

## TEXTOS Y CONTEXTOS

*Beyond Philanthropy: The Birth of  
the Museum of Contemporary Art  
in Monterrey*

■ **Más allá de la filantropía:  
■ el nacimiento del Museo de  
■ Arte Contemporáneo  
■ de Monterrey**

RECIBIDO • 17 DE MARZO DE 2014 ■ ACEPTADO • 5 DE MAYO DE 2014

GEORGINA SÁNCHEZ CELAYA/HISTORIADORA DEL ARTE ■  
georgina.celaya@gmail.com ■

## PALABRAS CLAVE

Marco ■  
Monterrey ■  
economía ■  
neoliberalismo ■  
arte ■  
exposiciones ■

## KEYWORDS

Marco ■  
Monterrey ■  
economics ■  
neoliberalism ■  
art ■  
exhibitions ■

## RESUMEN

A 23 años de la inauguración del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey —mejor conocido como Marco—, es necesario indagar sobre los motivos que impulsaron su creación, así como la función que la institución ha cumplido no sólo en la escena artística y cultural, sino en la vida económica del país. El presente artículo ofrece un breve recorrido por los procesos económicos que, desde el punto de vista de la autora, detonaron la aparición del museo, para, finalmente, esbozar de manera somera las características del programa de exposiciones durante la primera década de vida activa del recinto. Se analizan también las estrategias empresariales que adoptaron algunos de los patrocinadores del museo en la década de 1990 y la relación que guardan con los proyectos culturales que pusieron en marcha.

## ABSTRACT

*The Museum of Contemporary Art in Monterrey (Marco, as per the Spanish acronym) opened 23 years ago, but today, more than ever, there is a pressing need to assess and analyze the motives that led to its creation, as well as the role this institution has played both in the artistic and cultural scene, as well as in the economic life of Mexico. Based on the author's perspective, this article is a brief recount of the economic processes, which steered the founding of the museum. The characteristics of the exhibition program during the first decade of the museum's active role are also discussed; in addition, this paper analyzes business and economic strategies implemented in the 90's by some of the main patrons of the museum, and the relationship of these strategies to the cultural projects they developed.*

Antes de entrar de lleno a la materia de este artículo, que de manera sucinta explora los procesos económicos que dieron origen al Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey (Marco), se comenzará por discutir y matizar algunas ideas que han guiado la explicación del surgimiento de distintos proyectos culturales y artísticos en la capital neolonesa auspiciados por grupos empresariales<sup>1</sup> a lo largo el siglo pasado.

En primer lugar debemos apuntar que este fenómeno se ha explicado como un descentramiento promovido principalmente por alianzas entre la iniciativa privada y el Estado para dar lugar a nuevas capitales culturales.<sup>2</sup> Dichas alianzas —sobre todo en el caso de Monterrey— fueron un factor decisivo para detonar un impulso vertiginoso e inusitado en el campo del arte y la cultura. Sin embargo, más que a una auténtica descentralización en las políticas culturales en los ámbitos económico, político e institucional, este proceso hace alusión a la visibilidad que han adquirido ciudades como Tijuana, Monterrey, Guadalajara, Oaxaca y Puebla gracias a proyectos museísticos y expositivos de gran envergadura.<sup>3</sup> Así, a partir de la década de 1990, la producción artística contemporánea ha obtenido un lugar preponderante en la escena museológica. Dicho descentramiento, señalado en el ámbito historiográfico, es en gran parte la asimilación y la inclusión de los discursos y las prácticas artísticas contemporáneas en otras ciudades de la República, las cuales siempre han sido importantes tanto en el plano cultural como económico, pero que en recientes décadas, han adquirido relevancia en la discusión y exhibición del arte contemporáneo producido tanto en el extranjero como en México.<sup>4</sup>

En segundo lugar, se ha dicho que la promoción del arte en Monterrey por parte de la iniciativa privada ha sido producto de los aires neoliberales que se convirtieron en “entusiasmo” y “revanchismo” ante el Estado y la capital del país.<sup>5</sup> En efecto,

---

<sup>1</sup> Se trata principalmente de seis grandes consorcios cuya base está situada en la ciudad de Monterrey: Cementos Mexicanos, S. A. (Cemex), IMSA y el llamado Grupo Monterrey, constituido por Grupo Alfa, Vitro, Celulosa y Derivados (CYDSA) y Fomento Económico Mexicano (FEMSA).

