

Los empresarios tijuanaenses: evolución y vínculo con el poder político

TANIA HERNÁNDEZ VICENCIO*

Resumen: Este trabajo analiza el papel de los empresarios en el desarrollo económico y sociopolítico de Tijuana, desde principios del siglo XX hasta nuestros días. Caracteriza la historia económica de la localidad, al tiempo que muestra las particularidades de la relación entre el sector empresarial y el poder político. Dos discusiones son centrales: las limitaciones para que el sector empresarial constituya un grupo económico y el papel de los empresarios en el marco de la alternancia política.

Abstract: This study analyzes the role of businessmen in the economic and socio-political development of Tijuana from the early 20th century until the present. It describes the economic history of the city, while examining the particularities of the relationship between the business sector and political power. Two key discussions include: the limitations preventing the business sector from becoming an economic group and the role of businessmen in the framework of power switching.

Palabras clave: historia económica, empresarios, poder político, gobierno, partidos políticos.

Key words: economic history, businessmen, political power, government, political parties.

INTRODUCCIÓN

HOY DÍA, EL ESTUDIO DE LOS empresarios no sólo permite indagar acerca del desarrollo económico de las distintas regiones del país, sino también da luz sobre su papel en el proceso de transformación de la vida política. Se trata de viejos y nuevos actores que desde los años ochenta vienen mostrando, cada vez de manera más abierta, su deseo de intervenir más allá de la elaboración de la política económica y de hacerse presentes en la arena pública a través de la política partidaria.

* Profesora-investigadora de El Colegio de la Frontera Norte. Dirigir correspondencia a juancampillo@prodigy.net.mx.

El presente trabajo aporta algunos elementos en torno al papel de los empresarios en el desarrollo económico y sociopolítico de un espacio altamente dinámico como es la ciudad de Tijuana, en Baja California. Para ello, hacemos un breve recorrido por la historia económica de la localidad, resaltando sus particularidades en distintos periodos. Además, identificamos la forma en que esta ciudad fronteriza ha sido considerada dentro de la política económica del gobierno federal; caracterizamos la dinámica del empresariado tijuaneño y su ubicación dentro del proceso productivo local, e intentamos reconstruir las características de la relación entre el sector empresarial y el poder político en el estado.¹

La idea general del trabajo es que el sector empresarial de Tijuana ha desarrollado una capacidad de adaptación tanto económica como política que, en el primer caso, ha tenido como resultado favorable la garantía de sobrevivencia a pesar de las crisis económicas nacionales, mientras que en la arena política ha hecho posible su permanencia como un actor central de la negociación, incluso en el marco de la alternancia.

La estrategia de adecuación del empresariado es resultado de dos situaciones: la primera, de carácter estructural, donde la adaptación ha sido el medio de protección en el contexto de un conflicto entre los intereses económicos locales y los del centro. La otra deriva de la simple lógica de maximización de ganancia, por la cual los empresarios locales han encontrado, en la estrategia de adecuación a las demandas del mercado binacional, el mecanismo que ha representado menor riesgo para sus inversiones.

¹ Los aspectos que habremos de destacar a lo largo del artículo son relevantes porque subrayan la importancia de reconstruir parte de la historia de la burguesía local. Al respecto, Fragoso, Concheiro y Gutiérrez nos recuerdan que como parte de un proceso histórico, para determinar la formación de la burguesía es necesario considerar la forma y los momentos cruciales de unificación del mercado donde aquélla se ubique, por lo que es necesario analizar el lugar de sus fracciones en el proceso económico, pues esto determina en gran medida sus características y conducta política. Partiendo del hecho de que la burguesía no es homogénea, aunque en ocasiones tienda a actuar como un colectivo, su diferenciación tendrá que ver con las distintas formas que adopta el capital en su proceso de reproducción, es decir, el capital industrial, comercial, bancario y financiero darán lugar a distintas actitudes políticas, de acuerdo con el grado de unidad que sus fracciones mantengan con el bloque gobernante. Juan Manuel Fragoso, Elvira Concheiro y Antonio Gutiérrez. 1979. *El poder de la gran burguesía*. México: Ediciones de Cultura Popular.

Ambos factores han contribuido en mayor o menor medida a limitar la posibilidad del empresariado tijuano para consolidarse como un fuerte grupo económico regional y nacional. Esta situación se ha acentuado porque el dinamismo económico básicamente se genera en el sector comercio y de servicios, el cual resulta altamente sensible a situaciones coyunturales, pero en el que los empresarios locales han encontrado un nicho para no arriesgar demasiado en un proceso de competencia desventajosa con la industria nacional y estadounidense, así como para no aventurarse en la actividad financiera.

El artículo se divide en cinco partes: *a)* orígenes del empresariado tijuano, *b)* consolidación de la burguesía local, *c)* crisis económica y nuevas estrategias empresariales, *d)* reorientación de la actividad económica y alternancia política, *e)* comentarios finales.

ORÍGENES DEL EMPRESARIADO TIJUANENSE

Hacia los últimos años del siglo XIX ya podía distinguirse la tendencia a la formación de un mercado regional que condicionó la inserción del territorio de Baja California en la vida nacional. El desarrollo de las actividades agropecuarias, mineras, perleras y salineras vincularon a la economía de la península con los mercados cercanos en el interior del país y con el extranjero.² Aunado a ello, la expansión económica de los Estados Unidos y la ideología liberal de los gobiernos de Benito Juárez, Sebastián Lerdo de Tejada y Porfirio Díaz, marcaron la pauta del desarrollo fronterizo ligado a la economía del vecino país y, sobre todo, del estado de California.³ En este sentido, una característica importante de la vida peninsular fue el otorgamiento de concesiones de tierras a extranjeros y el inicio de la extracción de algunos metales, principalmente el oro.

² María Eugenia Altable. 1999. *De la autonomía regional a la centralización en el Estado mexicano: Baja California, 1859-1880*. México: Universidad Autónoma de Baja California Sur/Universidad Autónoma de Baja California, p. 9.

³ Marco Antonio Samaniego. 1998. *Los gobiernos civiles en Baja California, 1920-1923*, Mexicali, B.C.: Universidad Autónoma de Baja California/Instituto de Cultura de Baja California, p. 17.

Los orígenes del empresariado bajacaliforniano datan de los primeros años del siglo XX. Su primera generación fue de comerciantes, ganaderos, agricultores y pequeños industriales que surgieron en pequeños poblados que se formaron alrededor de las compañías deslindadoras y colonizadoras. El enclave minero en Ensenada, así como el algodónero de la Colorado River Land Company en el Valle de Mexicali,⁴ fueron los espacios donde surgieron los primeros empresarios. Algunos de ellos eran rancheros locales que hasta la llegada de dichas compañías tuvieron grandes extensiones de tierra productiva y que, al crecer la población, se iniciaron en el comercio, la incipiente industria y la agricultura en pequeña escala. Otros de los integrantes de este naciente conglomerado empresarial eran personas que habían llegado de estados vecinos como Sinaloa, Sonora y Baja California Sur, aunque la mayor parte de los empresarios de esa generación estuvo integrada por inmigrantes extranjeros de origen británico, alemán, norteamericano, francés, italiano y chino,⁵ y en mucho menor medida por inmigrantes españoles, como ocurrió en otros estados del interior y el norte de México.

Cabe destacar, respecto a otros mercados locales de la frontera norte, como el de Nuevo León, que cuando en 1870 y 1880 los grandes mercaderes y las casas mercantiles neolonesas se convertían en los financistas del nuevo orden económico local,⁶ en Baja California apenas iniciaba la actividad económica. Es decir, en espacios como Monterrey, el nacimiento y la consolidación del capitalismo y la burguesía pueden ubicarse desde 1850 hasta la Revolución mexicana,⁷

⁴ Sobre la importancia de las compañías extranjeras en el desarrollo del Valle de Mexicali, véase, por ejemplo, el texto de María Eugenia Anguiano. 1995. *Agricultura y migración en el Valle de Mexicali*. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte.

⁵ Óscar Contreras. 1985. "Los empresarios y el Estado en Baja California. Notas sobre una burguesía regional". Ponencia presentada en el seminario La democracia en las entidades federativas: el caso de Baja California, Universidad Pedagógica Nacional, Mexicali, B.C.

⁶ Sobre el particular, véase el libro de Mario Cerrutti. 2000. *Propietarios, empresarios y empresas en el norte de México*. México: Siglo XXI Editores, p. 32.

⁷ Al respecto, puede consultarse Mario Cerrutti. 1990. "Producción capitalista y articulación del empresariado en Monterrey (1890-1910)", *Siglo XXI, Revista de historia, empresarios, capitales e industria en el XIX (Colombia, Argentina, Brasil, México, Uruguay y España)*, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, N.L., año V, núm. 9 (enero-junio): 150.

mientras que en áreas más alejadas del centro del país como Baja California, apenas se habían establecido algunas localidades que posteriormente llegaron a ser relevantes centros poblacionales y comerciales; tal fue el caso de Tijuana, que fue fundada el 11 de julio de 1889.

Desde 1829 don Santiago Argüello tuvo la concesión de esa rancharía, misma que había sido reconocida por los presidentes Juárez y Díaz. Previamente a su fundación, a Tijuana le habían sido otorgadas las categorías de localidad (en 1864); de Comisaría Municipal (en 1882), y la de Cabecera de la Sección Municipal de Tijuana (en 1888), de la que dependían otras localidades como Cueros de Venado, Médanos y La Cañada. Finalmente, fue el coronel Esteban Cantú quien elevó a Tijuana a la categoría de municipalidad, el 8 de marzo de 1917.⁸

Al igual que en otras regiones del país, la primera fase de formación de capital se sustentó en el sistema regional de poder, y aunque el poder local no alcanzó un peso relevante a nivel nacional, sí fue determinante para el desarrollo de un mercado propio. Durante ese periodo, el gobierno del general Esteban Cantú fue importante para Baja California; su administración coincidió con el proceso revolucionario así como con la primera guerra mundial. Esteban Cantú emprendió importantes obras de construcción para la zona, entre ellas el desarrollo del Camino Nacional, inaugurado en enero de 1919, que unió a Mexicali, Tecate y Tijuana.⁹ Con esa acción en materia de infraestructura carretera, el gobierno local pretendió disminuir el efecto negativo del aislamiento que tenía Tijuana respecto de las otras localidades del distrito y del resto del país.

Si bien el ferrocarril fue un medio de transporte fundamental durante el Porfiriato, el cual tenía como fin articular los mercados

⁸ Celso Aguirre Beltrán. 1970. *Breve historia del estado de Baja California*. Mexicali, B.C.: Universidad Autónoma de Baja California. Otro texto sugerido es el de David Piñera, coord. 1983. *Panorama histórico de Baja California*. Tijuana, B.C.: Centro de Investigaciones Históricas de la Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma de Baja California.

⁹ Marco Antonio Samaniego, *op. cit.*, p. 63.

regionales dispersos e impulsar el mercado nacional,¹⁰ en la frontera norte lo sinuoso del terreno hizo que las vías ferroviarias se desarrollaran básicamente hasta el Valle de Mexicali y hubiera una estación en Tecate, mientras que la zona costera (Tijuana y Ensenada) permaneció al margen de este medio de transporte y comunicación;¹¹ no obstante, en el caso de Ensenada su condición de puerto le permitió salir del aislamiento y mantener relaciones comerciales por vía marítima.

Los primeros años de la historia económica de Tijuana muestran que esta localidad no tuvo la misma oportunidad que otros territorios fronterizos, ubicados por ejemplo en Chihuahua o Nuevo León, de beneficiarse de su participación en dos mercados con características y ritmos distintos: el mercado nacional, que comenzaba a formarse lentamente, y el de Estados Unidos, altamente dinámico y con el que mantenía vínculos históricos. Tijuana inició la construcción de su economía sobre la base de una relación subordinada con el mercado de California, en Estados Unidos, y con un mínimo contacto comercial con el centro de México.

En pleno conflicto posrevolucionario en nuestro país, Baja California luchaba por reactivar su actividad económica, básicamente en relación con el mercado binacional. La primera etapa de este proceso se caracterizó por el crecimiento de las actividades turísticas. La visita de turistas norteamericanos hizo aflorar actividades como las carreras de caballos que, si bien en un principio se realizaban en forma esporádica, fueron cobrando importancia y propiciaron el auge del Hipódromo Agua Caliente.

