



# **PDE 2021-2040** **BAJA CALIFORNIA**

**Política de Desarrollo Empresarial**

## Consulta empresarial para la conformación de la nueva Política de Desarrollo Empresarial

**SEPTIEMBRE 2021**

**AXIS | Centro de Inteligencia Estratégica**

M.I. Saúl De los Santos Gómez

M.D.R. Lilia G. Covarrubias Astorga

### Impulsores:



**SEST**  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y COMERCIO  
GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA



CONSEJO  
COORDINADOR  
EMPRESARIAL  
BAJA CALIFORNIA



CDT | Consejo de Desarrollo  
de Tijuana



**FIDEM**  
FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DE  
GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

### Grupo técnico:



El Colegio  
de la Frontera  
Norte



**AXIS**  
Centro de Inteligencia Estratégica



## Introducción

El presente documento contiene los resultados de la consulta al sector empresarial realizada mediante una encuesta en línea con el fin de disponer de un análisis situacional en torno al desarrollo económico de Baja California e identificar elementos para construir una visión prospectiva desde la óptica empresarial.

Para tal fin es estableció como alcance una encuesta hecha extensiva a representantes del sector empresarial de todos los municipios del estado, buscando una representación sectorial proporcional a su participación en la economía.

En términos del alcance de la investigación, se buscó obtener información respecto a los siguientes aspectos desde la óptica empresarial:

- Principales ventajas competitivas (capacidades) del estado en materia económica
- Principales oportunidades a aprovechar para un mayor crecimiento económico
- Retos más importantes a atender para un mayor crecimiento económico
- Propuestas de nuevas estrategias a implementar para impulsar el crecimiento económico

Este documento funge como un componente del proceso de conformación de la PDE para el periodo 2021-2040, por lo que no constituye por su propia cuenta un informe entregable, sino parte sustantiva del proyecto en su conjunto.



## Índice del documento

Reseña metodológica	4
Descripción de la muestra	6
CORTE SECTORIAL	
Factores de alta importancia para el desarrollo económico	9
CORTE TERRITORIAL	
Propuestas de acción y estrategia	25
Vocaciones productivas	33
Anexos	39

## Reseña metodológica

Con el objetivo de disponer de un análisis situacional en torno al desarrollo económico de Baja California e identificar elementos para construir una visión prospectiva desde la óptica empresarial, se realizó una consulta a empresarios pertenecientes a distintas actividades económicas de todos los municipios de Baja California. Dicha consulta serviría como insumo para complementar elementos clave que serían utilizados para la actualización de la Nueva Política de Desarrollo Empresarial 2021-2040.

Este esfuerzo se ha desarrollado con el fin de recabar información de suma importancia para el desarrollo de estrategias para el impulso al crecimiento económico regional mediante la convocatoria de las unidades locales del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y su coordinación estatal, así como representantes de la Secretaría de Desarrollo Económico y Sustentable de Baja California (SEST).

El cuestionario fue enfocado particularmente a conocer la perspectiva empresarial con respecto a temas incluyendo los factores para el desarrollo y su desempeño, acciones para el crecimiento económico, principales inhibidores, propuesta de estrategias, así como la opinión de quienes respondían acerca de las vocaciones productivas para su municipio.

A partir del diseño del cuestionario elaborado por el grupo técnico, se procedió a solicitar a las cámaras, asociaciones y organismos empresariales el difundir de manera masiva la invitación a sus agremiados y grupos directivos. Adicionalmente, se realizaron invitaciones directas a aquellas personas que habían participado en la edición pasada de la PDE (2001-2020) y empresarios de los que la propia secretaría tenía registro. En estos casos, el enlace para dirigir a los representantes de empresas a la encuesta digital fue distribuido principalmente por medio de correos electrónicos masivos y convocatorias en redes sociales. La consulta al sector empresarial se realizó vía una encuesta electrónica, la cual estuvo abierta al sector empresarial durante los meses de julio y agosto del año 2021.

El grupo técnico elaboró una matriz de la composición esperada de la muestra donde se contemplaron factores como el número de unidades económicas (empresas), las cifras de personal ocupado (empleo), valor agregado censal bruto (producción) y la formación bruta de capital fijo (inversión) para llegar a una cantidad de respuestas representativa por sector y por municipio. Se contempló una muestra mínima de 250 respuestas efectivas para una representación proporcional en términos de municipio y sector.

Se categorizó a las actividades económicas en 15 rubros, que a nivel agregado se integran en 3 sectores (primario, secundario y terciario). La Gráfica 1, muestra la matriz con la composición esperada de la muestra.



**Gráfico 1. Composición esperada de la muestra en términos territoriales y sectoriales**

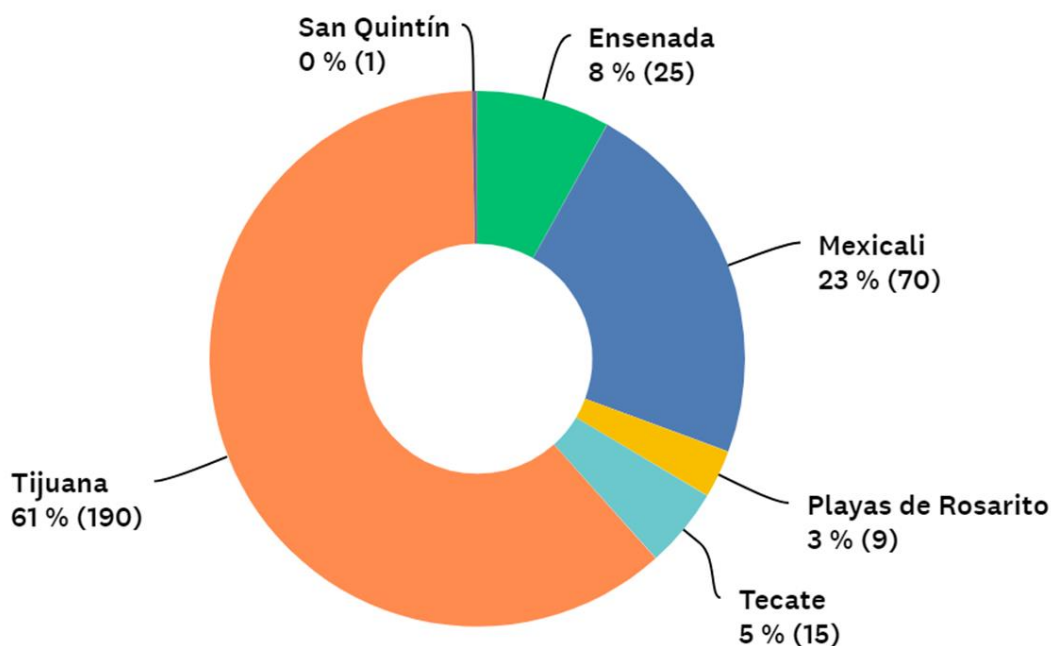
(Tamaño planificado de muestra mínima n=250)

Sector	Ensenada		Mexicali		Tecate		Tijuana		Playas de Rosarito	
PRIMARIO	0.6%	1.5	0.3%	0.7	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0
	5		5		0		0		0	
	Agropecuario		Agropecuario Mineria Energía y recursos naturales		No aplica		No aplica		No aplica	
Sector	Ensenada		Mexicali		Tecate		Tijuana		Playas de Rosarito	
SECUNDARIO	2.26%	5.6	10.81%	27.0	1.24%	3.1	24.79%	62.0	0.57%	1.4
	6		27		5		62		5	
	Manufactura Construcción		Manufactura Construcción		Manufactura		Manufactura Construcción		Manufactura	
Sector	Ensenada		Mexicali		Tecate		Tijuana		Playas de Rosarito	
TERCIARIO	8.34%	20.9	18.76%	46.9	1.47%	3.7	28.66%	71.7	2.20%	5.5
	21		47		5		72		6	
	Comercio Servicios de alojamiento Servicios de salud Servicios de apoyo a negocios Transporte Otros		Comercio Servicios de alojamiento Servicios de salud Servicios de apoyo a negocios Transporte Servicios financieros, inmobiliarios y profesionales Otros		Comercio Servicios de alojamiento Transporte		Comercio Servicios de alojamiento Servicios de apoyo a negocios Servicios de salud Servicios financieros, inmobiliarios y profesionales Transporte Servicios culturales Otros		Comercio Servicios de alojamiento Otros	
32		79		10		134		11		

## Descripción de la muestra

En términos de la composición de la muestra por municipios, se obtuvo la mayor participación en Tijuana (61%), seguido de Mexicali (23%), y el resto de los municipios que obtuvieron una muestra menor al 10%; Ensenada (8%), Tecate (5%), Playas de Rosarito (3%) y San Quintín (0%). Es importante notar que, aunque la composición de la muestra es menor para estos últimos 4 municipios, en términos de representatividad, el porcentaje de registros obtenidos es considerado como válido.