<sup>2</sup> Véase José Luis Barrios, “Los descentramientos del arte contemporáneo (Monterrey, Guadalajara, Oaxaca, Puebla, Tijuana)”, en Isa María Benítez (coord.), *Hacia otra historia del arte en México. Tomo iv, Disolvencias (1960-2000)*, México, Conaculta, 2004, pp. 141-179.

<sup>3</sup> Un claro ejemplo es la exposición *México: esplendor de treinta siglos*, la cual se inauguró en el Metropolitan Museum of Art de Nueva York en 1990 y después tuvo itinerancia en nuestro país, comenzando por el Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey.

<sup>4</sup> Como ejemplo tenemos el Museo de Arte Contemporáneo de Oaxaca (MACO), creado en 1990, y el Museo Amparo en Puebla, inaugurado en 1991.

<sup>5</sup> “Los aires neoliberales de fines de los ochenta y principios de los noventa se convirtieron en entusiasmo y hasta en revanchismo: un entusiasmo de grupos sociales y regionales bien definidos y un revanchismo donde los grandes capitales mexicanos podían competir, y además ser los promotores del arte mexicano ante el Estado, que los había maltratado durante la década de los setenta, pero también ante la ciudad de México, tradicionalmente la única beneficiaria de la política cultural.”, José Luis Barrios, *op. cit.* p. 170.

la creación del Marco está inserta en un contexto totalmente neoliberal, sin embargo, se trata de un proyecto cultural y económico situado más allá del revanchismo, aunque sí relacionado con las estrategias empresariales de sus promotores, como se abordará más adelante. Además, no debemos perder de vista que el museo formó parte de un macroproyecto que impulsó la iniciativa privada en conjunto con el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y el estado de Nuevo León; es por eso que el museo como institución también puede leerse como un símbolo que representa un nuevo periodo en las relaciones entre el gobierno y los empresarios regiomontanos, caracterizado por el diálogo y una serie de alianzas estratégicas encaminadas a modernizar las grandes industrias, así como a facilitar su inserción en los mercados internacionales, especialmente en Estados Unidos y Latinoamérica.

Por último, como ha demostrado el académico e investigador Eduardo Ramírez, el uso de la cultura con fines empresariales, así como la creación de políticas e instituciones culturales por parte de los corporativos “regios” (giro coloquial usado para referirse a los regiomontanos), ha sido una constante a lo largo del siglo xx —que se consolidó en 1943 con la creación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)—,<sup>6</sup> y no un fenómeno repentino y precipitado que tiene lugar a partir de la década de 1970. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que la creación del ITESM se ubica en el primer periodo de tensión en las relaciones entre el gobierno central y la élite empresarial regiomontana, denominada por la economista María de los Ángeles Pozas como de “presión intermitente”,<sup>7</sup> que va desde 1929 —año de creación de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex)— hasta 1969.<sup>8</sup> En

este periodo, los principales objetivos de los empresarios regiomontanos fueron, primero, contrarrestar las políticas cardenistas entendidas como socialistas, creando un contrapeso al intento de homologar la Ley del Trabajo que representaba un atentado contra sus intereses y, segundo, preparar académicamente a futuras generaciones para hacer frente a los problemas que amenazaran a la gran empresa; esto significó preparar profesionistas y líderes tecnócratas capaces de hallar soluciones eficaces para las empresas por encima de consideraciones de índole ideológica o política, por ejemplo.<sup>9</sup>

Aunque la creación del ITESM propició la aparición de proyectos artísticos y culturales vinculados a la universidad, tales como Sociedad Artística Tecnológico (SAT), creada en 1948, y Arte A. C. (1955), su principal misión y compromiso ha sido con la educación, no con la promoción cultural, la difusión del arte y el coleccionismo. Por otro lado, la creación del Marco sí responde a un proyecto museístico en toda la extensión del término, el cual, según sus directivos, está dedicado al arte moderno y contemporáneo mexicano y latinoamericano, sin perder de vista las manifestaciones de otras latitudes.<sup>10</sup> Además, como se mencionó líneas atrás, su origen está emplazado en la tercera etapa de las relaciones históricas entre el Estado y los grupos empresariales, la cual inició en la década de 1980, y en la que hay una convergencia de intereses y un proyecto económico afín de corte neoliberal y, por lo tanto, una creciente colaboración entre ambos actores. Esto significa que el interés de conformar

