



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

**Política de Desarrollo Empresarial**

## Revisión histórica de la PDE (2001-2021)

**OCTUBRE 2021**

**El Colegio de la Frontera Norte, El COLEF, A.C.**

**Dr. Cuauhtémoc Calderón Villarreal**

### Impulsores:



**SEST**  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA AUTÓNOMA Y TURISMO  
GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA



CONSEJO  
COORDINADOR  
EMPRESARIAL  
BAJA CALIFORNIA



Consejo de Desarrollo  
de Tijuana



**FIDEM**  
FEDERACIÓN INDUSTRIAL DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA  
GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

### Grupo técnico:



El Colegio  
de la Frontera  
Norte



**AXIS**

Centro de Inteligencia Estratégica



## Índice del documento

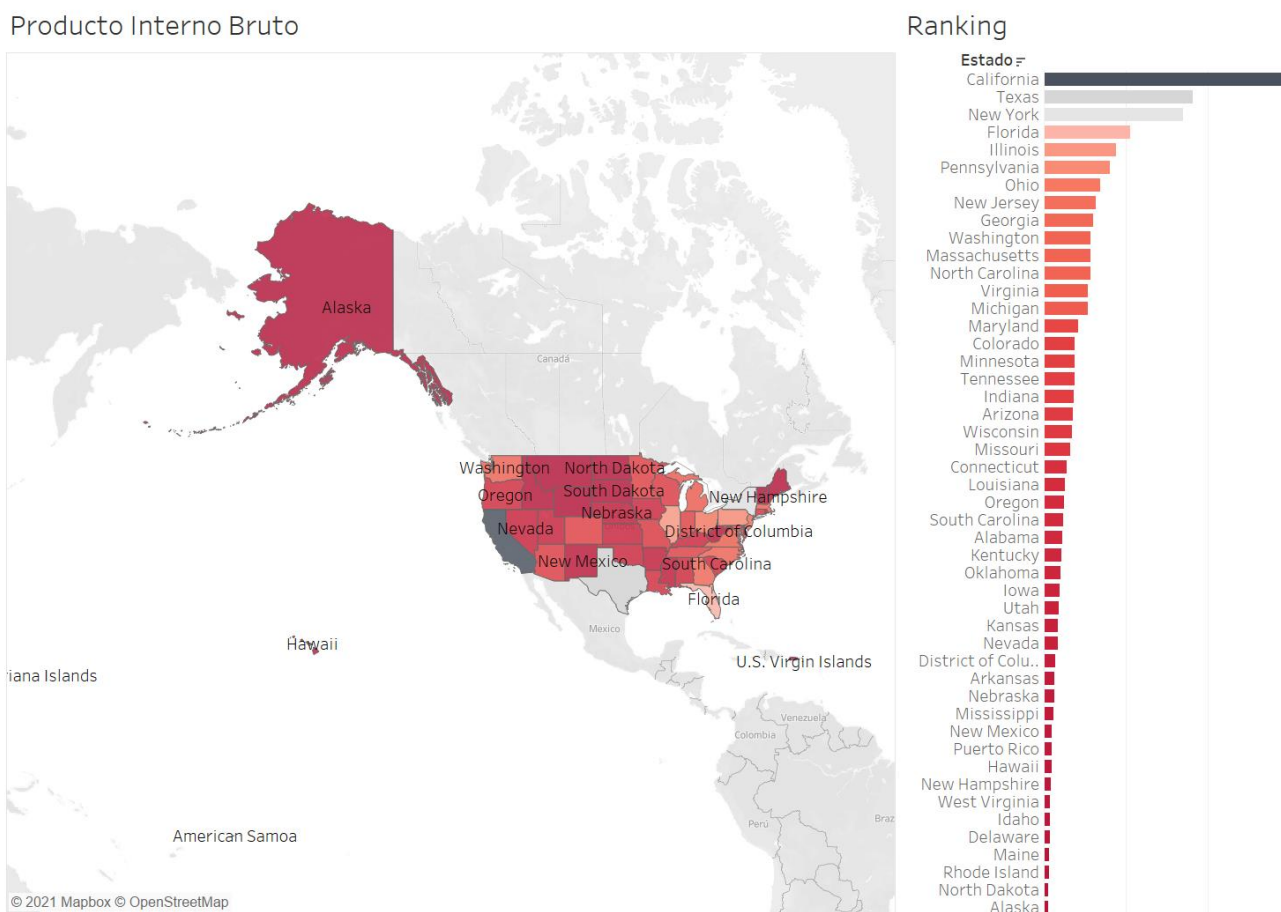
Introducción	3
Antecedentes de la PDE	6
Referentes bibliográficos	12

## 1 Introducción

Baja California es un estado con características únicas desde su geografía hasta su economía, además, los últimos treinta años ha experimentado transformaciones importantes que lo posicionan como uno de los estados más importantes de la región fronteriza. Región que constituye una gran interacción de bienes y personas que cruzan día a día, de un país a otro, con diversos objetivos y propósitos.