En marzo de 1915, H. A. Houser y H. J. Moore habían obtenido el permiso del gobierno del distrito para establecer un hipódromo. En septiembre de 1916 traspasaron sus derechos a la empresa Hi-

¹⁰ Sobre el particular hay una abundante literatura. Sólo como ejemplo, véanse: John H. Coastworth. 1990. *Los orígenes del atraso*. México: Alianza Editorial, y de Raymond Vernon. 1975. *El dilema del desarrollo económico de México*. México: Diana Editores.

¹¹ Para 1885, cuando en el país comienza a desarrollarse intensamente la red ferroviaria, con el objetivo de facilitar el poblamiento de algunas zonas, la colonización de los extensos territorios del norte del país se realizó básicamente mediante el establecimiento de colonias militares, que además de salvaguardar el territorio nacional eran una forma de atraer población, garantizándoles protección.

pódromo de Tijuana, S. A., que era encabezada por el señor Croffroth. Como el número de turistas se incrementó rápidamente, también fue abierto el Casino Montecarlo y posteriormente fue instalado el Casino Sunset Inn, de los mismos empresarios norteamericanos.¹²

El auge inicial del turismo se vio limitado entre 1918 y 1919, debido a que el gobierno norteamericano implantó ciertas restricciones para que los turistas reingresaran a su país. Sólo a fines de 1919 se reinició la llegada masiva de turistas a Tijuana, quienes aprovechaban que para entonces había concluido la construcción del Ferrocarril San Diego-Arizona, por lo que algunos turistas de Arizona se trasladaban también a Tijuana, como parte de su recorrido. Durante esa época, los negocios más pequeños que se encontraban en el centro de la ciudad resultaron poco beneficiados con la afluencia turística, debido a que los visitantes se quedaban en los hipódromos. Por esa razón, los pequeños comerciantes iniciaron algunas acciones para desprestigiar a los establecimientos de juegos de azar, en un intento por atraer a los visitantes a sus negocios.

A pesar de la efervescente actividad turística, Tijuana creció muy poco. Esta situación tenía que ver con el hecho de que los trabajadores de los casinos y de los hipódromos eran sobre todo estadounidenses, por lo que una vez terminadas sus tareas regresaban a su país. Esta era también la dinámica de los propietarios y los turistas, quienes estaban unas horas en Tijuana pero se hospedaban en San Diego.¹³ Tijuana era pues una zona en la que se generaban altos ingresos, pero que no tenía un núcleo poblacional significativo.

La segunda generación de empresarios en el estado tiene su origen en los años veinte y treinta, durante la vigencia de la Ley Seca en los Estados Unidos. La época de prohibición representó para Tijuana una importante oportunidad de crecimiento económico, con negocios como licorerías, casas de juego, bares y todo tipo de establecimientos dedicados a atender las demandas del turismo norteamericano. En los años posteriores a la prohibición, las inversiones se fueron diversificando hacia otras actividades, principalmente las comerciales, lo que contribuyó al proceso de formación de capi-

¹² Marco Antonio Samaniego, *op cit.*, p. 64.

¹³ *Ibid.*, p. 57.

tales locales, muchos de los cuales han permanecido vigentes en la historia económica de Tijuana.¹⁴ Fue en esa época que comenzaron a cobrar importancia las familias Calette, Aldrete, Romero y Hernández.

Cuando yo llegué a Tijuana era un pueblito de nueve mil habitantes aproximadamente, era cien por ciento turístico. La mayor parte de los habitantes eran personas venidas de Sonora, había pocos extranjeros. La población estaba formada por familias muy honorables, sencillas y unidas socialmente. La línea fronteriza se cerraba todos los días a las seis de la tarde, cuando se acababa la actividad turística. Había casas de juego, pero dentro de un orden absoluto. Había hipódromo, unas cuantas curiosidades y como dos cuadras de cantinas, que atendían turistas por la Ley Seca en Estados Unidos. Los policías y los taxistas en sus cadillacs, todos eran personas conocidas en el pueblo. Por aquella época yo era muy joven, tenía quince años y había llegado de Tampico, Tamaulipas, pues mi padre trabajaba ahí de aduanal.¹⁵

Si bien algunos de los primeros capitales tijuanenses surgieron al amparo del comercio y los servicios turísticos, actividades que crecieron sobre la base de una demanda en rápida expansión, hay que destacar que también se hizo presente cierta actividad industrial: en Tijuana, el incipiente desarrollo del proceso de producción y pasteurización de la leche; el cultivo y procesamiento de algodón en el Valle de Mexicali; la producción de cerveza en Tecate, y la comercialización de productos marinos y la industria vitivinícola en Ensenada.

Podríamos citar varios casos de aquellos empresarios, como el de Don Cesáreo Jiménez que llegó a principios de los veinte. Era marino español y llegó a Ensenada. Aquí se quedó y comenzó vendiendo leche a maquila. Después hizo una industria, la Jersey, todo un emporio de riqueza que ha alimentado a Baja California por más de sesenta años. Ese hombre que de puerta en puerta repartía en la madrugada leche hizo que Tijuana se abasteciera de una de las mejores industrias de este tipo que hay en México, reconocida en Estados Unidos. Por otro lado está Don

¹⁴ Entrevista realizada con José Galicot Behar, empresario del ramo de comercio y servicios, dueño entre otras empresas de G-Tel Comunicaciones, Tijuana, B.C., 19/02/2001.

¹⁵ Entrevista con Humberto Tessada López, primer presidente del Centro Patronal Tijuana, citada en *40 años de historia del Centro Empresarial de Tijuana (Coparmex-Tijuana) 1959-1999*, Coparmex, Tijuana, B.C., 1999.

Barquiel Fimbres, que vino de Sonora, de un modesto pueblito llamado Oputo. Fundó una tiendita pequeña, una carnicería dentro de la tienda de un chino y creció, eso fue la base de la firma abarrotera que es Calimax.¹⁶

Los comerciantes llegaron poco a poco a ser los actores centrales de la dinámica socioeconómica e incluso política de Tijuana. De hecho, ellos participaron activamente impulsando un movimiento de residentes para crear el municipio de Tijuana. Su argumento principal era que los ingresos que se obtenían en esa localidad no eran utilizados para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, por lo que llamaron a la formación de un asentamiento permanente, para evitar excusas del gobierno federal y lograr la formación del municipio. En un afán por defender lo que consideraban su derecho a la autonomía y el control de los impuestos, los comerciantes tijuanaenses incluso llegaron a pactar con los líderes del entonces denominado Partido Cooperatista, quienes se autonombraban anarquistas.¹⁷

Otro elemento importante de la historia del activismo político de los comerciantes y empleados oriundos de la localidad, fue su unificación en torno a sucesos como los de 1920, cuando la alta presencia de inversiones extranjeras propició la movilización de la Organización de Obreros Libertarios y su integración a la Confederación General de Trabajadores, de tendencia anarcosindicalista, que desde sus primeras apariciones estuvo en contra de los extranjeros, pero sobre todo de los estadounidenses, ya que la actividad de las cantinas, los juegos de azar, los hipódromos y los servicios era realizada básicamente por personas de esa nacionalidad o por chinos. Esa situación se acentuaba porque el transporte estaba concesionado a empresas extranjeras y los pocos mexicanos empleados se dedicaban a las labores de limpieza o de almacén.¹⁸

¹⁶ Entrevista con el profesor Arturo Pompa Ibarra, *ibid.*, pp. 161-162.

¹⁷ Marco Antonio Samaniego, *op. cit.*, pp. 308-309.

¹⁸ Es importante destacar que otras organizaciones altamente combativas fueron las de los transportistas, que concentraron su actividad en contra de los extranjeros o de sus concesiones, como fue el caso del Gremio de Choferes Mexicanos. Algunas organizaciones sindicales de principios y mediados de los años veinte, que también lucharon ampliamente para defender el derecho de los mexicanos al trabajo, fueron: la Liga de Chauffeurs, la Liga Nacionalista Obrera y el Sindicato de Cantineros y

Respecto al compromiso de los gobernantes con el desarrollo del estado, hay que decir que ninguno de los militares que gobernaron desde de los años veinte y principios de los treinta tenía un programa propio para la zona, a excepción de José Inocente Lugo, quien siguió un plan elaborado por el presidente Alvaro Obregón para desarrollar fundamentalmente el Valle de Mexicali. Sin embargo, en el caso de Tijuana se presentaba una fuerte contradicción: por un lado, el presidente Obregón planteaba que el tipo de negocios relacionados con la actividad turística debía prohibirse, mientras que, por otro, el gobernador Lugo y el secretario de Gobernación Plutarco Elías Calles permitían su establecimiento, con el argumento de que de no permitirse por ejemplo los juegos de azar, era muy difícil realizar obras importantes para el municipio, debido a la reducción de los ingresos.¹⁹

A diferencia de estos gobernantes, la administración del general Lázaro Cárdenas influyó sustancialmente en la economía estatal y, desde luego, en la de Tijuana. Durante esa época, el municipio se vio favorecido con el desarrollo de obras de infraestructura como la presa Abelardo L. Rodríguez, y aunque el cierre de casinos impactó negativamente la actividad turística de la localidad,²⁰ la continuidad que dio el gobierno cardenista al régimen de perímetro libre, iniciado en 1933, ayudó de manera decisiva a impulsar el mercado local.

Sin embargo, la recuperación fue lenta, y aunque la participación de Estados Unidos en la segunda guerra mundial y la secuela de prosperidad en el estado norteamericano de California trajo ciertos beneficios a la economía tijuanaense, que incluso llegaron a prolongarse hasta la década de los sesenta, también hubo desem-

Empleados de Cantinas, que pugnaban por ocupar los puestos de trabajo que tenían los extranjeros. Sobre el particular puede consultarse el documento de José Negrete Mata, "Las bases del desarrollo de Tijuana. Tan lejos del centro y tan cerca de California", mimeografiado, s/f.

¹⁹ Marco Antonio Samaniego, *op. cit.*

²⁰ Sobre el impacto de las expropiaciones cardenistas en el Valle de Mexicali, véase el texto de María Eugenia Anguiano, *op. cit.*, capítulos III y IV. Asimismo, para una amplia discusión sobre el papel del Estado nacional y sobre todo del Estado cardenista en el desarrollo económico nacional, véase el libro clásico de Nora Hamilton. 1983. *México: los límites de la autonomía del Estado*, México: Ed. Era, 2a. reimpresión.

pleo por el cierre de un buen número de comercios relacionados con la actividad turística.

En 1935, con el general Lázaro Cárdenas, se cancelaron los juegos y vino una crisis bastante dura que se prolongó por varios años, pues las otras actividades no daban para tanto. Hubo desempleo y la recuperación económica fue lenta. Yo me inicié en el comercio en 1945, para entonces ya había mucha demanda de productos en Tijuana, pero la guerra había limitado la producción de muchos satisfactores y mercancías. Entonces se inició una nueva época.²¹

Por otra parte, el ambiente político de los años veinte y treinta se caracterizó por una estrecha relación entre el empresariado y la burocracia política regional.²² Este tipo de vínculo fue posible, entre otras cosas, por las redes que había creado el general Abelardo L. Rodríguez, quien fue gobernador del territorio norte de Baja California de 1923 a 1930. El general Rodríguez implantó un estilo de gobernar en el que las funciones del empresariado privado llegaron a confundirse con las del ejercicio público.²³

De esa relación se intentó formar y consolidar al “Grupo Rodríguez”, que buscaba afianzar su vocación industrializadora y que en cierta forma estuvo vinculado al Banco del Pacífico. Ese grupo, sin renunciar a sus intereses en los negocios derivados de la prohibición en Estados Unidos, también incursionó en actividades relacionadas con la industrialización del pescado en la costa del Pacífico, así como en el transporte marítimo y la industria vitivinícola.²⁴ A pesar de su participación en diversas actividades, los empresarios no lograron generar las alianzas y los acuerdos indispensables, por lo que la posibilidad de su asociación terminó por fracturarse. Por su parte, el resto de los empresarios que habían comenzado paulatinamente la diversificación de sus actividades, no alcanzaron una dimensión regional y apenas lograron mantenerse a nivel local.

²¹ Humberto Tessada López, entrevista citada.

²² Para un análisis de cómo los grupos empresariales ubicados en zonas lejanas a la capital, principalmente las del norte del país, fueron excluidos del ejercicio del poder a pesar de estar vinculados a la producción para la exportación, puede consultarse el libro de Francisco Valdés Ugalde. 1997. *Autonomía y legitimidad. Los empresarios, la política y el estado en México*. México: Siglo XXI Editores, p. 89.