---

mista del presidente Luis Echeverría, el grupo desplegó su más violenta reacción contra la política gubernamental, asumiendo el liderazgo de su clase en el ámbito nacional mediante la formación del Comité Coordinador Empresarial (CCE), organismo que jugó un papel fundamentalmente político. Para finalizar, en el tercer momento, a partir de 1982, se desarrolla tanto la convergencia en el discurso y en el proyecto económico entre ambos sectores como su creciente colaboración”. María de los Ángeles Pozas, *op. cit.*, pp. 129 y 130.

<sup>9</sup> La creación de la Coparmex fue el medio para lograr el primer objetivo, mientras que el ITESM lo fue para lograr el segundo.

<sup>10</sup> “Consagraremos especial atención al arte mexicano y latinoamericano, pero nuestro horizonte es tan amplio que las salas del MARCO estarán abiertas a manifestaciones artísticas de calidad provenientes de todo el mundo. Creemos que la manera óptima de proyectar el arte de nuestro continente es estableciendo un diálogo permanente con todos los rincones de la tierra en dónde el pulso contemporáneo del arte halle un lugar y busque una vía para manifestarse”. Palabras de Fernando Treviño Lozano, primer director del Marco, en *Mito y magia en América: los ochenta*, catálogo de la exposición, México, Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey, 1991.

<sup>6</sup> Eduardo Ramírez, *El triunfo de la cultura. Uso político y económico de la cultura en Monterrey*, México, Fondo Editorial de Nuevo León, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2009, p. 25.

<sup>7</sup> María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, 2002, p. 125.

<sup>8</sup> A continuación se describen las tres etapas por las que pasaron las relaciones entre el Estado y el Grupo Monterrey a lo largo del siglo xx: “el primer periodo que [...] abarca hasta fines de los sesenta la acción política del empresariado se manifestó esencialmente como grupo de presión, de tal modo que esta facción empresarial reafirmaba su presencia en momentos de conflicto, pero desaparecía prácticamente en tiempos de paz social. En el segundo momento, durante la década de los setenta, cuando el empresariado percibió un riesgo importante en el discurso refor-

y exhibir de forma pública colecciones de arte moderno y contemporáneo por parte de grupos empresariales regios es un fenómeno que tiene lugar a partir de la década de 1970 con la apertura del Museo de Monterrey patrocinado por Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y FEMSA,<sup>11</sup> y el cual tiene auge a principios de los años noventa con la apertura del Marco y el proyecto Macroplaza-Parque Fundidora. Este particular apogeo, como se argumentará a lo largo del presente artículo, forma parte de las estrategias de expansión de las empresas regiomontanas en el contexto del neoliberalismo, la globalización y la apertura económica.

## Orígenes del museo

El 3 de junio de 1989 el empresario Diego Sada Zambrano, quien estuvo al frente de Grupo Alfa, anunció el proyecto del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey. Se inauguró el 28 de junio de 1991 tras casi dos años de construcción. Su creación formó parte de un macroproyecto en el que participaron el gobierno federal, el gobierno del estado de Nuevo León y los grandes corporativos regios, cuyo objetivo fue conformar un circuito cultural Macroplaza-Parque Fundidora, integrado por varios museos, entre ellos el Marco. La inversión total, tan sólo para el Museo de Arte Contemporáneo, fue de 10.5 millones de dólares, de los cuales el gobierno contribuyó con 40 mil millones de pesos de entonces.<sup>12</sup> Entre los patrocinadores del museo destacan: Cementos Mexicanos, S. A. (Cemex), Grupo CYDSA, Grupo IMSA, Grupo Industrial Alfa y Vitro,<sup>13</sup> precisamente los consorcios empresariales que para finales de la década de 1980 habían logrado una extraordinaria recuperación de la crisis económica que azotó al país en 1982.<sup>14</sup>