**Gráfico 2. Composición general de la muestra por municipio**

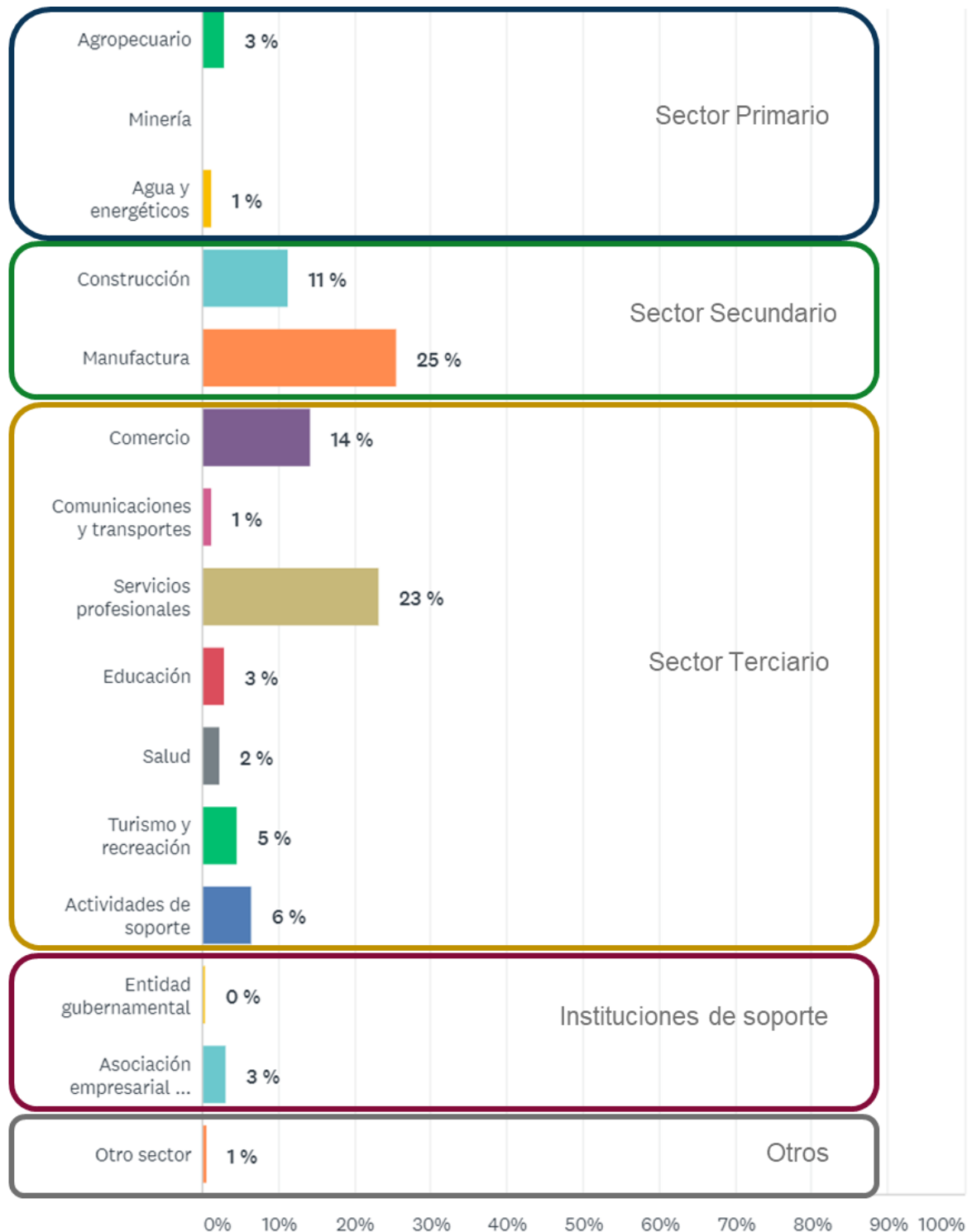


La muestra obtenida en términos sectoriales agregados se compone del Sector primario, donde se obtuvieron 4% de los registros, Sector secundario que obtuvo una participación de 36% de la muestra y Sector terciario con la mayor participación, alrededor de 54%, seguido de instituciones de soporte (3%) y otros (1%). Dentro de las actividades económicas con mayor número de registros se encuentran Manufactura (25%), seguido de Servicios profesionales (23%); otras actividades que destacan son comercio (14%) y construcción (11%). En el Gráfico 3, se observan las actividades económicas que componen cada uno de los tres sectores y dos categorías adicionales.



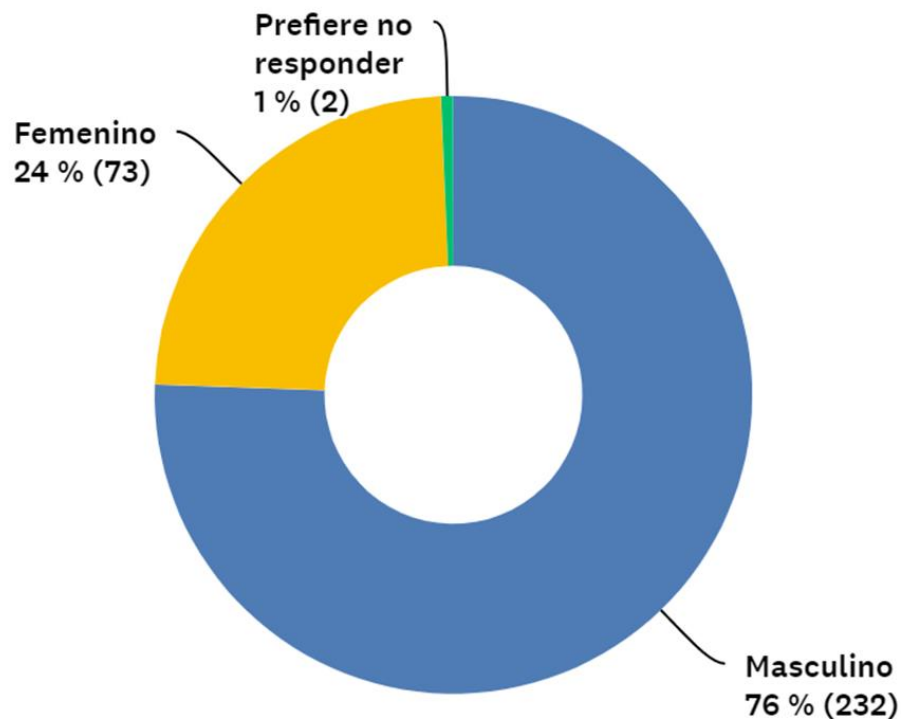


**Gráfico 3. Composición general de la muestra por actividad económica y sector**



En términos de género, el sexo masculino representó alrededor del 75% de la muestra, mientras que el sexo femenino representó el 25% de la muestra; solamente 2 personas optaron por no responder.

**Gráfico 4. Composición general de la muestra por género**



En el Anexo A se muestra una tabla cruzada de la composición de la muestra en términos territoriales y de las 15 actividades productivas utilizadas para la categorización.



## CORTE SECTORIAL

### Factores de alta importancia para el desarrollo económico

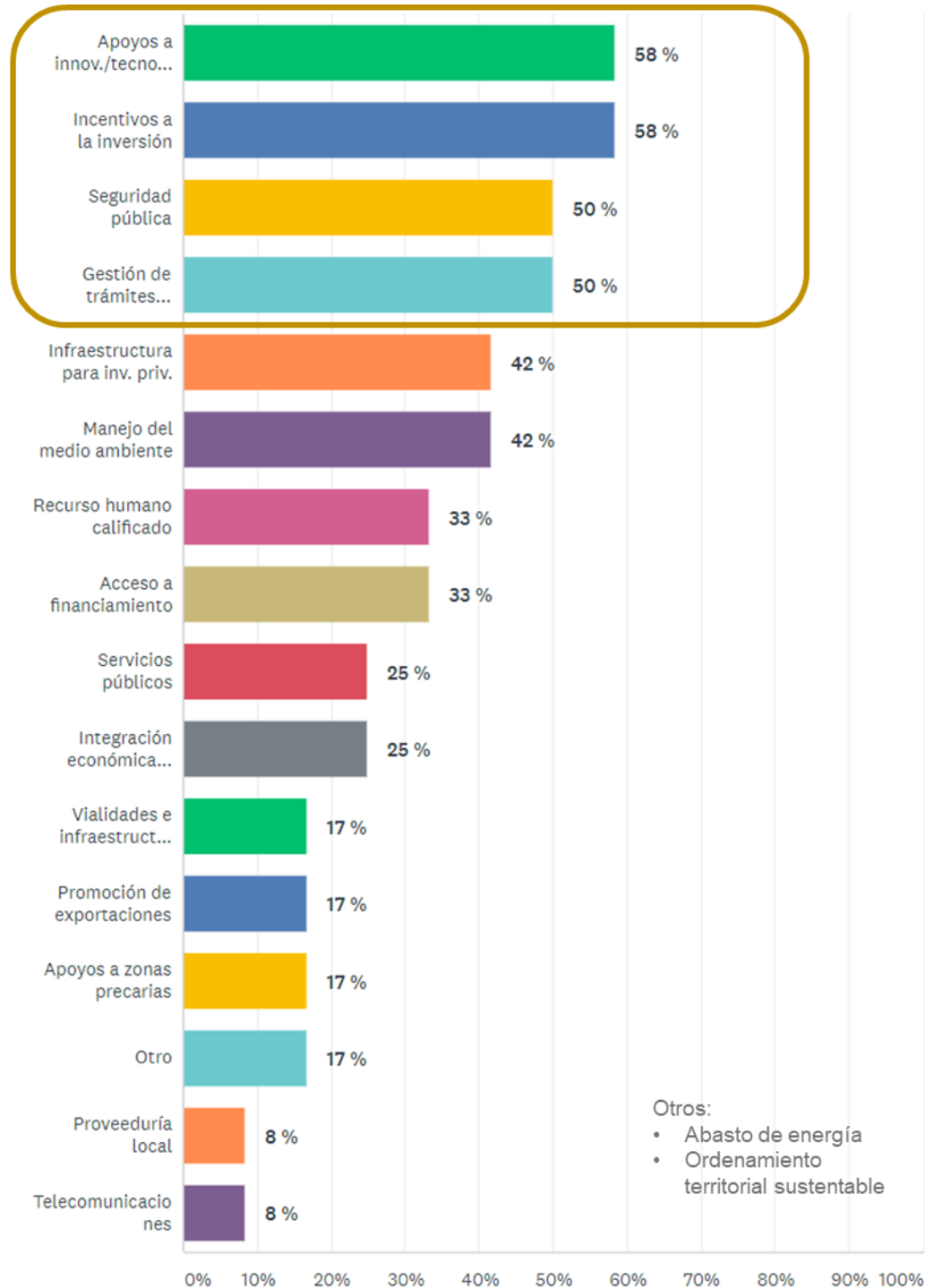
#### SECTOR PRIMARIO

Los encuestados del sector primario, compuesto por empresas de actividades agropecuarias, así como agua y energéticos, consideran de gran importancia los apoyos a la innovación y tecnología, así como los incentivos a la inversión con un 58% de los registros para cada una de estas respuestas. En segundo término, se encontró la seguridad pública y la gestión de trámites gubernamentales con un 50%. Debido al tipo de procesos que realiza este sector, otros factores contemplados incluye el abastecimiento de energía eléctrica, así como un ordenamiento territorial sustentable en el caso particular de las empresas agropecuarias.

La calificación sobre el desempeño en Baja California de dichos factores críticos reveló que los encuestados consideran el desempeño “altamente deficiente” y “deficiente”, para la mayoría de los factores. Entre las principales áreas consideradas altamente deficientes destacan el recurso humano calificado (33%), la disponibilidad de infraestructura para la atracción de la inversión privada (25%), así como el manejo sustentable del medio ambiente (25%) (Gráfico 6).



