MAS ALLA DE GUTIERREZ ALOMIA (Nombre provisional)

POR QUÉ YUCATÁN DESPEGÓ Y CAMPECHE SE REZAGÓ?

VÍCTOR CERVERA PACHECO, EL PUERTO DE PROGRESO Y LA DIFERENCIA ENTRE CONSTRUIR EL FUTURO Y QUEDARSE ATRAPADOS EN EL PASADO

Capítulo III

Por Tomás Zapata Bosch

Hubo un tiempo en que Campeche fue la gran puerta comercial de la península de Yucatán. Nuestro puerto recibía embarcaciones procedentes de distintas partes del mundo, nuestros astilleros construían barcos y nuestras actividades comerciales representaban una importante fuente de riqueza. Mérida, por su parte, era el centro político, agrícola y comercial de la península. Sin embargo, casi dos siglos después, las circunstancias son radicalmente distintas. Yucatán ha conseguido construir una economía más diversificada, atraer inversiones, desarrollar infraestructura y consolidar a Mérida como uno de los principales centros comerciales, médicos, educativos y de servicios del sureste mexicano. Campeche, en cambio, continúa enfrentando dificultades para transformar sus extraordinarias riquezas naturales en oportunidades económicas suficientes para su población. ¿Qué ocurrió? ¿En qué momento comenzaron a separarse nuestros caminos?

Para encontrar una respuesta debemos remontarnos a 1857, cuando Pablo García y los hombres que encabezaron el movimiento separatista emprendieron la lucha por la autonomía política de Campeche. El historiador Cristóbal Alfonso Sánchez Ulloa, en su investigación La guerra entre el distrito de Campeche y el estado de Yucatán en 1857: sus actores y su influencia en la división territorial de la Península, publicada en la revista académica Signos Históricos, de la Universidad Autónoma Metropolitana, documenta las motivaciones políticas, los enfrentamientos armados y los intereses que participaron en aquella separación. Otra investigación, Una historia regional en tres tiempos: Campeche, siglos XVIII-XX, publicada en la revista Península, de la UNAM, explica que la separación también estuvo relacionada con los intereses de los comerciantes campechanos y con el control económico de una región vinculada con la explotación del palo de tinte.

Aquella separación, que culminaría con la creación constitucional del estado en 1863, fue una conquista política, pero también marcó el desarrollo de dos economías con características diferentes. Mientras Yucatán encontró en el henequén una fuente extraordinaria de acumulación de capital, Campeche mantuvo una economía sustentada principalmente en el comercio marítimo, las maderas, el palo de tinte, la pesca y otras actividades regionales. Los investigadores Melchor Campos García y Carlos Leyva Morales, de la Universidad Autónoma de Yucatán, documentaron en su estudio Talar y exportar. La depredación del palo de tinte en la península de Yucatán, 1845-1917, publicado en 2023, la importancia de aquel producto en los mercados europeos y norteamericanos y los cambios que experimentó su comercio internacional.

El henequén, por su parte, permitió a Yucatán acumular enormes fortunas, aunque también mediante relaciones laborales profundamente desiguales y condiciones de explotación de numerosos trabajadores mayas. Aquella riqueza contribuyó al desarrollo de infraestructura, instituciones financieras, comercio y servicios que terminaron consolidando a Mérida como un centro económico de creciente importancia.

Pero la diferencia entre ambos territorios no estuvo solamente en los productos que exportaban, sino en su capacidad para transformar las riquezas disponibles en nuevas actividades económicas. Yucatán también padeció el agotamiento de su principal fuente de prosperidad. La industria henequenera perdió progresivamente importancia y la entidad atravesó dificultades económicas y sociales profundas. Sin embargo, durante el siglo XX comenzaron a desarrollarse alternativas productivas que terminarían modificando su estructura económica.

Campeche, por el contrario, fue atravesando distintas etapas de abundancia sin conseguir que cada una de ellas dejara una base industrial suficientemente sólida para sostener a las generaciones posteriores. El palo de tinte, las maderas preciosas, el camarón, el huachinango y, finalmente, el petróleo representaron oportunidades extraordinarias. Generaron riqueza, empresas, empleos y actividad comercial, pero no produjeron una diversificación económica de la magnitud necesaria para reducir nuestra dependencia de los recursos naturales.

Ésta es una de las primeras grandes lecciones que debemos extraer de nuestra historia: una cosa es explotar una riqueza y otra muy distinta transformarla en desarrollo permanente.