Además, Baja California es el décimo estado más importante para la economía de México, su aportación en el Producto Interno Bruto Nacional, PIB, es de 3.3%, de acuerdo con las cifras oficiales y revisadas del INEGI, durante 2019. Por otro lado, colinda con la sexta economía más grande del mundo, California, de acuerdo con una comparación del PIB a nivel mundial, como si éste fuera un país; estaría dentro de los territorios con mayor riqueza, detrás de EE. UU, China, Alemania, Japón y Reino Unido, de acuerdo a cifras de 2019, (gráfica 1).

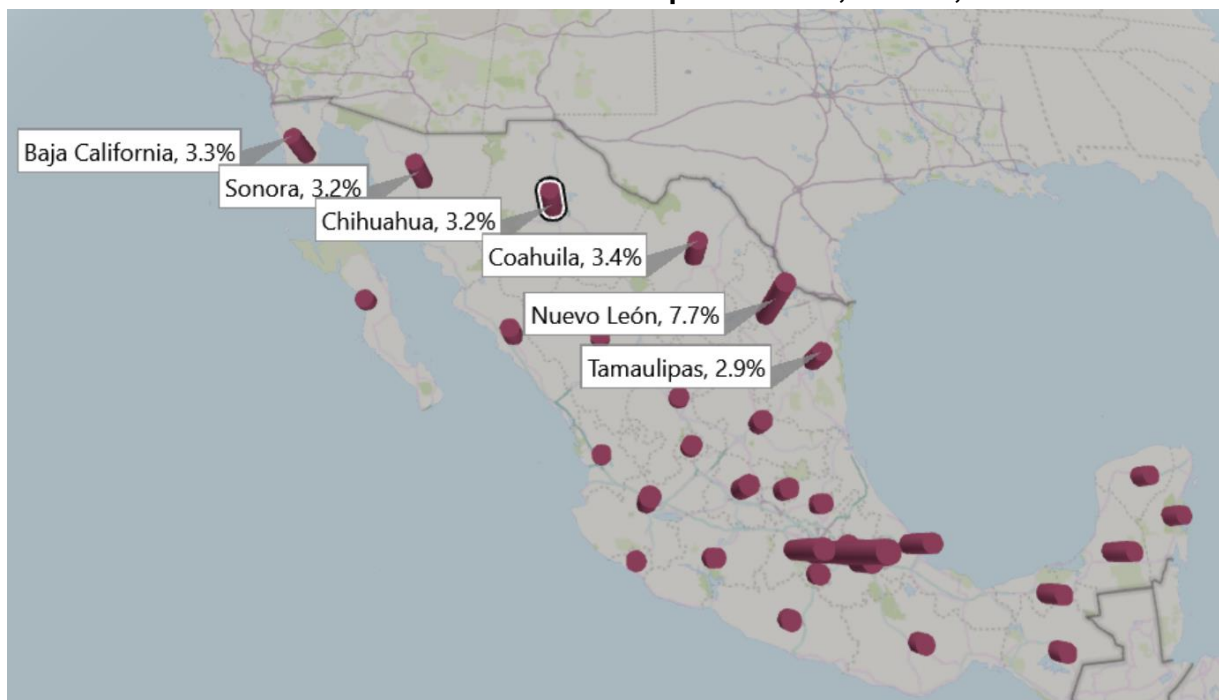
**Gráfico 1. Producto Interno Bruto por Estados, Estados Unidos, 2019.**



Fuente: Elaboración propia con información de Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce.

El estado es también la cuarta economía más importante para México de todos los estados del bloque de la frontera norte de México con Estados Unidos. Los estados que conforman dicho bloque son Nuevo León, Coahuila, Sonora, Baja California, Chihuahua y Tamaulipas, y en conjunto aportan el 23.9% del PIB nacional, (gráfica 2).

**Gráfico 2. Producto Interno Bruto por Estados, México, 2019.**



Fuente: Elaboración propia con información de Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce.