²³ Óscar Contreras, *op. cit.*

²⁴ *Ibidem.*

Así pues, entre los diversos factores que no contribuyeron a la formación de un grupo económico regional, hay que destacar los siguientes: *a)* la dispersión de los capitales en distintas ramas de actividad, pero sin una lógica de unificación; *b)* la falta de acuerdo para fundar un grupo financiero local, tal como llegó a existir en otros estados norteros como Nuevo León, Chihuahua, Coahuila, Durango, Zacatecas o San Luis Potosí, y *c)* la imposibilidad de dominar la producción industrial.

Mientras que en otras regiones la fundación de instituciones financieras, el desarrollo de la industria fabril y la permanente explotación minera generaron un proceso de integración de los capitales a nivel regional,²⁵ en Baja California, aunque hubo intentos por desarrollar este tipo de actividades, fue precisamente la imposibilidad de su concreción lo que marcó las particularidades de la evolución de la burguesía local. Ante la incapacidad de consolidarse como grupo fuerte de cara al mercado nacional, el empresariado tijuanaense volvió los ojos al mercado binacional con el sur de California en los Estados Unidos, con el que —como hemos comentado— mantenía importantes vínculos históricos derivados de la actividad comercial y de servicios.

CONSOLIDACIÓN DE LA BURGUESÍA LOCAL

El régimen de perímetro libre se estableció de manera tentativa en Tijuana y Ensenada en 1933. Dicho régimen también existió en Tamaulipas, donde había concluido en 1905, bajo el gobierno de Porfirio Díaz. En 1939 los bajacalifornianos fueron favorecidos con una versión más moderna de este régimen, conocida como zona libre, misma que se extendió a una parte de Sonora. Su ampliación fue el resultado de un constante reclamo de los empresarios locales, que pugnaban por un modelo de crecimiento económico apropiado a las características de la región y, sobre todo, a las necesidades de competitividad en relación con el mercado estadounidense.

Ese mecanismo arancelario fue la base de la política regional de buena parte de la vida económica de la región, desde los años trein-

²⁵ Véase el libro de Mario Cerutti (2000), *op. cit.*, p. 91.

ta y hasta mediados de los sesenta —en una primera etapa—, pero incluso llegó a ampliarse hasta principios de los años noventa. Bajo el régimen de perímetro y de zona libre, el gobierno federal pretendió fortalecer la presencia nacional en el territorio norte y, posteriormente, en el estado, lo que además contribuyó al afianzamiento de la burguesía regional y en especial al fortalecimiento del sector comercial.²⁶

El régimen de zona libre permitía la libre importación de maquinaria, insumos y otros bienes que era muy difícil traer a la zona del interior del país o que se producían localmente en no muy buenas condiciones de calidad y precio. Precisamente, uno de los principales argumentos de los empresarios locales para reclamar la vigencia de ese régimen arancelario, era que la carencia de esos productos hacía que algunas personas practicaran el contrabando, encareciendo los precios en la localidad. Dicho régimen aduanal de excepción fiscal al impuesto general de importación y exportación, permitía el abastecimiento comercial en condiciones más ventajosas que en el resto del país.²⁷

La zona libre tuvo la función de otorgar mejores condiciones de competencia y rentabilidad, sobre todo para el capital comercial local frente a sus competidores extranjeros localizados al otro lado de la frontera. Por lo que al concluir el gobierno de Lázaro Cárdenas, la zona libre no sólo era un recurso de política fiscal sino que se había convertido en una medida de política económica y social que mostraba un cambio en la visión centralista de los gobiernos anteriores, por un enfoque que confiaba más en las potencialidades del desarrollo regional, dando importancia a las demandas de los empresarios bajacalifornianos.

A pesar del impulso que recibió el mercado local desde el centro, para mediados de los años cuarenta nuevamente la actividad económica de Tijuana se encontraba más vinculada a la dinámica del

²⁶ Jorge Alonso. 1988. "Estado y burguesía regional: la disputa en torno a la zona libre de Baja California, 1977-1986". Tesis de maestría. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte.

²⁷ Jorge Alonso. 1989. "Empresarios fronterizos, política económica regional y apertura comercial: el caso de la zona libre de Baja California". Ponencia presentada en la Segunda Reunión Nacional sobre Asuntos Fronterizos, Apertura Comercial y Frontera Norte, 23-24 de noviembre, Saltillo, Coahuila.

país vecino, que había entrado a la segunda guerra mundial, por lo que San Diego, California, había cobrado un papel central como puerto militar. Con esa situación, continuó el fortalecimiento del sector terciario de la economía y el activismo político de los empresarios se concentró en las cámaras de comercio de la localidad, cuya influencia cívica fue decisiva en la vida del estado. La Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco) de Tijuana —que se había fundado en 1926 en sustitución de la Cámara de Comercio Zaragoza—, fue cobrando mayor relevancia en la medida en que el gobierno necesitaba un interlocutor para discutir los problemas de la principal actividad económica de la localidad.²⁸ De hecho, había sido la propia Cámara de Comercio de Tijuana uno de los actores centrales para negociar la implantación del régimen aduanal de excepción que se llegaría a concretar en la zona libre.

Hasta 1950 viene una explosión demográfica: empezó a llegar muchísima gente y empezaron a crecer no sólo la ciudad, sino también los problemas. Vinieron nuevos negocios, se multiplicaron las empresas debido principalmente a la creación de la Zona Libre. Todas las mercancías que entraban aquí no pagaban impuestos, por tal motivo se abrieron una serie de negocios, casas de importación, etc., en la Avenida Revolución se encontraban productos de toda Europa y Oriente. Todos los productos eran de fina calidad y a precios inferiores que en Estados Unidos, por eso los turistas venían a comprar aquí.²⁹

La política de zona libre comenzó a entrar en contradicción durante los años cincuenta, en el marco de la crisis económica nacional. Este régimen, que había contribuido al afianzamiento de la burguesía local, encontró fuertes limitaciones derivadas del impulso de un nuevo modelo económico para el país, basado en la sustitución de importaciones. Es decir, un modelo sustentado en la premisa de fortalecer la planta productiva nacional, que tendía a favorecer a los grandes grupos oligopólicos que demandaban la desaparición de la zona libre. Fue a partir de ese momento que las tensiones entre el Estado nacional y la burguesía local comenzaron a hacerse presentes más claramente, iniciándose un proceso de ajuste de la capaci-

²⁸ Manuel Almada Díaz. 1970. *Historia contemporánea de Tijuana*. México: Siglo XXI Editores.

²⁹ Humberto Tessada López, entrevista citada.

dad de acción de los empresarios bajacalifornianos en su relación con el poder central.

En 1953, Baja California se convirtió en el estado número veintinueve del país, y un año después en Tijuana fue constituido el primer Ayuntamiento. Durante esa etapa, prácticamente desapareció la importancia de las actividades típicas del sector primario y cobró cierta importancia la actividad industrial vinculada con el procesamiento de materias primas como la vid, el olivo y el trigo, de donde se extraía o procesaba vino, aceite y harina.

En los albores de la década de los cincuenta la vida económica en Tijuana era limitada. Estaban Don Pepe Gallegos con la harinera, Sirak Baloyán con la cigarrera, Tropical Moka con el café, el licenciado Galindo con la fábrica de balatas, Don Miguel Calette que empezaba a meterse en lo de Pinturas Corona, los Generales Clarck y Arnaiz con la industria de la construcción, Don Víctor González Príncipe con la Panadería Modelo y Manuel Balderrábano Rodríguez con la primera industria olivera a nivel nacional. Fueron precursores. Por otro lado, en el comercio estaban los Fimbres con los mercados, empezaron con uno en la calle 5a. y Constitución que se llamaba La Zona Libre. Los chinos también eran abarroteros con tiendas como La Mariposa en Niños Héroe y 3a, Jimmy Ling en la calle Primera y el Mercado Superior, los Limón empezaban después con tiendas en la colonia Morelos. Don Miguel Bujazán era importador de manteca y otras materias. El empresario tenía que estar luchando contra el gobierno. Antes aquí todo era americano, y enfrentarse a los requisitos del gobierno era una pared de fierro para los industriales. Si el gobierno hubiera dado más facilidades y menos trámites a los empresarios esto hubiera florecido más. Por eso muchos preferían el comercio y, por eso, Tijuana ahora es maquiladora no industrial.³⁰

Los empresarios siguieron organizándose a través de nuevos organismos como el Centro Empresarial (CE) de Tijuana, fundado en 1959 como otra Delegación del Centro Patronal del estado de Baja California, que ya venía funcionando en Mexicali. En ese entonces fueron frecuentes las visitas promocionales a Tijuana del empresario mexicalense Norberto Corella Gil Samaniego —quien desde principios de los sesenta fue un importante miembro del Partido Acción Nacional—, para establecer contactos con los directivos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) en

³⁰ Entrevista con Ariosto Manrique, citado en el documento de Coparmex, pp. 170-171.

Tijuana, fundada el 13 de abril de 1947 por el señor Miguel Calette y otros empresarios.

El perfil moderno del empresariado bajacaliforniano y, en ese sentido, la consolidación de la burguesía local,³¹ puede ubicarse en los años sesenta cuando la crisis agrícola regional y el final del auge posbélico estadounidense contribuyeron a acelerar el proceso de terciarización de la economía bajacaliforniana, que terminó por subordinar su dinámica a los requerimientos del aparato productivo norteamericano. Con el desplazamiento de las industrias tradicionales por la moderna industria militar, electrónica, aeroespacial y automotriz que tuvo el estado de California en los Estados Unidos, la economía tijuanaense nuevamente se vio favorecida mediante un efecto de arrastre.³²

Si bien la reactivación de la economía local ante todo tenía que ver con un proceso de reordenamiento de los espacios económicos en el mundo, la expresión de dicho proceso también tuvo como referente nacional los programas Nacional Fronterizo (PNF), de Industrialización Fronteriza (PIF) y de Comercialización Fronteriza (PCF), puestos en marcha entre 1961 y 1970 por el gobierno federal. De alguna manera, la puesta en marcha del PNF y del PIF había representado un logro para los organismos empresariales, que habían pugnado por el reconocimiento de las características del mercado regional y de las necesidades de los empresarios locales.

Por medio de dichos programas el gobierno canalizó recursos para la dotación de infraestructura a la industria y el comercio, además de crear los instrumentos legales y fiscales para la instalación de plantas maquiladoras, así como para la legalización de bienes de consumo estadounidenses.³³ Con tales medidas, de alguna manera el gobierno federal pretendía paliar los efectos negativos que podía

³¹ Por consolidación de la burguesía local entendemos el proceso mediante el cual el empresariado define su vocación principal y es capaz de articularse como un actor central de la negociación económica pero también política.

³² Óscar Contreras, *op. cit.*, p. 6.

³³ Según Cirila Quintero, la principal forma de estimular a la industria maquiladora fue la promulgación de leyes de inversión y exención de impuestos por parte del gobierno federal. Al respecto véase: Cirila Quintero Ramírez. 1997. *Reestructuración sindical en la frontera norte. El caso de la industria maquiladora*. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte, p. 54.

tener la política económica nacional en la frontera norte, sobre todo aquellos derivados de la conclusión del Programa de Braceros, en 1964, el cual había sido firmado por el gobierno mexicano y el estadounidense en 1942. Con su finiquito habían quedado sin empleo muchos mexicanos a lo largo de la frontera norte del país, por lo que para el gobierno federal el impulso a la industria maquiladora representaba una opción para solucionar temporalmente el problema del desempleo.³⁴

El PNF, que estuvo vigente entre 1961 y 1965, buscó fomentar una creciente participación de mercancías nacionales en el abastecimiento de la zona, así como la promoción de empresas industriales que se orientaran a producir satisfactores para las necesidades regionales, nacionales y para la exportación. De alguna manera, este programa fue indicativo del cambio en la importancia asignada a la región fronteriza. Por un lado, en el sentido político, se proponía recuperar soberanía territorial; por el otro, en el aspecto económico, buscaba cierta integración entre la industria nacional, tratando de estimular la potencialidad productiva de la zona.

A pesar de la industrialización alcanzada hasta el momento, en México no se había logrado transformar sustancialmente la estructura industrial del país. Es decir, la industrialización no había tenido lugar en todo el territorio nacional. El proceso de concentración y centralización del capital se localizó geográficamente en unos cuantos puntos, haciendo que perdiera dinamismo el conjunto de las fuerzas productivas del país.³⁵ Esa situación hacía más difícil la ampliación del mercado interno, por lo que en el caso de la frontera norte, el gobierno federal dispuso de instrumentos como el PIF y el PCF.