Yucatán comprendió tempranamente la necesidad de contar con una salida marítima para su producción. La investigación Génesis y estado actual del patrimonio ferroviario y marítimo de Progreso, Yucatán, publicada en 2023 en la revista académica Gremium, documenta que el primero de julio de 1871 se abrió Progreso al comercio de altura y cabotaje, sustituyendo en esa función al puerto de Sisal. Diez años después, en 1881, se inauguró el ferrocarril Mérida-Progreso, fortaleciendo la relación entre producción, transporte y comercio exterior.

Aquella infraestructura fue fundamental para el desarrollo económico yucateco. Pero la transformación que particularmente nos interesa destacar ocurrió un siglo después, cuando apareció en la historia de Yucatán un personaje cuya visión política y económica merece estudiarse con especial detenimiento: Víctor Cervera Pacheco.

Aquí debemos detenernos, porque considero que el factor Cervera fue decisivo para comprender buena parte del desarrollo posterior de Yucatán. Cuando el henequén había perdido su antigua importancia económica y la entidad necesitaba encontrar nuevas alternativas productivas, Cervera comprendió algo fundamental: sin un puerto capaz de recibir embarcaciones de mayor calado, Yucatán difícilmente podría competir en el comercio internacional y atraer industrias de exportación. No bastaba con tener empresarios, trabajadores o buenas intenciones. Había que construir la infraestructura que hiciera posibles las inversiones.

La trascendencia de aquella decisión está documentada por una protagonista de la historia política yucateca: Dulce María Sauri Riancho, exgobernadora de Yucatán, socióloga y doctora en Historia. En un artículo publicado el 20 de agosto de 2025, titulado Víctor Cervera y el puerto de Progreso, Sauri reconstruyó uno de los episodios más reveladores de la visión del gobernante. El primero de julio de 1985, apenas año y medio después de asumir el gobierno interino, Cervera anunció el inicio de las obras de ampliación del puerto. Varias embarcaciones comenzaron a transportar enormes cantidades de piedra hasta un punto situado mar adentro, donde se construiría la futura plataforma de maniobras.

¿Por qué comenzar la construcción en medio del mar y no desde tierra firme? La respuesta de Sauri es extraordinaria. Según su testimonio, Cervera decidió construir «del mar hacia la tierra» para dificultar que el gobierno federal del presidente Miguel de la Madrid pudiera cancelar la obra. Era una decisión calculada. Si se comenzaba desde tierra, cualquier cambio de prioridades presupuestales podía detener el proyecto antes de llegar al lugar donde realmente se necesitaba el puerto. Pero si primero se construía la terminal remota, quedaría materialmente comprometida la necesidad de conectarla con la costa.

La propia Dulce María Sauri volvió sobre aquel episodio en otro artículo, publicado el 20 de agosto de 2026 en Diario de Yucatán, bajo el título Pasado, presente y futuro. Allí precisó que la primera etapa, desarrollada entre 1985 y 1989, consistió en construir la terminal remota a 6.5 kilómetros de la costa y prolongar el viaducto que la comunicaba con tierra firme. Una segunda etapa, realizada entre 1999 y 2000, durante el regreso de Cervera al gobierno constitucional, permitió ampliar la plataforma de atraque y profundizar el canal de acceso.

Detrás de aquella decisión existe también una narración política que ilustra la determinación de Cervera. Se cuenta que, cuando preguntó a sus asesores hasta dónde debía extenderse el puerto para recibir grandes embarcaciones comerciales, algunos consideraron desmesurada la distancia y el costo de la obra. Pero el gobernador habría insistido en comenzar precisamente en el punto más alejado, convencido de que los futuros gobiernos podrían abandonar el proyecto si no quedaba comprometida su continuación. No he localizado una transcripción documental que permita reproducir como palabras textuales aquel diálogo, pero el testimonio publicado por Sauri confirma lo esencial de la historia: Cervera comenzó desde el mar porque quería asegurar la continuidad de una obra que consideraba indispensable para el futuro económico de Yucatán.

Según documentó Sauri, las dos ampliaciones fueron financiadas íntegramente con recursos federales. Cervera consiguió esos recursos mediante gestiones ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y la Secretaría de Programación y Presupuesto, en una época de enormes restricciones financieras. Esto demuestra que la visión de un gobernante no consiste solamente en imaginar grandes obras, sino también en tener la capacidad política para conseguir los recursos y convertirlas en realidad.

¡Qué diferencia existe entre administrar las circunstancias y tener la determinación de transformarlas!

La ampliación inaugurada en 1989 permitió recibir embarcaciones graneleras, transportar insumos para las industrias porcícola y avícola, movilizar combustibles, materiales de construcción y productos manufacturados. El puerto dejó de ser solamente una infraestructura vinculada con el viejo comercio peninsular y comenzó a integrarse a las cadenas internacionales de producción y consumo.