**Gráfico 5. Factores de alta importancia para el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector primario**





**Gráfico 6. Calificación del desempeño actual en Baja California de los factores críticos, de acuerdo con el sector primario.**





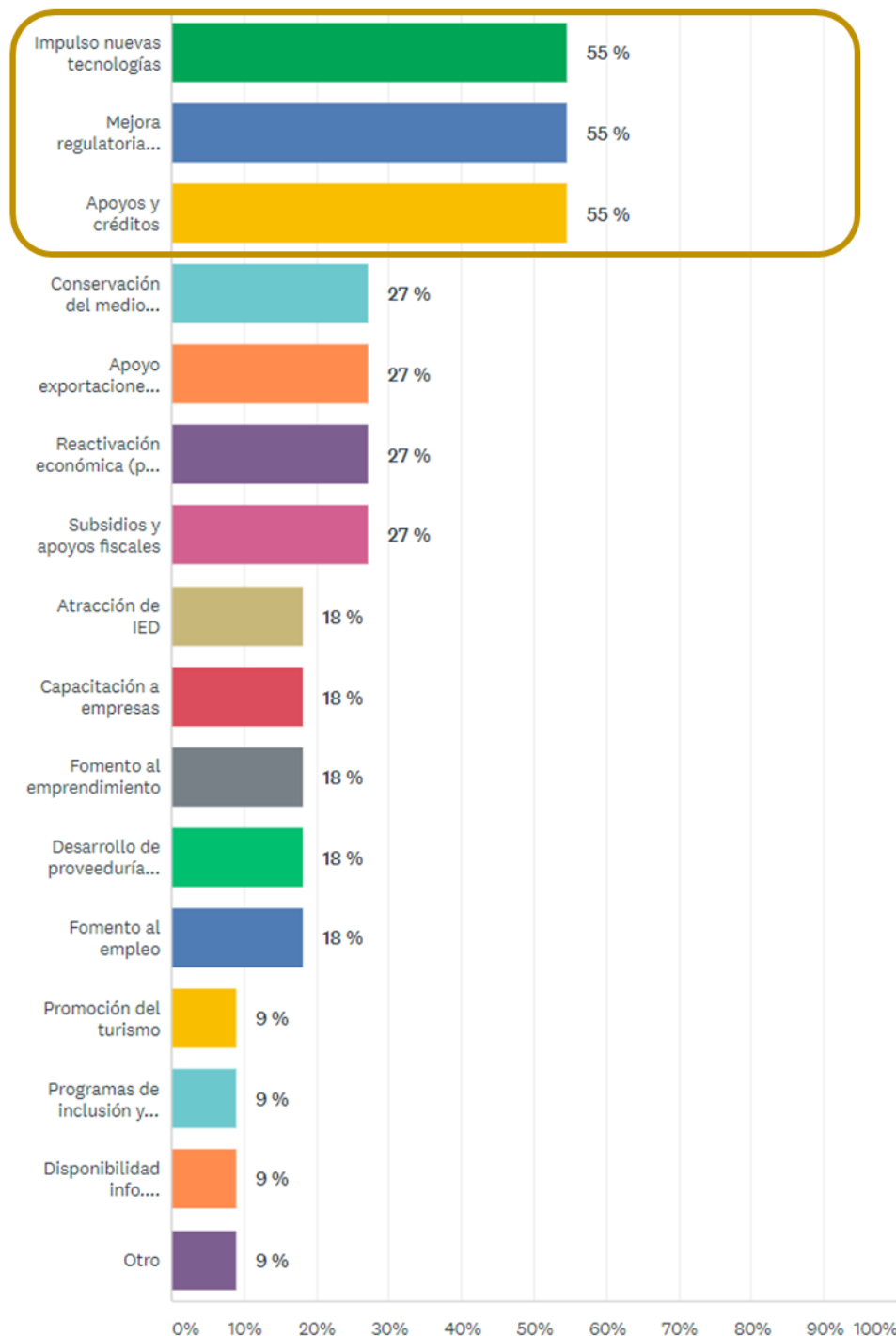
A grandes rasgos, si se observan el resto de los factores que fueron clasificados como altamente deficientes, se observa que el sector primario otorga un gran peso a los factores de producción - tierra, trabajo, capital y tecnología- que aparecen representados en la cuenta como “manejo del medio ambiente”, “recurso humano calificado”, “Infraestructura para la inversión privada” y “apoyos a la innovación y tecnología”, respectivamente. La ausencia de uno de estos factores tiene fuertes repercusiones sobre el crecimiento económico.

El gráfico destaca otros hallazgos importantes, como la deficiencia en vialidades e infraestructura, la integración económica regional y transfronteriza, la promoción de exportaciones y la gestión de trámites gubernamentales, donde el 100% de los encuestados manifestaron una calificación negativa al respecto.

Con base al desempeño de los factores críticos, se les pidió a los empresarios del sector primario que identificaran las principales acciones que el Gobierno del Estado debía abordar para incentivar el crecimiento de su sector (Gráfico 7). Las empresas seleccionaron proporcionalmente el impulso a nuevas tecnologías, la mejora regulatoria (en términos de la simplificación de trámites) y los apoyos y créditos. De estas acciones, se observa que solamente impulso a nuevas tecnologías y mejora regulatoria están directamente relacionadas con los factores antes mencionados como deficientes y altamente deficientes.



**Gráfico 7. Las acciones más importantes por enfatizar por el Gobierno del Estado para el crecimiento, de acuerdo con el sector primario.**





Finalmente, uno de los ejercicios más importante a nivel sectorial corresponde a la identificación de inhibidores, es decir aquellos factores, acciones y fenómenos que actualmente están perjudicando directamente el desarrollo del sector. Los empresarios del sector primario concuerdan que entre los principales inhibidores se encuentra la inseguridad pública, así como el difícil acceso a financiamiento, trámites, deficiencias en servicios públicos e infraestructura (equipamiento), así como falta de desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, consistentemente con las respuestas a los reactivos anteriores.

### SECTOR SECUNDARIO

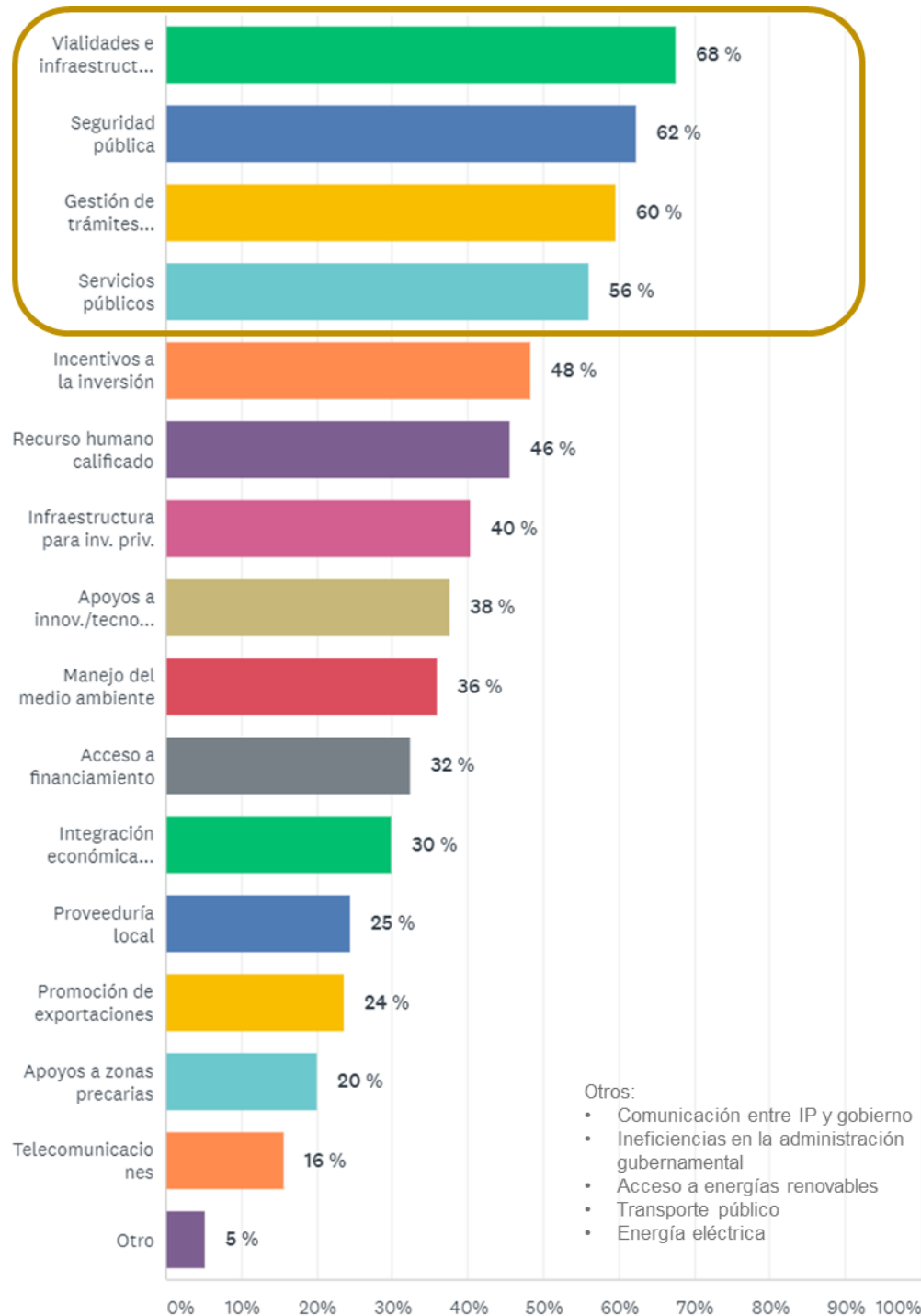
La composición de la muestra del sector secundario incluye empresas pertenecientes a las ramas de la construcción y de la manufactura en Baja California. Este sector considera entre los factores prioritarios para su crecimiento y desarrollo vialidades e infraestructura, la seguridad pública, la facilidad en la gestión de trámites y el acceso a servicios públicos.

Con respecto al desempeño de los factores anteriores, seguridad pública y vialidades e infraestructura vuelven a ser mencionados al figurar entre los primeros 3 lugares como uno de los factores altamente deficientes con un 46% y 37%, respectivamente. En tercer lugar, se encuentra la falta de infraestructura para la inversión privada con 35%. Es importante mencionar que otro de los factores que destacan es el apoyo a zonas precarias donde los encuestados evaluaron este factor como deficiente en términos generales en un 91%, como se observa en el siguiente gráfico.



