5.1		4.5		4.2	



EVOLUCIÓN DEL SECTOR AGRÍCOLA EN CHIHUAHUA 1971 - 1997

PRODUCTO	1971	1983	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
	VOLUMEN DE PRODUCCION (Ton.)									
Granos Básicos										
Avena	7,065	92,566	66,796	91,449	26,965	70,284	29,658	25,315	88,081	66,793
Sorgo	56,583	151,149	126,184	90,325	101,300	29,718	54,465	59,835	90,661	74,720
Cebada		13,422		27,835	27,900	32,444	17,243	16,136	30,115	35,796
Ferros										
Maíz		462,470	437,874	278,178	431,827	610,915	631,945	348,459	658,111	563,757
Tiropo						328				
Proteína		248,460		297,838	322,281	572,299	538,881	684,247	542,311	398,066
Oligrinosas										
Soye	6,320	40,660	21,309		14,803	12,270	8,656	1,154	76	8,804
Cacahuete	23,957	20,312	10,962	11,735	12,119	7,663	12,368	5,103	6,056	21,197
Horvatas										
Milón		5,327				15,940	14,846	16,463	16,562	28,712
Sandía		299				18,576	41,478	25,771	36,464	72,135
Papayo							2,942	6,786	6,198	6,599
Otras horvatas						26,944	13,202	12,071	13,265	12,119
Frutales										
Mercano D.										
Hogal D.										
Durazno D.										
Pera P.				2,576	2,690	2,491	1,746	1,716	1,241	2,069
Pera O.										
Membrillo				778	1,662	1,720	654	2,191	714	171
Vid				4,036	3,275	1,869	2,774	1,826	1,960	1,828
Vid D.										
Otros Frutales										
Varios	1,908	1,985	-	-	-	26,640	10,202	12,862	34,853	34,672
TOTAL	95,853	1,042,834	693,145	864,759	944,722	1,425,051	1,340,569	1,210,635	1,526,708	1,344,435

FUENTE: SAGAR, Subdelegación de Agricultura.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR GANADERO

	1971	1981	1982	1983	1986	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
INVENTARIO GANADERO													
BOVINO	1,851,420	1,980,000	1,850,000	2,306,100	2,312,363	2,212,638	2,156,062	2,264,459	2,223,550	2,130,624	1,659,966	1,131,003	1,343,812
CAPRINO	452,157	542,135	393,500	536,901	537,460	436,309	513,567	375,961	394,280	379,020	333,086	269,273	245,993
PORCINO	199,652	370,597	232,450	345,000	334,460	318,172	318,243	506,388	508,140	475,653	377,660	222,451	201,954
OVINO	94,570	113,360	96,800	191,900	191,810	72,823	111,500	72,217	75,800	66,557	69,612	59,894	55,659
EQUINO	366,960	541,382	314,000	473,311	473,311	310,800	203,322	254,088	244,900	233,733	236,862	190,049	157,565
EXPORTACION DE GANADO (Cabezas)								9091	9192	9293	9394	9495	9596
								337,848	313,382	445,252	336,496	547,973	1,646,438

Si observamos el ganado bovino, podemos ver los efectos de la reciente sequía.

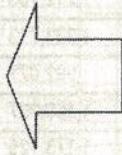
FUENTE: INEGI, Anuario estadístico

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN FORESTAL DE CHIHUAHUA 1984 - 1997