El estudio Del milagro mexicano a la globalización neoliberal y su materialización en la ciudad de Mérida, México, publicado en 2019 en la revista Península, de la UNAM,

explica que las ampliaciones del puerto de Progreso y de la carretera Mérida-Progreso estuvieron relacionadas con la estrategia de atraer empresas maquiladoras. Aquella industria no surgió de la nada. Fue resultado de políticas de promoción, infraestructura, inversión y circunstancias económicas que hicieron posible su instalación.

Sin embargo, sería un error atribuir exclusivamente a Cervera todo el desarrollo posterior de Yucatán. Su gran mérito fue contribuir a sentar bases que después pudieron aprovechar otros gobiernos, empresarios e inversionistas. La transformación económica continuó con nuevas industrias, centros comerciales, servicios, universidades, hospitales, infraestructura carretera y actividades vinculadas con los mercados nacionales e internacionales.

Un factor particularmente importante fue el extraordinario crecimiento de Quintana Roo. El desarrollo de Cancún, la Riviera Maya y otros destinos turísticos generó una demanda creciente de alimentos, materiales de construcción, servicios médicos, educación, transporte, productos manufacturados y actividades logísticas. Mérida consiguió consolidarse como un importante centro regional de distribución, comercio y servicios para buena parte de la península.

Yucatán supo aprovechar una oportunidad que no dependía exclusivamente de su territorio. El crecimiento turístico de Quintana Roo se convirtió también en una fuente de negocios para numerosas empresas yucatecas. Su infraestructura, sus redes comerciales, su ubicación y la disponibilidad de proveedores facilitaron esa integración económica.

Campeche también forma parte de la península y cuenta con actividades agropecuarias, pesqueras, comerciales y de servicios que pudieron beneficiarse de aquella expansión. Pero no consiguió integrarse con la misma intensidad a las nuevas cadenas regionales de producción, distribución y consumo.

Aquí encontramos una diferencia fundamental: Yucatán fue aprovechando las oportunidades para generar nuevas actividades económicas, mientras Campeche continuó dependiendo en buena medida de sus sucesivas bonanzas naturales.

El caso del petróleo es particularmente revelador.

El descubrimiento y desarrollo de los grandes yacimientos de la Sonda de Campeche transformó profundamente la economía nacional y convirtió a Ciudad del Carmen en uno de los centros estratégicos de la industria energética mexicana. Durante

décadas, una parte fundamental de la producción petrolera del país estuvo asociada con nuestra región. Llegaron trabajadores, empresas contratistas, embarcaciones, plataformas, maquinaria, inversiones y recursos de enorme magnitud.

Parecía que Campeche tenía finalmente frente a sí una oportunidad histórica para construir una economía poderosa y diversificada.

Pero debemos preguntarnos cuánto de aquella extraordinaria riqueza conseguimos transformar en industrias permanentes, tecnología, empresas locales y actividades económicas capaces de sobrevivir a las fluctuaciones petroleras.

Es necesario reconocer que sí surgieron empresas campechanas dedicadas al transporte, mantenimiento, servicios marítimos, alimentación, hospedaje, construcción, proveeduría y otras actividades vinculadas con Pemex. Ciudad del Carmen desarrolló un sector empresarial importante y numerosos trabajadores adquirieron conocimientos especializados. Sería injusto desconocerlo.

Sin embargo, no conseguimos desarrollar una cadena industrial local suficientemente amplia para abastecer una mayor proporción de los equipos, componentes, materiales y servicios especializados que requería aquella actividad. Una parte considerable de la proveeduría y de las decisiones de contratación dependía de empresas establecidas fuera de Campeche.

La estructura federal de Pemex, las características tecnológicas de la industria y sus políticas de adquisiciones condicionaron profundamente las posibilidades de participación de las empresas locales. Pero también debemos examinar qué políticas estatales y empresariales pudieron haberse impulsado para desarrollar parques industriales, centros de investigación, formación técnica y empresas manufactureras capaces de integrarse a aquella cadena productiva.

¿Por qué no conseguimos que una mayor parte de la riqueza petrolera permaneciera en Campeche mediante empresas competitivas que posteriormente pudieran atender otros mercados? ¿Por qué no aprovechamos suficientemente aquella oportunidad para formar una estructura económica menos dependiente de los contratos de Pemex?

El caso de Ciudad del Carmen merece una reflexión especial.

La ciudad experimentó un crecimiento extraordinario como consecuencia de la actividad petrolera. Llegaron miles de trabajadores y familias procedentes de

distintas regiones del país. Aumentó la demanda de vivienda, transporte, agua potable, drenaje, servicios médicos, educación y equipamiento urbano. Pero el crecimiento económico fue acompañado por enormes presiones sobre la infraestructura y los servicios públicos.