Con el contexto anterior, el desarrollo económico no depende solamente de un esfuerzo individual del gobierno o de las empresas o de un plan de acción, sino más bien, de un conjunto de acciones las cuales se integran en un documento visión y que involucran la participación de los diversos sectores de la economía.

Así pues, la Política de Desarrollo Empresarial (PDE) es la política pública integradora que, en conjunto, el Gobierno del Estado y el Sector Empresarial, consolidan para el crecimiento y desarrollo económico de la región.

El primer modelo de la PDE tuvo su origen en 2001, su eje conceptual central originalmente fue la competitividad y la participación interinstitucional. El primer planteamiento fue para 20 años, es decir, el periodo de 2001 a 2021. El periodo se ha cumplido ya, y es pertinente su actualización, tanto para dar continuidad a los trabajos de la PDE, como para definir una nueva construcción de ésta. (véase cuadro 1.)

Por ello, la formulación de la nueva política de desarrollo empresarial es un documento flexible de gran visión que define el rumbo del Estado para el largo plazo, considerando un periodo a futuro de 20 años más, es decir, 2021 -2040.

A fin de lograr sus propósitos, la PDE dispone de diversos mecanismos y estructuras, tales como, el Consejo Estatal Empresarial, el programa de trabajo y las carteras de proyectos, el enfoque de las vocaciones productivas del estado y la Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico para el Estado de Baja California (LFCyDEBC).

Esta última, en su Capítulo II, Artículo 6; establece que:

“La PDE es el instrumento que contiene el conjunto de guías para encauzar y dar seguimiento al rumbo empresarial, con el objeto de fomentar su competitividad y desarrollo económico a través del fortalecimiento y promoción de las vocaciones Regionales, con base en la asignación de prioridades y la generación de criterios de selectividad, para detectar y aprovechar al máximo las inversiones productivas presentes y futuras en las regiones de la Entidad. Las guías que contenga la PDE, deberán ser congruentes con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo”.

Finalmente, bajo la visión de un contexto nacional e internacional actual, se ha dado el esquema de trabajo necesario, entre los empresarios y el gobierno de Baja California, para desarrollar los instrumentos de política económica que son de utilidad para enfrentar la incertidumbre derivada de los cambios económico y sociales de la economía mundial. Dando pie, a la construcción de una Nueva Política de Desarrollo Empresarial (PDE) para los próximos veinte años.

El presente documento es una revisión histórica de la PDE, durante el 2001-2021, de su misión, visión y objetivos, con la finalidad de contextualizar la actual construcción de la nueva Política de Desarrollo Empresarial de Baja California, 2021-2040.

## 2 Antecedentes de la PDE

En el siguiente recuadro se resumen cronológicamente los eventos considerados mas relevantes en la conformación de la PDE original y sus elementos sustantivos y las modificaciones posteriores al modelo.

**Cuadro 1. Antecedentes y transformaciones de la PDE, 2001-2019.**

Periodo	Acciones
2001	<ul style="list-style-type: none"><li>El Sector Privado acuerda con el gobierno entrante la instrumentación de la PDE.</li></ul>
2002	Se definen las Vocaciones para cada uno de los municipios. Se integra el Sistema Directivo Operativo como mecanismo de gobernanza.
2003	Se validan las Vocaciones Municipales y se categorizan en Razonables, por Impulsar y por Incubar.
2004	Se instala el Consejo Estatal Empresarial y la Junta Directiva, y entra en operación el Sistema Directivo Operativo. Se inicia el proceso de institucionalización de la PDE en una iniciativa de Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico de Baja California.
2005	<ul style="list-style-type: none"><li>Se aprueba la Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico de Baja California.</li><li>Se organizan acciones con base en proyectos y mesas de trabajo y una coordinación ejecutiva.</li></ul>
2007+	<ul style="list-style-type: none"><li>Se plantea una PDE de “Segunda generación” desde el Gobierno del Estado, cambiando el énfasis a “Clusters o sectores tecnológicos / de innovación”.</li><li>A nivel municipal se generan leyes o reglamentos enfocados al fomento económico.</li></ul>
2013+	<ul style="list-style-type: none"><li>Se actualiza la Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico de Baja California para extender criterios de incentivos a factores de apoyo social.</li></ul>
2019+	<ul style="list-style-type: none"><li>Se desahoga el proceso de actualización de la PDE para el periodo 2021 - 2040</li></ul>

Fuente: Introducción al modelo de la Política de Desarrollo Empresarial de Baja California, AXIS, Centro de Inteligencia Estratégica, 2021.

