

# Los avatares de las capacidades institucionales en el sector automotriz en San Luis Potosí, México

## The ups and downs of institutional capacities in the automotive sector in San Luis Potosí, Mexico

**Louis Valentin Mballa,\* Angela Roseli Gasca Torres,\*\* Mario Eduardo Ibarra Cortés\*\*\***

D.R. © 2020. Perfiles Latinoamericanos  
Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
SinDerivar (CC BY-NC-ND) 4.0 Internacional

*Perfiles Latinoamericanos*, 28(56) | 2020 | e-issn: 2309-4982  
doi: <http://doi.org/10.18504/pl2856-008-2020>

Recibido: 17 de abril de 2019

Aceptado: 3 de diciembre de 2019

### Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la importancia de las capacidades institucionales para el establecimiento, desarrollo y auge del sector automotriz en San Luis Potosí, México. La complejidad del tema conlleva a tomar en cuenta una multitud de variables y actores debido a la pluralidad de intereses, liderazgos, conflictos y ejercicio del poder que se entrecruzan entre dichos actores. El auge de esa industria en esa entidad puede explicarse por la variable de las capacidades institucionales de importancia multidimensional y multifactorial manifestadas por los gobiernos locales. Con un método de investigación esencialmente cualitativo y mediante la realización de entrevistas a actores específicos, se concluye que la cooperación multinivel representa una herramienta para el fortalecimiento del desarrollo económico local. En este sentido, las demandas del sector automotriz a nivel local han generado un cambio en el actuar gubernamental.

*Palabras clave:* sector automotriz, San Luis Potosí, gobernabilidad local, capacidades institucionales, productividad.

### Abstract

The objective of this article is to analyze the importance of institutional capacities for the establishment, development and boom of the automotive sector in San Luis Potosí, Mexico. The complexity of this topic leads to taking into account a multitude of variables and actors due to

---

\* Doctor en Ciencias Políticas y Sociales por la UNAM. Profesor-Investigador y Coordinador de la Maestría en Administración con énfasis en Gestión Pública, Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP) (México). Nivel I del SNI. Secretario Ejecutivo de la Red Internacional de Investigadores en Ciencias de Gestión | [luigivaldo@hotmail.com](mailto:luigivaldo@hotmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9082-9055>

\*\* Estudiante del Doctorado en Estudios Latinoamericanos en Territorio, Sociedad y Cultura, y docente de la Licenciatura en Administración y Políticas Públicas, UASLP (México) | [angela.gasca@gmail.com](mailto:angela.gasca@gmail.com)

\*\*\* Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-I y en Ciencias de Gestión por la Universidad Jean Moulin, Lyon 3 (Francia). Profesor-Investigador, Centro de Investigación y Estudios de Posgrado (UASLP). Presidente Ejecutivo de la Red Internacional de Investigadores en Ciencias de Gestión | [meic2003@hotmail.com](mailto:meic2003@hotmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2259-7381>

the plurality of interests, leadership, conflicts and exercise of power that intersect between these actors. The boom in the auto industry in San Luis Potosí can be explained by the variable of institutional capacities manifested by local governments whose importance is multidimensional and multifactorial. With a qualitative research method and through the realization of different interviews with specific actors, we reach the main conclusion that multilevel cooperation represents a tool for strengthening local economic development. In this sense, the demands of the automotive sector at the local level have generated a change in governmental action.

*Keywords:* automotive sector, San Luis Potosí, local governance, institutional capacities, productivity.

## Introducción

La expansión de la industria automotriz en el mundo obedece a la lógica de los procesos de cooperación internacional, cuyas orientaciones se han ido adaptando a las exigencias del sistema de relaciones internacionales y a las necesidades políticas y socioeconómicas de los países. Tras el incierto panorama que resultó de la Segunda Guerra Mundial, fue necesario reorganizar los esquemas de intercambios comerciales entre los países; estos, de alguna manera, se convirtieron en una herramienta para el desarrollo de políticas orientadas a canalizar los recursos financieros y la asistencia técnica. En este sentido, México se ha adaptado al proceso de cooperación y comercio internacional implementando un marco normativo que regula de mejor forma la interrelación con actores internacionales (Mballa & Saucedo, 2018).

Para enfrentar los desafíos que impone la transnacionalización de los intercambios, las capacidades institucionales (CI) funcionan como pilares de la actuación para los gobiernos locales. En el caso preciso de México, el grado de desarrollo de una entidad federativa depende en gran medida de las capacidades institucionales a nivel municipal (local), de sus estructuras de toma de decisiones y de su potencial económico (Santos, 2012). Esto pone en exergo la existencia de diversos actores estratégicos que se involucran en la toma de decisiones del aparato gubernamental.

En este sentido, el auge de la industria automotriz en San Luis Potosí puede explicarse por la variable de las capacidades institucionales manifestadas por los gobiernos locales cuya importancia es multidimensional y multifactorial. Dichas capacidades implican la conjugación de procesos decisionales entre actores públicos y privados, lo cual se traduce en la potencialización de la gober-

nabilidad local en materia de generación de interés por los comercializadores de automóviles y sus derivados (autopartes).

Estos supuestos preliminares han propiciado el interés en desarrollar este artículo para responder a la interrogante principal siguiente: ¿cuáles son los avatares de las capacidades institucionales en el sector automotriz para la gobernabilidad local en México? La búsqueda de respuesta a esta interrogante nos llevó a fijar el objetivo de analizar la importancia de las capacidades institucionales para el auge del sector automotriz en el municipio de San Luis Potosí en el periodo de 2013 al 2018. La elección de nuestro sujeto de estudio se debe a la relevancia económica que la industria automotriz representa en dicha entidad federativa. Asimismo, asumimos el argumento central de que, ante el panorama actual del crecimiento de la industria automotriz en San Luis Potosí, el gobierno en todos sus niveles es el encargado de implementar un conjunto de estrategias y líneas de acción con otros actores, para generar condiciones que propicien la inversión y el establecimiento de las empresas automotrices en el estado. Si bien el propio mercado del sector automotriz es capaz de generar sus lógicas con mecanismos regulatorios entre actores privados y públicos, el gobierno ha de facilitar los procesos y procedimientos institucionales, velando por el beneficio de la ciudadanía.

Como puede apreciarse de entrada, la complejidad de este tema conlleva a tomar en cuenta una multitud de variables y actores debido a la pluralidad de intereses, liderazgos, conflictos y ejercicio del poder que se entrecruzan entre dichos actores. Es precisamente aquí en donde el aparato gubernamental por medio de sus capacidades institucionales ha de convertir esa complejidad en algo manejable y evaluable (Mballa, 2017a). Esto implica, para los gobiernos municipales, fungir no como actores pasivos en la formulación de los acuerdos con las transnacionales automotrices, sino como protagonistas de su interacción con dichos actores estratégicos internacionales.

El artículo, con una orientación metodológica de tipo cualitativo, básicamente tiene una estructura tridimensional. En un primer momento, se analizan las características del concepto de capacidades institucionales, asumiendo que estas forman parte del enfoque de la nueva gestión pública (NGP). El argumento central que se maneja en este primer acercamiento conceptual es que las capacidades institucionales son estructuras racionalmente establecidas que permiten a los gobiernos locales lograr los propósitos fundamentales en su ámbito territorial.

En segundo lugar, el artículo presenta la situación actual de la industria automotriz en San Luis Potosí. Aquí se reafirma que la industria automotriz y de autopartes es un indicador de referencia del desarrollo industrial manufacturero. Representa una actividad estratégica para el desarrollo económico de San Luis Potosí. Y es una de las principales ramas del sector manufacturero en el estado por las

remuneraciones que genera, y por la formación de capital y el valor que agrega a sus productos, como lo es la fabricación de partes para los automóviles.

En un tercer momento se analizan e interpretan las respuestas de las entrevistas realizadas a diferentes actores (del gobierno municipal, académicos, cámaras industriales, etcétera), destacando la importancia de las capacidades institucionales para el auge del sector automotriz en San Luis Potosí. Esto nos ha permitido llegar a la conclusión de que las capacidades institucionales son herramientas de fortalecimiento del desarrollo económico local. Asimismo, el gobierno municipal ha de involucrarse de manera más directa en el proceso de negociación con las transnacionales automotrices por medio de una coordinación interinstitucional, como modelo de gobernabilidad local.