La planeación urbana y las inversiones en infraestructura enfrentaron dificultades para avanzar al mismo ritmo que aquella expansión. Los problemas de movilidad, servicios, vivienda y ordenamiento territorial reflejan parte de las consecuencias de un crecimiento acelerado que no siempre estuvo acompañado por una visión integral de largo plazo.

Y el problema no fue solamente urbano. También fue estratégico.

Ciudad del Carmen pudo haber consolidado una economía complementaria mucho más diversificada, aprovechando su experiencia marítima, sus empresas de servicios, sus trabajadores especializados y su posición geográfica. Una ciudad que durante décadas concentró conocimientos relacionados con la industria energética tenía posibilidades de desarrollar actividades vinculadas con la ingeniería, la reparación naval, la fabricación de componentes, la logística y otros servicios industriales.

Entre esas oportunidades destaca una que considero especialmente importante: la industria astillera.

Campeche posee una larga tradición marítima. Nuestros antepasados construyeron embarcaciones, desarrollaron conocimientos de carpintería naval y sostuvieron actividades comerciales vinculadas con el mar. Con el crecimiento petrolero y pesquero, aquella experiencia pudo convertirse en una industria moderna de construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones.

No solamente para Pemex. También para la pesca, el transporte marítimo, los servicios portuarios, las actividades turísticas y otros mercados del Golfo de México y del Caribe.

Una verdadera industria astillera habría podido generar empleos especializados para soldadores, ingenieros, mecánicos, electricistas, diseñadores navales, técnicos y numerosos proveedores. Habría impulsado talleres metalmecánicos, fabricación de componentes, servicios de mantenimiento y empresas capaces de competir más allá de nuestras fronteras estatales.

Existen actividades de reparación y servicios marítimos en Campeche, pero la pregunta es por qué no conseguimos consolidar un complejo industrial de mayor escala, capaz de aprovechar integralmente aquella experiencia y diversificar sus mercados.

Lo mismo debemos preguntarnos respecto del campo y de la pesca. La riqueza no termina cuando se cosecha un producto o se captura una especie. Puede multiplicarse mediante procesos de transformación, conservación, empaque, refrigeración, transporte, comercialización y desarrollo de nuevos productos.

El camarón y el huachinango pudieron impulsar cadenas industriales de mayor valor agregado. Las maderas preciosas pudieron fortalecer industrias de muebles, componentes y productos terminados. El campo campechano puede generar oportunidades agroindustriales que permitan transformar aquí una mayor proporción de lo que producimos.

No se trata de afirmar que nunca existieron esas actividades. Algunas se desarrollaron y otras continúan funcionando. El problema es que no alcanzaron, en conjunto, una dimensión suficiente para modificar estructuralmente nuestra economía.

El valor agregado es la diferencia entre vender una materia prima y construir una industria capaz de generar empleos, conocimiento y riqueza durante generaciones.

Hoy, cuando las condiciones de producción petrolera han cambiado y Pemex enfrenta restricciones financieras, nuestra dependencia se manifiesta con especial claridad. La disminución de la actividad afecta a empresas, trabajadores, comercios y familias que durante décadas encontraron en esa industria su principal fuente de ingresos.

Las estadísticas oficiales permiten dimensionar el problema. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en su reporte del Producto Interno Bruto por Entidad Federativa correspondiente a 2024, publicado el 5 de diciembre de 2025, documentó que la economía de Campeche se contrajo 6.9 por ciento, mientras la de Yucatán creció 3.9 por ciento.

Estas cifras deben interpretarse con cuidado porque el peso de la minería petrolera influye considerablemente en el producto estatal de Campeche y no representa por sí mismo el ingreso disponible de sus habitantes. Pero hay otros datos que permiten observar qué ocurre fuera de la extracción petrolera.

En el mismo año, según el INEGI, las actividades primarias de Campeche crecieron 10.6 por ciento, mientras los servicios avanzaron apenas 0.3 por ciento. En contraste, la construcción retrocedió 16.8 por ciento. Esto demuestra que nuestra economía no petrolera tampoco presenta un comportamiento uniforme: existen sectores con dinamismo, pero también actividades importantes que enfrentan dificultades.

La comparación debe realizarse con indicadores específicos y no solamente con el producto estatal total. Necesitamos medir cuánto crecen nuestras manufacturas, nuestros servicios, nuestras exportaciones no petroleras y nuestras empresas locales, porque ahí se encuentra una parte fundamental de la respuesta sobre nuestra capacidad de diversificación.

Y aquí debemos volver a otra oportunidad que Campeche ha tenido durante décadas: sus puertos.