El PIF o Programa de Aprovechamiento de Mano de Obra Sobrante, puesto en marcha a partir de 1965, hacía un llamado a la industrialización sustitutiva y al rescate del mercado regional. Con dicho programa, el gobierno federal pretendía la creación de nuevas fuentes de trabajo y mayores ingresos, la introducción de métodos

³⁴ König Arriola Woog. 1976. *El programa mexicano de maquiladoras: una respuesta a las necesidades industriales norteamericanas*. México: El Colegio de México, p. 13.

³⁵ Sobre un análisis de la integración e industrialización de Tijuana, B.C., puede revisarse el libro de José Negrete Mata. 1988. *Integración e industrialización fronterizas: la Ciudad Industrial Nueva Tijuana*. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte.

modernos de manufactura y el consumo de materia prima mexicana. No obstante, los objetivos fueron más que nada una formalidad: por un lado, el gobierno mexicano proveyó infraestructura barata, insumos subsidiados, estímulos fiscales y otros apoyos, además de impulsar a la industria mediana y pequeña. Y, por otro, los inversionistas norteamericanos aprovecharon el programa para relocalizar los procesos productivos, contratando mano de obra barata con fiscalización preferencial y aprovechando la cercanía geográfica con las plantas matrices y el nulo compromiso de permanencia.³⁶

En la década siguiente, el gobierno se propuso integrar la zona al resto del país mediante la conquista de su mercado. Para ello fue promovido el Programa de Comercialización Fronteriza. Sin embargo, éste tuvo grandes obstáculos porque la región tenía hábitos de consumo arraigados, cuya satisfacción tradicional provenía de la planta estadounidense, y que eran propiciados por la existencia de la zona libre.³⁷ De hecho, por las condiciones de la planta productiva nacional, no había posibilidades de disputar este mercado en un plano de competencia abierta en precio, calidad y diversidad, salvo mediante el uso de medidas económicas que modificaran esas condiciones.

Con ese programa se hicieron esfuerzos por rescatar el mercado fronterizo para la industria nacional.³⁸ El PCF pretendió retener al consumidor fronterizo y lograr la concurrencia a la frontera de la industria del interior del país. Ello condujo a que se aplicaran diversas medidas, entre las que destacaron la importación de artículos denominados “gancho”, la promoción de la construcción y la ampliación de los centros comerciales, así como el otorgamiento de apoyos fiscales a los industriales del interior del país que concurrieron a la frontera.³⁹

³⁶ Adalberto Aceves Monteón y Ramón de Jesús Ramírez Acosta. 1990. *Baja California hacia el año 2000*. Mexicali, B.C.: s/e.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Otro de los trabajos importantes para el análisis del desarrollo del mercado fronterizo es el de Alejandro Mungaray y Patricia Moctezuma. 1984. “La disputa por el mercado fronterizo, 1960-1983”. *Estudios Fronterizos*, I: 3, Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, B.C.

³⁹ José Negrete Mata (1988), *op. cit.*

Ese conjunto de medidas alteró los patrones de importación fronteriza, principalmente en localidades no incluidas en el régimen de zona libre. De tal manera que la tradicional importación de artículos de consumo realizada por la población fue acompañada y después monopolizada por la importación masiva de los comerciantes.⁴⁰ Las actividades comerciales realizadas al amparo del PCF contaron además con un conjunto de medidas que facilitaron los trámites para la importación, por lo que el volumen de importaciones por estos conceptos aumentó considerablemente a partir de su implantación.

A pesar de los objetivos planteados en ambos programas, éstos resultaron contradictorios en sus resultados. Mientras que el PIF tenía como meta generar mayores ingresos y mejores niveles de vida para la población fronteriza mediante la industrialización regional, el PCF planteaba el llamado “rescate” del mercado fronterizo.⁴¹ De llevarse a cabo la sustitución de importaciones con productos de origen nacional, debido a la baja competitividad de los productos del interior del país, se hubiera incrementado el costo de la canasta de bienes en la frontera, por lo que el rescate del mercado fronterizo era incompatible con el modelo de industrialización impulsado por el PIF. Lo que realmente sucedió fue que con el PCF se realizó una mayor importación de bienes estadounidenses, como resultado de liberar los procedimientos de importación para la franja fronteriza, orientando con ello un patrón de consumo que no hacía sino ubicar más al consumidor en el mercado norteamericano.

Hubo dos situaciones derivadas de este proceso: por un lado, el hecho de que desde esa época las maquiladoras constituyeron una fuente importante de empleos e inversión, para el estado y para Tijuana. Por otro, que a raíz de la localización de este tipo de industria, Tijuana comenzó a registrar un aumento significativo de su población, mucha de la cual provenía del sur del país en búsque-

⁴⁰ *Ibid.*, p. 40.

⁴¹ Para una discusión sobre lo contradictorio de los programas puede revisarse el texto de Jesús Tamayo y José Luis Fernández. 1983. *Zonas Fronterizas*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas. Por otra parte, como un ejemplo de la diferencia en el proceso de desarrollo de la industria regional, de carácter más tradicional y vinculada a la acción estatal, véase, además de los textos de Mario Cerutti ya señalados, el libro de Carlos Alba Vega y Dirk Kruijt. 1988. *Los empresarios y la industria de Guadalajara*. Guadalajara, Jal.: El Colegio de Jalisco.

da de trabajo y mejores oportunidades de vida, y la cual creó una constante presión sobre los servicios públicos, los usos del suelo y vivienda en la localidad.

Con estas nuevas condiciones socioeconómicas y con las facilidades institucionales otorgadas por los gobiernos federal y estatal, los empresarios consolidaron su presencia en las actividades de comercio y servicios, más que en el desarrollo de la industria de transformación, además de que comenzaron a participar en la rama de la construcción.⁴² Emergieron nuevos comerciantes importadores y algunos empresarios que comenzaron a construir parques industriales para atender las demandas de las maquiladoras; como un ejemplo de la importancia que cobraría este tipo de inversiones véase el cuadro 1, al final del texto. Además, surgieron propietarios de negocios relacionados con bienes raíces, se amplió el sector de pequeños y medianos comerciantes y un nutrido grupo de profesionistas prestaba servicios relacionados con la asistencia jurídica, contable, financiera y técnica. Algunos negocios importantes en estas ramas fueron fundados por las familias Bustamante, Fimbres, Luttheroth y Arnaiz, entre otras.⁴³

Durante los años sesenta y setenta, la crítica de los organismos empresariales se centró en las acciones del gobierno federal. La Canaco, el CE y la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), que tenía como antecedente la fundación del Centro Patronal de Tijuana en octubre de 1964, cuestionaron seriamente el impacto regional de la política económica en relación con aspectos concretos como el control de cambios, la nacionalización bancaria o la restricción a las importaciones, medidas que eran consideradas producto de la incomprensión del gobierno federal respecto a las necesidades regionales. Es decir, más que cuestionar el papel del gobierno del estado, los empresarios tijuanaenses reafirmaron claramente su espíritu anticentralista.

⁴² Entrevista realizada con Raymundo Arnaiz, empresario del ramo inmobiliario, Tijuana, B.C., 6/03/2001.

⁴³ Uno de los mejores ejemplos sobre la participación exitosa del capital local en el sector comercial es el de la familia Fimbres, la cual tiene supermercados con un gran arraigo popular, que aún en la actualidad resisten la competencia de capitales nacionales vinculados a empresas como la Comercial Mexicana o Gigante, incluso de algunas franquicias como COSTCO o SAMS.

CRISIS ECONÓMICA Y NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las crisis que sufrió la economía nacional a mediados de los años setenta y principios de los ochenta, también marcó el proceso de reorganización de la economía de Tijuana. La zona libre parecía haber agotado su capacidad para impulsar a la economía local, mientras que la devaluación del peso en 1976 impactó negativamente los hábitos de consumo de los bajacalifornianos.

Por otro lado, la dinámica política local también experimentó cambios importantes que fueron abriendo otros espacios para la participación de los empresarios en la vida pública. En 1977, la repentina muerte del general Enrique Cuenca Díaz, candidato del Partido Revolucionario Institucional (PRI) a la gubernatura, permitió el ascenso al poder de uno de los miembros del empresariado tijuanaense. Roberto de la Madrid Romandía, amigo del entonces presidente José López Portillo, tomaría el lugar de Cuenca Díaz como candidato a gobernador. Los empresarios bajacalifornianos vieron representados en De la Madrid Romandía sus intereses y su idea sobre el proyecto de gobierno. En el ambiente empresarial y político del estado existía la convicción de que, desde la época de Abelardo L. Rodríguez, no había existido una situación tan favorable para mejorar las relaciones entre los empresarios locales y el centro.

Si bien la administración de Milton Castellanos Everardo (1972-1977) había significado un avance en la relación con la federación, no había logrado reunir a las fracciones empresariales del estado en una postura unitaria de negociación.⁴⁴ Cuando se acercaba el término del régimen de zona libre, a mediados de 1977, y sin que existiera un proyecto de política económica definido para la zona fronteriza, Roberto de la Madrid comenzó a organizar, como parte de su estrategia proselitista, una serie de consultas en las que participaba activamente el sector empresarial, con el fin de elaborar su programa de gobierno. Como uno de sus principales objetivos planteaba obtener una prórroga del régimen de zona libre y generar un programa de desarrollo integral para la región, además de intentar la negociación de líneas de crédito para definir un perfil industrial

⁴⁴ Jorge Alonso. s/f. "Baja California: los límites y términos de la mediatización", mimeografiado.

para el estado y para apoyar el turismo. En sus promesas de campaña establecía que, una vez que llegara a la gubernatura, crearía la Comisión de Desarrollo Económico de Baja California, la cual sería clave en la alianza entre empresarios y gobierno del estado al convertirse en un escaparate para formular las demandas empresariales.

En 1978, a casi un año de la toma de posesión de Roberto de la Madrid, el presidente José López Portillo decretó la formación del Consejo Estatal de Desarrollo. Este organismo tenía la finalidad de cooperar con el gobierno del estado, proponiendo fórmulas para mejorar las condiciones económicas de la entidad. Además, en el marco de las dificultades económicas y políticas de fines del sexenio de López Portillo, y para recuperar la credibilidad del sector empresarial fronterizo, antes de concluir su mandato el presidente prorrogó el régimen de zona libre por un plazo que debía concluir en junio de 1985.

A pesar de esos intentos por recuperar la confianza del empresariado local, el inicio de la recesión económica de 1982 erosionó más los niveles de vida de la mayoría de la población fronteriza. La negociación entre el gobierno federal y la burguesía regional respecto a la permanencia de la zona libre se dificultó por la secuela de la crisis económica. Localmente, gran parte de la tensión aumentaba porque el mecanismo de operación de la zona libre experimentaba un proceso de modificación, el cual se había iniciado desde principios de la década de los setenta, con el fin de integrar la frontera a la actividad económica nacional. De acuerdo con los empresarios locales, los nuevos mecanismos de operación, más que estar diseñados para facilitar la actividad económica fronteriza, inhibían la posibilidad de dar una respuesta ágil y oportuna a los cambios coyunturales de la economía regional.⁴⁵

Entre 1982 y 1983, los empresarios bajacalifornianos comenzaron a tomar mayor conciencia de que lo que estaba en juego era la definición de un nuevo régimen de zona libre, con repercusiones para el futuro de la región. El primer signo de esa situación fue un discurso pronunciado en 1981 por el gobernador Roberto de la Madrid, quien se había convertido en el negociador de los intereses empresariales ante la federación. En ese contexto, el presidente Mi-

⁴⁵ Jorge Alonso (1989), *op. cit.*

guel de la Madrid planteó ante los empresarios que la zona libre había tenido su razón de ser, pero que debían buscarse nuevos mecanismos que ofrecieran mayores ventajas de las que otorgaba dicho régimen.⁴⁶ A fines de 1983, el presidente aseguró a los fronterizos que la zona libre se prorrogaría, pero también planteó que quedaban pendientes los cambios a realizarse. Sin embargo, como muestra de su disposición para negociar con los empresarios, el gobierno federal impulsó varias reuniones de auscultación entre los diferentes sectores productivos de la región y la Comisión Intersecretarial, las cuales —se decía— tenían el objetivo de conocer sus demandas e incorporar soluciones al respecto.⁴⁷

Las demandas que hacía la Federación de Cámaras de Comercio de la Zona Libre eran básicamente el mantenimiento de dicho régimen, la descentralización efectiva de las dependencias federales, la revisión de las restricciones para derogar lo inoperante, la expedición de un reglamento para imponer restricciones a la libre importación y la designación por el gobierno federal de una oficina administrativa que diera seguimiento, ante las diferentes secretarías, a los planes, programas y disposiciones referentes a la zona libre.