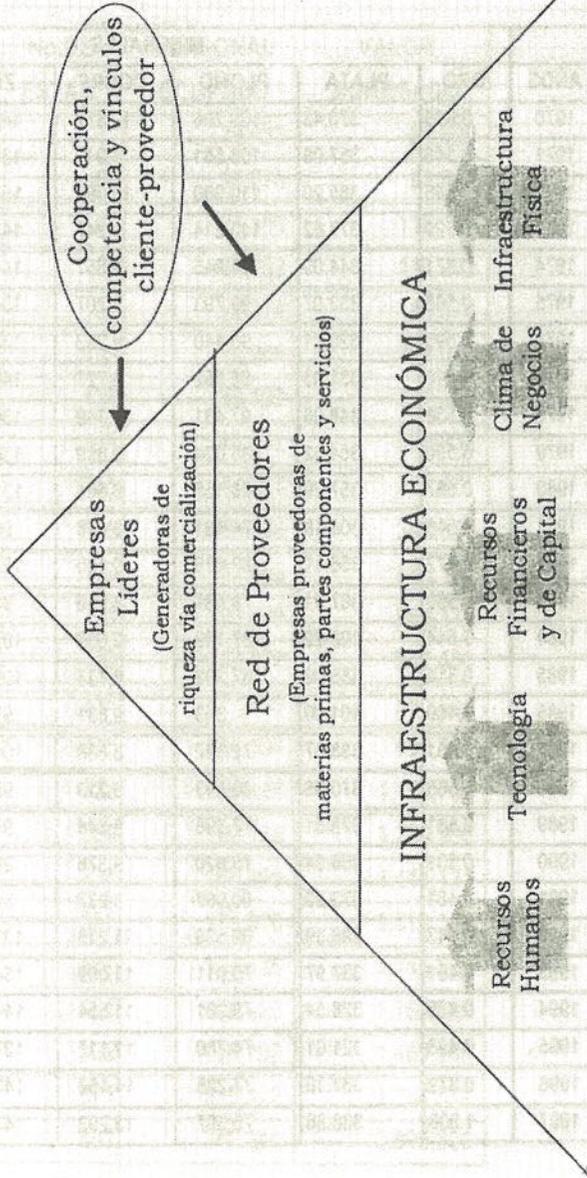
MADERABLE	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
PINO							1,381,338	1,175,055	1,239,545	985,503	1,019,544	1,188,588	1,204,464	1,184,167
PINO SECO							192,550	209,071	212,347	63,950	0	0	0	0
OTRAS CONIFERAS							2,578	3,093	1,080	387	1,550	0	164	544
ENCINO							1,985	2,818	36,860	50,180	3,157	104,485	112,743	80,084
ENCINO SECO							0	150	441	0	0	0	0	0
OTRAS LATIFOLIADAS							1,591	610	1,561	0	50	0	0	0
TOTAL	2,155,114	1,918,077	1,918,077	2,016,131	1,755,367	1,622,065	1,580,022	1,390,797	1,491,834	1,100,000	1,024,301	1,293,053	1,317,371	1,264,795
INDUSTRIAL FORESTAL														
ESCUADRIA	1,094,865	1,052,596	1,052,596	1,182,417	969,710	1,007,257	1,012,710	852,453	937,301	771,994	829,608	842,069	848,753	824,237
CELULOSICOS	966,216	747,278	747,278	754,198	739,961	576,731	543,470	492,545	532,105	289,082	149,386	431,971	442,051	416,160
POSTERIA	29,476	29,782	29,782	20,575	21,032	22,959	498	608	1,080	38,289	42,231	17,089	25,309	24,398
COMBUSTIBLES							416	696	671	468	649	1,924	1,258	0
DURMIENTES							22,928	44,495	20,677	267	2,427	0	0	0
OTROS	64,557	88,421	88,421	58,941	23,664	15,118								
TOTAL	2,155,114	1,918,077	1,918,077	2,016,131	1,755,367	1,622,065	1,580,022	1,390,797	1,491,834	1,100,000	1,024,301	1,293,053	1,317,371	1,264,795
VALOR DE LA PRODUCCION FORESTAL														
(Miles de pesos)										235,635	232,743	235,635	432,273	

FUENTE: SEMARNAP

MERCADOS



PRODUCTOS



EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MINERO-METALÚRGICA
EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA 1970 - 1997