La historia de Progreso demuestra la importancia que puede tener una infraestructura portuaria cuando forma parte de una estrategia económica de largo plazo. Campeche cuenta con una posición geográfica privilegiada frente al Golfo de México y dispone de instalaciones portuarias que pueden contribuir al desarrollo de nuevas actividades.

Seybaplaya representa una de esas posibilidades. Su ubicación y sus instalaciones ofrecen oportunidades para fortalecer actividades logísticas, comerciales e industriales. Sin embargo, la existencia de un puerto no garantiza por sí misma la llegada de inversiones.

Se necesitan conexiones terrestres eficientes, infraestructura energética, servicios industriales, disponibilidad de terrenos, financiamiento, promoción empresarial, condiciones competitivas y, sobre todo, una estrategia que identifique qué mercancías, industrias y mercados pueden aprovechar esas instalaciones.

No basta con construir muelles. Hay que construir las actividades económicas que les den vida.

Yucatán entendió que el desarrollo de su puerto debía acompañarse de carreteras, parques industriales, empresas exportadoras y servicios logísticos. Esa articulación permitió aprovechar nuevas oportunidades conforme fueron apareciendo.

Campeche necesita aprender esa lección, especialmente ahora que se plantean nuevas conexiones ferroviarias, el desarrollo del Tren Maya de carga y proyectos de infraestructura vinculados con el movimiento de mercancías.

Pero existe otro factor que considero fundamental y que merece una reflexión particularmente cuidadosa: la relación entre el gobierno y el empresariado.

El desarrollo económico necesita colaboración entre las autoridades y la iniciativa privada. Los gobiernos deben construir infraestructura, garantizar servicios públicos, ofrecer seguridad jurídica y establecer condiciones que favorezcan la inversión. Los empresarios, por su parte, deben asumir riesgos, invertir capitales, generar empleos, desarrollar tecnología y participar en la construcción de nuevas oportunidades productivas.

Sin embargo, esa colaboración solamente alcanza su verdadera dimensión cuando cada sector conserva su independencia y su capacidad de iniciativa.

En Yucatán, diferentes generaciones de empresarios participaron en la transformación económica de la entidad. La antigua élite henequenera fue perdiendo su predominio y aparecieron nuevos comerciantes, industriales, profesionistas e inversionistas. Las familias tradicionales coexistieron con nuevos grupos empresariales, incluidos aquellos formados por descendientes de inmigrantes.

El investigador Luis Alfonso Ramírez Carrillo, de la Universidad Autónoma de Yucatán, publicó en 1994, en la revista Historia Mexicana, de El Colegio de México, su investigación De buhoneros a empresarios: la inmigración libanesa en el sureste de México. El estudio documenta cómo numerosas familias de origen libanés comenzaron desarrollando actividades comerciales y, mediante redes familiares, crédito, trabajo y relaciones empresariales, consiguieron una importante movilidad económica y social.

En otra investigación, Identidad persistente y nepotismo étnico: movilidad social de inmigrantes libaneses en México, publicada en 2018 en la revista Nueva Antropología, Ramírez Carrillo profundizó en el papel de las redes de parentesco, las alianzas personales y las relaciones de negocios en la formación de aquellos grupos empresariales.

Con el tiempo llegaron también familias procedentes del centro y norte de la República, profesionistas, empresarios e inversionistas que encontraron

oportunidades en Yucatán. Se formaron nuevos círculos sociales y económicos que coexistieron con las familias tradicionales. No siempre desaparecieron las diferencias de clase ni las rivalidades empresariales, pero la incorporación de nuevos actores amplió las redes comerciales, diversificó las experiencias y contribuyó a transformar una economía que durante décadas había dependido del henequén.

Nuestra historia también está llena de empresarios emprendedores, familias trabajadoras, inmigrantes que contribuyeron al desarrollo regional y hombres y mujeres capaces de construir instituciones. Sería profundamente injusto desconocerlo.

Pero debemos preguntarnos hasta qué punto una parte de nuestro empresariado terminó subordinando su capacidad de iniciativa a las decisiones del poder político. En lugar de impulsar una agenda económica propia, exigir resultados y defender proyectos de largo plazo, pudo resultar más conveniente para determinados sectores mantener una buena relación con el gobierno en turno.

No podemos convertir esa interpretación en una acusación general contra todos los empresarios campechanos. Existen numerosos ejemplos de independencia, esfuerzo y compromiso con el desarrollo regional. Pero sí considero indispensable investigar si nuestra estructura económica, históricamente vinculada con las decisiones gubernamentales y posteriormente con la actividad petrolera, terminó favoreciendo relaciones de dependencia que limitaron la capacidad de interlocución del sector privado.