En cuanto a su organización, la dirección del museo está conformada por un consejo<sup>15</sup> en el cual tienen repre-

sentación algunos de los grupos empresariales patrocinadores y el gobierno del estado de Nuevo León,<sup>16</sup> que desde la perspectiva de la administración debe ser entendido como uno de los “socios” de esta industria cultural base,<sup>17</sup> pues además de haber donado los terrenos en donde se construyó el museo, también invirtió una importante suma de capital para el arranque del proyecto y, por ende, figura en la toma de decisiones del Consejo de Directores. Cabe mencionar que este tipo de administración es propia de las grandes empresas que cotizan en la bolsa de valores, en la cual los accionistas votan a los directivos del consejo, quienes a su vez son los encargados de la planeación, aprobación y ejecución de las estrategias de la empresa, así como el establecimiento y control de los presupuestos y la toma de decisiones y operaciones societarias. De esta manera, el museo, que está instituido como asociación civil, es administrado como una empresa constituida como sociedad mercantil.

## Grandes empresas y promoción cultural en el contexto económico contemporáneo

Un sondeo de algunos de los procesos económicos que definieron a la época contemporánea dará la pauta para comprender a cabalidad el origen del Marco, el cual debe entenderse como la punta del iceberg de una serie de negocios y tácticas empresariales exitosas de las grandes industrias del país, entre las que destacan Cemex, IMSA, Grupo Pulsar y los *holdings* que integran Grupo Monterrey (a excepción de FEMSA), puestas en marcha a finales de la década de 1980 y principios de los años noventa.

La contemporaneidad en México está profundamente marcada por la noción de crisis; desde la crisis política y social que significó la revuelta estudiantil de

<sup>11</sup> El museo se inauguró el 7 de noviembre de 1977.

<sup>12</sup> Eduardo Ramírez, *op. cit.*, p. 55.

<sup>13</sup> Véase Mito y magia en América: los 80, *op. cit.*, p. 394.

<sup>14</sup> María de los Ángeles Pozas, *op. cit.*, p. 134.

<sup>15</sup> Algunos de los personajes que figuran en el primer Consejo de Directores son Eugenio Clariond Reyes Retana; Tomás González Sada, presidente del Consejo de Administración de CYDSA; Alfonso Romo, fundador de Grupo Pulsar; y Lorenzo Zambrano Treviño, presidente del Consejo de Administración y director general de Cemex. Actualmente su hermana, Nina Zambrano Treviño, es la directora general y presidenta del Consejo Administrativo del Marco.

<sup>16</sup> En el Consejo participan el gobernador constitucional del estado de Nuevo León, el secretario de Educación Pública del Gobierno de Nuevo León y el secretario de Finanzas y tesorero general del estado de Nuevo León.

<sup>17</sup> Las industrias base son aquellas dedicadas enteramente a la creación, producción, fabricación, difusión, comunicación, exposición y distribución de material protegido por los derechos de autor. Al respecto, véase Ernesto Piedras, “Industrias y patrimonio cultural en el desarrollo económico de México”, *Cuicuilco* (en línea), vol. 13, núm. 38, México, septiembre-octubre de 2006, pp. 29-46.

1968 —que culminó en una masacre perpetuada por el Estado el 2 de octubre de ese año—, hasta una serie de crisis económicas cíclicas que, en gran parte, tienen su origen en el choque de precios del crudo en la década de 1970; hecho que a su vez propició la crisis de la deuda externa, la cual repercutió con mayor fuerza en América Latina.<sup>18</sup>

La disminución de los precios del petróleo que comenzó en 1981 —antecedida por una alza inusitada y poco convencional—, los malos manejos de la economía por parte del gobierno de López Portillo (1976-1982), así como la inflación y un clima de incertidumbre, detonaron en 1982 una crisis económica y financiera que se logró sanear con la nacionalización de la banca. La crisis había colocado a las empresas regiomontanas al borde de la quiebra, y aunque la nacionalización atentaba directamente contra el capital privado, la medida expropiatoria fue aceptada por los empresarios, pues el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) se mostró decidido a evitar el colapso de sus empresas. De esta manera, el presidente en turno “logró resolver de manera satisfactoria el conflicto por medio de un nuevo sistema financiero privado en las casas de bolsa y la reprivatización de 34% de las acciones de la banca nacional, además de otorgarles la garantía legal de que no se producirían más nacionalizaciones en el futuro sin la intervención del Congreso”.<sup>19</sup> Así, la beligerancia de la cúpula empresarial regia mostrada durante la primera y la segunda etapa de confrontaciones con el Estado en los sexenios de Lázaro Cárdenas (1934-1940), López Mateos (1958-1964) y Luis Echeverría (1970-1976), cambió radicalmente por una actitud mucho más moderada: “todo el proceso de indemnización a los propietarios expropiados terminó por convencerles de la conveniencia del método, que aunque poco ortodoxo, fue efectivo”.<sup>20</sup> Fue así como los consorcios regios —guiados de la mano del gobierno federal— pudieron sortear esta dura crisis económica.