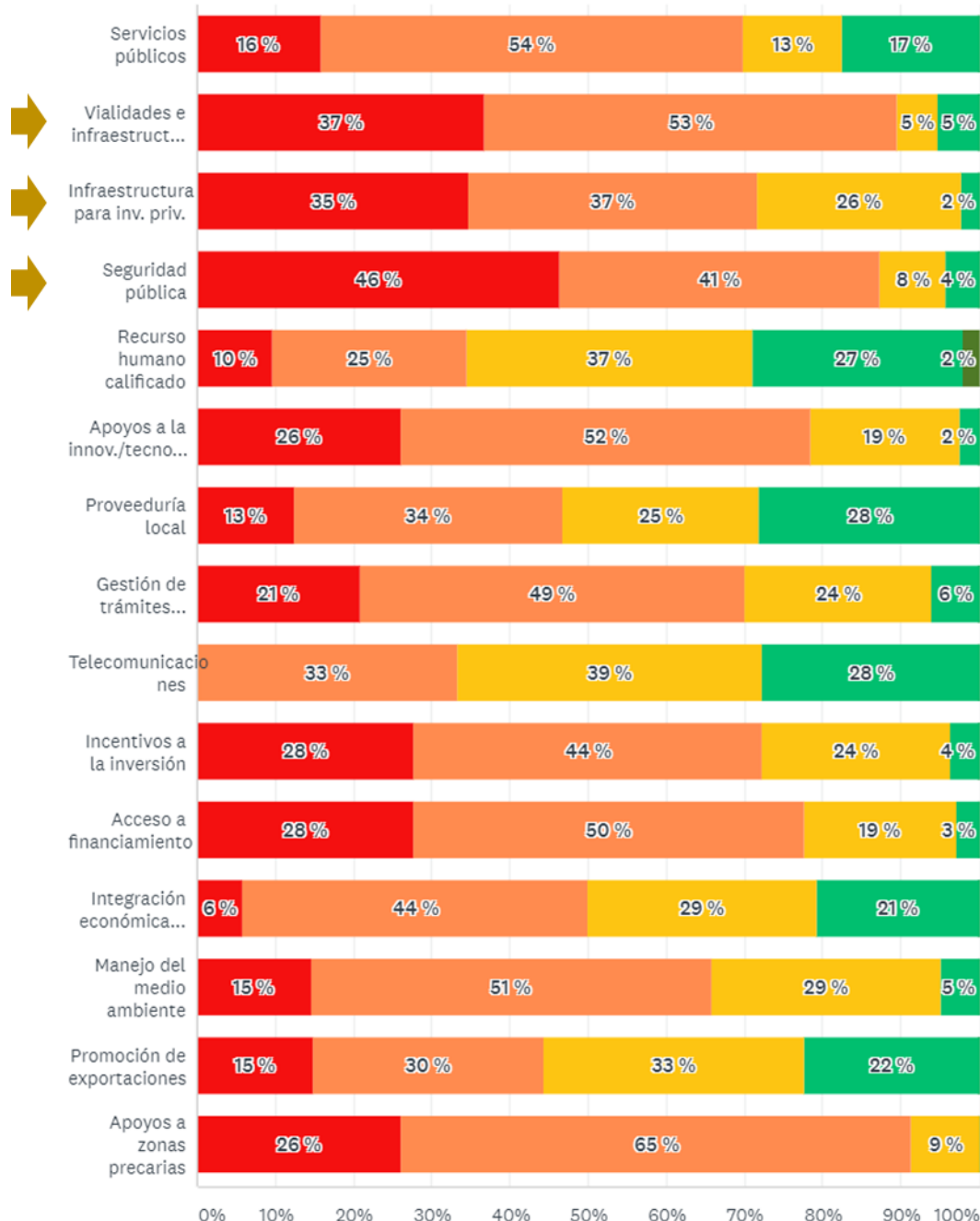


**Gráfico 8. Factores de alta importancia para el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector secundario**





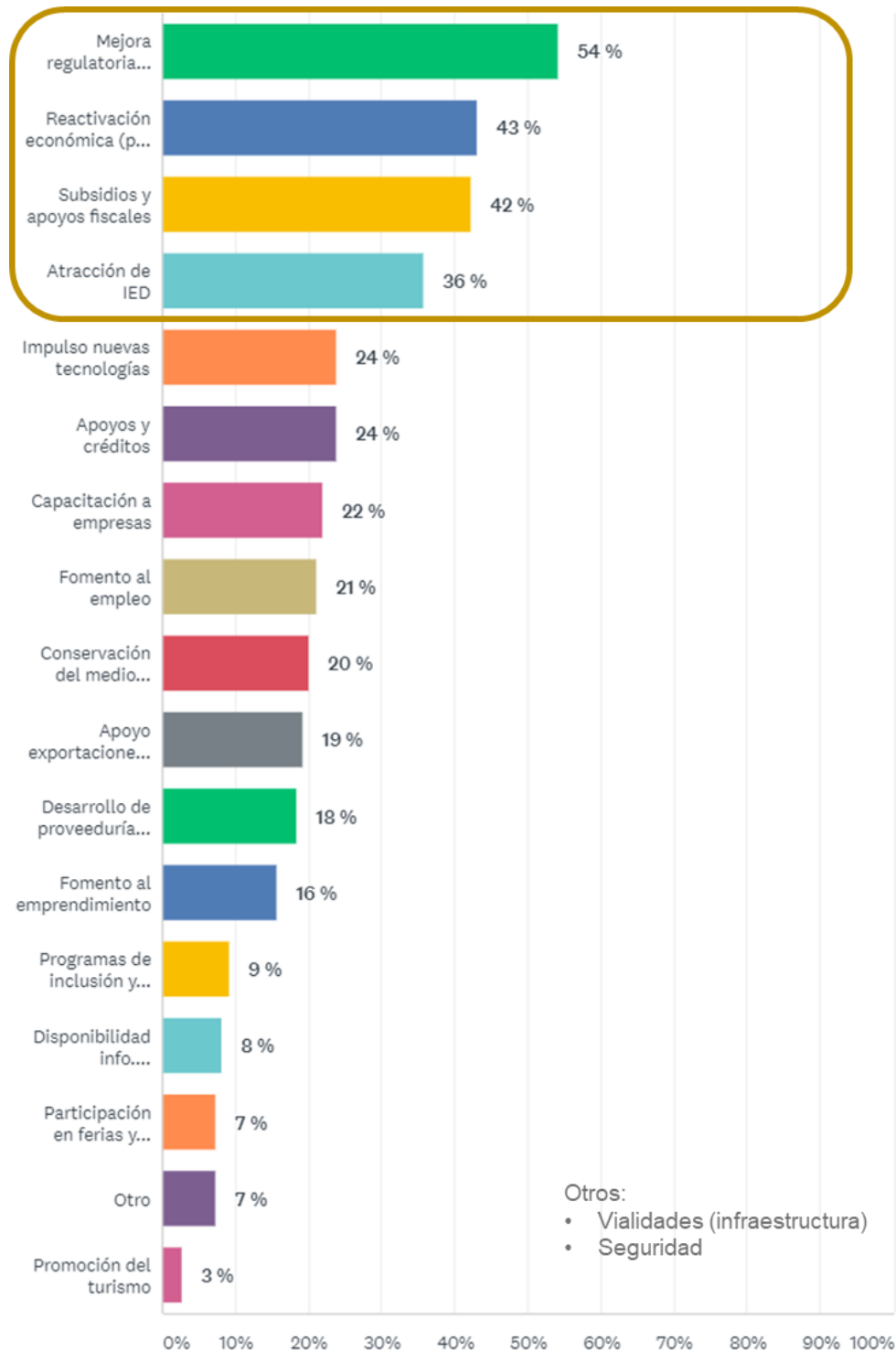
**Gráfico 9. Calificación del desempeño actual en Baja California de los factores críticos, de acuerdo con el sector secundario.**



Por su parte, entre los factores que recibieron calificaciones positivas (“bueno”, y en menor medida “excelente”) se encuentran la disponibilidad de recurso humano calificado, el acceso a proveeduría local y las telecomunicaciones.



**Gráfico 10. Las acciones más importantes por enfatizar por el Gobierno del Estado para el crecimiento, de acuerdo con el sector secundario.**





Con respecto a las acciones que el Gobierno del Estado debe impulsar, más de la mitad de los encuestados coinciden en realizar mejoras regulatorias en términos de la agilización de trámites, con un 54%. No obstante, a diferencia del sector primario, el sector secundario está más enfocado en acciones del gobierno encaminadas a la reactivación económica postpandemia (43%), apoyos a las empresas en términos de subsidios y apoyos fiscales (42%), así como esfuerzos encaminados a la atracción de inversión extranjera directa (IED) (36%). En la opción de “otros” se mencionan acciones que habían sido listadas previamente como factores críticos para el sector: vialidades (infraestructura) y seguridad pública.

A diferencia del sector primario donde los inhibidores se concentraron en unas cuantas categorías, el sector secundario presenta un rango más amplio de factores que frenan el desarrollo, los cuales se pueden dividir en 3 categorías generales:

### **1. Inhibidores financieros:**

- a. Falta de incentivos a la inversión y el emprendimiento
- b. Falta de apoyos fiscales / cargas fiscales muy altas
- c. Falta de acceso a crédito y financiamiento

### **2. Inhibidores gubernamentales:**

- a. Burocracia, exceso de regulación y tiempo en trámites
- b. Ineficiencias en servicios públicos, específicamente agua y energía
- c. Infraestructura deficiente, especialmente vialidades
- d. Corrupción y extorsión por parte de autoridades públicas

### **3. Inhibidores sociales**

- a. Inseguridad
- b. Problemas de disponibilidad de personal capacitado / especializado y altos niveles de rotación

Es importante notar que los cuatro inhibidores con una gran proporción de encuestados mencionándolos incluye: inseguridad, burocracia/trámites, acceso a servicios públicos, e infraestructura.