Porque colaborar con el gobierno no significa subordinarse al gobierno.

Un empresariado verdaderamente comprometido con el desarrollo debe ser capaz de trabajar con las autoridades, pero también de cuestionarlas, exigir resultados, proponer alternativas y defender proyectos que trasciendan los periodos gubernamentales.

La misma reflexión corresponde a las universidades, los colegios de profesionistas, las organizaciones sociales y los ciudadanos. Una sociedad que depende excesivamente del partido gobernante para obtener oportunidades, contratos, empleos y decisiones económicas corre el riesgo de perder capacidad de iniciativa y de exigencia.

El desarrollo necesita gobiernos capaces, pero también una sociedad suficientemente fuerte para no depender exclusivamente de ellos.

Aquí cobra sentido aquella dolorosa metáfora de la “lata de cangrejos”, que he utilizado durante muchos años para reflexionar sobre nuestras divisiones.

La imagen es conocida: cuando uno de los cangrejos intenta salir de la lata, los demás terminan impidiéndoselo. No debemos aceptar esa metáfora como una descripción inevitable del carácter campechano, porque nuestra sociedad también ha demostrado solidaridad, talento y capacidad de organización. Pero sí podemos utilizarla como una advertencia sobre los efectos destructivos de la rivalidad cuando ésta se convierte en obstáculo para el progreso colectivo.

En este contexto también merece atención un aspecto de la vida social yucateca que considero importante: la educación cívica y el respeto a las reglas de convivencia.

Durante los gobiernos de Víctor Cervera Pacheco se recuerdan campañas de educación vial que buscaban fortalecer el respeto entre automovilistas y peatones. Aquellos letreros que recomendaban «FRENO SÍ, CLAXON NO» forman parte de la memoria de quienes conocimos el Yucatán de aquellos años. Todavia hasta el dia de hoy hay algnos de esos letreros por algunas zonas de la ciudad, asi como la colocacion de un policia y la leyenda multa de xxxx salarios minimos en cada paso peatonal. Son Otros tiempos. Hoy eso seria muy dificil.

Aunque sería necesario recuperar los archivos oficiales de aquellas campañas para evaluar sus resultados, el principio que las inspiraba conserva absoluta vigencia: respetar las normas de tránsito es también una forma de reconocer los derechos de los demás. La educación cívica no explica por sí sola el desarrollo económico, pero contribuye a fortalecer la convivencia, la confianza y el respeto a las reglas comunes. Hay un destacado columnista del periodico Reforma que promueve y privilegia la educacion vial, como una forma de educar a una poblacion.

Existe una expresión popular, áspera pero extraordinariamente ilustrativa, que dice que nadie debe ensuciar el lugar del que obtiene su alimento. Trasladada a la vida económica y social, encierra una lección fundamental: una comunidad no debería destruir irresponsablemente la confianza en su propio territorio, porque de esa confianza dependen también las inversiones, el turismo, los empleos y las oportunidades de sus habitantes.

En Yucatán, particularmente en Mérida, se ha consolidado una imagen pública asociada con la tranquilidad, la hospitalidad y las oportunidades económicas. Esa reputación representa un activo para las actividades turísticas, inmobiliarias,

comerciales y empresariales. No significa que desaparezcan los conflictos políticos ni que sus medios de comunicación deban renunciar a investigar o denunciar problemas. Por el contrario, la crítica legítima es indispensable en una democracia. Pero existe una diferencia entre ejercerla con hechos y convertir cada diferencia política en una campaña de descalificación indiscriminada contra toda una comunidad.

La reputación de una ciudad no se protege escondiendo sus problemas, sino enfrentándolos con seriedad y evitando que las rivalidades personales terminen afectando injustificadamente la confianza pública.

Y aquí encontramos, posiblemente, una de las reflexiones más importantes de este capítulo.

El desarrollo de Yucatán no puede atribuirse exclusivamente a un gobernador, a una familia empresarial, a la inmigración o a una obra pública. Fue resultado de la combinación de múltiples factores a lo largo de varias generaciones.

Víctor Cervera Pacheco tuvo el mérito de impulsar decisiones estratégicas que contribuyeron a transformar la economía yucateca. Pero el verdadero alcance de aquella experiencia también se encuentra en lo que ocurrió después: nuevas generaciones de gobernantes, empresarios, trabajadores y profesionistas aprovecharon las oportunidades que fueron apareciendo y ampliaron una estructura económica que no dependía exclusivamente de una sola actividad.

Yucatán perdió la antigua prosperidad del henequén, pero consiguió desarrollar alternativas productivas. Aprovechó su infraestructura portuaria, el crecimiento turístico de Quintana Roo, la llegada de industrias, la expansión comercial y la consolidación de Mérida como centro regional de servicios.