La PDE 2001 – 2021 estaba orientada por el Plan Nacional de Desarrollo y por el Plan Estatal de Desarrollo 2002 – 2007 y consideraba como elementos clave:

- 1. Las Consultas Empresariales, (elemento angular de la PDE).** Estas constituyen la síntesis de la visión de distintos líderes empresariales de los diferentes sectores productivos de Baja California. Proceso que será permanente e intensivo en los primeros dos años para definir, redefinir, ratificar o rectificar los elementos claves mencionados en la PDE.



**2. El Sistema Directivo-Operativo.** En este se determinan actividades, contribuciones y procesos precisos para la armonización e integración de esfuerzos de:

- Dependencias Federales y Estatales
- Organismos Municipales
- Organismos Empresariales
- Organismos Laborales
- Centros de Estudio e Investigación

**3. Las Vocaciones Productivas (VP).** Las cuales, o bien han crecido en su nivel de empleo por arriba de la media Nacional, o constituyen una identidad del estado, o requieren de un impulso por representar un área importante para la entidad.

**4. Las Políticas de Operación.** La PDE establece sus propios lineamientos para definir su naturaleza y alcance.

**5. Las Áreas Estratégicas de Desarrollo (AED).** Estas se definen como las ramas de la actividad económica en donde las vocaciones productivas del estado concuerdan con los sectores altamente potenciales.

**6. Las Áreas Estratégicas Claves (AEC).** Son aquellas orientadas a dos aspectos fundamentales: Infraestructura y Desarrollo de Capital Humano.

**7. Las Áreas Estratégicas de Apoyo (AEA).** Incluyen los recursos Institucionales y las adecuaciones al marco regulatorio indispensables para las AED.

**8. Las Premisas de Operación (semestral).** La PDE está orientada a diseñar el futuro empresarial, pero exige compromisos permanentes entre gobierno, entidades federativas y empresarios, por lo tanto, requiere de acciones inmediatas que se convierten en prioridades estratégicas. Asimismo, requiere de las acciones actuales y cotidianas que adquieren un nuevo significado y sentido en el contexto del futuro enmarcado en la PDE. La prioridad de la PDE, por lo tanto, estará en función de su impacto tanto en el presente como en el futuro por medio de la inversión productivo. La dinámica de la inversión en el largo plazo, estará basada en la confianza sobre un futuro con certidumbre orientada por la PDE, que se nutre de la historia, tradiciones y riqueza productiva de Baja California.

La Política de Desarrollo Empresarial (PDE), se constituye como parte de una estrategia estatal que visualiza al sector empresarial y su consenso como factor clave para el impulso estratégico del estado de Baja California.

La formulación de la Política de Desarrollo Empresarial, necesaria para lograr un desarrollo económico armónico sustentable del estado, tiene las siguientes líneas:

1. Incrementar la competitividad empresarial (Acorde: Política Industrial Federal).
2. Elevar el nivel de calidad de vida en el estado (Política Social Federal).
3. Promover nuestros valores para garantizar un comportamiento ético en nuestras empresas y en la sociedad.
4. Rediseñar la cadena de valor.
5. Desarrollar un encadenamiento productivo.
6. Incremento del valor agregado de nuestros productos.

Con estas consideraciones, el gobierno y los empresarios del estado de Baja California se dan a la tarea de buscar los consensos necesarios para formular una Política de Desarrollo empresarial que sea capaz de definir las vocaciones de cada región y encaminar un crecimiento planeado del estado.

El proceso de formulación es la parte estratégica de toda la construcción de la PDE, dado que contempla dos grandes vectores: líneas estratégicas y objetivos de la Secretaría de Desarrollo Económico, además un planteamiento general que todavía no se reconocía como tal: La búsqueda de Vocaciones Productivas que cumplieran con un parámetro, ser una contribución importante al valor agregado.

### **Misión de la PDE.**

La PDE es el instrumento que contiene el conjunto de guías para encauzar y dar seguimiento al rumbo empresarial, con el objeto de fomentar su competitividad y desarrollo Económico a través del fortalecimiento y promoción de las Vocaciones Regionales, con base en la asignación de prioridades y la generación de criterios de selectividad, para detectar y aprovechar al máximo las inversiones productivas presentes y futuras en las regiones de la Entidad.