AÑOS	MINERALES					
	ORO	PLATA	PLOMO	COBRE	ZINC	FIERRO
1970	0.825	370.43	109,206	10,572	145,188	1,206,306
1971	0.546	357.08	108,551	9,942	138,536	1,134,313
1972	0.546	365.20	110,980	10,096	158,489	1,241,692
1973	0.529	377.62	110,814	9,247	145,844	1,066,767
1974	0.571	344.09	104,845	9,557	144,904	1,165,415
1975	0.568	332.07	99,793	9,207	134,307	1,200,507
1976	0.595	320.21	95,440	9,283	133,867	965,510
1977	0.510	331.93	96,552	8,723	146,599	1,174,965
1978	0.558	348.08	97,431	8,749	130,906	1,352,808
1979	0.590	354.12	95,024	9,899	136,722	1,337,775
1980	0.567	357.29	88,155	9,665	131,700	1,212,103
1981	0.540	308.18	74,461	8,448	96,034	1,233,713
1982	0.672	356.11	82,615	9,160	103,308	992,027
1983	0.562	367.01	78,587	8,986	99,247	1,109,927
1984	0.544	408.22	88,153	9,032	109,733	1,173,125
1985	0.514	388.09	87,302	8,738	106,365	1,290,257
1986	0.489	401.00	353	9,831	99,915	902,270
1987	0.501	388.67	72,337	8,888	100,977	725,257
1988	0.565	370.96	80,593	8,213	95,995	636,304
1989	0.581	378.51	77,998	8,744	99,701	486,907
1990	0.531	356.94	73,620	9,376	98,596	391,116
1991	0.481	272.22	60,967	8,232	82,565	538,887
1992	0.543	286.59	69,539	11,216	122,909	- -
1993	0.461	337.97	70,911	12,059	154,258	372,965
1994	0.475	328.54	78,201	11,554	144,519	- -
1995	0.498	321.01	74,780	12,117	127,076	- -
1996	0.879	331.10	77,285	14,152	143,348	- -
1997	1.038	338.86	75,307	13,292	147,039	278

FUENTE: INEGI, *Anuarios estadísticos. El mundo, México y Chihuahua, 1987*

**EMPLEO EN MAQUILADORA
EN EL ESTADO DE CHIHUAHUA**

	No.DE ESTAB.	PERSONAL OCUPADO	VALOR AGREGADO
1974	87	18,483	81,600
1975	86	19,775	97,840
1976	81	23,580	115,252
1977	80	26,792	110,202
1978	92	30,374	145,376
1979	103	36,206	208,015
1980	121	39,402	267,372
1981	151	49,032	397,307
1982	155	47,787	326,871
1983	159	60,366	342,628
1984	ND	82,369	485,152
1985	ND	90,899	553,112
1986	ND	107,277	547,400
1987	318	127,905	650,840
1988	315	134,194	906,800
1989	327	165,126	1,139,700
1990	369	169,118	1,260,996
1991	336	166,295	1,414,131
1992	351	171,910	1,610,346
1993	337	173,636	1,745,323
1994	304	174,420	1,762,609
1995	322	186,709	1,469,140
1996	371	215,423	1,854,574
1997	402	240,040	2,695,309

FUENTE: INEGI, *Estadística de la industria maquiladora.*

FUENTES DE INFORMACIÓN

ENTREVISTAS

Eugenio Villarreal, Federico Terrazas, Mario González Múzquiz, Eloy Ruiz, José de Jesús Pérez Cano, Leopoldo Mares, Gustavo Madero, Víctor Almeida, Manuel Alderete, Luis Lizcano, Alonso Ramos.