### Marco de referencia conceptual: las capacidades institucionales como estructuras racionalmente establecidas

El concepto de capacidad institucional —capacidad estatal, capacidad de gestión pública o capacidad administrativa— se distingue, por una parte, por ser un concepto en movimiento que se ha redefinido durante años; y por otra, porque ha sido interpretado de diversas maneras. Por lo cual, Rosas & Gil (2013) lo interpretan como “capacidad indicada” o “capacidad efectiva”. Las capacidades institucionales como estructuras racionalmente establecidas permiten a los gobiernos lograr los propósitos fundamentales en materia de gestión pública. Estas estructuras son de orden 1) político: formulación, implantación y evaluación de políticas públicas para resolver problemas públicos concretos; 2) administrativo: productividad, en tanto eficacia y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles; 3) legal: marco jurídico que se cumpla y se actualice conforme las necesidades ciudadanas, y 4) financiera: recaudación y aprovechamiento de los recursos financieros.

Asimismo, estas estructuras han de llevar al cumplimiento de los objetivos y de las metas organizacionales, desde la formulación de dichos objetivos hasta los resultados que beneficien a la ciudadanía. En este sentido, Valdés (2016), observando el desenvolvimiento de los gobiernos locales, plantea la pregunta “¿Cómo transitar del actual modelo de gobierno municipal en crisis a un moderno gobierno municipal?”. Para ello, el autor considera que en los gobiernos locales y/o subnacionales, esa transición puede lograrse mediante la descentralización del gobierno federal hacia los gobiernos estatales y los municipales; esto implica, entre otras cuestiones, un nuevo modelo de estructura territorial y de estructura política que se adapte a las necesidades ciudadanas, así como el fortalecimiento de las unidades administrativas. Por su parte, y siguiendo la

idea de los gobiernos locales, Moreno (2007) considera que la capacidad institucional municipal es la disposición de los gobiernos locales de crear reglas impersonales que controlen sus procesos de organización y gestión interna; esa misma disposición lleva a los presidentes municipales a realizar los nombramientos de los altos funcionarios con apego a criterios meritocráticos, más que en función de favoritismos personales o patronazgo político.

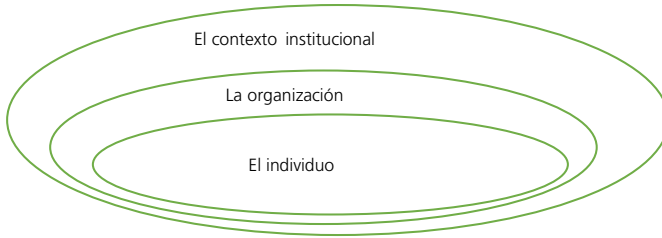
En este sentido, el enfoque de las capacidades institucionales permite visualizar al desarrollo del sector automotriz como un proceso que va moldeando las intervenciones de diferentes actores para promover la eficacia y la eficiencia del servicio público para beneficio de la ciudadanía. En consideraciones de la UNICEF, esto implica:

- Un proceso a través del cual, individuos, grupos, instituciones, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para identificar y alcanzar los desafíos del desarrollo de una manera sostenible.
- Un proceso a través del cual, individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades mejoran sus habilidades para: 1) desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos; 2) entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible.
- Un proceso que implique la inversión en capital humano, instituciones y prácticas para el logro de metas de desarrollo multidimensionales y multifactoriales (UNICEF, 2009).

Según este planteamiento, la capacidad institucional es dinámica, cambiante e históricamente construida. No se trata de algo dado y homogéneo para todas las áreas de las organizaciones públicas, sino que los rasgos de la capacidad institucional son multifactoriales e influyen en el quehacer del gobierno (González *et al.*, 2019). Cabe recordar aquí que el gobierno, independientemente del régimen político, es el ecosistema de la toma de decisiones. Asimismo, una de las metas de los gobiernos en todos sus niveles, al menos en su retórica, es precisamente tomar decisiones cuya ejecución permite proveer recursos a los individuos para que puedan satisfacer sus necesidades: el fortalecimiento de cualquier tipo de industria, en este caso la automotriz, obedece a esa lógica.

Rosas (2008) estableció cinco niveles de la capacidad institucional para que el desarrollo económico local tenga relevancia: 1. El individuo (micro), 2. La organización-el gobierno (meso), 3. La red de organizaciones, 4. La gestión de recursos, y 5. Las normas, los valores y las prácticas sociales —estos últimos tres niveles integran el nivel macro: contexto institucional—. La gráfica siguiente ilustra de manera sintetizada esos niveles de capacidad institucional.

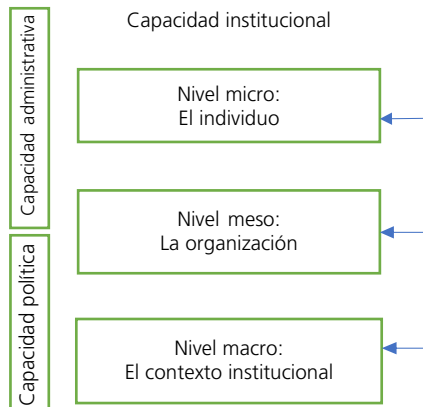
Figura 1. Niveles de la capacidad institucional



Fuente: Rosas (2008, p. 130).

De estos niveles derivan los componentes de la capacidad institucional como lo muestra la figura 2.

Figura 2. Componentes y niveles de la capacidad institucional



Fuente: Rosas (2008, p. 131).

El nivel micro se refiere a la persona humana, el recurso humano, es decir, el servidor público en este caso. En este nivel, la potencialización de la capacidad institucional ha de orientarse hacia las habilidades y aptitudes de las personas. En efecto, el recurso humano es la base para el éxito de cualquier acción o política; sin embargo, sus acciones no son suficientes para lograr una capacidad institucional relevante. Asimismo, la profesionalización de las personas se vuelve medular para potencializar las capacidades institucionales del segundo nivel: la organización (el gobierno). En este sentido, las estrategias de profesio-

nalización han de enfatizar aspectos tales como la motivación, los incentivos, el conocimiento, la racionalidad, las habilidades, las convicciones, etc. del recurso humano (Calonje, 2013).

El nivel meso se centra en la organización, es decir, en la capacidad de gestión de esta, en este caso la organización pública (representada por el gobierno). Esto implica cierto grado de especificidad en los procesos de profesionalización de las personas enfatizando el fortalecimiento organizacional del gobierno. Y significa que los modelos de profesionalización se encuentran estrechamente relacionados con los niveles y tipos de organización pública: municipal, estatal, federal. En este sentido, las estrategias de profesionalización han de orientarse hacia los objetivos organizacionales, la visión y misión de las entidades gubernamentales, los sistemas de intercomunicación, la gestión de los recursos económicos y financieros, el liderazgo y cultura organizacional, el marco jurídico, etcétera.

El nivel macro se refiere a las relaciones interinstitucionales, interorganizacionales y al contexto sociopolítico dentro del cual se desenvuelve el sector público. En este marco, las estrategias de profesionalización del servidor público para potencializar las capacidades institucionales han de enfocarse en el manejo eficiente de las reglas del juego del régimen económico y político que impera, lo que implica orientar la profesionalización hacia los procesos decisionales, el manejo de cambios legales, la ideación, formulación e implementación de las políticas públicas, etcétera.

Como puede apreciarse, el gran desafío que enfrentan los gobiernos locales es promover estrategias de desarrollo que satisfagan las necesidades ciudadanas; y como lo acabamos de apreciar, esto se puede lograr de forma contundente con la implementación de sus capacidades institucionales. Sin embargo, en muchos de los casos los gobiernos locales no cuentan con la estructura institucional para enfrentar ese desafío. En realidad, las capacidades institucionales fungen como pilares de la actuación gubernamental local, ya que, a juicio de Santos (2012), el grado de desarrollo local depende del grado de sus capacidades institucionales.

## El sector automotriz en San Luis Potosí, 2013-2018

El sector automotriz se ha convertido en una de las industrias más importantes de la era posmoderna. Se define como el conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en la ideación, el diseño, el desarrollo, la manufactura, el *marketing* y la venta de los automóviles (Kazuyuki, 2017). La relevancia de la industria automotriz se fundamenta en sus efectos multidimensionales en los ámbitos social, político, económico y científico. En realidad, los nuevos esquemas de articulación logística y de cooperación interinstitucional exigen

que todos los eslabones del sector automotriz operen sobre la base de un sistema homogéneo para la producción, sujetándose a especificaciones uniformes y utilizando partes, piezas e insumos intermedios adquiridos en cualquier lugar del mundo; por lo cual, la disponibilidad de los componentes automotrices en el sitio de ensamble, la gestión del suministro y el control de los inventarios adquieren importancia primordial (Jiménez, 2006). Al abarcar esa gama muy variada de servicios, el sector automotriz se ha vuelto una gran generador de empleo ya que además de la mano de obra directa que requiere, genera toda una industria paralela de componentes, por lo que la mano de obra indirecta creada es también sumamente importante (Ponce, 2015).