En un clima de tensión entre los empresarios locales y el centro, la negociación se enfocó en la intención del gobierno federal de establecer, con la apertura comercial, un solo régimen aduanero en el país. Desde 1984 el comercio organizado había manifestado su rechazo a la política de importaciones y esa actitud se acentuó cuando en enero de 1985 fueron definidos los montos para las cuotas globales de importación. El centro de su inconformidad con el régimen de concurrencia, radicaba en las proporciones de compra de productos nacionales que estaban obligados a adquirir por cada producto que se les permitía importar en franquicia. Esa proporción

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Las reuniones se realizaron en los cuatro municipios que entonces tenía el estado. En ellas empezó a prevalecer la demanda de que se otorgaran facultades al Comité de Promoción Económica (Copromec) para resolver localmente todos los problemas de la operación del régimen de zona libre. La Canacintra de la zona costera (Tijuana-Ensenada) pedía que se permitiera la libre circulación interfronteriza de productos, por lo que llamó a promover la exportación y denunció que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) entorpecía la política de exportación con medidas como la elevación de los costos de afianzamiento.

era de dos productos nacionales por uno de importación en algunos productos clave para su actividad, no obstante los comerciantes exigían que se invirtiera esta relación.⁴⁸

En noviembre del mismo año, el gobierno federal solicitó el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) y fue entonces cuando la Cuenca del Pacífico, que comprende a los países situados en las costas de este océano, cobró relevancia para el desarrollo económico nacional. Baja California adquirió una posición relevante ya que, además de poseer el puerto de Ensenada, su cercanía con el mercado californiano y con la existencia del régimen de zona libre la convirtieron en una importante puerta de entrada al mercado estadounidense, lo que entusiasmó a los inversionistas orientales.

A pesar de las expectativas sobre el futuro del estado en el marco del comercio internacional, con la visita del presidente De la Madrid a Baja California, en febrero de 1986, se abrió un nuevo conflicto. En esa ocasión el presidente dio a conocer nuevas medidas de fomento industrial para las franjas fronterizas, que sustituían a las que había expedido José López Portillo en 1978. En la reunión con los empresarios bajacalifornianos, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) presentó un pliego petitorio en el que demandaba del gobierno federal la eliminación de las restricciones que, en su opinión, entorpecían el flujo de la actividad económica, y pedía apoyo para mejorar la planta industrial local.⁴⁹ Cabe señalar que detrás de esas demandas seguía existiendo un fuerte conflicto alrededor de una posible prórroga para la zona libre, la cual debía concluir en 1991 y que tras una serie de negociaciones feneció en 1994.

Si bien el activismo de los empresarios bajacalifornianos encontró uno de sus canales de difusión en los organismos empresariales, la

⁴⁸ Ante la cerrazón de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), los comerciantes iniciaron una intensa campaña señalando las limitaciones del régimen de zona libre y, pese a los intentos de la Secofi por aislar a los comerciantes, la campaña fue encontrando eco en otros sectores en los que también comenzaba a haber inconformidades. Las soluciones favorables para los comerciantes se dieron en parte por la intervención del gobernador, pero sobre todo por la expectativa del gobierno federal de que la economía nacional se estaba recuperando (Jorge Alonso, 1989, *op. cit.*).

⁴⁹ Periodico *La Voz de la Frontera*, 16/05/86.

vía más eficaz para sus inconformidades realmente fue el propio aparato estatal. Durante la administración del gobernador Roberto de la Madrid Romandía (1977-1983), el liderazgo empresarial parecía haberse trasladado de las oficinas de la Coparmex a las oficinas de gobierno. En este sentido, el ejercicio de gobierno se caracterizó por una gestión de tipo empresarial, el ascenso de varios empresarios al gobierno estatal, al mismo tiempo que favoreció la realización de acciones que mejoraron la economía local. Algunos de los proyectos que se realizaron fueron: la modernización agrícola del Valle de San Quintín en el municipio de Ensenada; la reordenación de los espacios urbanos de Tijuana y Mexicali, y el fomento irrestricto a la industria maquiladora, concediendo nuevas garantías.⁵⁰

Por otra parte, en la búsqueda de cohesión de algunas de las fuerzas económicas, desde principios de la década de los ochenta el propio gobernador había planteado la posibilidad de crear el “Grupo BC”, el cual era pensado como un grupo económico con objetivos comunes, que sería capaz de competir en el mercado nacional. Su integración era concebida básicamente por miembros de la agroindustria y tendría el propósito de trascender a la región mediante su fortalecimiento en el sector pesquero.⁵¹ De nueva cuenta, a pesar de la convocatoria hecha a los empresarios bajacalifornianos, la crisis económica nacional y la falta de decisión del sector empresarial no permitió la constitución del grupo. Aunque actualmente no existe un grupo económico como tal, en el cuadro 2 pueden observarse las 50 principales empresas bajacalifornianas, algunas de ellas de capital local, siendo el caso más relevante, en términos de la penetración que ha tenido en el mercado nacional, el de la vitivinícola L.A. CETTO.

A pesar de que los empresarios de la zona libre de Baja California y parcial de Sonora no lograron convertirse en un grupo económico regional, siguieron haciéndose presentes en la negociación con el gobierno federal a través de sus organizaciones, por lo que llegaron a constituir uno de los colectivos más dinámicos frente a las medidas de política económica y en determinado momento incluso llegaron

⁵⁰ Óscar Contreras, *op. cit.*

⁵¹ José Negrete Mata. s/f. “Cuarenta años de Baja California en la política. Crisis y modernización política”, mimeografiado.

a plantear la posibilidad de fundar un partido empresarial,⁵² para defender lo que consideraban sus legítimos intereses. Sin embargo, éste sería otro de los proyectos que tampoco se llegaría a concretar.

Si bien con la prórroga de la zona libre Miguel de la Madrid obtuvo, a cambio, la confirmación del apoyo empresarial al entonces candidato del PRI a la presidencia de la República, Carlos Salinas de Gortari, muy pronto quedó demostrado que la alianza tradicional entre empresarios y gobierno comenzaba a deteriorarse. Como veremos más adelante, en Baja California, la elección de Margarita Ortega Villa como candidata priísta a la gubernatura del estado, en 1989, pondría a prueba la lealtad de algunos empresarios hacia el PRI.

A manera de resumen sobre la dinámica empresarial durante esta etapa podemos destacar lo siguiente: *a)* los empresarios se unificaron en torno a la defensa de la zona libre como instrumento para el desarrollo económico local; *b)* diversificaron sus estrategias de acción en tres sentidos. Primero, los órganos patronales funcionaron como espacios de lucha política frente a la cerrazón del centro. Segundo, el gobernador fue abiertamente el representante del sector empresarial y el principal negociador con el gobierno federal. Tercero, se inició un proceso de distanciamiento de algunos de los empresarios con su partido, lo que derivó en el acercamiento con la oposición en busca de otros espacios políticos para la defensa de sus intereses económicos.

REORIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y ALTERNANCIA POLÍTICA

La administración de Miguel de la Madrid se enfrentó a serios conflictos por un proceso de apertura económica que, con la entrada de México al GATT, se realizó de manera muy radical. Además, los problemas se acentuaron con la caída de los precios del petróleo, por lo que fue necesario crear una nueva alternativa de desarrollo basada en las exportaciones no petroleras y en la que la industria maquiladora era considerada uno de los elementos clave de la deno-

⁵² *Ibid.*

minada reconversión industrial.⁵³ En Tijuana, la industria que precedía a la maquila desarrollaba procesos simples de transformación de materias primas y se trataba de pequeñas empresas de capital nacional, inmersas en una economía en la cual el sector terciario era fundamental. Sin embargo, bajo el nuevo modelo de crecimiento, la maquiladora adquirió relevancia pasando de ser una solución transitoria para fomentar el desarrollo regional a un elemento sustancial de la política económica nacional.⁵⁴

El auge maquilador de mediados de la década de los ochenta estuvo inmerso en un plan de expansión del capital trasnacional, pero también en las facilidades que el gobierno federal y estatal brindaron a la inversión extranjera. Entre las facilidades que otorgó el gobierno federal al inicio de este proceso estaban los incentivos fiscales, la dotación de recursos energéticos a bajo costo, la exención de impuestos hasta de 100% en la importación de materias primas y en la exportación de productos semiterminados, así como facilidades legales y aduanales, todo esto sin contar con el hecho de que Tijuana representaba para los inversionistas la existencia de abundante mano de obra barata.⁵⁵

Esta situación ventajosa para el capital extranjero efectivamente trajo una derrama económica importante para Tijuana, lo que de alguna manera palió los efectos de la fuerte crisis económica nacional.

⁵³ Cirila Quintero. 1990. *La sindicalización en las maquiladoras tijuanenses, 1970-1988*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, pp. 37-66.

⁵⁴ Para un análisis de la estructura económica del estado durante los años ochenta y noventa, así como de las posibilidades de desarrollar un proyecto basado en la industria de la transformación y en otros sectores estratégicos como el pesquero, véase el texto de Ma. del Rosío Barajas. 2002. "Estructura económica de Baja California: desempeños y retos". *Baja California. Sociedad, economía, política y cultura*. Coordinado por Tonatiuh Guillén. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Serie Biblioteca de las Entidades Federativas, pp. 279-319.

⁵⁵ Sobre esto puede consultarse el libro de Jorge Carrillo y Alberto Hernández. 1985. *Mujeres fronterizas en la industria maquiladora*. México: Secretaría de Educación Pública/Centro Fronterizo del Norte de México, pp. 60-70. Y para un recuento sobre la transformación de la industria maquiladora, puede consultarse Jorge Carrillo. 1989. "Transformación de la industria maquiladora de exportación". *Las maquiladoras: ajuste estructural y desarrollo regional*. Coordinado por Jorge Carrillo et al. Tijuana, B.C.: El Colegio de la Frontera Norte/Fundación Friedrich Ebert Stiftung.

El hecho de haber sustentado la actividad económica local en el sector maquilador permitió a los empresarios tijuanaenses gozar de una década de importantes beneficios económicos, sobre todo aquellos relacionados con la construcción de parques industriales. Además, se desarrollaron otras actividades relacionadas con el auge de dicha industria, como fue el caso de la construcción de vivienda de interés social para los trabajadores, al mismo tiempo que se amplió el sector de servicios profesionales vinculados a la gestión, fiscalización, aduanas, asesorías, etc., tan necesarias para agilizar trámites.

A pesar de la época de oro de la industria maquiladora en Tijuana, la vocación del empresariado tijuanaense siguió estando definida básicamente por las necesidades del mercado binacional, por lo que no puede hablarse del desarrollo y fortalecimiento de una industria local. Tampoco hubo una evolución hacia etapas más avanzadas de la revalorización del capital, como pudiera haber sido la creación de un grupo financiero que unificara a buena parte del empresariado y le diera mayor poder de acción como colectivo.

En ese contexto, los empresarios tijuanaenses relacionados con el sector maquilador quedaron a expensas de procesos definidos por los intereses del exterior en varios sentidos: *a)* una dinámica estrechamente vinculada con los vaivenes de la economía norteamericana que, de acuerdo con los ciclos de auge o recesión de Estados Unidos, ha favorecido la instalación o el retiro de plantas maquiladoras en Tijuana, sobre todo de aquellas de mayor empuje, tales como las que fabrican componentes electrónicos o de autopartes; *b)* tener que competir bajo la lógica de la máxima ganancia, por la cual el sector maquilador tiende a buscar otros puntos de ubicación como China, que representa mayores incentivos para su establecimiento, como los relacionados con la normatividad y con la existencia de mano de obra más barata que la mexicana.

Ahora bien, así como los empresarios bajacalifornianos, y en especial los tijuanaenses, han mostrado su capacidad de adaptación a las demandas del mercado binacional, también han podido adecuarse a las transformaciones de su relación con el poder político. Mientras el cuestionamiento de algunos de los empresarios a las acciones del gobierno federal parecía haber quedado atrás, entre los pequeños y medianos empresarios comenzaba a gestarse un movimiento de búsqueda de nuevos espacios de participación, incluso más allá de las cámaras empresariales, con el fin allegarse apoyos

en su lucha contra lo que consideraban los saldos del mal gobierno: el deterioro de su nivel de vida, la poca eficiencia de las administraciones y los actos de corrupción.