### SECTOR TERCIARIO

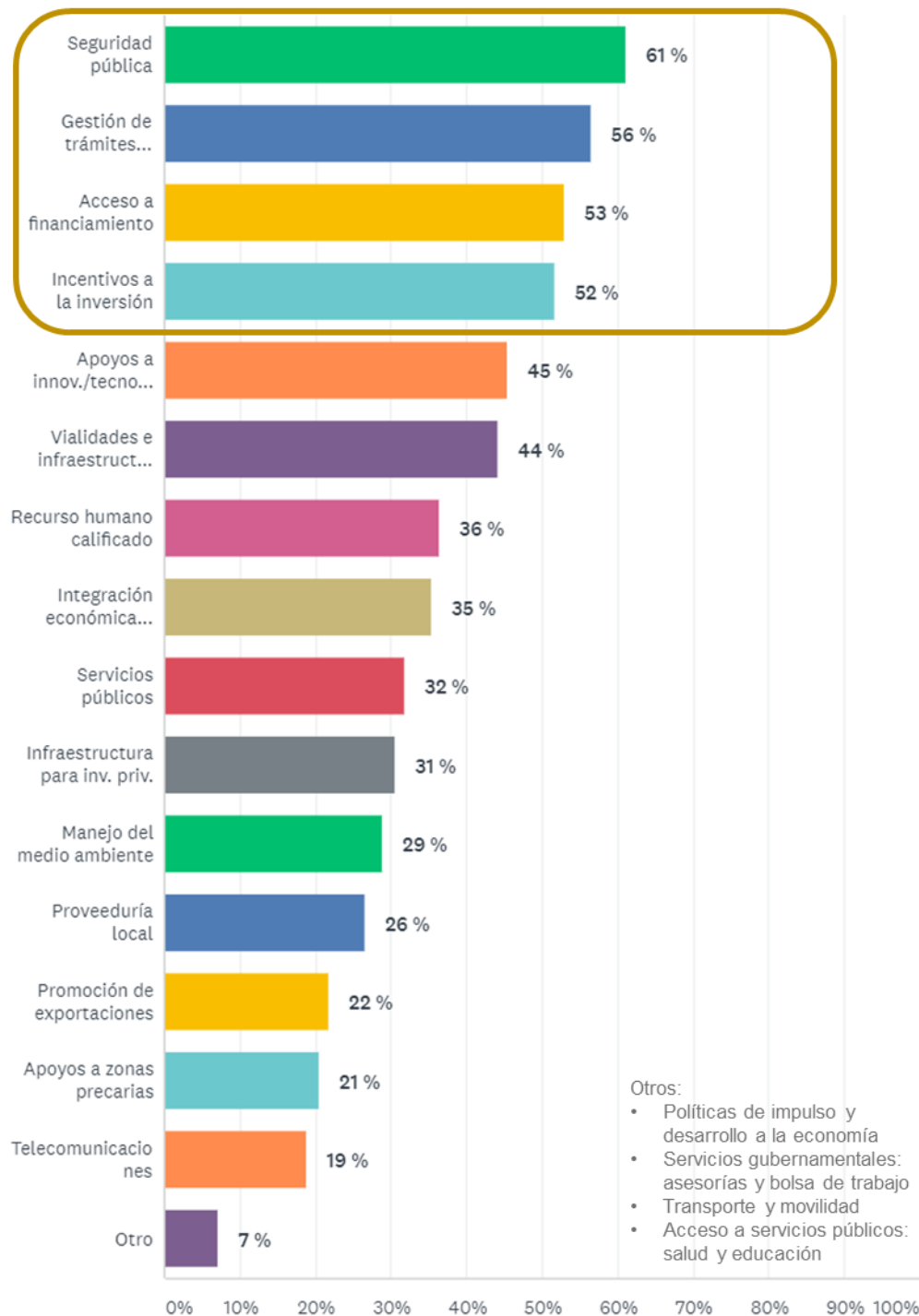
En el sector terciario compuesto por las actividades de comercio, comunicaciones y transportes, servicios profesionales, educación, salud, turismo y recreación, actividades de soporte y otros sectores de naturaleza similar, nuevamente figura la seguridad pública (61%) y gestión de trámites (56%) entre los factores de mayor importancia para el crecimiento y desarrollo del sector, seguidos de acceso a financiamiento (53%) e incentivos a la inversión (52%) (Gráfico 11). Dado que la naturaleza de la pandemia que afectó gravemente al sector comercio y de servicios, se presume que los encuestados enlistan factores relacionados a cuestiones financieras y la reactivación del comercio para regresar a su sector a la normalidad.

Además, otros factores mencionados que soportan este argumento de reactivación son aquellos mencionados entre la opción de “otros” incluyendo las políticas de impulso y desarrollo a la economía, así como asesorías y acceso a bolsas de trabajo. Otros factores mencionados incluyen transporte, movilidad, y acceso a servicios incluyendo salud y educación.

Con respecto a la calificación de dichos factores, los encuestados expresaron una alta deficiencia en seguridad pública nuevamente (52%), seguido de manejo del medio ambiente (38%) y apoyos a la innovación y tecnología (28%). Otros factores que destacaron como deficientes incluyen las vialidades e infraestructura, el acceso a financiamiento, la gestión de trámites y los incentivos a la inversión. Entre los factores mejor calificados se encuentran las telecomunicaciones donde el 37% lo calificó como bueno.



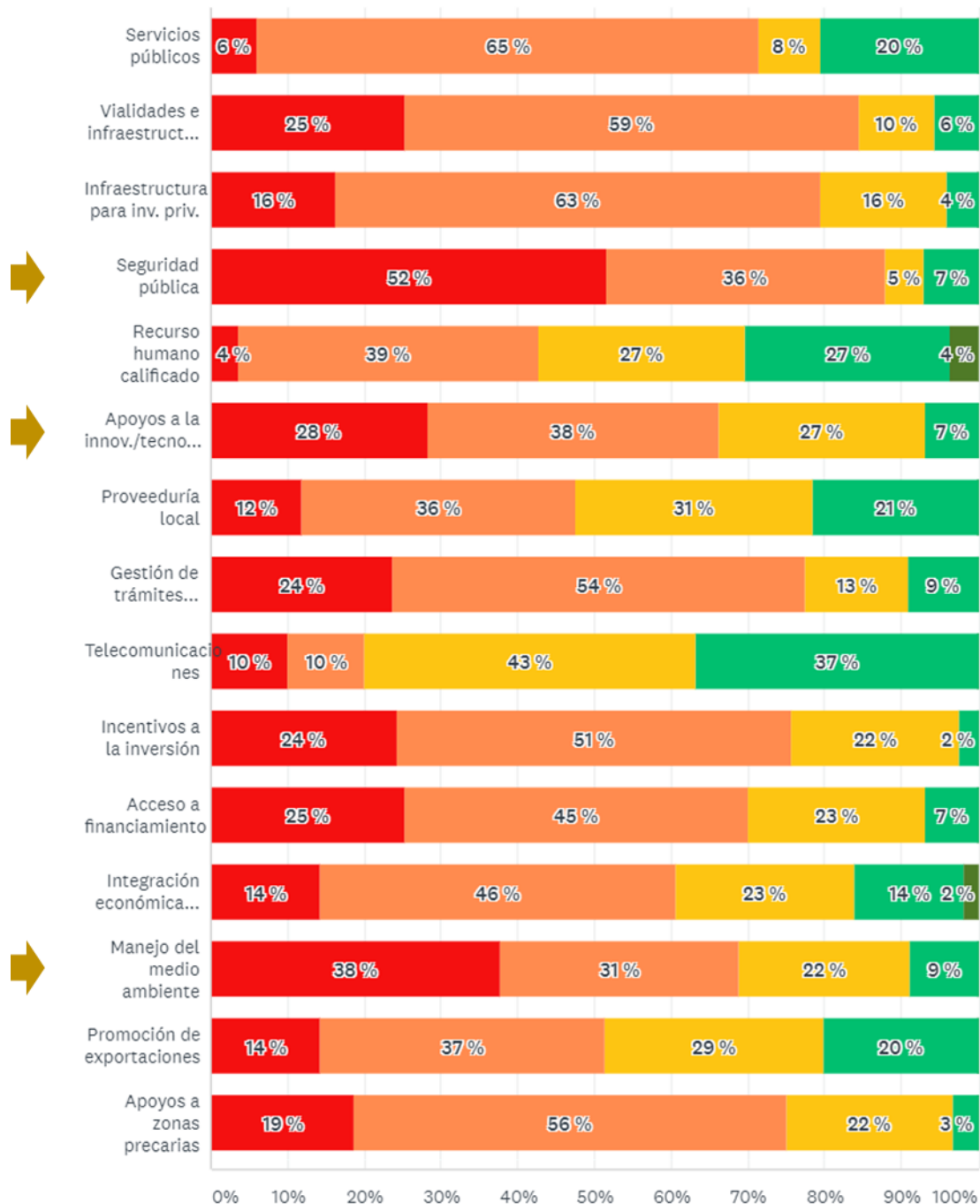
**Gráfico 11. Factores de alta importancia para el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector terciario.**