Para comprender el entorno en el cual se desenvuelve la industria automotriz, es necesario poner en perspectiva el desarrollo y consolidación que ha tenido a través de los años hasta convertirse en uno de los principales ejes rectores del progreso económico de los países.

En cuanto a su desarrollo, la industria automotriz ha tenido notables efectos, los cuales tomaron renombre a partir de la Revolución Industrial. Los procesos de producción en el sector automotriz implican mayor inversión en materia de investigación científica.

Por la fortaleza multidimensional que ha mostrado el sector automotriz, Basurto (2013) lo considera como “una sexta economía mundial”. En ese contexto, México ha logrado un avance significativo en referencia a la producción mundial de automóviles y de sus derivados. En efecto, el sector automotriz en México es uno de los más dinámicos, contribuye de manera positiva y significativa al PIB, a la balanza comercial, al empleo en el país y al buen comportamiento del mercado interno.

Aguilar y Cruz mencionan que en 2012, el sector automotriz y de autopartes representaron un 20.8% del total de la inversión extranjera directa (IED) en México; del mismo modo, la industria de autopartes se ha incrementado en el mercado mexicano con gran eficacia por las alianzas que han surgido con las armadoras como Ford, que se alió al Grupo Alfa para fabricar cabezas de motores de aluminio; además, Ford con el Grupo Vitro y el Grupo Visa crearon Vitroflex, para producir vidrio automotriz, mientras que Carplastic se dedica a la fabricación de tableros de plástico (Aguilar & Cruz, 2015). En el corredor que va desde el centro de México hasta la parte norte en Chihuahua, se está produciendo prácticamente el 80% de autopartes del país y dentro de esa cifra la entidad potosina se está posicionando con el 5.1% (Aranda, 2018).

Según datos recientes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la industria automotriz en 2017 contribuyó con el 2.9% del PIB nacional y el 18.3% del sector manufacturero; genera impactos en 157 actividades económicas del país de las cuales 84 corresponden a la industria manufacturera



y 73 al comercio y servicios (AMIA, 2018). Las exportaciones automotrices de enero a agosto de 2018 generaron 91 946 millones de dólares, el equivalente al 31% del total por los envíos al extranjero; del mismo modo, la producción de vehículos de motor terminados da trabajo a aproximadamente 94 000 mexicanos, de acuerdo con cifras de julio de 2018 (García, 2018).

En la actualidad, la industria automotriz mexicana cuenta con empresas fabricantes de vehículos ligeros, vehículos comerciales, autopartes y motores. A nivel nacional está dividida en cuatro regiones de producción:

- Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa y Durango.
- Noreste: Coahuila, Chihuahua, Nuevo León y Tamaulipas.
- Bajío: Aguascalientes, San Luis Potosí, Querétaro, Jalisco y Guanajuato.
- Centro: Estado de México, Ciudad de México, Morelos, Veracruz, Tlaxcala, Yucatán, Puebla e Hidalgo.

Según la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), para el año 2020, se proyecta que México llegará a cinco millones de vehículos ensamblados y, con ello, se convertirá en el quinto productor mundial. La figura 3 ilustra la importancia de la industria automotriz en México (AMIA, 2018).

Figura 3. Importancia de la industria automotriz en México

**MÉXICO ES EL OCTAVO PRODUCTOR DE AUTOMÓVILES EN EL MUNDO**

Durante 2014, en el país se produjeron 3.2 millones de unidades, 9.8% más que en 2013. Para los próximos cinco años, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) estima que México se convertirá en el quinto productor de automóviles con 5 millones de unidades ensambladas.



Fuente: Torres (2017, p. 2).

Uno de los mayores atributos con los que cuenta el estado de San Luis Potosí es la ubicación geográfica cuya ventaja geoestratégica es motivo de atracción para los inversionistas tanto extranjeros como nacionales. La producción local se centra en diversos tipos de autopartes como son motores, rines automotrices, cámaras, llantas, cables eléctricos y de comunicaciones, arneses, alternadores, embragues, transmisiones, barras estabilizadoras, resortes, mangueras de hule, bolsas de aire, filtros, bandas de transmisión, escapes, silenciadores, frenos, entre muchos más (Sedeco, 2012). En específico, la infraestructura de la industria automotriz potosina se encuentra dividida en seis zonas públicas. En su mayoría, las empresas instaladas se ubican en la zona industrial del estado, así como en los parques privados aledaños. La parte restante se localiza en la mancha urbana, así como en el interior del estado.

Asimismo, la industria automotriz en el estado posee ventajas importantes sobre los demás sectores industriales. En efecto, en las últimas dos décadas, la industria automotriz ha logrado superar importantes sectores predilectos en San Luis Potosí como son: la minería, la química, la manufactura, el papel, el plástico, el hule, la agricultura, la fabricación de comida, la industria textil, etc. Es más, se puede afirmar que el sector automotriz ha aprovechado las ventajas competitivas que han propiciado esos importantes sectores industriales en el estado. En este sentido, Neri *et al.* (2015) afirman que, desde 2014, la industria automotriz con todos sus derivados y por el apoyo del sector educativo (formación de cuadros en dicho sector) ya abarcaba más de 25% del PIB del estado. Asimismo, la llegada de General Motors (GM) a San Luis Potosí trajo consigo una inversión aproximada de 650 millones de dólares lo que permitió la creación de 2300 nuevos empleos directos, además de 4994 empleos indirectos generados por las empresas proveedoras de GM y por empresas relacionadas con el sector automotriz.

Aguilar y Cruz explican que en San Luis Potosí, por una parte, las empresas proveedoras Tier1<sup>1</sup> han logrado desarrollar un mayor grado de automatización y

---

<sup>1</sup> La clasificación internacional de las empresas proveedoras del sector automotriz establece diferentes niveles de proveeduría bajo la nomenclatura de Tier (T) para distinguir los diferentes niveles de operación. El Tier 1 (T1) es el conjunto de proveedores directos de las empresas armadoras. Entre los componentes que desarrollan se encuentran las partes del motor, sistemas de dirección y suspensión, sistemas de aire acondicionado, componentes electrónicos, entre otros. En algunos casos, los Tier 1 son las mismas ensambladoras o las responsables principales. El Tier 2 (T2) abarca a las empresas proveedoras de los Tier 1. Estas manufacturan equipos y productos que son utilizados en áreas más avanzadas/especializadas de la industria automotriz. Entre los productos encontramos: partes forjadas, estampadas, fundidas, plásticas, maquinadas y de inyección de aluminio. El Tier 3 (T3) es el conjunto de empresas proveedoras de insumos de los Tier 2, que cumplen los requerimientos de calidad necesarios que demanda la industria automotriz. Sin embargo, es difícil desarrollar proveedores Tier1, por lo que en México generalmente se desarrollan T2 y T3. Por ello existen proyectos de apoyo e integración automotriz, los cuales tienen

flexibilidad productiva, simplificando sus procesos de producción, reduciendo los costos de ensamblaje e incrementando la sistematización de sus procesos, permitiéndoles adaptarse a las necesidades de las grandes armadoras tales como la GM, BMW y KIA; además, gran parte de estas empresas cuentan con altos niveles de calidad y tienen importantes alianzas tecnológicas y centros para el desarrollo e innovación tecnológica, proveen de componentes a las armadoras que se encuentran en el país, así como a las que se localizan en el extranjero, principalmente en Estados Unidos. Por otra parte, las empresas proveedoras Tier2 y Tier3 están integradas principalmente por el capital nacional y local. Las empresas Tier2 realizan actividades de proveeduría de soporte a las Tier1 como piezas maquinadas, fundiciones, estampados y forjas, entre otras. En el caso de las empresas Tier3, estas llevan a cabo actividades de proveeduría de soporte a las Tier2 como acabados, procesos de corte, doblez, formado y pintura, entre otras (Aguilar & Cruz, 2015).

La mano de obra ha sido uno de los factores con más impacto en el desarrollo del sector automotriz en San Luis Potosí. Para ello, la oferta educativa en el estado se ha enfocado en el desarrollo de personal ampliamente capacitado para agregar valor a la producción final. El gobierno estatal, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, es la encargada de promover y cooperar con los empresarios interesados en invertir en el sector automotriz. Lo anterior tiene fundamento teórico en la Ley de Fomento Económico del Estado de San Luis Potosí, complementada por lo estipulado en el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021; esos marcos normativos e institucionales proporcionan las bases para el funcionamiento de programas específicos que apoyan la implementación de los objetivos establecidos en la industria automotriz. Aunado a dicha dependencia y debido a la importancia económica que el sector posee en el estado, se estableció un fideicomiso con el fin de sustentar las actividades que fomenten la consolidación del sector.