Como en prácticamente todas las regiones del país, buena parte del sector empresarial bajacaliforniano, sobre todo los grandes empresarios, ha estado tradicionalmente vinculada al PRI. Sin embargo, tal como también sucedió en otras partes del país, durante la década de los ochenta, en Baja California los pequeños y medianos empresarios comenzaron a involucrarse abiertamente en la actividad política partidista, vinculándose básicamente al PAN.

El final de esa década representó para el priísmo bajacaliforniano el inicio de su resquebrajamiento,⁵⁶ así como la ruptura de la relación entre la burguesía local y la burocracia gobernante. De un gobierno abiertamente proempresarial como el de Roberto de la Madrid Romandía, se pasó a uno que mantenía un discurso altamente populista, pero que ya no contaba con los recursos necesarios para mantener el intercambio de bienes económicos y políticos con sus bases de apoyo, todo esto como resultado de la seria crisis económica nacional, pero sobre todo por el enriquecimiento y dispendio de los propios gobernantes.

Para tratar de deslindarse de la política que había caracterizado la gestión de Roberto de la Madrid y con la intención de ganarse el apoyo popular, el gobernador Xicoténcatl Leyva Mortera (1983-1988) empleó un discurso en el que prometió estar cerca de los necesitados y poner distancia respecto de la burguesía local. Al clima de confrontación que finalmente creó con el empresariado, se sumaron las fuertes pugnas internas que eran reflejo de la lucha de dos grupos políticos distintos a los que pertenecían Roberto de la Madrid y Xicoténcatl Leyva. El primero había recibido total apoyo del ex presidente de la República, José López Portillo, de quien el ex gobernador era amigo personal; mientras que el segundo

⁵⁶ Para mayores detalles sobre las divisiones del priísmo bajacaliforniano y los conflictos en la constitución de una fuerza opositora de izquierda, puede consultarse el texto de José Negrete Mata. 2002. "Historia política y alternancia en Baja California". *Baja California. Sociedad, economía, política y cultura*. Coordinado por Tonatiuh Guillén. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Serie Biblioteca de las Entidades Federativas, pp. 57-95.

tenía el apoyo de Miguel de la Madrid, a través de Miguel Alemán Valdés, ex presidente y tío del gobernador.

Con el ascenso de Xicoténcatl Leyva, en el interior del PRI se desactivaron muchos de los viejos cuadros y en su lugar se incorporaron políticos que mantenían una actitud prepotente y poco vinculada a las bases. Además, desde su inicio, la administración de Leyva Mortera se había caracterizado por las grandes manifestaciones de protesta, como las realizadas contra las tarifas eléctricas en Mexicali; el descontento estudiantil contra el alza a las tarifas de transporte urbano; el malestar de la burocracia estatal y el magisterio por las pérdidas en sus niveles de ingresos; las invasiones de terrenos por grupos marginados, y las movilizaciones de la clase media. Ese contexto había llegado a ser favorable a partidos como Acción Nacional, que en Mexicali encabezó las movilizaciones contra el alza a las tarifas eléctricas y en Ensenada apoyó la inconformidad ciudadana por una nueva Ley Catastral, que pretendió ponerse en marcha a pesar de haber causado revuelo entre las familias acomodadas. Tal situación de confrontación, dentro y fuera de su partido, finalmente llevaría a Leyva a renunciar a su cargo en 1988.

Las elecciones de 1989 marcaron un cambio en la vida política del estado y transformaron las relaciones entre los empresarios y el PRI, así como entre los empresarios y el gobierno. La imposición desde el centro de la candidata priísta a la gubernatura, Margarita Ortega Villa, contribuyó al desplazamiento de los grupos económicos locales. Ortega era para los empresarios locales una persona ajena a sus intereses y además representaba el agravio contra dos de los principales grupos priístas vinculados a ciertas fracciones del empresariado: el grupo de Milton Castellanos, de Mexicali, y el grupo de Gustavo Almaraz, de Tijuana, quienes aspiraban a contender por dicho cargo y que finalmente tuvieron que conformarse con la nominación como candidatos del PRI a las alcaldías de esos municipios.

Dos problemas a los que se enfrentó Margarita Ortega⁵⁷ de forma inmediata fueron: reunificar a la clase política regional y soportar el descontento de los empresarios. Por ello, sólo después del 28 de

⁵⁷ Víctor Islas Parra. 1990. *La estampida de los generales*. Mexicali, B.C.: s/e.

marzo de 1989, cuando fueron llamados a Los Pinos a dialogar con el presidente Carlos Salinas de Gortari, los empresarios terminaron por apoyar la candidatura de Margarita Ortega.

A esa reunión fueron convocados, de Tijuana: Roberto de la Madrid Romandía, ex gobernador del estado; Carlos Bustamante Anchondo, empresario de parques industriales y cabeza de una de las fracciones empresariales más importantes; José Fimbres Moreno, dueño de la cadena de supermercados Calimax y quien estaba incurriendo en la renta de naves industriales; Alejandro de la Vega, empresario de la rama de la construcción; Enrique Ríos, miembro de la cadena de ropa Dorians; Raymundo Arnaiz, empresario de la construcción y servicios inmobiliarios; Luis Cetto, empresario vitivinícola; Pedro Romero Torres Torija, empresario del sector comercio, y Octavio Corona, ex presidente de la Canaco. De Mexicali asistieron Gastón Luken, empresario dedicado a los servicios financieros; Ramón Martín del Campo y Francisco Fuentes Terrazas, empresarios del sector comercio, y Heriberto Amarillas.⁵⁸

De manera paralela y como parte de las estrategias para evitar que los principales empresarios del estado apoyaran al PAN, en Mexicali se constituyó la Asociación Política de Empresarios, A. C. (APEAC), afiliada a la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) del PRI, la cual extendió sus operaciones a nivel estatal, aunque más tarde terminaría por desintegrarse.⁵⁹ Si bien esa asociación formó parte del comité de finanzas del PRI y declaró abiertamente su apoyo a Margarita Ortega, algunos empresarios miembros de la APEAC también comenzaron a establecer vínculos con la oposición,⁶⁰ apoyando la campaña del entonces candidato del PAN y también empresario, Ernesto Ruffo Appel.

⁵⁸ Azucena Valderrábano. 1990. *Historias del poder. El caso de Baja California*. México: Editorial Grijalbo, pp. 63-64.

⁵⁹ Tonatiuh Guillén López. 1993. *Baja California, 1989-1992: alternancia política y transición democrática*. México: El Colegio de la Frontera Norte/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades-UNAM, p. 160.

⁶⁰ Respecto a la participación de los empresarios en la vida política del estado, el entonces presidente del CCE, Héctor Santillán Muñoz, terminaría por reconocer la posición pragmática de ese sector diciendo que “los empresarios (debían) mantener las condiciones económicas favorables para sus inversiones, por lo que varios de ellos (habían participado) en las campañas de los aspirantes del PRI y el PAN, con aportaciones económicas”. Después de las elecciones de 1989, el empresario mexicalense Néstor Culebro también aceptó que este sector había brindado apoyo económico

Ruffo era miembro del PAN desde 1982. Egresado de la licenciatura en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), había sido gerente general de Pesquera Zapata en el puerto de Ensenada y presidente del Consejo Coordinador Empresarial de esa localidad, organismo que agrupaba a representantes de las cámaras de comercio, pesca, construcción e industria restaurantera, y del Centro Empresarial. Ernesto Ruffo también tenía la experiencia de haber sido alcalde de Ensenada (1986-1989).⁶¹ Su triunfo había servido como detonador para un proceso de transformación más acelerado de Acción Nacional,⁶² ya que había dado la pauta para la incorporación de nuevos actores en la vida partidaria, quienes contribuyeron con recursos económicos y técnicos así como con el apoyo de nuevas redes sociales de las cuales formaba parte importante la Coparmex. Desde el proceso electoral de 1989, este organismo participa de manera activa en la discusión de las propuestas de los candidatos, organiza debates públicos, invita a conferencistas para disertar sobre temas político-electorales y convoca a la ciudadanía a participar directamente durante los comicios.

Ernesto Ruffo Appel ganó las elecciones para gobernador en 1989 con 204 120 votos contra 162 941 de Margarita Ortega Villa. Durante su gobierno, sobre todo en su primer trienio (1989-1992), incluyó como parte de su equipo a algunos medianos empresarios que ini-

tanto a la candidata del PRI como al candidato del PAN. Sobre el particular véase el libro de Irma Campuzano. 1995. *Baja California en tiempos del PAN*. México: La Jornada Ediciones, pp. 45-47.

⁶¹ Durante su gestión en el puerto, Ruffo Appel se enfrentó con serios problemas con el gobierno estatal, encabezado por Xicoténcatl Leyva Mortera, quien había alentado a los sindicatos oficiales de Ensenada a la confrontación con el alcalde panista. Uno de los sucesos más sonados, que le valió a Ruffo un amplio apoyo ciudadano, fue la huelga de trabajadores de limpia pública, situación que lo llevó a salir a las calles con sus colaboradores y a pedir la solidaridad de los ensenadenses, para prestar ellos mismos el servicio de recolección de basura. Durante la gestión de Leyva Mortera, Ernesto Ruffo se convirtió en blanco de constantes ataques por parte del gobernador, pero también recibió el apoyo de los ciudadanos que lo veían como un mártir del sistema.

⁶² Para mayores detalles del proceso de transformación del PAN en su tránsito de partido de oposición a partido en el gobierno, véase el texto de Tania Hernández Vicencio. 2000. *De la oposición al poder. El PAN en Baja California, 1986-2000*. México: El Colegio de la Frontera Norte.

ciaban su participación en la política partidaria. Buena parte de los miembros de la nueva élite política había sido socializada en organismos empresariales, especialmente en la Coparmex, y conocían a Ruffo Appel como empresarios de Ensenada, y otros desde su etapa de estudiantes en el ITESM, por mencionar sólo algunos. Este era el caso de Enrique Chapela, Víctor Sarmiento y Óscar Sánchez del Palacio.⁶³

Aunque en otras administraciones los empresarios de alguna forma habían sido parte del gobierno, la diferencia fundamental respecto al gobierno de Ruffo Appel era el perfil de éstos. Durante las administraciones priístas el vínculo del gobierno era con grandes empresarios cuya actividad se realizaba en el comercio, la construcción y los servicios inmobiliarios, mientras que los medianos y pequeños empresarios que llegaron al gobierno con el triunfo de la oposición se dedicaban básicamente al comercio y a los servicios profesionales. La mayoría de estos empresarios se había involucrado en política partidista para “hacer cambios desde el gobierno”. En este sentido, dos de sus objetivos prioritarios eran la búsqueda de la eficiencia en la administración pública y modificar las prácticas clientelares entre gobierno y organismos empresariales.

De los más de diez años que lleva gobernando el PAN en Baja California, tres de los cuatro gobernadores han sido empresarios. Con la excepción de Alejandro González Alcocer, Ernesto Ruffo, el fallecido Héctor Terán y Eugenio Elorduy pertenecen al sector de empresarios medios del estado. Esta situación ha permitido el entendimiento entre el gobierno estatal y el sector empresarial a partir de un lenguaje común, identificación de objetivos y definición de estrategias compartidas para el desarrollo económico del estado y de Tijuana.

La visión empresarial de los gobiernos panistas ha permeado su gestión en distintos sentidos. Por un lado, la idea de que la iniciativa privada es fuente de mejoramiento social, por lo que el Estado debe

⁶³ Sobre las características de la élite panista puede consultarse el texto de Tania Hernández Vicencio. 2002. “Nuevas élites políticas y transición democrática en Baja California”. *Baja California. Sociedad, economía, política y cultura*. Coordinado por Tonatiuh Guillén. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Serie Biblioteca de las Entidades Federativas, pp. 125-144.

promover su mejor y ordenado funcionamiento, en la práctica los ha llevado a reactivar instancias de gobierno que faciliten una ágil relación entre gobierno y empresarios, más allá del puente que pueden constituir los organismos empresariales. Tal es el caso del Comité Estatal del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, una de las instancias por medio de las cuales pequeños y medianos empresarios han sido interlocutores clave para el gobierno estatal. Por otro lado, han dado prioridad a un gobierno sustentado en una eficiente administración, es decir, en un manejo más transparente de los recursos públicos y menos corrupción, a pesar de que una asignatura pendiente para los gobiernos panistas tiene que ver con la definición de una política social de largo plazo.⁶⁴

Si bien los medianos empresarios llegaron a formar parte de la burocracia política, los grandes empresarios aún mantienen un espacio fundamental para incidir en las acciones de gobierno, mediante la integración del Consejo de Desarrollo Económico de Tijuana (CDET), donde se definen las acciones sustantivas que habrá de seguir el gobierno municipal para fomentar el desarrollo económico.