Campeche, en cambio, atravesó sucesivas etapas de abundancia sin conseguir que cada una dejara una base económica suficientemente diversificada para sostener a la siguiente generación.

No todo puede atribuirse a malas decisiones locales. También intervinieron la geografía, los cambios en el comercio internacional, las políticas económicas federales, la concentración histórica del capital y las características particulares de la industria petrolera. Un análisis serio debe distinguir esas circunstancias de las oportunidades que efectivamente desaprovechamos.

Tampoco debemos idealizar a Yucatán. Su crecimiento económico convive con desigualdades sociales, pobreza, empleos de baja remuneración y diferencias importantes entre Mérida y numerosos municipios del interior. La concentración de inversiones en la capital y su zona metropolitana plantea desafíos de vivienda, movilidad y servicios públicos.

El desarrollo no puede medirse solamente por la multiplicación de edificios, centros comerciales y fraccionamientos. La verdadera prosperidad debe reflejarse en los ingresos de las familias, la calidad de los empleos, la educación, la salud y las oportunidades que llegan a las comunidades. Sin embargo, reconocer esas dificultades no impide estudiar las decisiones económicas que permitieron a Yucatán ampliar su base productiva.

Hoy, cuando Campeche tiene frente a sí nuevas oportunidades relacionadas con sus puertos, el ferrocarril, el Tren Maya de carga, las conexiones logísticas, la energía, el turismo y las actividades agroindustriales, debemos estudiar con especial atención aquella experiencia.

La instalación proyectada de una planta cementera de la Cooperativa La Cruz Azul en Seybaplaya representa una de esas oportunidades. La Secretaría de Desarrollo Económico de Campeche incluye el proyecto en su cartera de nuevas inversiones para 2026, con una inversión estimada de 300 millones de dólares y un horizonte de ejecución de 2025 a 2027. Es una iniciativa importante, aunque su consolidación depende de condiciones de energía, agua, autorizaciones y otros requerimientos industriales.

La posibilidad de contar con gas natural, fortalecer nuestros puertos y ampliar las conexiones logísticas puede mejorar las condiciones para atraer industrias que anteriormente enfrentaban obstáculos de infraestructura y costos energéticos.

Pero no debemos repetir los errores del pasado. Una gran inversión no representa por sí sola el desarrollo de toda una región. Lo importante será determinar cuántas empresas locales podrán convertirse en proveedoras, cuántos trabajadores campechanos recibirán capacitación especializada, qué nuevas actividades surgirán alrededor de esas instalaciones y qué beneficios permanecerán en nuestro territorio.

Ésa es la pregunta que debemos hacernos frente a cada proyecto anunciado: ¿qué economía quedará en Campeche dentro de veinte años como consecuencia de esta inversión? Y para responderla necesitamos algo más que buenas intenciones.

El gobierno debe hacer su parte. Le corresponde construir infraestructura, asegurar energía y agua para las actividades productivas, mejorar carreteras y conexiones logísticas, facilitar trámites, garantizar seguridad jurídica y promover una política industrial que identifique sectores estratégicos. Pero también debe establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar los resultados de cada proyecto, independientemente de quién ocupe el poder.

No basta con anunciar inversiones. Es necesario conocer cuántas se concretan, cuántos empleos permanentes generan, cuántas empresas locales participan y qué nuevas oportunidades productivas dejan a su alrededor.

El empresariado debe asumir su responsabilidad. No puede limitarse a esperar contratos gubernamentales, beneficios fiscales o decisiones favorables del gobernante en turno. Necesita invertir, asociarse, modernizarse, incorporar tecnología, capacitar trabajadores y buscar mercados más allá de Campeche. Y, sobre todo, debe construir una agenda económica propia. Una agenda que pueda presentar y defender ante cualquier gobierno, con independencia, argumentos técnicos y visión de largo plazo.

Los empresarios campechanos deben convertirse en protagonistas del desarrollo, no solamente en beneficiarios circunstanciales de las decisiones del poder político.

La sociedad también tiene una responsabilidad fundamental. Las universidades deben vincular sus programas educativos con las necesidades productivas de nuestro territorio. Los colegios de profesionistas y las organizaciones sociales deben participar en la elaboración de propuestas. Los ciudadanos deben exigir transparencia, resultados y continuidad en los proyectos estratégicos.

Necesitamos recuperar el respeto a las instituciones, fortalecer la convivencia y comprender que el desarrollo no es una concesión del gobierno, sino una construcción colectiva. Estas tres responsabilidades —gobierno, empresarios y sociedad— deben encontrarse en una visión compartida de futuro.