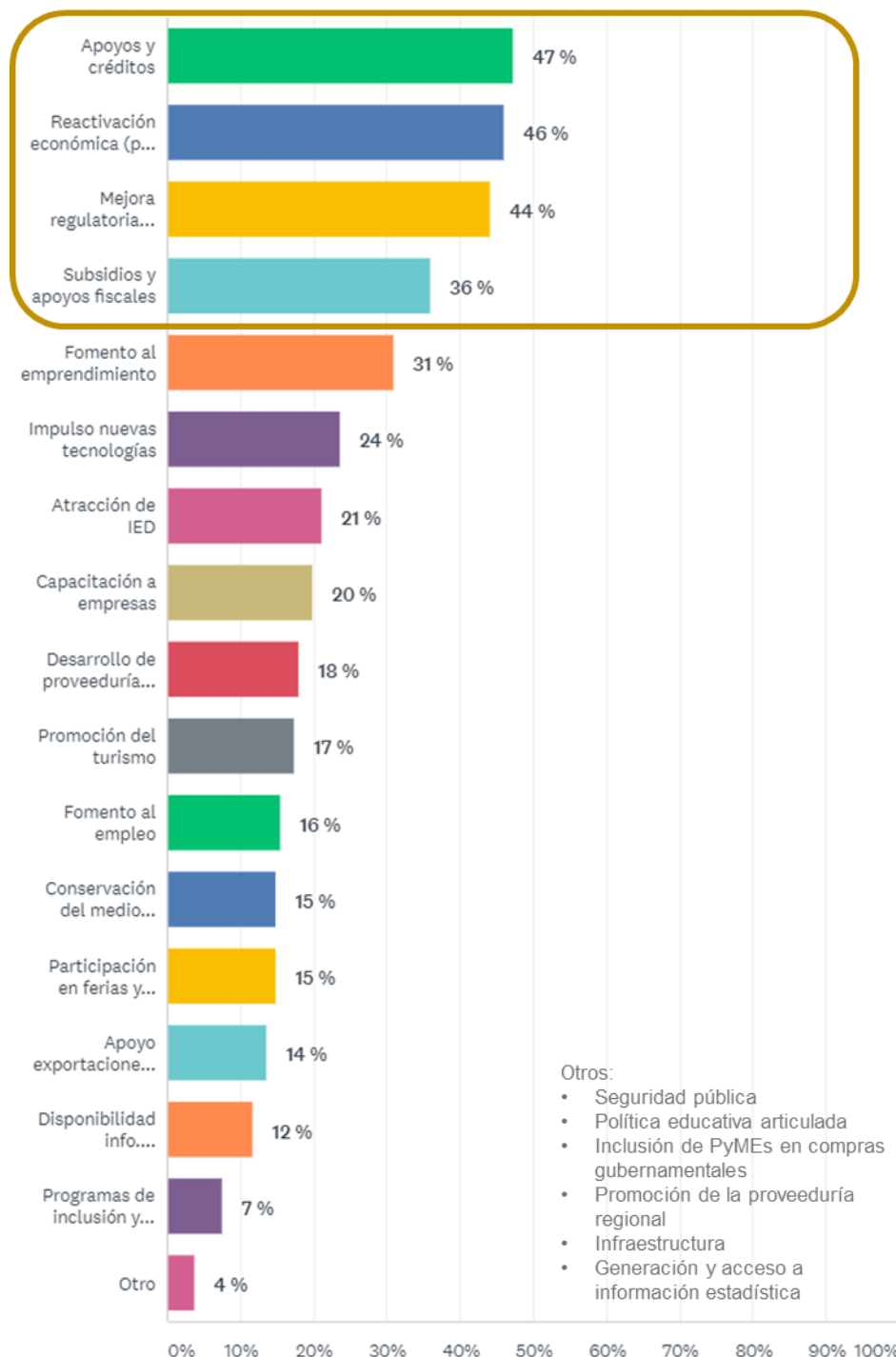


**Gráfico 12. Calificación del desempeño actual en Baja California de los factores críticos, de acuerdo con el sector terciario.**





**Gráfico 13. Las acciones más importantes por enfatizar por el Gobierno del Estado para el crecimiento, de acuerdo con el sector terciario.**





El sector terciario indicó apoyos y créditos (47%), reactivación económica post-pandemia (46%), mejora regulatoria (44%), subsidios y apoyos fiscales (36%) como las principales acciones que el gobierno debe tomar para el crecimiento del sector. Como se observa, las principales acciones a enfatizar abordan el acceso a recursos económicos y programas gubernamentales que fomenten el regreso de dichas actividades a la normalidad.

El sector terciario, de manera similar al sector secundario, expresó una variedad de temas en cuanto a inhibidores para el crecimiento, los cuales se pueden agrupar de la siguiente manera:

### **1. Inhibidores financieros:**

- a. Falta de incentivos a la inversión y el emprendimiento
- b. Falta de apoyos fiscales / cargas fiscales muy altas
- c. Falta de acceso a crédito y financiamiento

### **2. Inhibidores gubernamentales:**

- a. Burocracia, exceso de regulación y tiempo en trámites
- b. Ineficiencias en servicios públicos, específicamente agua y energía
- c. Infraestructura deficiente, especialmente vialidades
- d. Movilidad deficiente / tráfico
- e. Falta de iniciativas para reactivación económica post-covid
- f. Falta de apoyos a PyMEs
- g. Corrupción y extorsión por parte de autoridades

### **3. Inhibidores sociales**

- a. Inseguridad
- b. Esfuerzos deficientes para la promoción turística
- c. Problemas de disponibilidad de personal

### **4. Inhibidores de mercado**

- a. Falta de apoyo a la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías
- b. Obstáculos a proveedores locales y falta de proveeduría local

Otros inhibidores de interés incluyen la falta de apoyo para actividades importación-exportación, cierre de la frontera con Estados Unidos, falta de solución de problemas ambientales y recursos naturales, y la falta de certidumbre jurídica.



Con respecto al inhibidor de las cargas fiscales, los comentarios son respecto al aumento de estas, la solicitud de regresar a impuestos preferenciales para Baja California, los trámites para la devolución de impuestos, así como cargas impositivas excedentes para los nuevos y pequeños negocios que dificulta su crecimiento.

Cabe mencionar que los 3 inhibidores más repetidos fueron inseguridad, procesos de trámites y servicios e infraestructura. En el caso particular de los procesos de trámite se menciona una cantidad excesiva de documentos solicitados, así como largos tiempos de espera e ineficiencias en la expedición de estos. Por su parte, los inhibidores relacionados a servicios e infraestructura hacen referencia la falta de suministro de energía eléctrica, irregularidades en las tarifas del agua, así como vialidades insuficientes y deficientes que a su vez provocan problemas de movilidad.

### VISIONES INSTITUCIONALES

Entre los encuestados se encuentra un grupo de 11 respuestas, pertenecientes a representantes de asociaciones empresariales o de fomento y una del sector público. Este grupo mencionan entre los factores de alta relevancia a atender para el desarrollo económico las vialidades e infraestructura (91%), seguido de gestión de trámites y la integración económica regional y transfronteriza (82%, en ambos), no obstante, al calificar estos factores, seguridad pública resaltó como uno de los factores críticos altamente deficiente (88%). Otros factores altamente deficientes identificados por el 50% de los encuestados incluyen apoyos a la innovación y tecnología, e incentivos a la inversión.

Del mismo modo, la mayoría de estos organismos gubernamentales y empresariales coinciden que la mejora regulatoria (simplificación de trámites) es la acción más importante que el Gobierno del Estado debe abordar (73%).

Finalmente, en términos de inhibidores resaltan temas como inseguridad, falta de infraestructura, mayor comunicación entre gobierno, empresas y sociedad, falta de políticas públicas que incentiven la inversión y emprendimiento.

Al tratarse de un segmento colateral de la muestra y debido al número de respuestas, no se presentan gráficas.



## CORTE TERRITORIAL

### Propuestas de acción y estrategia

En lo que respecta a los aspectos evaluados por municipio se solicitó a los encuestados aportar propuestas de manera abierta sobre las estrategias y acciones a realizar por los distintos niveles de gobierno, instituciones y organismos de la sociedad para fomentar el desarrollo económico en sus respectivos territorios. Debe mencionarse que en la generalidad las propuestas recibidas son de un alto grado de generalidad y resultan en gran medida consistentes con el análisis sectorial previamente expuesto.

Dado que la configuración de la serie de preguntas se presentó para las 5 categorías o niveles de instituciones abajo expuestas, existe en algunos casos la indicación de propuestas similares para más de una de esas categorías e inclusive la posibilidad de extender algunas propuestas a otros niveles, lo que será materia de la construcción de la PDE y no un propósito de este informe que expresamente presenta resultados de la consulta sin alterarlos.

En cada caso se presenta un compendio de las opiniones expresadas, en la generalidad apareciendo de mayor nivel de menciones a menor, sin que haya una diferencia estadística sustancial; en múltiples casos se trata de menciones únicas, por lo que no constituyen una base de diagnóstico, sino una colección de ideas y propuestas a ser valoradas.

A continuación, se presentan los principales resultados para cada uno de los municipios.

### ENSENADA Y SAN QUINTÍN

#### Gobierno Federal:

Fomento de la certeza jurídica, incentivos fiscales para pequeños comerciantes, desarrollo en infraestructura y servicios en el puerto de Ensenada, creación de políticas y fondos para el desarrollo tecnológico, garantizar el Estado de Derecho, apoyos para PyME's y uso de energías renovables.



### **Gobierno del Estado:**

Alianza con sector productivo, promoción de actividades culturales, turísticas y económicas, apoyo para el acceso a financiamiento, políticas públicas para la innovación e inversión, promoción de la inversión, garantizar el Estado de Derecho.

### **Gobierno Municipal:**

Simplificación y agilización de trámites, mejoramiento de infraestructura, apoyos para inversión ángel, compras gubernamentales a empresas locales, aumentar la seguridad pública.

### **Sector educativo:**

Vinculación con gobierno, empresas y sociedad civil (gestión de la oferta educativa y estancias profesionales), promoción de la educación financiera, talleres para ampliar el conocimiento y uso de tecnologías, desarrollo de capacidades y habilidades de clase mundial, formación de ingenieros y técnicos, apoyo a carreras consistentes con vocaciones regionales, brindar educación de calidad.

### **Cámaras y organismos empresariales:**

Promoción económica, mejorar comunicación entre cámaras y organismos, impulso a nuevas empresas, alinear sus planes estratégicos con aquellos del municipio, mayor acercamiento a empresas, mejorar interlocución y cabildeo ante gobierno.

### **Organizaciones binacionales y transfronterizas:**

Mayor acercamiento y coordinación con sector productivo, participación en la agilización de trámites de importación, promoción de inversión, colaboración con sus contrapartes en temas binacionales (comercio, medio ambiente, agua e infraestructura estratégica), ayudar en procesos de integración regional.

## **MEXICALI**

### **Gobierno Federal:**

Desarrollo de programas de apoyo al campo, proveer recursos para infraestructura productiva, atracción de inversión extranjera, estímulos fiscales, agilización y simplificación de los trámites IMMEX (apoyo en gestión y asesoría de permisos) y en instituciones como SAT y SE, desarrollo de programas de apoyo a las TICs, fomentar la vinculación entre organismos federales y estatales





de representación, infraestructura para la generación de energía para disminuir los costos de energía durante los meses de verano, generar más oportunidades para participar en procesos de licitación y ofertas de trabajo, reestructuración institucional para incentivar el trabajo formal, simplificación de trámites para el registro como proveedor de la industria de exportación, combate a la inseguridad, eliminar la corrupción e inmunidad de funcionarios públicos, desarrollo de programas de apoyo a MiPyMEs, promoción de la producción nacional para exportación, políticas públicas para incentivar la generación de empleos y la productividad, otorgar certidumbre jurídica.