En Tijuana, el CDET ha estado presidido por personas como Carlos Bustamante Anchondo, uno de los empresarios y priístas más importantes de la ciudad, quien renunció a su actividad al frente de dicho organismo para contender por el PRI al cargo de senador en las elecciones de julio de 2000, y que en los comicios locales de julio de 2001 buscó la candidatura a la alcaldía de Tijuana. Es importante comentar que, antes de que el proceso interno se llevara a cabo, Bustamante Anchondo renunció al PRI, denunciando que el procedimiento interno para la elección del candidato había sido antidemocrático y había favorecido al entonces diputado federal y actual diputado por el Partido de la Revolución Democrática (PRD), Jaime Martínez Veloz.

Otra característica de los nuevos tiempos que vive la relación entre los empresarios y el PRI, es que actualmente es más frecuente ver a integrantes de las grandes familias empresariales, tradicio-

⁶⁴ Sobre este último asunto véanse los textos de Víctor A. Espinoza Valle. "Gobiernos de oposición y participación social en Baja California", pp. 195-214, y de Benedicto Ruiz Vargas. "La relación gobierno-sociedad en Baja California", pp. 229-242, en Tania Hernández Vicencio y José Negrete Mata, coords. 2001. *La experiencia del PAN. Diez años de gobierno en Baja California*. México: El Colegio de la Frontera Norte/Plaza y Valdés.

nalmente priístas, participando en actos de apoyo a candidatos de distinto partido, como es el caso de la familia Lutteroth. Héctor Lutteroth Camou es un viejo militante del PRI, mientras que su hijo Ascan Lutteroth ha venido apoyando abiertamente a los candidatos panistas. No obstante, la dirigencia priísta en Tijuana ha censurado fuertemente algunas de las actitudes de los Lutteroth. Por ejemplo, durante el proceso electoral federal de 2000, el señor Lutteroth fue criticado por algunos líderes de su partido por haber recibido en su casa a Cuauhtémoc Cárdenas, entonces candidato a la presidencia de la República. Si bien Héctor Lutteroth también tuvo conversaciones con los candidatos del PRI y el PAN, Francisco Labastida y Vicente Fox, la reprimenda pública e incluso amenaza de expulsión por parte de los priístas se debió a su reunión con el líder de la izquierda.

Ahora bien, al hacer un recuento sobre la actividad económica reciente en Tijuana observamos que, con los vaivenes recientes del sector maquilador, algunos empresarios han tratado de dar un nuevo sentido a su vocación. La llamada crisis de los energéticos en el sur del estado norteamericano de California, está marcando lo que a mediano plazo pudiera ser la pauta para la recomposición de las inversiones locales, vía la generación de electricidad y la producción de gas.

A pesar de la oposición de algunos sectores tanto nacionales⁶⁵ como norteamericanos⁶⁶ al establecimiento de plantas generadoras

⁶⁵ En el marco de las discusiones sobre la posible privatización de la industria eléctrica en México, la prensa nacional registró la siguiente información: “Meses antes de que el presidente Vicente Fox Quesada hiciera pública la intención de su gobierno de buscar una reforma constitucional para que la iniciativa privada invirtiera en electricidad, por lo menos dos decenas de empresas, principalmente estadounidenses, comenzaron a tomar posiciones para construir plantas de generación en la frontera norte del país, con miras a crear una vasta zona de exportación de energía para atender las necesidades de la región suroeste de Estados Unidos. Compañías como Sempra Energy International, con sede en San Diego, California, e Inter-Gen, con casa matriz en Boston y Dynergy realizan desde operaciones en Baja California [...] donde están planeando desarrollar proyectos para vender gas natural y electricidad a consumidores estadounidenses y mexicanos”. Cabe señalar que varias de estas empresas son las mismas que realizaron fraudes a los consumidores en Estados Unidos, como la quebrada Enron, que participó en el diseño de la política energética del gobierno del presidente Fox. *La Jornada*, 22/08/2002, p. 5.

⁶⁶ De acuerdo con declaraciones del diputado federal perredista Jaime Martínez Veloz en San Diego, California, la jueza federal Irma González falló en contra de dos

de energía y gas en tierras bajacalifornianas, Ernesto Ruffo Appel —hasta mediados de 2003 comisionado para asuntos de la frontera norte— y Héctor Lutteroth —representante del empresariado tijuanaense—, han planteado públicamente que dos fuertes posibilidades para la economía local radican en la producción de energía eléctrica y de gas natural para los vecinos californianos, durante los próximos quince años.⁶⁷

Este pudiera ser el nuevo incentivo para un mercado al que la desaceleración de la economía norteamericana y el repliegue del sector maquilador han afectado de manera directa. De hecho, es clara la existencia de un grupo importante de inversionistas norteamericanos que han venido realizando constantes visitas a la zona, así como algunos trabajos en el área de Tijuana y Rosarito para sopesar la factibilidad del proyecto. En estos trabajos ha participado como asesora la empresa estadounidense Sempra Energy, la compañía distribuidora de gas natural más grande de Estados Unidos, que sirve a 5.4 millones de usuarios en el sur de California y a 21 millones en todo el país. Dicha empresa otorga sus servicios a través de sus subsidiarias Southern California Gas y San Diego Gas and Electric.

Mientras tanto, el gobierno municipal de Tijuana, de extracción panista, también plantea su propia estrategia de desarrollo económico basada en tres vertientes: *a)* impulsar al ramo automotriz, tomando a Toyota como empresa ancla que sirva como atractivo para que sus 90 proveedores se ubiquen en Tijuana; *b)* reforzar desde el

plantas eléctricas, construidas en territorio bajacaliforniano, que exportarían energía a Estados Unidos. La razón del fallo es la ausencia de estudios de impacto ambiental sobre los reales efectos negativos que ocasionaría la operación contaminante de las plantas en ambos lados de la frontera. El diputado Martínez Veloz comenta al respecto: “En el colmo del surrealismo, la Comisión Reguladora de Energía (en nuestro país) otorgó permiso a la Marathon Oil para instalar una planta de almacenamiento de gas natural y una de energía eléctrica, un día después del dictamen de la jueza estadounidense contras las otras dos plantas. Llama la atención la persistencia de la CRE, a pesar de que al ser afectadas las plantas por el fallo judicial en Estados Unidos, se afecta también el proyecto de la gasera que proveería de combustible a las otras plantas y la cual buscaría instalarse en Playas de Tijuana”. *La Jornada*, 16/05/2003, p. 21.

⁶⁷ Entrevista realizada con Héctor Lutteroth Camou, empresario de los ramos de comercio, servicios y desarrollo inmobiliario (construcción de parques industriales), Tijuana, B.C., 6/03/2001.

CDET los procesos de la industria biomédica y biotecnológica, y c) fomentar la rama de la construcción, con un especial énfasis en el rubro de vivienda, porque la ciudad necesita 25 000 casas al año y ahora se construyen solamente 15 000. En este sentido, el gobierno municipal está invitando a los promotores del desarrollo, encabezados por los grupos ARA, Geo, Urbi, Beta y otros, a realizar mayores inversiones en este rubro,⁶⁸ ya que, según datos del propio municipio, Tijuana tiene aproximadamente 2 millones de habitantes y llegan al año cerca de 90 000 personas.⁶⁹

El gobierno municipal apuesta a convertir a Tijuana en un centro de negocios, que no tiene que ser maquilador. Bajo esta premisa, el alcalde plantea que es fundamental el desarrollo de obras, la creación de incentivos fiscales y un comercio más libre, que impulse la industria nacional que por ahora tiene menor importancia en la localidad. En palabras de Jesús González Reyes:

se requiere que los inversionistas tengan reglas claras y un esquema fiscal a largo plazo, donde las empresas no tengan que adivinar cuáles son los impuestos a pagar cada año, al mismo tiempo que se determinan cuáles serán los esquemas de incentivos. Un sistema de aranceles para competir con China y que el municipio sea declarado como una zona de excepción, que la frontera funcione como una zona económica estratégica como los distritos comerciales de los países más avanzados.⁷⁰

Sin embargo, hay al menos seis inhibidores del desarrollo de la región, que la Secretaría de Desarrollo Económico reconoce como el gran reto a enfrentar por parte del gobierno y los empresarios:⁷¹ 1) atender el problema de la seguridad pública, para poder salvaguardar los intereses de los inversionistas; 2) pugnar por la puesta en marcha de reformas estructurales que permitan a los empresa-

⁶⁸ En este sentido también coinciden importantes empresarios como Raymundo Arnaiz y José Galicot, quienes ven en los negocios inmobiliarios una amplia posibilidad, para que las inversiones locales no dependan de las tendencias de la economía norteamericana.

⁶⁹ Entrevista con el alcalde panista de Tijuana, Jesús González Reyes, publicada en la revista *Milenio*, núm. 295, 12/05/2003, pp. 50-51.

⁷⁰ *Ibidem*.

⁷¹ Entrevista con el secretario de Desarrollo Económico del municipio de Tijuana, Humberto Izunza Fonseca, publicada en la revista *Milenio*, núm. 295, 12/05/2003, pp. 50-51.

rios extranjeros invertir con confianza, sobre todo con certeza jurídica y con base en una clara miscelánea fiscal; 3) resolver el asunto de la carencia de infraestructura de transporte, para comunicar de manera ágil dos centros económicos importantes de la frontera norte, como son Tijuana y Monterrey; 4) atender las dificultades del suministro de energía y el costo de la electricidad; 5) fomentar una cultura laboral global, elevando el nivel de educación y capacitación de los trabajadores, y 6) buscar el acceso al financiamiento bancario para las empresas locales.

COMENTARIOS FINALES

La ubicación de Tijuana, ciudad fronteriza escasamente vinculada con el centro del país, determinó su poca articulación dentro de los planes y políticas de desarrollo regional impulsados por el gobierno federal, por lo menos hasta la década de los sesenta. Esta situación permitió una mayor independencia de la dinámica económica local respecto de los vaivenes de la economía nacional, mientras que contribuyó al fortalecimiento de las relaciones económicas del mercado binacional con el vecino estado de California en los Estados Unidos.

Aunque el desarrollo de la zona industrial tuvo en el discurso el propósito de desconcentrar la industria del país, promoviendo nuevos polos de desarrollo en la frontera, en el caso de Tijuana este objetivo no fue alcanzado. Por el contrario, la instalación de la maquiladora llevaba en sí misma una dinámica desindustrializadora, que acabó con las posibilidades de integración económica nacional de esta región fronteriza.

Estos elementos hicieron que para los empresarios locales fuera más viable económicamente convertirse en rentistas de parques industriales, en empresarios inmobiliarios y de servicios relacionados con la maquila, que arriesgar sus capitales en el impulso de una industria que no podía competir con la estadounidense ni tampoco con la industria nacional. La consolidación de la burguesía local se dio pues en función de su inserción ventajosa en el mercado binacional, más que en el marco del mercado interno.

Además, en la historia económica de Tijuana también resalta la importancia del comercio y posteriormente del sector servicios, lo

que, aunado al nulo éxito por impulsar una industria con arraigo local, contribuyó a que la dinámica del sector empresarial se fincara en su habilidad para adecuarse a los cambios en la demanda del mercado externo. En este contexto, se formó un sector empresarial que si bien en diversas formas ha pugnado por la puesta en marcha de proyectos de desarrollo adecuados a las necesidades de la región, ha carecido de una perspectiva de largo plazo.

Por todo esto, es posible afirmar que en Tijuana no existe un grupo empresarial único y cerrado, al estilo de lo que puede ser el Grupo Monterrey, sino que se trata de un empresariado que se ha constituido como un sector altamente heterogéneo, capaz de adaptarse a las demandas de su entorno en forma ágil e inmediata. Lo cual ha sido una ventaja en términos de permanencia, pero también ha constituido su principal obstáculo para poder unificarse y llegar a convertirse en un fuerte grupo económico.