La crisis de 1982 fue un punto de quiebre e inflexión, así como un paso más en el camino hacia la adopción del modelo neoliberal, cuyos principios son la desregu-

lación de los mercados y la apertura comercial. En ese momento las industrias regiomontanas se vieron obligadas a revisar sus estrategias y a reevaluar las formas de expansión que habían adoptado en la década anterior<sup>21</sup> y las habían llevado a un alto endeudamiento.<sup>22</sup> Esta reestructuración tanto financiera como industrial que atravesó por varias etapas, fue resultado de un pacto entre el gobierno y los empresarios, no de un enfrentamiento como consecuencia de un choque de intereses, y se hizo acorde con la nueva política económica enfocada en impulsar un crecimiento basado no sólo en el mercado interno, sino en una economía eficiente, con capacidad competitiva en el mercado internacional.<sup>23</sup> Así, el nuevo eje de acumulación fue la demanda externa, fomentando sobre todo la apertura comercial y las exportaciones no petroleras a través del Pronacife.<sup>24</sup> En este contexto, las empresas regiomontanas —que ya contaban con experiencia en las exportaciones—,<sup>25</sup> fueron las que se encontraban mejor preparadas para competir y entrar en el mercado internacional y, por ende, resultaron las más beneficiadas por los estímulos y subsidios que brindó el gobierno para cumplir con el objetivo de la nueva política económica imperante. Son estas dos condiciones, el haber sobrevivido a la crisis y la experiencia en los negocios internacionales, las que propiciaron que las empresas de Monterrey pudieran financiar macroproyectos culturales y artísticos, pero no con la única intención de invertir sus excedentes de capital en proyectos de carác-

<sup>21</sup> “Durante los setenta, el desarrollo de estos grupos se había basado en altos ritmos de crecimiento, expansión y diversificación hacia las ramas y productos más dinámicos y rentables, y en la implementación de formas de organización e integración cada vez más complejas por medio de la creación de corporativos, todo ello fincado en alto índice de endeudamiento externo”, María de los Ángeles Pozas, *op. cit.*, p. 136.

<sup>22</sup> Si bien es cierto que los malos manejos en la economía por parte del Estado propiciaron una crisis que desestabilizó a las empresas y a la industria en México, en el caso de algunas empresas regias que estuvieron al borde de la quiebra, su supervivencia fue también gracias al Estado, que absorbió deudas millonarias u otorgó préstamos.

<sup>23</sup> Estos objetivos de la política económica entre 1982 y 1985 estuvieron expresados en el Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE).

<sup>24</sup> Programa Nacional de Fomento Integral del Comercio Exterior.

<sup>25</sup> “Desde los años sesenta, algunas de las empresas de grupo Monterrey habían iniciado asociaciones e inversiones conjuntas con empresas extranjeras, lo que les había permitido comercializar productos en el extranjero y recibir asistencia técnica: en otras palabras, estas asociaciones funcionaban como inversión extranjera directa”, María de los Ángeles Pozas, *op. cit.*, p. 147.

<sup>18</sup> Véase Cuauhtémoc Anda Gutiérrez, “Estructura socioeconómica actual”, en *Estructura socioeconómica de México (1940-2000)*, México, Limusa, 2000, pp. 131-172.

<sup>19</sup> María de los Ángeles Pozas, *op. cit.*, p. 128.

<sup>20</sup> Eugenia Correa, “México crisis económica y financiera”, *Revista Análisis*, vol. 3, núm. 6, México, mayo-agosto de 2010, p. 91.

ter filantrópico, sino como una manera de acompañar la expansión de sus redes comerciales y como un proyecto redituable en sí mismo con alto impacto social, ideológico y también, por qué no, económico.