### **Gobierno del Estado:**

garantías a los productores para adquisición de insumos y ventas de cosecha, inversión en infraestructura portuaria, facilitación de trámites para exportación, otorgamiento de créditos de manera transparente, creación de programas de capacitación para emprendedores, promoción de proveeduría local en eventos y plataformas digitales, mayor vinculación con cámaras, transparencia en concursos y licitaciones, proyectos para mejoramiento de cuestiones ambientales, otorgar recursos para la promoción a los organismos de promoción de las ciudades y al área de promoción de la SEST, creación de plataformas con información estadística de utilidad, giras de promoción de inversión, subsidios en energía eléctrica, desarrollo de un plan estratégico para el desarrollo de infraestructura estatal.

### **Gobierno Municipal:**

Nuevas estrategias de seguridad pública, simplificación de trámites, programas de apoyo para las empresas, promoción de proveeduría local en plataformas digitales, ver por los intereses de sus ciudadanos ante el Gobierno del Estado, ferias para la promoción de la oferta de bienes y servicios, ordenamiento territorial, ventanilla única para la gestión de trámites y permisos del sector empresarial, mayor vigilancia a elementos de seguridad para la protección a comerciantes, mejorar vías de comunicación, inversión en vialidades que están sucias y en mal estado.

### **Sector educativo:**

Campañas de concientización sobre uso sustentable del agua, oferta educativa que corresponda a las vocaciones del municipio, acercamiento con sector privado por medio de nuevos mecanismos de vinculación, enfoque al emprendimiento, apoyo al deporte y el arte, becas para cursar posgrados, fomentar el uso de tecnologías e internet, mejorar la calidad educativa, capacitación y evaluación de docentes, reforzar las capacidades de los comités de vinculación, actualización de



oferta educativa, educación bilingüe, intercambios de ideas tecnológicas con el sector empresarial, desarrollo de técnicos calificados, campañas de civismo, educación sobre medio ambiente.

### **Cámaras y organismos empresariales:**

Proveer información integrada relevante, crear una red de pequeños empresarios para compartir buenas prácticas, considerar necesidades de la PyMEs, apoyo y seguimiento a necesidades básicas de las empresas, programas de mejora continua y desarrollo de sus agremiados, cabildeo ante gobierno, apoyo en trámites IMMEX (obtención de permisos por medio de asesorías), promoción de la atracción de inversión, creación de ferias de oferta de servicios y/o empleos, crear comisiones de tecnología para identificar las necesidades de las empresas en este aspecto, participar en reuniones periódicas con el Gobierno del Estado y Municipal, participación en el desarrollo de las estrategias de crecimiento, promover bolsas de fondos de inversión para nuevos emprendedores, ofrecer servicios de asesoría para empresas en trámites de apoyos gubernamentales, desarrollo de un plan estratégico de crecimiento a largo plazo.

### **Organizaciones binacionales y transfronterizas:**

Fomentar la cooperación en temas de medio ambiente, mejorar los mecanismos de comunicación con sus contrapartes estadounidenses, promover la proveeduría local en el extranjero, facilitar los encuentros de negocios, promover programas de promoción a la exportación de empresas mexicanas, buscar integrar la cadena de suministro, intercambio de mejores prácticas, fomentar los lazos de negocios entre empresas de ambos lados de la frontera, crear mecanismos para el intercambio de tecnología binacional, gestionar la reapertura de la frontera, fomentar procesos de gobernanza, mejorar los mecanismos de comunicación y colaboración, cabildear para la agilidad del cruce de mercancías.

## **PLAYAS DE ROSARITO**

### **Gobierno Federal:**

Promoción a nivel nacional e internacional como destino turístico, combatir la delincuencia, reinstalación del Consejo de Promoción Turística de México, coordinar con consulados en Estados Unidos para la promoción como destino de turismo médico y de bienestar, y retiro de adultos mayores, programas de apoyo económico a pequeños negocios, agilización para tramitar permisos IMMEX.



### **Gobierno del Estado:**

Promoción como destino turístico en el extranjero, promoción turística de las cualidades de cada municipio, creación de una bolsa de trabajo electrónica, gestión adecuada de las tarifas de agua, esquemas de apoyo para proveedores locales y generación de empleos formales.

### **Gobierno Municipal:**

Atención rápida y eficiente a turistas que presentan quejas de abuso por autoridades, rehabilitación de casetas de información turística, mantenimiento de infraestructura urbana (mobiliario urbano, calles, señalética) y zonas turísticas (playas y parques), promoción del turismo en todas las estaciones del año, mejoramiento del transporte público, promoción y oferta de carreras técnicas en sector salud y hospitalidad, agilizar y simplificar trámites para la apertura de negocios.

### **Sector educativo:**

Educación bilingüe, oferta técnica para trabajos del sector de hospitalidad, salud y bienestar, enfoque en competencias laborales, vinculación con sector privado para el fomento de prácticas profesionales.

### **Cámaras y organismos empresariales:**

Impulso al sector hotelero y gastronómico por medio de ferias y eventos de promoción, participar en esfuerzos de sensibilización para la promoción de inversión y fomento turístico, mantener el sector turístico como prioritario en la agenda de trabajo, trabajo con contrapartes en California para la promoción de alianzas estratégicas y comerciales, cabildeo ante gobierno.

### **Organizaciones binacionales y transfronterizas:**

Cooperación entre organismos de ambos lados de la frontera para tratar temas de inversión y agilidad en cruces fronterizos, creación de un organismo transfronterizo para el mejoramiento de la competitividad regional, creación de programas transfronterizos para el desarrollo de talento, buscar una alineación de vocaciones económica en ambos lados de la frontera, impulsar la inversión en infraestructura para agilizar cruce de bienes y personas.



### TECATE

#### **Gobierno Federal:**

Fomentar exportaciones, seguridad, agilizar el funcionamiento de aduanas, inversión en infraestructura ferroviaria, agilizar trámites relacionados a la industria farmacéutica, incentivos fiscales para atraer inversión, transparencia y rendición de cuentas en términos de avances y desarrollo económico industrial, reestructuración de los trámites que se realizan a nivel federal (requisitos muy rigurosos innecesariamente).

#### **Gobierno del Estado:**

Agilizar la gestión de trámites vía internet, verificar trabajo del gobierno municipal, promoción de la industria farmacéutica, compras gubernamentales a productores locales (industria farmacéutica), infraestructura vial para el movimiento de carga.

#### **Gobierno Municipal:**

Programas de impulso a la economía local, mejoramiento de vialidades y el flujo vehicular para el cruce fronterizo, gestionar reapertura de garitas fronterizas, seguridad pública, incentivos para la industria local, mejoramiento de los servicios públicos.

#### **Sector educativo:**

Mayores esfuerzos de vinculación con el sector privado, apoyo al emprendimiento de jóvenes, trabajar en medidas de seguridad para el regreso a clases presencial, capacitación a docentes, oferta de carreras en áreas técnicas y profesionales.

#### **Cámaras y organismos empresariales:**

Mayor acercamiento a agremiados e industrias, esfuerzos más articulados para el desarrollo económico, generación de información estadística y de interés para las empresas.

#### **Organizaciones binacionales y transfronterizas:**

Trabajar en conjunto para mejorar la imagen de Baja California, coordinación con contrapartes de ambos lados de la frontera, más inclusión de empresas con menor peso en la industria, participación en la realización de ferias y eventos.

### TIJUANA

#### **Gobierno Federal:**

Gestión de estímulos fiscales y legislación para el fomento de la inversión extranjera y local, inversión en proyectos de infraestructura carretera y eléctrica, retomar actividades de promoción de inversión en el extranjero, descentralización de facultades y competencias, y simplificación en cuestión de trámites (IMMEX), disminución del ISR, recursos y apoyos a emprendedores en programas nacionales, atender problemas de inseguridad y garantizar el Estado de Derecho.

#### **Gobierno del Estado:**

Acceso a fondos y recursos de apoyo de manera transparente, inversión de infraestructura (agua, drenaje, vialidades, energía), mejorar la seguridad pública, creación de campañas para la atracción del turismo, coordinar con Gobierno federal apoyo a la industria, planeación estratégica y a largo plazo para el desarrollo del sector privado, facilitar acceso a tecnologías (recursos y fondos), promoción de la inversión, agilizar procesos de trámites y permisos (creación de plataformas digitales), selección de proveedores locales para compras de gobierno, y proyectos de saneamiento de aguas residuales.

#### **Gobierno Municipal:**

Simplificación y agilización de trámites, permisos y licencias (uso de TIC's), movilidad urbana (gestión del tráfico, transporte público municipal y mejoramiento/nuevas vialidades), embellecimiento de la ciudad (limpieza, iluminación y áreas verdes), regulaciones en materia de desarrollo urbano e infraestructura, asegurar el abastecimiento de los servicios básicos (agua, drenaje, alumbrado), mejoramiento de las capacidades y ética de los elementos de seguridad, mayor comunicación con IP, atención a problemas sociales como indigencia y drogadicción, programas para la prevención del delito, mayor seguridad pública.

#### **Sector educativo:**

Mayor vinculación con el sector empresarial (convenios de prácticas y desarrollo de planes de estudio en conjunto), capacitaciones y certificación para técnicos, inversión en infraestructura, ampliación y especialización de la oferta y calidad educativa, ferias de emprendimiento, capacitación a docentes, programas de valores, programas para el desarrollo de emprendedores, programas bilingües, apoyo a los deportes y el arte, continuar con el programa de Educación Dual, educación en temas de tecnologías avanzadas.



### **Cámaras y organismos empresariales:**

Gestión de fondos de apoyo, observancia en la rendición de cuentas y resultados del gobierno, mayor vinculación con gobierno, coordinación efectiva de los esfuerzos de promoción e inversión, fomentar la cohesión empresarial, impulsar la integración económica, fortalecimiento de las capacidades de interlocución y cabildeo, apoyo en la gestión de créditos, compartir información relevantes con sus agremiados (acceso a programas, mejores prácticas, etc.), mayor acercamiento con sus agremiados, invitación a MiPyMEs, ser más incluyentes, lograr un mayor posicionamiento.