No se trata de que todos pensemos igual. Tampoco de eliminar las diferencias políticas ni de renunciar a la crítica. Se trata de establecer acuerdos fundamentales sobre las actividades económicas que necesitamos desarrollar y los proyectos que deben mantenerse más allá de las administraciones.

Campeche necesita definir qué lugar quiere ocupar en la economía del sureste mexicano durante los próximos veinte o treinta años. ¿Queremos convertirnos en

un centro de servicios marítimos e industriales del Golfo de México? ¿Queremos desarrollar una agroindustria capaz de transformar nuestros productos y abastecer mercados regionales e internacionales? ¿Queremos fortalecer una industria pesquera moderna, con mayor procesamiento y valor agregado? ¿Queremos aprovechar Seybaplaya como plataforma logística e industrial? ¿Queremos que Ciudad del Carmen transforme su experiencia petrolera en una economía de servicios tecnológicos, marítimos y energéticos más diversificada? Las posibilidades existen. Lo que necesitamos es convertirlas en prioridades compartidas, con proyectos viables, inversión, responsables identificables y mecanismos que aseguren su continuidad.

Quizá por eso una distancia económica que hace algunas décadas podía parecernos de diez años hoy se percibe, desde Campeche, como una brecha de cincuenta. No se trata de una medición estadística, sino de una manera de expresar la magnitud del desafío que tenemos por delante. Porque mientras Yucatán fue acumulando infraestructura, empresas, servicios y nuevas oportunidades productivas, Campeche continuó enfrentando dificultades para transformar sus riquezas en una economía menos dependiente de las decisiones del poder político y de los ciclos de explotación de sus recursos naturales. No es que los yucatecos sean mejores que los campechanos. Tampoco que Yucatán haya tenido siempre buenos gobiernos ni que Campeche haya carecido de gobernantes capaces. La diferencia está en la capacidad para construir instituciones, desarrollar actividades productivas, aprovechar oportunidades y mantener proyectos de largo plazo.

En 1857, nuestros antepasados emprendieron la lucha por la autonomía política de Campeche. Casi ciento setenta años después, nuestra generación tiene ante sí una responsabilidad diferente: construir las condiciones para una mayor autonomía económica, una sociedad más próspera y oportunidades suficientes para que nuestros jóvenes no tengan que abandonar su tierra en busca de un futuro mejor.

Y quizá la reflexión más importante sea ésta: Yucatán no despegó solamente porque construyó un puerto, ni exclusivamente porque tuvo gobernantes con visión, empresarios emprendedores o una sociedad que aprendió a valorar la convivencia. Su transformación fue resultado de la combinación de todos esos factores, a lo largo de muchas décadas.

Campeche también puede hacerlo.

Pero para conseguirlo debemos comprender que no basta con exigir grandes obras al gobierno federal, ni esperar que los recursos naturales resuelvan por sí solos nuestros problemas.

Necesitamos un acuerdo que involucre a los gobiernos, a los empresarios, a las universidades, a los trabajadores y a la sociedad. Un gran acuerdo por Campeche. Un acuerdo que trascienda los partidos, los apellidos, las rivalidades y los intereses personales. Un acuerdo en el que el empresariado conserve su independencia, el gobierno asuma sus responsabilidades y la sociedad participe activamente en la construcción de su propio destino.

Porque el desarrollo de Campeche no llegará cuando tengamos un gobierno del cual todos dependamos, sino cuando consigamos construir una sociedad suficientemente fuerte para colaborar con cualquier gobierno, exigirle resultados y continuar avanzando más allá de él. Porque la verdadera diferencia entre dos sociedades no está solamente en las riquezas que poseen, sino en su capacidad para convertirlas en bienestar colectivo. Y porque, finalmente, las murallas más difíciles de derribar en Campeche no son aquellas que construyeron nuestros antepasados para defendernos de los piratas.

SON LAS MURALLAS MENTALES QUE NOS IMPIDEN CONSTRUIR JUNTOS NUESTRO PROPIO FUTURO.

NOTA DEL AUTOR

La finalidad de esta obra, cuya publicación se contempla tentativamente para diciembre de 2026, no es establecer verdades absolutas ni presentar interpretaciones históricas como conclusiones definitivas.

Por el contrario, su propósito fundamental es despertar el interés, estimular la reflexión y propiciar una discusión amplia, seria, documentada y constructiva entre los campechanos acerca de nuestro pasado, nuestro presente y, sobre todo, nuestro futuro.

Este libro pretende ser una invitación al diálogo, al intercambio de ideas y a la construcción de una visión compartida sobre lo que Campeche necesita para alcanzar su pleno desarrollo.

Tomás Zapata Bosch