### **Objetivos**

Con la ayuda del gobierno y los empresarios del estado de Baja California, buscan formular una Política de Desarrollo Empresarial que sea capaz de definir las vocaciones de cada región y encaminar un crecimiento planeado del estado, centrado en ellas y orientado por los siguientes objetivos estratégicos de la Secretaría de Desarrollo Económico del estado:



1. Lograr el liderazgo nacional en índices de crecimiento durante los próximos seis años. (Establecer indicadores de desempeño).
2. Elevar significativamente los Índices de desarrollo económico y calidad de vida.
3. Desarrollar una Política Industrial sustentable.
4. Promover un marco Regulatorio eficiente y promotor de la inversión.
5. Asegurar una infraestructura técnica-cultural y de servicios, que garantice en el futuro niveles internacionales de competitividad productiva.
6. Crear un sistema de capacitación y desarrollo que garantice en toda nuestra fuerza laboral las competencias requeridas.
7. Crear una red virtual de instituciones educativas en los niveles técnicos, profesional y de postgrado, para la formación y desarrollo del capital humano del Estado.

La formulación de la Política de Desarrollo Empresarial, necesaria para lograr un desarrollo económico armónico sustentable del estado, tiene las siguientes líneas:

1. Incrementar la competitividad empresarial (Acorde: Política Industrial Federal).
2. Elevar el nivel de calidad de vida en el estado (Política Social Federal)
3. Promover nuestros valores para garantizar un comportamiento ético en nuestras empresas y en la sociedad.
4. Rediseñar la cadena de valor.
5. Desarrollar un encadenamiento productivo.
6. Incremento del valor agregado de nuestros productos.

### **Sobre la visión y misión para los próximos 20 años**

La Política de Desarrollo Empresarial (PDE), es un documento que engloba la visión de los empresarios de Baja California, mediante el cual se pretende que sirva de guía y plataforma para que los sectores productivos organizados puedan crecer, desarrollarse y ser más competitivos, generando con ello más empleo, más riqueza económica y más bienestar social.

La PDE 2021-2040 será el instrumento que contenga las directrices para el crecimiento económico, que promueva la inversión, la generación de empleos, la productividad y competitividad, a fin de generar un bienestar social para el Estado y promover un referente de calidad de vida y de generación de riqueza.

Con la PDE el estado de Baja California habrá de contar con las herramientas, las capacidades, los elementos humanos, y los instrumentos de innovación científica y tecnológicamente avanzados, que construyan y dirijan su futuro.

Con la PDE se generarán indicadores económicos superiores al resto de los Estados del país.

El enfoque de la Nueva Política de Desarrollo Empresarial tiene como sustento la definición de las vocaciones productivas del estado y por municipio, considerando cuatro variables de análisis: Empleo, Valor Agregado, Exportaciones y Valor de la Producción.

Además, tres grandes categorías: Vocaciones Razonables, Vocaciones por Impulsar y Vocaciones por incubar.

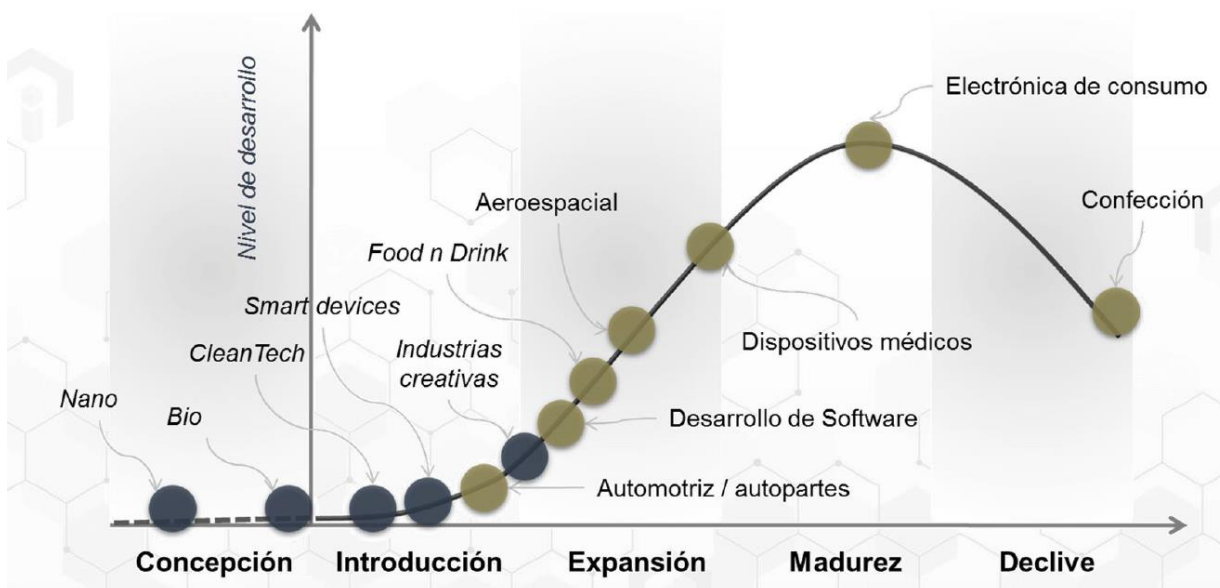
Vocaciones Razonables: Actividades productivas cuya participación en el valor del producto interno bruto del Estado tiene una participación por arriba de la media nacional.