## Estrategias empresariales de algunos de los patrocinadores del Marco en la década de 1990

A continuación se hará un breve repaso de las estrategias que adoptaron los directivos de algunos *holdings* empresariales que patrocinaron el Marco, en el contexto del neoliberalismo y la política económica reforzada con la llegada de Carlos Salinas de Gortari a la Presidencia de la República. Esto con la finalidad de abrir una nueva línea de análisis que permita entender el programa de exposiciones que ha seguido este museo durante sus 23 años de operación, no sin antes mencionar que, debido a la complejidad y amplitud del tema, sólo será posible ofrecer un esbozo de esta veta de investigación, la cual, sin duda, podrá ampliarse conforme surjan más estudios al respecto.

Después de un complicado proceso de reestructuración financiera por el que atravesó el país en los años ochenta del siglo xx, la década siguiente se caracterizó por la gradual integración del país a la economía global precisamente en uno de los momentos más competitivos de la historia. La firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994 fue sólo la formalización de un proceso económico de apertura comercial que venía desarrollándose tiempo atrás, y que estuvo antecedido por una serie de peliagudas negociaciones para establecer las reglas que operarían en los futuros intercambios comerciales.

Según María de los Ángeles Pozas, el proceso de incorporación de las empresas regiomontanas a los mercados internacionales implicó una serie de alianzas estratégicas que incluyeron “fusiones y asociaciones, inversiones conjuntas (*joint ventures*), alianzas tecnológicas y contratos a largo plazo entre clientes y proveedores”,<sup>26</sup> esto debido a que el TLCAN también significó un riesgo para las empresas mexicanas, pues fomentaba la competencia y con ello la posibilidad de que los productos

extranjeros penetraran con mayor facilidad al país y absorbieran gran parte del mercado. Es por eso que estas alianzas estratégicas en materia de negocios fueron, en un principio, tácticas defensivas que más tarde se convertirían en la principal forma de expansión de las industrias. Así, los corporativos regios, poco a poco fueron articulando una compleja red empresarial internacional que funcionó exitosamente como mecanismo de protección y expansión a la vez, en una primera etapa (1988-1993) hacia Estados Unidos y Europa, y en un segundo momento (1994-1997) hacia América Latina.<sup>27</sup> En la fase de expansión, tres fueron las estrategias que los consorcios regiomontanos pusieron en práctica:

- 1) centrada en el territorio nacional, cuyo mejor ejemplo es Alfa, en la que esencialmente se invita a socios a invertir en el terreno nacional y sólo posteriormente se empieza a buscar socios en el exterior; 2) transnacionalización tradicional, como en el caso de Cemex, en la que salvo ciertas excepciones, se tiende a transnacionalizarse adquiriendo o construyendo empresas en el exterior, más que asociándose con el capital extranjero, y 3) estrategia mixta, como en el caso de Vitro e IMSA, en las que se ensayan ambos tipos de combinaciones.<sup>28</sup>

IMSA, dedicada a procesar acero, se ha asociado con empresas o ha adquirido parte de sus activos, esto en varios países de Latinoamérica como Argentina, Brasil, Venezuela y Chile; incluso, en 1996, creó una empresa en Costa Rica. Además, ha comprado algunas empresas estadounidenses como Melt Span Corp., Davidson Ladders y Stapleton Ladders.<sup>29</sup>

Cemex, que ha tenido una importante participación en el Consejo de Directores del Marco, ha optado por la transnacionalización tradicional, esto quiere decir que su estrategia ha sido invertir en el exterior construyendo o comprando plantas en Estados Unidos y América Latina. Por ejemplo, en 1994 adquirió el total de Vencemos, la empresa cementera más grande de Venezuela, y Cemento Bayano de Panamá, además en 1996 completó la adquisición de 54 % de la empresa colombiana Cementos Diamante.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 165.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 166.

<sup>29</sup> Véase cuadro 6.2, en María de los Ángeles Pozas, *op. cit.*, p. 172.

<sup>30</sup> Véase cuadro 6.3, en María de los Ángeles Pozas, *op. cit.*, p. 177.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 163.