Más específicamente, el sector automotriz en el municipio de San Luis Potosí posee diversas ventajas competitivas que, sin lugar a dudas, son impulsadas por la competitividad tanto de las empresas como de los gobiernos locales. En definitiva, el gobierno, por medio de la coordinación interinstitucional, posee una participación clave en el desarrollo de la inversión en el sector automotriz en el municipio de San Luis Potosí al fungir como intermediario e impulsor de oportunidades de inversión extranjera directa hacia el Estado. La gráfica 1 ilustra el flujo de IED entre 1999 y 2016.

---

como objetivo que la proveeduría nacional compita en todos los niveles, pues se requiere de una industria de autoparte sólida que apoye al sector automotriz (Comecyr, 2018).

Gráfica 1. Flujos de IED en San Luis Potosí, 1989-2016



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (2017, pp. 11-16).

El Clúster Automotriz de San Luis Potosí y la Secretaría de Desarrollo Económico proyectan en un corto plazo la llegada de al menos noventa nuevas empresas, las cuales se integrarían al crecimiento de esta industria en el Bajío. Según Héctor Soto Aduna, director general del Clúster, estas compañías se sumarán a las 230 que actualmente conforman el sector automotriz de la entidad, para tener un total de 320 empresas en el 2020. Ese auge vislumbra un efectivo crecimiento no solo en número de empresas instaladas, sino en capacidades técnicas, particularmente en los *commodities* de forja, fundición, estampados, inyección de plástico, diseño y fabricación de moldes y troqueles, así como en operaciones secundarias como tratamientos térmicos, pruebas no destructivas y recubrimientos (Durán, 2017). Con base en los datos arrojados por este auge del sector, el gobernador del estado de San Luis Potosí, Juan Manuel Carreras, afirmó que la industria automotriz es el principal generador de divisas con 7717 millones de dólares anuales con una generación de más de cien mil fuentes de empleos para el año 2021 (El Economista, 2017).

Esto significa que la complejidad del auge de la industria automotriz en San Luis Potosí recae en la pluralidad de intereses, liderazgos y conflictos que se suscitan entre los diversos actores. Por lo cual, el aparato gubernamental, mediante sus capacidades institucionales, debe ser el encargado de convertir dicha complejidad en algo manejable y evaluable (Mballa, 2017b). Se trata, como lo considera Camou (2000), que el efecto de las capacidades institucionales lleva un conjunto de parámetros de evaluación como la estabilidad, la legitimidad, la eficacia y la eficiencia en términos de ejercicio del poder.

## Marco metodológico

Esta investigación esencialmente de tipo cualitativo tuvo dos momentos fundamentales en su estructuración metodológica. En el primero se hizo una revisión documental que ofreció un panorama amplio acerca del auge de la industria automotriz en San Luis Potosí. En segunda instancia, la interpretación del fenómeno se fortaleció mediante la utilización de la entrevista como técnica de recolección de datos cualitativos; para ello, se estableció un mapeo de actores estratégicos susceptibles de brindar información sustancial para el análisis del auge de la industria automotriz en San Luis Potosí.

La revisión de la literatura permitió percatarnos de la carencia de una investigación científica y profunda sobre este tema. Existe una gama variada de información extensa y difusa por medios de comunicación no forzosamente científicos (notas periodísticas, páginas oficiales de organismos, informes de gobierno, comentarios de actores políticos, etcétera).

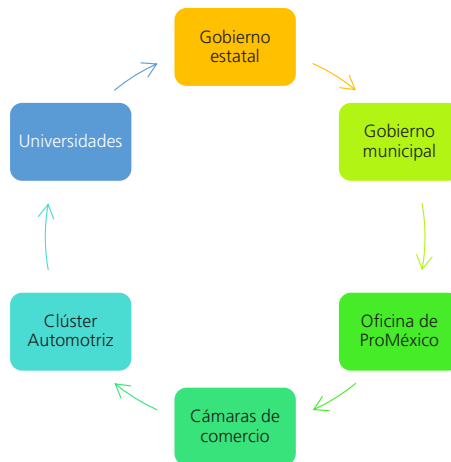
Mediante las entrevistas, y con el objetivo de determinar el efecto de las capacidades institucionales en el auge del sector automotriz en SLP, se optó por definir tres grandes ejes relacionados con el grado de gobernabilidad a nivel local, sobre todo en términos de eficacia, eficiencia y sustentabilidad. El primero concierne al gobierno eficaz y eficiente capaz de generar sus recursos mediante la inversión y que dichos recursos se traduzcan en un desarrollo económico sustentable; el segundo eje hace referencia al aprovechamiento de las relaciones internacionales para capitalizar los beneficios que la cooperación internacional ofrece en el desarrollo económico y competitivo de los gobiernos locales; el tercero, al desarrollo del capital humano mediante la formación y profesionalización de los trabajadores del sector automotriz. Con base en los mencionados ejes se pudo definir el contenido de las entrevistas que se realizarían. Las instituciones entrevistadas están representadas en la figura 4.

Como puede observarse en la figura 4, las instituciones que influyen en el desarrollo del sector automotriz son diversas. Asimismo, el orden de las entrevistas fue el siguiente:

- (Sedeco) y, más en específico, la Agencia Pro San Luis a cargo de la Lic. Gabriela Rivera Grimaldo.
- El Gobierno Municipal por medio de la Dirección de Desarrollo Económico del municipio de San Luis Potosí a cargo del Lic. Marco Solís-Cámara Alvarado y la Dirección de Catastro, Desarrollo Económico y Turismo del municipio de Villa de Reyes a cargo del Mtro. José Manuel Melchor Moreno.

- La Oficina de ProMéxico en San Luis Potosí, representada en los tres órdenes de gobierno y cuya presencia se extiende por diversos países. En este caso se entrevistó a la Dirección Estatal a cargo del Lic. Carlos Alejandro Guillén Baltazar.
- Las cámaras de comercio son claves en el proceso de negociación con las empresas. En específico, para esta investigación, se colaboró con la Cámara Nacional de la Industria, delegación San Luis Potosí (Canacintra), a través del Lic. Luis Frías y con el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología, A.C. (Comce), dirigido por la Lic. Paulina del Valle Díaz.
- La dirección del Clúster Automotriz, representada por el Lic. Héctor Soto Aduna, cuya relevancia en el desarrollo del sector automotriz es imperante para lograr el actual progreso.
- El sector académico representado por las universidades, las que proveen del capital humano a las empresas y cuyo impacto es crucial para el crecimiento de la industria. Las universidades entrevistadas fueron: el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus San Luis Potosí, a través del Lic. Isaías Ruiz Lozano; El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep), plantel “Ing. Manuel Moreno Torres”, cuya dirección está a cargo de la Ingra. Herlinda Hernández Villa y, por último, la Universidad Tecnológica, vía su secretario académico, el Ing. Carlos Shiguetomi Alfredo Villegas.

Figura 4. Actores clave en el sector automotriz



Fuente: Elaboración propia.

En este marco, solo presentamos la guía de la entrevista realizada a la agencia Pro San Luis en representación del gobierno del estado (véase anexo 1). Cabe mencionar que fueron más de dieciocho preguntas elaboradas para cada uno de los actores entrevistados, mismas que variaron en función del actor que se entrevistaría. En la tabla 1 presentamos las variables de las CI y las principales preguntas que nos permitieron determinarlas.

Tabla 1. Factores de las CI y las preguntas que permitieron determinarlos

<i>Factores de las CI</i>	<i>Algunas preguntas que permitieron determinar esos factores</i>	<i>Objetivo</i>
<i>El individuo</i>	¿Qué importancia se le da a la formación profesional de los trabajadores? ¿Cuáles son los factores que motivan a las personas involucradas en la industria automotriz en San Luis Potosí? (¿los incentivos, el conocimiento, la racionalidad, las habilidades, las convicciones, etc.?)	Determinar que la potencialización de las CI ha de orientarse hacia las habilidades y aptitudes de las personas para lograr el establecimiento, el desarrollo y el auge del sector automotriz en SLP
<i>El contexto organizacional</i>	¿Qué acciones considera necesarias, por parte del gobierno, para mejorar su eficacia y eficiencia? ¿Qué tanto los municipios son protagonistas de la cooperación internacional en el sector automotriz de SLP?	Determinar que la profesionalización de los actores ha de orientarse hacia el alcance de los objetivos organizacionales del sector automotriz.
<i>El contexto institucional</i>	¿Qué condiciones propician las instituciones para fomentar la cooperación y coordinación gubernamental y no gubernamental con la industria automotriz? ¿Qué condiciones propician las instituciones de los gobiernos locales para fomentar la cooperación internacional en el sector automotriz de SLP?	Determinar que la potencialización de las CI ha de enfocarse en el manejo eficiente e institucional de las reglas del juego con respecto a los procesos decisionales sobre la ideación, formulación e implementación de las políticas de establecimiento, desarrollo y auge del sector automotriz en SLP.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso desarrollado para lograr las entrevistas fue largo y sinuoso debido a la oposición que se obtuvo por parte de algunos actores. Sin embargo, la mayor parte de los entrevistados se mostraron interesados en el proyecto y dispuestos a colaborar para generar el conocimiento sobre este tema. El mayor obstáculo fue la compatibilidad de agendas que permitiera realizar las entrevistas en tiempo y forma. Sin lugar a dudas, el impacto del estudio ha sido significativo para comprender y mejorar el desempeño gubernamental con base en las capacidades institucionales de cada una de las dependencias entrevistadas para generar un impacto positivo en el desarrollo del sector automotriz en San Luis Potosí. Tras concluir la serie de entrevistas y tomando en cuenta los planteamientos iniciales se pudo llegar a los siguientes resultados.