Vocaciones por Impulsar: Actividades productivas con amplio potencial de desarrollo en el mediano plazo, cuya participación en el valor del producto interno bruto del Estado es menor a la media nacional y mayor a 1.

Vocaciones por Incubar: Actividades productivas con amplio potencial de desarrollo en el largo plazo, cuya participación en el valor del producto interno bruto del Estado resulta igual o menor a 1.

Cabe destacar que algunas vocaciones han sido impulsadas anteriormente como si fueran “Clusters”.

**Gráfico 3. Avance hacia actividades económicas “de futuro”.**



Fuente: Introducción al modelo de la Política de Desarrollo Empresarial de Baja California, AXIS, Centro de Inteligencia Estratégica, 2021.

## Instrumentos

Se utilizan indicadores para evaluar y dar seguimiento a todos los proyectos o programas que se derivan de la implantación de la Política de Desarrollo Empresarial, de esa manera se podrá tener una retroalimentación y medición de sus avances.

Los indicadores que reflejen de forma más adecuada el alcance de los apoyos, así como el impacto de los recursos destinados y que permitan identificar las oportunidades de mejora, son de siete tipos:

- Desarrollo empresarial: Evalúa el efecto de los apoyos en el desempeño de las empresas. Por ejemplo, el incremento promedio en exportaciones atribuible a los apoyos del programa, instrumento o acción.
- Impacto: Evalúa el resultado en el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, número de empresas que lograron su objetivo entre el universo de atención.
- Cobertura: Evalúa el volumen de atención de la población objetivo. Por ejemplo, número de empresas apoyadas entre la población objetivo del programa.
- Eficiencia: Evalúa el aprovechamiento de los recursos. Por ejemplo, costos de administración del programa entre los recursos ejercidos.
- Autosuficiencia: Evalúa las satisfacciones del usuario. Por ejemplo, número de clientes satisfechos del servicio provisto por el programa.
- Ambiental: Evalúa la mejora en el uso eficiente de los insumos materiales y energéticos, así como la disminución de emisiones y desechos de las empresas beneficiadas por el programa de apoyo. Por ejemplo, porcentaje de empresas que redujeron emisiones entre el número de empresas apoyadas y porcentaje de empresas que aumentaron eficiencia en el uso de insumos entre el número de empresas apoyadas.

El objetivo de evaluar los programas es conocer, entre otros, los siguientes parámetros:

- Aumento en el nivel del empleo.
- Disminución de la mortalidad de las MiPymes.
- Establecimiento de nuevas empresas.
- Mayor integración de las MiPymes en las cadenas productivas.
- Balanza comercial por cadena productiva.
- Productividad de las cadenas.
- Mayor participación de las MiPymes en las exportaciones y nuevos mercados.
- Comparación internacional del sector productivo.
- Crecimiento regional.
- Aumento del nivel de competitividad del país.

Para la PDE 2021-2040 es necesario el planteamiento de una nueva cartera de proyectos, emanada del seno del Consejo Estatal Empresarial y sometida a consideración y conocimiento del resto de los órganos de gobierno.

### 3 Referentes bibliográficos

- California, H. C. (2005). Ley de fomento a la competitividad y desarrollo económico para el estado de baja california. baja california.
- California, C. E. (s.f.). Política de desarrollo empresarial de Baja California (2012-2020). Baja California.
- Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, (2017-2020), <https://www.bea.gov/>
- Producto Interno Bruto por Entidad Federativa. Año base 2013, INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=17&vr=6&in=2&tp=20&wr=1&cno=2>
- Introducción al modelo de la Política de Desarrollo Empresarial de Baja California, AXIS, Centro de Inteligencia Estratégica, 2021.
- Política e Desarrollo Empresarial de Baja California 2001 -2020.