El caso de Alfa<sup>31</sup> también es significativo, puesto que ha incursionado en todas las áreas de oportunidad que se le han presentado, desde acero hasta alimentos. En 1997 hubo un viraje importante en la estrategia del consorcio, que durante gran parte de la década sólo había concentrado sus objetivos en el territorio nacional. Ese año, a través de la división Hylsamex, en el marco de la privatización de Siderúrgica del Orinoco (Sidor), la empresa mexicana adquirió 30 % de esta firma venezolana. Esto como parte de la conformación del Consorcio de la Amazonia integrado por empresas de México, Argentina, Venezuela y Brasil. Las alianzas estratégicas de Alfa han sido principalmente con compañías de Estados Unidos, como ejemplo está la inversión que hicieron en el ramo de telecomunicaciones en asociación con AT&T, la alianza con DuPont (Estados Unidos), que se dedica a la fabricación de telas, o bien, la producción de electricidad a través de la división Alpek en conjunto con la estadounidense csw (Central and South West Corp).<sup>32</sup>

Estos son algunos casos que ejemplifican cómo ha sido la expansión y el proceso de globalización de ciertas empresas regiomontanas que tienen participación en el Consejo Directivo del Marco, el cual también ha puesto la mira en el arte producido en América Latina, además de organizar constantemente proyectos curatoriales con varias instituciones de Estados Unidos.

## Una estrategia empresarial más: la colección del Marco y su programa de exposiciones

En 1991, el primer director del Marco, Fernando Treviño Lozano, anunció la muestra inaugural del museo como “una exposición continental sin precedentes”. Se trató de *Mito y magia en América: los ochenta*. Desde el punto de vista geopolítico y de manera simbólica, en el ambicioso título de la muestra se puede resumir parte de las estrategias de expansión comercial ya descritas. Como se analizó en los apartados anteriores, una vez sorteada la crisis económica fue necesario adaptarse a las nuevas

reglas que imponía el sistema neoliberal; fue así como inició la transnacionalización de varias empresas regias y la creación de una red global en la que el arte y la cultura también jugaron un papel importante.

*Mito y magia* marcó la pauta de dos líneas expositivas que caracterizan la oferta cultural del museo: una en la que se muestra de forma retrospectiva e individual el trabajo de artistas latinoamericanos, y otra que, bajo una perspectiva geográfica y un trabajo curatorial, reúne la producción artística de varios países de América Latina. Como ejemplo de la primera línea están las muestras que han tenido artistas como Edouard Duval-Carrié (1992-1993), nacido en Haití y nacionalizado estadounidense, el puertorriqueño Arnaldo Roche-Rabal (1993), el escultor brasileño Saint Clair Cemin (1994), el chileno Francisco Smythe (1994-1995), la artista boliviana Guiomar Mesa (1995) y el cubano José Bedia (1997).

Dentro de la segunda línea destaca una serie de proyectos que hacen énfasis en la existencia de un bloque continental unificado con ciertas características compartidas. Como ejemplo están las exposiciones *Re-lineando la mirada: corrientes alternativas en el dibujo sudamericano* (1998-1999) y *El final del eclipse: arte de América Latina en la transición del siglo XXI* (2003), iniciativa del Marco que se gestionó con recursos de varias instituciones españolas y la cual se presentó posteriormente en el Museo de Arte Moderno. Esta exhibición mostró el trabajo de artistas de Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, México, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela, y el objetivo de la curaduría fue ofrecer un panorama del arte emergente, así como desencasillar al arte latinoamericano de las categorías de lo exótico y lo regional. Por último está el caso de la muestra *El secreto compartido* (1999), en la que se expuso parte de la colección de pintura latinoamericana del museo. A propósito, es preciso mencionar que el Marco es un espacio que abrió sin una colección y que inició tardíamente la conformación de la misma (1994), y en realidad ha acumulado muy poco y de manera muy tímida concentrándose en pintura principalmente.

Finalmente, el programa de exposiciones que el museo ha seguido es de carácter misceláneo, prueba de la diversidad de intereses que ahí convergen. En el recinto han tenido lugar exposiciones de la Escuela Mexicana de Pintura, como *Grandes maestros mexicanos*, o proyectos innovadores y vanguardistas que son un verdadero

<sup>31</sup> Grupo Alfa está conformado por tres áreas de producción diversificadas: Hylsamex (acero), Alpek (petroquímica) y Sigma (alimentos).