## Análisis de los resultados

### Factores necesarios para la construcción de las capacidades institucionales

El contexto en el cual aparece la necesidad de realizar la presente investigación surge de la observancia de un marcado centralismo de los gobiernos locales. Al hablar de centralismo en este contexto, nos referimos al hecho de que, en la mayoría de los gobiernos locales en México y particularmente en San Luis Potosí, se da la impresión de que las decisiones de ideación, diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas para el desarrollo económico es responsabilidad exclusiva de los actores del gobierno. Son ellos los que tienden a decidir sobre lo que es bueno y necesario para la ciudadanía en todos los ámbitos. Sin embargo, según la simple observación, gran parte de las decisiones de políticas públicas para el desarrollo económico tienden a alejarse de las necesidades reales de los diferentes pueblos a los que dichas decisiones afectan. Según los agentes del gobierno estatal, por ejemplo, ese centralismo se justifica por la necesidad de salvaguardar la unidad social, administrativa, económica, política y territorial, promulgando un marco normativo e institucional susceptible de gestionar los avatares del desarrollo económico del estado (Mballa, 2017a).

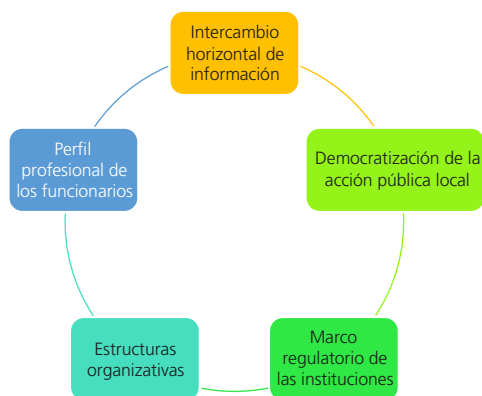
Naturalmente, como resultado de dicho centralismo, las capacidades institucionales para generar el desarrollo económico se han ido concentrando en algunos sectores privados (Sosa, 2012). Después de haber realizado esta investigación y con base en la revisión de la literatura y la aplicación de las entrevistas, podemos afirmar de entrada que existe un consenso en cuanto a los factores que se relacionan directamente con la construcción de las capacidades institucionales en los gobiernos locales. Algunas de las preguntas que favorecieron la determinación de esos factores fueron las siguientes: “¿Qué considera usted que haga falta para fortalecer el auge del sector automotriz en SLP?”, “¿Qué acciones considera necesarias, por parte del gobierno, para mejorar su eficacia y eficiencia?”.

Aquí podemos mencionar la respuesta coincidente de los siguientes actores: la Agencia Pro San Luis, la dirección del Clúster Automotriz, la Dirección de Desarrollo Económico del municipio de San Luis Potosí y la del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Los representantes de esas instituciones coinciden en que “lo más importante para las empresas automotrices es sentir confianza y garantía institucional para poder establecerse en el estado y, que le compete al gobierno en sus diferentes niveles establecer dichas garantías institucionales. En este sentido, la relación entre los empresarios y los gobiernos se fortalece en cuanto se observen capacidades bien establecidas que permitan el correcto funcionamiento de la industria automotriz en SLP”. Estas respuestas



aunadas a otras, nos indican que entre otros factores que han de favorecer el desarrollo de las CI están: la importancia de un intercambio horizontal de información, la transparencia en los procesos decisionales, un marco normativo claro, una estructura organizativa sólida y una profesionalización de los trabajadores. Representamos estos factores en la figura 5.

Figura 5. Factores que favorecen el desarrollo de las capacidades institucionales en los gobiernos locales



Fuente: Elaboración propia con información de Cabrero (2007) y Sosa (2012).

Destaca que las capacidades institucionales de los actores locales son fundamentales para detonar y mantener al sector automotriz en alza. El grado de desarrollo depende del orden de gobierno en donde se analice, es decir, el grado de capacidades institucionales está directamente relacionado con el nivel de gobierno en el que se opere y en sus facultades económicas (Santos, 2012).

De manera que, durante la investigación, resultó fundamental determinar el aporte específico de cada actor en la toma de decisiones. Por consiguiente, las preguntas realizadas a los entrevistados se enfocaron en diversas aristas tomando en cuenta el desarrollo de las capacidades institucionales para obtener un panorama general del fenómeno en San Luis Potosí.

## Incidencia en los procesos de elaboración de los convenios de colaboración

Los convenios en este marco representan los acuerdos de colaboración entre diferentes actores para desarrollar y consolidar el sector automotriz bajo cláu-

sulas o normativas que las partes involucradas se comprometen en cumplir. El gobierno local, en esos procesos, en general se compromete a crear las condiciones propicias para el establecimiento de las transnacionales automotrices. Entre actores privados, esos convenios se establecen generalmente en función de los intereses puntuales de cada actor. Por ejemplo, recientemente, el Clúster Automotriz de San Luis Potosí y Automotive B2B Synergy, firmaron un convenio de colaboración, con el objetivo de fortalecer la cadena de suministro para las *original equipment manufacturer* (OEM) y las Tier 1, a fin de reforzar el auge del sector automotriz en San Luis Potosí. Automotive B2B Synergy es una plataforma digital de negocios que busca generar un núcleo de vinculación con empresas proveedoras que se encuentran instaladas en el Bajío y en todo el país; además de estar conformada por una base sólida de proveedores, cumple con todos los estándares de calidad y registros requeridos por el sector (Murillo, 2019). Del mismo modo, la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), el Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí y el Instituto Tecnológico de San Luis Potosí firmaron un acuerdo de colaboración y vinculación con la empresa tecnológica y manufacturera de la industria automotriz Faurecia asentada en San Luis Potosí, para el desarrollo de acciones de formación dual en este estado (UASLP, 2019). Al igual que esos dos ejemplos existen otros convenios de colaboración entre los diferentes actores que convergen en la industria automotriz en San Luis Potosí.

En primera instancia, se observó que, si bien cada convenio está diseñado con aspectos específicos, el denominador común es el desarrollo de procesos de cooperación entre dependencias y los actores privados, enfocados en el aprovechamiento de las relaciones para vincular los intereses de cada actor y generar el desarrollo por medio del consenso. Con lo relatado por los distintos actores entrevistados, se concluye que el acercamiento para el desarrollo de la cooperación entre el gobierno y las empresas se da por la red de contactos que han establecido las propias empresas privadas o los organismos representativos del gobierno federal como ProMéxico. El representante de Pro San Luis enfatizó que “la agencia representa un actor estratégico en el desarrollo del sector automotriz debido a la función que ejerce como intermediario. Los convenios que realiza con el sector empresarial se complementan con lo ofrecido por la Secretaría de Desarrollo Económico y, debido a los requerimientos del sector, los convenios adquieren una importancia relevante al proveer de insumos necesarios para el establecimiento... los actores involucrados en la formulación de convenios se acota al gobierno estatal en relación directa con las empresas y escuelas, dejando de lado a los gobiernos municipales quienes se involucran en el proceso de manera posterior, lo cual disminuye el impacto que podrían llegar a tener en las negociaciones”. Este organismo se ha posicionado como un líder en la

formulación de proyectos de cooperación en gran parte por la extensa base de datos que provee de valiosa información para la gestión.

De esta manera, el primer contacto se da por medio de dichos organismos y cámaras de comercio nacionales con representación en el extranjero, los cuales, a través de las misiones comerciales establecidas, generan plataformas de negocios para conectar a las empresas extranjeras con los representantes gubernamentales mexicanos para lograr la inversión, así como la vinculación con instituciones académicas y centros de desarrollo.