PUBLICACIONES

- *Chihuahua Siglo XXI, de la visión a los hechos.* Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C., Gobierno del Estado de Chihuahua, Desarrollo Económico de Cd. Juárez A.C, Chihuahua, 1996.
- *Chihuahua Siglo XXI, de la visión a los hechos.* Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C., Gobierno del Estado de Chihuahua, Desarrollo Económico de Cd. Juárez A.C., Chihuahua, 1997.
- *Chihuahua Siglo XXI: experiencias de Chihuahua en desarrollo regional* Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua A.C., Gobierno del Estado de Chihuahua, Desarrollo Económico de Cd. Juárez A.C., Chihuahua, 1997.
- *Memorias del foro Hacia una mejor calidad de vida.* Chihuahua, 1991.

DOCUMENTOS

- Desarrollo Económico del estado de Chihuahua, A.C. (compendio de datos elaborado por Manuel Alderete en 1986).
- Acta constitutiva de DESEC.
- Chihuahua S. XXI, propuesta para un estudio de diagnóstico y prospectiva (1987).
- Informes y discursos de don Leopoldo Mares.
- Documentos diversos del archivo de DESEC.

MATERIAL FOTOGRÁFICO

José de Jesús Pérez Cano, Federico Terrazas,
Archivo de DESEC.

INDICE

PRÓLOGO	5
CAPÍTULO UNO	
UNA MIRADA AL PASADO (1870-1960).....	9
CAPÍTULO DOS	
FRENTE A LA INCÓGNITA DEL DESARROLLO:	
LA CONSTITUCIÓN DE <i>DESEC</i> (1960-1978).....	15
2.1 Una situación preocupante: pocos empleos y clima de inseguridad.....	18
2.2 Las primeras acciones para salir adelante.....	20
2.3 La iniciativa privada abre el juego.....	28
2.4 El nacimiento de <i>Desec</i> y sus primeras experiencias.....	36
CAPÍTULO TRES	
LOS PRIMEROS PASOS FIRMES (1979-1986)	51
3.1 La llegada de la Ford.....	53
3.2 Las industrias fueron cayendo en cascada (1980-1985).....	59

CAPÍTULO CUATRO

SE INCORPORA UNA NUEVA GENERACIÓN (1986-1998)	71
4.1 <i>Desec</i> sufre la crisis de adolescencia.....	74
4.2 La política de apertura a los jóvenes.....	76
4.3 Una visión renovadora.....	79
4.3.1 Nueva estructura, nuevos proyectos, nuevas alternativas.....	80
4.3.2 Creación de un modelo de desarrollo económico.....	88
4.3.3 La visión crítica.....	91
4.3.4 La importancia de las alianzas.....	94
4.3.5 Evolución del modelo Chihuahua Siglo XXI.....	98
4.4 Percepción del exterior.....	102

CAPÍTULO CINCO

EL BALANCE DE UN CUARTO DE SIGLO.....	107
5.1 Los logros de <i>Desec</i>	110
5.2 Los problemas a los que nos enfrentamos.....	113
5.3 El poder de una visión.....	114
ANEXOS.....	119
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	149

EL PODER DE UNA VISIÓN

Texto e investigación:

ALMA MONTEMAYOR

Coordinación editorial:

CONCEPCIÓN LANDA

Diseño e ilustración

RAFAEL CÁRDENAS

© D.R. 1998 Desarrollo Económico
del Estado de Chihuahua, A.C.

Hacienda del Carrizal 3402-104 planta baja.

Edificio Dulsa. Fraccionamiento Las Haciendas III
Chihuahua, Chih. México. 31238

Teléfonos: (614) 430-01-62, 430-01-64, 430-01-66

Fax: (614) 430-01-65

EL PODER DE UNA VISIÓN

Texto e investigación:
ALMA MONTENAYOR
Coordinación editorial:
CONCEPCIÓN LÓPEZ
Diseño e ilustración:
RAFAEL C. TORRES



DESARROLLO ECONÓMICO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, A.C.