<sup>32</sup> Véase cuadro 6.6, en María de los Ángeles Pozas, *op. cit.*, p. 166.

intento por mostrar la producción más actual y reflexionar en torno a los problemas que aquejan a la contemporaneidad. Sólo por citar algunos ejemplos están los casos de *El interior expuesto: nuevo arte chino* (1999), organizada por la Asia Society de Nueva York en colaboración con el Museo de Arte Moderno de San Francisco; *How Latitud Becomes Form: arte en la era global* (2005), organizada en el Walker Art Center de Minneapolis y presentada con anterioridad en el Museo Tamayo en la ciudad de México, la cual incluyó artistas de Brasil, India, China, Sudáfrica, Turquía, Japón y Estados Unidos, y *Al filo del deseo: arte reciente en India*, organizada por el Asia Society Museum de Nueva York y la Art Gallery of Western Australia, que se presentó también en el Museo Tamayo en 2005 y en el Marco en 2006.

## Conclusiones

La creación del Marco forma parte de un macroproyecto cultural que integra el arte, la política y la economía, un fenómeno complejo que debe estudiarse más allá del velo de filantropía con el que los empresarios patrocinadores suelen cubrir este tipo de iniciativas.

En el terreno de lo simbólico, el recinto representa el fin de un periodo de confrontaciones entre los intereses del Estado y los corporativos regios; además, no debemos olvidar que el museo en sí mismo es un espacio de visibilidad en el que se activa una serie de discursos no sólo artísticos sino también políticos, con un fuerte componente ideológico y una justificación a través del beneficio social que representan. Más allá de condenar o aplaudir el acto, resulta de vital importancia reflexionar sobre las implicaciones que tienen este tipo de iniciativas culturales, pues con ellas los empresarios han adquirido responsabilidades sociales de alto impacto, las cuales no pueden eludir justamente por su trascendencia. En la conformación de una colección está implícito el resguardo de la memoria histórica de la cual el arte es receptáculo, además de la activación de los círculos de producción artística, por lo que el criterio de acumulación de los museos empresariales no puede ser únicamente el gusto estético caprichoso de los patrocinadores y el favorecimiento de una sola técnica, como la pintura, por ejemplo. Por último, debemos pensar que los museos no son sólo espacios de entretenimiento sino

también de reflexión y confrontación, y aunque forman parte de la industria cultural —la cual también aporta al producto interno bruto nacional— se debe fomentar y respetar su esencia definida en los estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM, por sus siglas en inglés), pues es necesario que subsistan como instituciones públicas permanentes, sin fines de lucro y al servicio de la sociedad y su desarrollo, conservando, investigando y difundiendo las colecciones que amasan bajo criterios académicos de las ciencias afines a su estudio. ▮



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDA GUTIÉRREZ, Cuauhtémoc, *Estructura socioeconómica de México (1940-2000)*, México, Limusa, 2000.
- BARRIOS, José Luis “Los descentramientos del arte contemporáneo (Monterrey, Guadalajara, Oaxaca, Puebla, Tijuana)”, en Isa María Benítez (coord.), *Hacia otra historia del arte en México tomo IV Disolvencias (1960-200)*, México, Conaculta, 2004.
- CORREA, Eugenia, “México crisis económica y financiera”, *Revista Análisis*, vol. 3, núm. 6 (mayo-agosto), México, 2010.
- *Mito y magia en América: los ochenta*, catálogo de la exposición, México, Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey, 1991.
- PIEDRAS, Ernesto, “Industrias y patrimonio cultural en el desarrollo económico de México”, *Cuicuilco* (en línea), vol.13, núm. 38, (septiembre-octubre), México, 2006.
- POZAS, María de los Ángeles, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, 2002.
- RAMÍREZ, Eduardo, *El triunfo de la cultura. Uso político y económico de la cultura en Monterrey*, México, Fondo Editorial de Nuevo León, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2009.

### SEMBLANZA DE LA AUTORA

**GEORGINA SÁNCHEZ CELAYA** • Egresada de la carrera de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México. Sus principales líneas de investigación son arte moderno y contemporáneo de México, políticas culturales, museos y exposiciones de arte. Actualmente es becaria en el Instituto Nacional de Estudios Históricos sobre las Revoluciones de México, en el que se encuentra haciendo labor de investigación y difusión de la historia.