En este sentido, es imperante mencionar que la confianza necesaria para lograr la inversión de las empresas se da por la representación de los organismos internacionales, los cuales se encargan de generar un espacio óptimo para la negociación. En el ámbito federal y estatal, el acercamiento se da directamente entre los gobiernos y las empresas previo contacto en el exterior vía los organismos internacionales. No obstante, el gobierno de San Luis Potosí, por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico, es el contacto utilizado por las empresas cuya función es la de ser un organismo facilitador. Los entrevistados mencionaron que esa dirección no ha logrado mantener un seguimiento a los procesos de cooperación que entabla con las armadoras; lo cual se relaciona directamente con las capacidades gubernamentales, ya que el personal encargado de realizar ese seguimiento debe procurar el cumplimiento de los requerimientos de las transnacionales.

A nivel municipal, la respuesta de los entrevistados es casi la misma. Coinciden en que los gobiernos municipales casi no participan en el proceso de negociación de los convenios dejando el protagonismo al gobierno del estado. En el caso del municipio de San Luis Potosí, se tiene la ventaja de ser la capital del estado, lo que genera más oportunidades para una gestión exitosa de los acuerdos establecidos entre el gobierno del estado y las armadoras automotrices. El problema se amplifica cuando se analizan las demás municipalidades. Sin embargo, los municipios de Villa de Reyes y de Matehuala han logrado atraer la inversión del sector automotriz en sus entidades territoriales, aunque esa inversión es dependiente de lo concebido a nivel del gobierno del estado.

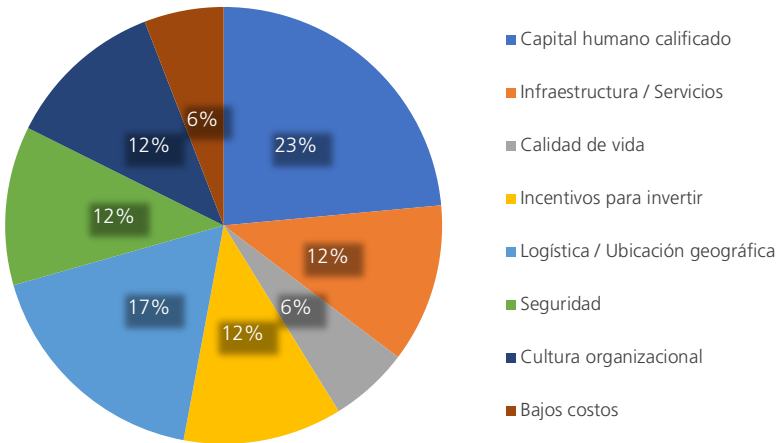
Un hecho que nos quedó claro es que, según los actores entrevistados, la cooperación gubernamental entre los municipios y el estado es pieza clave en el éxito del proceso de desarrollo de la industria automotriz. Ellos enfatizaron el hecho de que la comunicación y el trabajo en conjunto son factores definitorios para complementar el proceso de colaboración interinstitucional y de cumplimiento con los objetivos que persiguen los gobiernos locales para el desarrollo económico de la región. Asimismo, los entrevistados, con sus argumentos, han reiterado el supuesto de la limitante en las capacidades institucionales que po-

seen los gobiernos locales para involucrarse en los procesos de negociación con las empresas de la industria automotriz.

### Intereses compartidos

Para efectos de la presente investigación, tomamos en cuenta tres ejes principales: 1) los pilares del desarrollo económico del municipio, 2) el rol del gobierno municipal para fortalecer el proceso de cooperación, y 3) la relación del auge del sector con la competitividad institucional. En cuanto al rol del gobierno municipal para fomentar la apertura del sector automotriz por medio de las condiciones establecidas destaca que los incentivos que se ofrecen a las empresas son diversos y abarcan descuentos, cabildeo, apoyo en trámites, beneficios fiscales, entre muchos otros. No obstante, los incentivos mencionados no representan los intereses fundamentales que buscan las armadoras para establecerse en la región. Si bien los requerimientos de las empresas son diversos, los más destacados por los entrevistados se presentan en la figura 6.

Figura 6. Requerimientos de las empresas en el sector automotriz



Fuente: Elaboración propia.

Como lo muestra la figura 6, los requerimientos que más demandan las empresas del sector automotriz son el capital humano especializado (23%), además de la logística de la entidad (17%). A juicio de los entrevistados, el principal punto de convergencia de los intereses o requerimientos concierne al esfuerzo

de colaboración entre las empresas y las universidades para satisfacer las demandas del sector en materia del capital humano calificado. Aunque el gobierno no esté directamente relacionado con la formación del capital humano (tarea de las universidades y empresas), puede fungir como mediador entre las universidades y las mismas empresas. El otro elemento fundamental en este aspecto, según las respuestas de los entrevistados, es el talento de facilitador que deben mostrar los actores del gobierno. En efecto, varios entrevistados han considerado que una ubicación geográfica estratégica como la de San Luis Potosí debe estar complementada con una eficiente movilidad de bienes y servicios además de un desarrollo permanente del mercado interno. Esto implica el establecimiento de diversas empresas susceptibles de crecer juntas con el sector automotriz. Se trata de todo tipo de proveeduría y todo tipo de empresas de servicios, ya que no basta únicamente con tener una adecuada ubicación estratégica, sino que esta debe complementarse con un adecuado sistema de carreteras y vías de comunicación que permitan la conectividad y sobre todo que se encuentren en buenas condiciones.

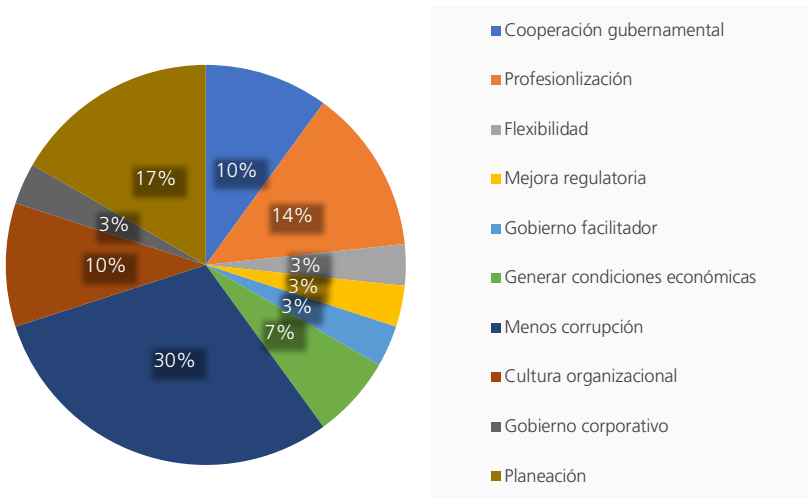
Según los entrevistados, los requerimientos de infraestructura (terrenos y espacios físicos, principalmente) para el establecimiento de la industria automotriz deben contar con servicios básicos de agua, energía eléctrica, incentivos para invertir y seguridad, que deberían ser facilitados y otorgados por los gobiernos locales. La eficiencia en el otorgamiento de esos servicios, según varios entrevistados, es resultado de una cultura organizacional liderada por los actores de los gobiernos locales. El desarrollo del sector automotriz en San Luis Potosí ha generado mayor inversión en infraestructura física y servicios básicos (agua, electricidad, drenaje, seguridad, etc.), lo que ha requerido de un esfuerzo en conjunto de todas las instituciones y la ciudadanía al requerir nuevos espacios públicos, conjuntos habitacionales y servicios en general que, si bien no todos son responsabilidad del gobierno, este ha de propiciar las condiciones económicas en el mercado interno para facilitar la inversión de todos los demás rubros involucrados.

Los entrevistados consideran que la seguridad es un tema que corresponde directamente al cuerpo gubernamental dadas las atribuciones que la propia Constitución establece. Para los procesos de cooperación para la inversión en la industria automotriz, la seguridad es un factor clave tomando en cuenta los posibles costos que generarían los problemas de inseguridad. En cuanto a los incentivos para la inversión se comprobó que estos no son el principal motivo para el establecimiento y auge del sector automotriz en SLP. Si bien su variedad amplía la posibilidad de inversión de las empresas del sector, no siempre se aborda el tema de los incentivos por parte del gobierno; en las entrevistas se enfatizaba en que el gobierno, a través de las dependencias especializadas, difícilmente propone incentivos.

## Estrategias para mejorar la gestión

Las respuestas de los entrevistados sobre las estrategias clave para mejorar la gestión de la cooperación entre los gobiernos locales y los actores de la industria automotriz en términos de eficacia y eficiencia se resumen en la figura 7.