### **Organizaciones binacionales y transfronterizas:**

Fomentar la cooperación entre empresas de ambos lados de la frontera, programas de desarrollo económico binacional, generación de cartera de proyectos binacionales de alto nivel, gestión del medio ambiente, promoción del turismo binacional, promoción de la colaboración académica, gestionar la reapertura de la frontera, agilizar flujos comerciales (costo y tiempo), seminarios y simposios para temas binacionales, coordinación para la promoción de inversión (marca CaliBaja), promoción de eventos culturales, representatividad y cabildeo ante gobierno federal, mejores mecanismos de comunicación y coordinación entre los mismos organismos binacionales, apoyo en la gestión de atención a migrantes.



## Vocaciones productivas

Con la intención de obtener una opinión informada acerca de los sectores estratégicos actuales y futuros, se le solicitó a los encuestados identificar las principales vocaciones que deberían ser fortalecidas e impulsadas en cada municipio del estado de Baja California, las cuales a su vez se dividen en 3 categorías, según su peso y potencial en la economía regional:

- **Vocaciones razonables:** Actividades productivas de mayor peso y contribución en la actualidad a la actividad económica del municipio.
- **Vocaciones por impulsar:** Actividades productivas de contribución actual moderada, con amplio potencial de desarrollo en el mediano plazo.
- **Vocaciones por incubar:** Actividades con poca contribución actual. Con amplio potencial de desarrollo en el largo plazo.

De manera similar al apartado anterior, las respuestas obtenidas en la consulta son de carácter abierto, por lo que se ha realizado una labor de concentrarlas acorde al número de menciones. Adicionalmente, se identifica poca precisión y coincidencia de parte de quienes responden en distinguir entre las tres categorías de vocaciones. Si bien las perspectivas obtenidas son importantes, estas menciones no sustituyen, sino complementan el análisis cuantitativo que se presenta en otros componentes del proceso de actualización de la PDE.

### ENSENADA (INCLUYE SAN QUINTÍN)

<b>Vocaciones razonables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Turismo</li><li>• Agricultura / agroindustria</li><li>• Acuacultura / pesca</li><li>• Logística</li><li>• Alta tecnología</li><li>• Menciones aisladas: industria ligera, carga comercial, industria manufacturera (electrónica), servicios de apoyo, alimentos y bebidas, ciencia e investigación, vitivinicultura, gastronomía, industria cervecera, energías renovables.</li></ul>
----------------------------------	---



<b>Vocaciones por impulsar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agricultura / agroindustria</b></li> <li>• <b>Acuacultura / pesca</b></li> <li>• <b>Logística</b></li> <li>• <b>Energías renovables</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: electrónica, ciencia e investigación, vitivinicultura, gastronomía, industria cervecera, industria de alta tecnología, TIC's, transporte, economía azul.</i></li> </ul>
<b>Vocaciones por incubar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Industria 4.0</b></li> <li>• <b>Industrias creativas</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: industria de alta tecnología, turismo, agricultura / agroindustria, energías renovables, TIC's, minería, industria automotriz, industria naval, industrias creativas, ciudad inteligente, biotecnología, nanotecnología.</i></li> </ul>

## MEXICALI

<b>Vocaciones razonables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Turismo (médico, odontológico)</b></li> <li>• <b>Agricultura / agroindustria</b></li> <li>• <b>Manufactura (electrónica, automotriz, aeroespacial, dispositivos médicos)</b></li> <li>• <b>Ganadería</b></li> <li>• <b>Proveeduría (comercial e industrial)</b></li> <li>• <b>Servicios para adultos mayores</b></li> <li>• <b>Comercio</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: logística, servicios de apoyo, energías renovables, TIC's, ciudad inteligente.</i></li> </ul>
<b>Vocaciones por impulsar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Turismo (médico, ecoturismo)</b></li> <li>• <b>Agricultura / agroindustria (cultivos sustentables que requieran poca agua, hidroponía)</b></li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logística</b></li> <li>• <b>Proveeduría industrial</b></li> <li>• <b>Comercio</b></li> <li>• <b>Industria 4.0</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: acuicultura / pesca, gastronomía, TIC's, transporte, industrias creativas, ciudad inteligente, biotecnología, nanotecnología, industria aeroespacial, industria de los dispositivos médicos, arte y entretenimiento, inmobiliario / construcción, servicios profesionales y especializados, call centers, servicios médicos.</i></li> </ul>
<b>Vocaciones por incubar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Energías renovables</b></li> <li>• <b>Industria 4.0</b></li> <li>• <b>Industrias creativas</b></li> <li>• <b>Turismo (ecoturismo)</b></li> <li>• <b>Servicios médicos</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: agricultura / agroindustria, industria cervecera (artesanal), TIC's, transporte, minería, biotecnología, nanotecnología, industria aeroespacial, arte y entretenimiento, servicios profesionales y especializados, explotación del agua del Mar de Cortez para proyectos estratégicos, FinTech, materiales.</i></li> </ul>

## PLAYAS DE ROSARITO

<b>Vocaciones razonables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Turismo</b></li> <li>• <b>Manufactura</b></li> <li>• <b>Gastronomía</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: comercio, inmobiliario/construcción, servicios.</i></li> </ul>
<b>Vocaciones por impulsar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logística</b></li> <li>• <b>Turismo (turismo de salud y bienestar, turismo de eventos)</b></li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Menciones aisladas: acuacultura / pesca, gastronomía, energías renovables, industrias creativas, industria de los dispositivos médicos, arte y entretenimiento, hotelería.</i></li> </ul>
<b>Vocaciones por incubar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Industrias creativas</b></li> <li>• <b>Turismo (pesca, turismo de aventura, turismo de playas)</b></li> <li>• <b>Acuacultura / pesca</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: biotecnología</i></li> </ul>

## TECATE

<b>Vocaciones razonables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manufactura (dispositivos médicos)</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: turismo, electrónica, aeroespacial, comercio, industria farmacéutica.</i></li> </ul>
<b>Vocaciones por impulsar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Logística</b></li> <li>• <b>Manufactura</b></li> <li>• <i>Menciones aisladas: transporte, proveeduría industrial.</i></li> </ul>
<b>Vocaciones por incubar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Industrias de alta tecnología-4.0</b></li> <li>• <b>Industrias creativas</b></li> <li>• <b>Biotechnología</b></li> </ul>

## TIJUANA

<b>Vocaciones razonables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gastronomía</b></li> <li>• <b>Turismo (médico y odontológico)</b></li> <li>• <b>Manufactura (electrónica, aeroespacial, dispositivos médicos, metalmecánica)</b></li> </ul>
------------------------------	---



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energías renovables</li> <li>• TIC's</li> <li>• Proveeduría industrial</li> <li>• Comercio</li> <li>• Inmobiliario / construcción</li> <li>• Servicios</li> <li>• Software</li> <li>• Menciones aisladas: agricultura / agroindustria, industria ligera, logística, vitivinicultura, industria cerveza artesanal, industria automotriz, industrias creativas, biotecnología, servicios profesionales y especializados, maquinados de alta precisión, textil.</li> </ul>
<b>Vocaciones por impulsar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> <li>• Industria 4.0</li> <li>• Proveeduría industrial</li> <li>• Inmobiliario / construcción</li> <li>• Manufactura (electrónica avanzada, dispositivos médicos)</li> <li>• Turismo (salud y bienestar)</li> <li>• Gastronomía</li> <li>• Energías renovables</li> <li>• Industrias creativas</li> <li>• Comercio</li> <li>• Servicios profesionales y especializados</li> <li>• Agricultura / agroindustria</li> <li>• Acuacultura/pesca</li> <li>• Menciones aisladas: industria de alta tecnología, servicios de apoyo, vitivinicultura, industria cervecera artesanal, TIC's, industria automotriz, industria aeroespacial, servicios a adultos mayores, arte y entretenimiento, servicios médicos, servicios, hotelería, software.</li> </ul>
<b>Vocaciones por incubar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria 4.0</li> <li>• Biotecnología</li> </ul>



- Nanotecnología
- Industrias creativas
- Gastronomía
- Energías renovables
- TIC's
- Turismo
- Agroindustria
- Manufactura (actividades de diseño, I+D, y manufactura avanzada)
- Ciencia e investigación
- Arte y entretenimiento
- Servicios médicos
- *Menciones aisladas: acuicultura / pesca, logística, industria electrónica, industria automotriz, proveeduría industrial, industria aeroespacial, servicios a adultos mayores, inmobiliario / construcción, industria de alta tecnología, servicios profesionales y especializados, materiales, hotelería, textil, metalmecánica, industria química.*





## ANEXOS

Anexo A. Composición sectorial-territorial de la muestra resultante.

	Ensenada	Mexicali	Playas de Rosarito	Tecate	Tijuana	San Quintín	Total
<b>Agropecuario</b>	33%	56%	0%	0%	0%	11%	<b>9</b>
	3	5	0	0	0	1	
<b>Minería</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	<b>0</b>
	0	0	0	0	0	0	
<b>Agua y energéticos</b>	0%	50%	0%	0%	50%	0%	<b>4</b>
	0	2	0	0	2	0	
<b>Construcción</b>	11%	14%	0%	0%	74%	0%	<b>35</b>
	4	5	0	0	26	0	
<b>Manufactura</b>	4%	18%	4%	10%	65%	0%	<b>79</b>
	3	14	3	8	51	0	
<b>Comercio</b>	2%	41%	5%	5%	48%	0%	<b>44</b>
	1	18	2	2	21	0	
<b>Comunicaciones y transportes</b>	0%	25%	0%	0%	75%	0%	<b>4</b>
	0	1	0	0	3	0	
<b>Servicios profesionales</b>	3%	24%	0%	3%	71%	0%	<b>72</b>
	2	17	0	2	51	0	
<b>Educación</b>	11%	11%	0%	0%	78%	0%	<b>9</b>
	1	1	0	0	7	0	
<b>Salud</b>	29%	29%	14%	0%	29%	0%	<b>7</b>
	2	2	1	0	2	0	
<b>Turismo y recreación</b>	21%	7%	21%	7%	43%	0%	<b>14</b>
	3	1	3	1	6	0	
<b>Actividades de soporte</b>	15%	10%	0%	5%	70%	0%	<b>20</b>
	3	2	0	1	14	0	
<b>Entidad gubernamental</b>	0%	0%	0%	0%	100%	0%	<b>1</b>
	0	0	0	0	1	0	
<b>Asociación empresarial o de fomento</b>	30%	20%	0%	10%	40%	0%	<b>10</b>
	3	2	0	1	4	0	

\* Se excluyen 2 casos de la categoría "Otros"