1998



1973-1998
XXV ANIVERSARIO

(Consejeros continuación)

OSCAR DELFÍN BADUY
FERNANDO DUARTE DE LA VEGA
RICARDO DURÁN ARMENDÁRIZ
FEDERICO ELÍAS MADERO
CARLOS ELÍAS TERRAZAS
SERGIO ELIZONDO AGUILAR
FRANCISCO JAVIER ESCALANTE OCHOA
FRANCISCO JAVIER FÉLIX MUÑOZ
LEANDRO FERNÁNDEZ AGUIRRE
OSCAR FERNÁNDEZ URQUIDI
LUIS FÍOL MANRÍQUEZ
SALVADOR GARZA BOARDMAN
MARIO GONZÁLEZ ESPINOSA
FERNANDO GONZÁLEZ HERRERA
JOSÉ GONZÁLEZ MÚZQUIZ
JESÚS ENRIQUE GRAJEDA HERRERA
ERNESTO HERMOSILLO SEYFFERT
ARTURO HERNÁNDEZ VALENZUELA
JAIME IBARRA ÁLVAREZ
SAMUEL KALISCH VALDÉS
CONCEPCIÓN LANDA GARCÍA-TÉLLEZ
JOSÉ CONCEPCIÓN LERMA RODRÍGUEZ
PABLO LÓPEZ MEDRANO
FEDERICO LÓPEZ PIÑÓN
JUAN DE DIOS LOYA CHAVIRA
MIGUEL FEDERICO MADERO MUÑOZ
ÁLVARO GUILLERMO MADERO MUÑOZ
EVARISTO MADERO PORRAS
RAFAEL MARCANO SOLTERO
JESÚS MESTA DELGADO
MATÍAS MESTA SOULÉ
LUIS FERNANDO MESTA SOULÉ
GAZZI MOISÉS CHALUB
FERNANDO MUÑOZ HEPP
CARLOS FERNANDO MUÑOZ OLEA
FRANCISCO MUÑOZ RUIZ DE LA PEÑA
JUAN MUÑOZ TERRAZAS
MANUEL NÁJERA LARA
JESÚS PÉREZ CANO
LUIS ENRIQUE PÉREZ DELGADO
FIDEL PÉREZ ROMERO
CARLOS RAMOS HYSLOP
LEOPOLDO RASCÓN LÓPEZ
MUCIO REY LÓPEZ
CARLOS REYES LÓPEZ
ARTURO RICO BOVIO
OSCAR RIZK AZIZ
JUAN ROMERO FERNÁNDEZ
JAVIER RUIZ MARES
TOMÁS RUSSEK VALLES
JESÚS SANDOVAL ARMENTA
OTTO SCHMALL THOMAE
ALFREDO SCHULTZ MENDIVIC
OMAR SOTO SEPÚLVEDA
HUMBERTO TENA ESTRADA
ENRIQUE TERRAZAS TORRES
LUIS TERRAZAS VALLES
EDUARDO TOUCHÉ HERNÁNDEZ
HÉCTOR VALLES CARBAJAL
HUMBERTO VALLES HERNÁNDEZ
RAFAEL VALLINA RUSSEK
ROBERTO VILLARREAL VALLINA
ALBERTO VILLARREAL VILLARREAL
JORGE DOROTEO ZAPATA GARCÍA

LUIS GERARDO LIZCANO GONZÁLEZ / *Director General*
LEONEL GUERRA CASANOVA / *Coordinador Chihuahua Siglo XXI*

JAVIER RAMOS VILLALOBOS / *Director Chihuahua Now!*
SERGIO CHAVIRA GARCIA / *Gerente Administrativo*
HUGO RICARDO HERRERA GARCIA / *Promotor*
LILIANA TORRES DIAZ / *Asistente de Dirección*
CENIA CHAPARRO ORTIZ / *Asistente de Promoción*
DIANA CHÁVEZ VARELA / *Mercadotecnia Chihuahua Now!*
EUNICE LÓPEZ ORTEGA / *Secretaría*
OSCAR SÁNCHEZ BARRERA / *Mensajero*



DESARROLLO ECONOMICO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, A.C.