Figura 7. Acciones para mejorar la eficacia y eficiencia gubernamental



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, de forma contundente, la respuesta con el mayor número de menciones es la estrategia basada en un actuar gubernamental con menos corrupción, lo cual es una invitación a diseñar estrategias y líneas de acción para erradicar las prácticas de corrupción en los gobiernos para atraer inversión del sector automotriz. La segunda respuesta más impactante corresponde a la importancia de la planeación, la cual se realiza como requisito al comienzo de cada gobierno. Sin embargo, los argumentos de los entrevistados dejan en claro que a la planeación le falta estructuración y que casi no trasciende el periodo del gobierno en turno por lo que se deteriora la competitividad institucional.

Destaca también la importancia de una estrategia de profesionalización para potencializar las capacidades institucionales de los diferentes tipos de actores. Los entrevistados afirman que uno de los factores que las empresas requieren en mayor medida es el personal calificado por lo que debe existir una cooperación

entre los sectores público y privado para lograr un mayor presupuesto dirigido a la educación, formación y profesionalización del capital humano.

Los demás factores, también de gran importancia —cultura organizacional, relaciones interinstitucionales, flexibilidad en materia de burocracia, condiciones socioeconómicas...—, son vectores y pilares para la generación de la competitividad en el sector automotriz. Los entrevistados, mediante sus respuestas, han establecido una correlación entre todos esos factores o estrategias dado el grado de complejidad que la actividad automotriz demuestra en el mercado. Por tales razones, han enfatizado el papel fundamental del gobierno, usando sus capacidades institucionales, en el desarrollo económico del sector automotriz en la entidad.

Las demandas del sector automotriz han generado un cambio en el actuar gubernamental enfocado en el desarrollo. En este sentido, en San Luis Potosí, se ha dado un gran avance para atender factores claves que favorecen el desarrollo de las capacidades institucionales. Por ejemplo, se nota una tendencia hacia la mejora de los perfiles profesionales de los funcionarios del gobierno, con apego a un marco normativo permanentemente dinámico. De igual forma, se observa un esfuerzo del gobierno en los procesos de implementación de infraestructura física —carreteras, alumbrado, drenaje, agua, etc.— y logística para atender los requerimientos de las transnacionales del sector automotriz (Eje Rector 1 del Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021) (Poder Legislativo del Estado, 2016). A este respecto, Castañón *et al.* (2014) consideran que, en San Luis Potosí, la infraestructura física y la de los parques logísticos va en evolución con implementación de medidas ecológicas para lograr una infraestructura física y logística sostenible, con apego a las necesidades de las empresas transnacionales.

Sin embargo, el esfuerzo debe ser aún mayor para que se pueda competir con el mercado nacional y que sobre todo mejore la productividad del gobierno y del sector automotriz. Esto significa que la política de desarrollo requiere de una coordinación entre actores estratégicos: agentes económicos federales, estatales y municipales, y sector privado, teniendo la voluntad política como común denominador para el éxito del desarrollo local (Mballa, 2017b).

## Consideraciones finales

La complejidad del escenario en el cual se realizó la presente investigación fue alta debido a la pluralidad de factores que influyen en el desarrollo del sector automotriz. Asimismo, para lograr un desarrollo económico que trascienda la dimensión espaciotemporal, es imperante buscar y encontrar un equilibrio entre las necesidades del Estado y del mercado, lo cual, sin duda, implica la homo-

geneización de un conjunto de intereses y procesos multidimensionales. En el caso preciso del auge de la industria automotriz a nivel local que se aborda en esta investigación, la cooperación multinivel representa una herramienta para el fortalecimiento del desarrollo económico local. Por ello, los gobiernos locales han de involucrarse de manera más directa en el proceso de negociación utilizando sus capacidades institucionales y a través de una coparticipación con las demás instituciones para generar la competitividad a nivel local.

Tomando en cuenta todo lo obtenido durante las entrevistas y los ejes centrales a los que la investigación se sometió, podemos concluir en primera instancia que las capacidades institucionales de los gobiernos locales son pilares para el establecimiento, desarrollo y auge del sector automotriz; y que favorecen un intercambio horizontal de la información, generando una colaboración interinstitucional entre diferentes actores para alinear los objetivos hacia el desarrollo económico. En efecto, las capacidades institucionales resultan de un marco regulatorio de actores en búsqueda de implementación de un campo de acción mediante el cual los gobiernos locales pueden aprovechar las oportunidades de negocios que ofrece el contexto económico de las empresas transnacionales. Por lo tanto, resulta indispensable que las funciones de cada dependencia se basen en una gestión estratégica con el fin de permitir el flujo de información, bienes, capitales y servicios.

En segunda instancia, podemos concluir que el perfil profesional de los actores públicos funge como una de las herramientas más poderosas y necesarias para el desarrollo de las capacidades institucionales. La calidad y profesionalización del capital humano para sostener la compleja industria automotriz es un activo estratégico que genera la competitividad en el desarrollo económico local. Asimismo, resulta imperante que las estructuras de toma de decisiones independientemente del sector o actor se construyan con base en una visión estratégica del desarrollo local.

A través de esta investigación, nos percatamos que el consenso es un pilar de convergencia de los diferentes intereses para el desarrollo del sector automotriz. Con las estadísticas obtenidas de la investigación documental, se pudo deducir que el auge del sector automotriz en San Luis Potosí también es resultado de la extensa red de tratados y convenios que tiene México con países y empresas transnacionales que, sin duda, como se comprobó con las entrevistas, sirven como base indispensable para el desarrollo económico local. Asimismo, la pertenencia a una gran red de empresas transnacionales de la industria automotriz refuerza la apertura del gobierno hacia el exterior y demuestra la gran oferta de oportunidades que deben ser aprovechadas.

En efecto, por un lado, el auge del sector automotriz no ha sido consecuencia directa de las condiciones establecidas por el gobierno local sino, y sobre



todo, por la influencia de actores específicos como las cámaras de comercio, oficinas como ProMéxico y, en un mayor grado, por los propios intereses de las empresas de dicho sector para lograr una reducción en sus costos en todos los niveles. Por otro lado, resulta que el auge del sector automotriz ha logrado reforzar la competitividad a nivel local dado el compromiso que los actores de los gobiernos estatal y municipales han decidido cumplir en su rol de facilitador para fomentar las condiciones necesarias de inversión. De igual forma, como se ha mencionado más arriba, las demandas del sector automotriz han generado un cambio en el actuar gubernamental enfocado en el desarrollo. Sin embargo, el esfuerzo debe ser todavía mayor para que se pueda competir con el mercado nacional del sector automotriz.

Con base en estos planteamientos y dados los hallazgos del trabajo de campo, sugerimos y recomendamos a los actores involucrados en el desarrollo del sector automotriz, que se apeguen a los principios de una gobernabilidad abierta y de la nueva gestión pública; a principios de innovación, transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas —este tema podría retomarse con mayor profundidad en otra contribución—. En efecto, los procesos decisionales con apego a dichos principios son susceptibles de potencializar y redimensionar las capacidades institucionales de los gobiernos locales para optimizar los beneficios multidimensionales del sector automotriz. Para que los gobiernos locales mitiguen los efectos colaterales del centralismo al que se hizo alusión en este artículo, han de comprender, como lo hemos señalado, que las capacidades institucionales son pilares de la actuación gubernamental local, ya que de ello depende en gran medida el auge del desarrollo sociopolítico y sobre todo el económico.

## Referencias

- Aguilar, P. P. & Cruz, C. L. P. (2015). Esquema de condicionantes en la relación proveedor-cliente en la industria automotriz. Caso sector autopartes en la Zona del Bajío. *Dirección y Organización*, (56), 57-67.
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA). (2018). *Diálogo con la industria automotriz 2018 • 2024*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <http://www.amia.com.mx/boletin/dlg20182024.pdf>
- Aranda, D. (2018, 14 de agosto). SLP produce el 5.1% de las autopartes en México. *El Sol de San Luis*, [Sección local].
- Basurto, A. R. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Journal of Economic Literature*, 10(30), 75-92.