Su capacidad de adaptación también se ha visto reflejada en la arena política. Esto ha sido posible porque, si bien la vieja clase política que representaba los intereses de la burguesía tradicional ha sido desplazada del ejercicio del gobierno, no ha buscado una confrontación real con la nueva élite política en ascenso, en buena parte integrada por un sector de medianos y pequeños empresarios que llegaron al gobierno con el triunfo del PAN. Por encima de ideologías y proyectos partidarios, los empresarios bajacalifornianos, y sobre todo los tijuanenses, muestran una vez más cómo sus intereses económicos y las necesidades derivadas de su condición en el mercado binacional son el elemento que eventualmente les permite cohesionarse en el terreno político.

Con estas características es posible entender que la burguesía bajacaliforniana y, salvo algunas excepciones, la tijuanense, no han logrado sobrepasar la frontera local y regional, para llegar a ser parte de los sectores clave de la burguesía nacional. Si bien es cierto que por las características del modelo económico actual (que pone énfasis en la apertura de mercados, el intercambio comercial con los estadounidenses y el fomento a la industria maquiladora de exportación) los empresarios de Tijuana son actores importantes, también es cierto que la inexistencia de un grupo sólido ha inhibido su capacidad para avanzar a mejores posiciones dentro de la burguesía y de la burocracia política a nivel nacional.

NOTA

Quiero hacer patente mi agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y a El Colegio de la Frontera Norte, por haber financiado el proyecto de investigación Los empresarios en el desarrollo socioeconómico y político de Tijuana, B.C., del cual es producto este trabajo. Asimismo, agradezco al Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), en el Distrito Federal, donde me encuentro realizando una estancia como parte de su Programa de Investigadores Huésped.

Recibido en noviembre de 2002

Aceptado en junio de 2003

CUADRO 1.**PARQUES INDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE TIJUANA**

| <i>Parque</i> | <i>Responsable</i> | <i>Area</i> | <i>Inicio</i> | |
|---|--------------------|--------------|----------------|---------------|
| <i>Principales Inquilinos</i> | | | | |
| | | <i>(Has)</i> | <i>operac.</i> | |
| 1 Arboledas/Industrias Afal Eureka, Storn, Golden North American, | Ascan Lutteroth | 2.0 | 1991 | Iwa State, |

ESTE ES DESPLEGADO VA SIN FOLIAR

LAS 50 PRINCIPALES EMPRESAS DE BAJA CALIFORNIA

| <i>Empresa</i> | <i>Núm. de empl.</i> | <i>Inicio de operaciones</i> | <i>Giro productivo</i> | <i>Crecim. anual</i> |
|--------------------------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------|
| 1 Agencia Aduanal Obregón* | 65 | 1992 | Servicios | ND |
| 2 Alimentos de Baja California* | 208 | 1996 | Industria | 1.50% |
| 3 Baja Celular* | 1 300 | 16/11/90 | Telecom. | 114.30% |
| 4 Baja Oriente* | 2 918 | 1984 | Industria | 64.20% |
| 5 BGB Internacional | 222 | 8/12/95 | Industria | 15.00% |
| 6 Bimbo | 1 151 | 10/09/86 | Industria | ND |
| 7 Bravo II* | 15 | 03/92 | Agrícola | 30.00% |
| 8 Cablemás | 350 | 1973 | Servicios | ND |
| 9 Cervecería Corona* | 301 | 1981 | Industria | ND |
| 10 Cintas Vac | 150 | 1983 | Industria | ND |
| 11 Concretos Artesanales* | 53 | 1992 | Industria | ND |
| 12 Compañía de Gas de Tijuana* | 650 | 3/08/46 | Servicios | 6.72% |
| 13 Compañía Siderúrgica | 562 | 1991 | Industria | 2.90% |
| 14 Computec | 65 | 24/03/86 | Servicios | ND |
| 15 Dorians* | 3 068 | 4/11/59 | Comercio | 14.90% |
| 16 Embotelladora de Mexicali | 791 | 1991 | Industria | 11.10% |
| 17 Empacadora Rosarito* | 250 | 1955 | Industria | 10.00% |
| 18 Ensamblés Diversos | 26 | 1983 | Industria | ND |
| 19 Fábrica de Envases de Vidrio | 245 | 1987 | Industria | ND |
| 20 Fábrica de Papel San Francisco | 540 | 22/05/80 | Industria | 22.00% |
| 21 Farmacias Roma | 4 000 | 1936 | Comercio | ND |
| 22 Grupo Promesa* | 286 | 1966 | Industria | 0.50% |
| 23 G-Tel Comunicación* | ND | 1998 | Telecom. | ND |
| 24 Hermosillo y Asociados | 40 | 1982 | Construcción | ND |
| 25 Hotel Calafia* | 116 | 3/07/80 | Servicios | 15.00% |
| 26 Hotel Las Misiones* | 140 | 1979 | Servicios | ND |
| 27 Hotel Lucerna | 207 | 13/07/80 | Industria | 36.57% |
| 28 Intercraft Burnes | 60 | 1973 | Industria | 28.50% |
| 29 Kenworth Mexicana | 1 930 | 12/59 | Industria | ND |
| 30 L.A. CETTO* | 1 100 | 06/57 | Agrícola | 6.70% |
| 31 Molinera del Valle* | 125 | 1939 | Industria | ND |
| 32 Mueblería El Rubí* | 228 | 6/01/64 | Comercio | ND |
| 33 Originales Alejandra* | 3 000 | 1981 | Industria | ND |
| 34 OXXO | ND | 1987 | Comercio | 20.00% |
| 35 Pasteurizadora Jersey* | ND | 1925 | Comercio | 6.00% |
| 36 Pegaso | ND | 25/02/99 | Telecom. | 35.00% |
| 37 Power Tools Mexicana | 1 599 | 1995 | Industria | 17.00% |
| 38 Price Pfiser | 2 660 | 1984 | Industria | 0.50% |
| 39 Procesadora Industrial de Cristal | 40 | 1991 | Industria | ND |
| 40 Procesadora Mexicali | ND | 1976 | Industria | 12.80% |
| 41 Procesos Metálicos | 197 | 1984 | Industria | ND |
| 42 Proconsa | 400 | 1952 | Comercio | ND |
| 43 Promocasa | 900 | 22/08/92 | Construcción | 12.00% |
| 44 Rancho Los Pinos | 3 000 | 1954 | Agrícola | 20.00% |
| 45 Refacciones La Comercial | 600 | 1980 | Comercio | ND |
| 46 Rosarito Beach Hotel* | 350 | 23/05/60 | Servicios | 13.94% |
| 47 San Felipe Marina Resort | 103 | 23/04/93 | Servicios | 32.75% |
| 48 Technolock | 2 064 | 1996 | Industria | 182.90% |
| 49 Teléfonos del Noroeste* | 1 572 | 05/80 | Telecom. | 16.70% |
| 50 URBI* | 5 283 | 11/11/81 | Construcción | ND |

FUENTE: Secretaría de Desarrollo Económico.

*Las empresas marcadas son de capital local o en ellas hay participación de capital local.

NOTA: La relación de las empresas está en estricto orden alfabético.

CUADRO 1

PARQUES INDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE TIJUANA

| <i>Parque</i> | <i>Responsable</i> | <i>Área (Has)</i> | <i>Inicio operac.</i> | <i>Principales inquilinos</i> |
|---|----------------------------------|-----------------------|---------------------------|---|
| 1 Arboledas/Industrias Afal | Ascan Lutteroth | 2.0 | 1991 | Iwa Eureka, Storn, Golden State, North American, Production Sharing |
| 2 Centro Industrial Azteca | José C. Fimbres | 1.7 | 1996 | Saehan, Toa, Baja Mill Works, Seong Ji |
| 3 Benítez | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 4 Centro Industrial Bustamante | Miguel Velasco | 6.8 | 1980 | Blue Devil, ERTI, Loral Electro, Dynasty Classics |
| 5 Centro Industrial Cerro Colorado | Carlos Trejo | 3.5 | 1986 | Merry Tech, Dowty Mexus, Action Plastics |
| 6 Centro Industrial El Refugio | Marcela Carrera | 7.0 | 1997 | _____ |
| 7 Centro Industrial Fábricas y Bodegas | Eduardo Fimbres | 5.5 | 1968 | Mabamex, Prorec, Vent. Romia, Ind. Universales |
| 8 Centro Industrial Ferrocarril | José C. Fimbres | 1.6 | 1995 | Impulsora de Abarrotes, Tor de México |
| 9 Centro Industrial Fimher | José C. Fimbres | 3.5 | 1984 | Panasonic, Grodan, Ind. Noro, Multireach, Contraventanas |
| 10 IMMM | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 11 Centro Industrial Independencia | Marcela Carrera | 4.5 | 1997 | _____ |
| 12 Insurgentes/Industrias Afal | Ascan Lutteroth | 4.5 | 1980 | Hasbro |
| 13 Centro Industrial Insurgentes II | Carlos Trejo | 1.5 | 1986 | Sherwood Medical |
| 14 Centro Industrial La Campiña | José C. Fimbres | 4.5 | 1988 | Sony, Falcon, Eficamex, Juguetreces |
| 15 Industrias Las Brisas | Ascan Lutteroth | 1.0 | 1978 | Printex, Porto Italia, Thermoom |
| 16 Centro Industrial Limón Los Pinos | Alberto Limón Alejandro Limón | 14.5 | 1986 | Ivac, Manufacturas de Tijuana |
| 17 Los Pinos III | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 18 Industrias Luna Park | Ascan Lutteroth | 1.0 | 1979 | Seacon de México, Blind Design |
| 19 Centro Industrial Luna Park II | Carlos Trejo | 1.4 | 1986 | Pioneer, Maquilas California |
| 20 Pitsa | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 21 Parque Industrial California | Federico Escobedo | 102 | 1997 | _____ |
| 22 Parque Industrial Cerro de las Abejas | Marcela Carrera | 17.8 | 1997 | _____ |
| 23 Parque Industrial Chilpancingo | Ernesto Lutteroth | 85.0 | 1996 | Paragon, Mabesa, CSB Battery, Security Capital |
| 24 Colinas | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 25 Parque Industrial El Águila | Federico Escobedo | 120 | 1989 | Matsuchita, Sony, Easton, Sanyo, Saehan Cassio, Pioneer, JVC |
| 26 Parque Industrial El Florido | Marcela Carrera | 40 | 1990 | Sony, Tuscarora |
| 27 Parque Industrial El Lago | Fred Sanders | 120 | 1985 | _____ |
| 28 Frontera | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 29 Parque Industrial Insurgentes | Mark Behling | 12 | 1989 | KB Foam, Kimstar Plastics, R&K Foam |
| 30 La Gloria | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 31 Parque Industrial La Gravera | Fred Sanders | 220 | 1997 | ADI Systems |
| 32 Parque Industrial La Jolla | Fred Sanders | 136 | 1997 | _____ |
| 33 Parque Industrial La Mesa | Francisco Rubio | 13.7 | 1987 | Nellcor, Adila Volex, Polk Audio, Hyson |
| 34 Los Potros | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 35 Parque Industrial Misiones | Fred Sanders | 11 | 1996 | Sunrise Medical, Nichibe, Reliable Container |
| 36 Parque Industrial Morelos | David Mayagoitia | 10 | 1986 | Casa Autrey, Dupont, Waste Mngmt., Seco |
| 37 Parque Industrial Nordika | Francisco Rubio | 37 | 1997 | Kyomex |
| 38 Parque Industrial Nueva Tijuana (sección dorada) | David Mayagoitia | 100 | 1981 | Matsushita, Sanyo, Hitachi, Douglas, Furniture, Smurfit |
| 39 Parque Industrial Pacífico | David Mayagoitia | 385 | 1989 | Sony, Sanyo, Matsushita Bush, Int. Rectifier |
| 40 Parque Industrial Presidentes | Miguel Velasco | 35 | 1983 | Globe Furniture, Kyung-In U. Lim |
| 41 Parque Industrial Tecnomex | Enrique Mier y Terán | 30 | 1990 | Hughes Network Systems |
| 42 Parque Industrial Tijuana Internacional | Miguel Velasco | 50 | 1986 | Smith Corona, Verbatim, SAFT, Kodak, Kyocera, Samsung |
| 43 Parque Industrial Valle del Sur | Fred Sanders | 85 | 1991 | Tatung, Munekata, Medimexico, Int. Golf, Wilshire |
| 44 Vistas | _____ | _____ | _____ | _____ |

FUENTE: Desarrollo Económico e Industrial de Tijuana.