- Cabrero, M. E. (2007). *Para entender el federalismo en los Estados Unidos Mexicanos*. México: Nostra.
- Camou, A. (2000). La múltiple (in) gobernabilidad: elementos para un análisis conceptual. *Revista Mexicana de Sociología*, 62(4), 159-188.
- Castañón Nieto, E., Azuara Pugliese, V. & Briano Turrent, G. del C. (2014). *Análisis comparativo del WTC Industrial San Luis Potosí frente a los principales parques logísticos en el país*. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativa. 21-24 de abril, Durango, Durango, México. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/ANALISIS\\_COMPARATIVO\\_DEL\\_WTC\\_INDUSTRIAL\\_SAN\\_LUIS\\_POTOSI\\_FRENTE\\_A\\_LOS\\_PRINCIPALES\\_PARQUES\\_LOGISTICOS.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/ANALISIS_COMPARATIVO_DEL_WTC_INDUSTRIAL_SAN_LUIS_POTOSI_FRENTE_A_LOS_PRINCIPALES_PARQUES_LOGISTICOS.pdf)
- Calonje, V. C. (2013). *Modelo sistémico de racionalidad en las organizaciones humanas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. (2017). *Informe estadístico sobre el comportamiento de la Inversión Extranjera Directa en México (enero-junio de 2017)*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/250222/Informe\\_Congreso-2017-2T.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/250222/Informe_Congreso-2017-2T.pdf)
- Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (Comecyt). (2018). *Tendencias tecnológicas del sector automotriz en el Estado de México: Diseño del marco estratégico para la estructuración del Sistema Mexiquense de Innovación y la implementación de la Agenda de Innovación del Estado de México*. Recuperado el 11 de octubre de 2019, de [http://comecyt.edomex.gob.mx/media/filer\\_public/12/23/12234d8d-c2a9-46a4-800f-48112bb48cbf/smi\\_tendenciastecnologicas\\_sectorautomotriz.pdf](http://comecyt.edomex.gob.mx/media/filer_public/12/23/12234d8d-c2a9-46a4-800f-48112bb48cbf/smi_tendenciastecnologicas_sectorautomotriz.pdf)
- Durán, L. (2017). Preven llegada de 90 empresas automotrices a SLP. *Somos Industria*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de <https://www.somosindustria.com/articulo/preven-llegada-de-90-empresas-automotrices-a-slp/>
- El Economista. (2017, 28 de marzo). SLP fortalece relaciones con sector automotriz. *El Economista*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de <http://eleconomista.com.mx/estados/2017/03/29/slp-fortalece-relaciones-sector-automotriz>
- García, A. K. (2018, 3 de octubre). 20% del PIB manufacturero proviene de la industria automotriz: Inegi y AMLA. *El Economista*, 13.
- González, L. C., Aranda-Manteca, Ma. del C. & Mejía-Lira, J. (2019). Innovación en la profesionalización del servidor público: un análisis desde las capacidades institucionales de las organizaciones. En L. V. Mballa, J. Lavin Verástegui, H. López Gama & A. Medina Jiménez

*Innovación y gestión de las organizaciones: estrategias y perspectivas* (pp. 41-56). México: Plaza y Valdés.

- Jiménez, S. J. (2006). Un análisis del sector automotriz y su modelo de gestión en el suministro de las autopartes. *Publicación Técnica*, (288), 3-88.
- Kazuyuki, S. (2017). Technological development in automotive industry and transformation in corporate governance system. *Journal of Governance and Regulation*, 6(3), 46-54.
- Mballa, L. V. (2017a). *Políticas públicas y complejidad: en búsqueda de soluciones a los problemas públicos*. México: M. Á. Porrúa.
- Mballa, L. V. (2017b). Desarrollo local y microfinanzas como estrategias de atención a las necesidades sociales: un acercamiento teórico conceptual. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Nueva Época, (229), 101-127.
- Mballa, L. V. & Saucedo-Quintero, A. Y. (2018). Análisis del hambre en el estado de Zacatecas bajo el modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios. *Economía, Sociedad y Territorio*, XVIII(57), 487-523. doi:<http://dx.doi.org/10.22136/est01164>
- Moreno, J. C. (2007). Los límites políticos de la capacidad institucional: un análisis de los gobiernos municipales en México. *Ciencia Política*, 2(27), 131-159.
- Murillo, D. (2019, 15 de enero). Clúster Automotriz de San Luis Potosí y Automotive B2B Synergy firman convenio de colaboración. *Automotive Supply News*. Recuperado el 11 de octubre de 2019, de <http://www.automotivesupplynews.com.mx/2019/01/15/cluster-automotriz-de-san-luis-potosi-y-automotive-b2b-synergy-firman-convenio-de-colaboracion/>
- Neri Guzmán, J. C. *et al.* (2015). La industria automotriz en San Luis Potosí: Evidencias de su desempeño 2007-2014. En J. C. Neri Guzmán, M. E. Ibarra Cortés, M. A. Martínez Rojas & M. A. De la Rosa Hernández *Prácticas exitosas en la implementación de políticas de innovación y competitividad local: Redes de conocimiento y cooperación empresa-gobierno-universidades-centros de investigación* (pp. 87-118). México: Universidad Politécnica de San Luis Potosí/Universidad Autónoma de San Luis Potosí/Plaza y Valdés.
- Poder Legislativo del Estado. (2016). *Plan de San Luis. Periódico oficial del Gobierno del Estado*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de [https://beta.slp.gob.mx/SECULT/pdf/Plan-Estatal-de-Desarrollo-2015-2021-\(23-MAR-2016\).pdf](https://beta.slp.gob.mx/SECULT/pdf/Plan-Estatal-de-Desarrollo-2015-2021-(23-MAR-2016).pdf)
- Ponce, P. C. (2015). Valoración Económica de la Empresa Automundo Bolivia S.R.L. *Perspectivas*, (35), 69-98.

- Rosas, H. A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, (30), 119-134.
- Rosas Huerta, A. & Gil Montes, V. (2013). La capacidad institucional de gobiernos locales en la atención del cambio climático. Un modelo de análisis. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, II(2), 113-138.
- Santos Zavala, J. (Coord). (2012). *Índice municipal de gobernanza local: San Luis Potosí 2011*. México: El Colegio de San Luis.
- Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco). (2012). *Industria automotriz y de autopartes del estado de San Luis Potosí - 2012*. San Luis Potosí, México: Dirección de Planeación Económica y Competitividad.
- Sosa López, J. de J. (2012). Formación de capacidades en gobiernos locales en México, hacia la nueva gobernanza. *Explanans*, I(2), 35-52.
- Torres Rojas, E. (2017). Estos son los ganadores (y los perdedores) del boom automotriz. *Forbes México*. Recuperado el 3 de febrero de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/estos-son-los-ganadores-y-los-perdedores-del-boom-automotriz/>
- United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF). (1999). *Literature review: Definitions of capacity building and implications for monitoring and evaluations*. Nueva York: UNICEF.
- Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). (2019). *UASLP y los Tecnológicos de San Luis Potosí establecieron un acuerdo con la empresa Faurecia*. Recuperado el 11 de octubre de 2019, de <http://www.uaslp.mx/Paginas/Noticias/2019/febrero/UASLP-y-los-Tecnol%C3%B3gicos-de-SLP-establecieron-un-acuerdo-con-la-empresa-Faurecia.aspx>
- Valdés Rodríguez, M. (2016). *¿Cómo fortalecer las capacidades institucionales de los ayuntamientos?* México: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.

## Anexo 1. Modelo de entrevista aplicada a los actores en función de sus especificidades

¿Qué tipo de convenios realiza con el sector empresarial automotriz?

¿Quiénes participan en el proceso de formulación de los convenios?

- ¿Bajo qué condiciones se da la firma de convenios?
- ¿Cómo se asegura el cumplimiento de la normatividad en la realización y aplicación de convenios?
- ¿Puede platicarnos sobre el proceso de negociación que se lleva a cabo?
- ¿Qué condiciones propicia la Secretaría para fomentar la cooperación y coordinación gubernamental y no gubernamental con la industria automotriz?
- ¿Con qué países o empresas transnacionales se tiene convenios de colaboración?
- ¿En qué ramos se clasifica la inversión extranjera directa derivada del sector automotriz?
- ¿De qué manera se designa el recurso otorgado por el fideicomiso para la atracción de inversión extranjera directa sobre el sector automotriz?
- ¿En general, cuáles son las condiciones ofrecidas a las empresas del sector automotriz en San Luis Potosí?
- ¿Cuáles son los requerimientos por parte de las empresas del sector automotriz para su establecimiento en San Luis Potosí?
- ¿Qué importancia se le da a la formación profesional de los trabajadores?
- ¿Cómo considera usted el desempeño de su dependencia para fomentar el auge de la industria automotriz en SLP? ¿Por qué?
- ¿Qué opinión tiene acerca de los mecanismos de cooperación internacional entre las dependencias de los gobiernos locales?
- ¿Qué condiciones propicia la secretaría para fomentar la cooperación internacional en el sector automotriz de SLP?
- ¿Qué tanto los municipios son protagonistas de la cooperación internacional en el sector automotriz de SLP?
- ¿Cómo ayuda la cooperación internacional en el auge del sector automotriz en San Luis Potosí?
- ¿Qué considera usted que hace falta para fortalecer el auge del sector automotriz en SLP?
- ¿Qué acciones considera necesarias, por parte del gobierno, para mejorar su eficacia y eficiencia?

