

# Historia de vida de Mario Hernández Maytorena. Crisis y frontera, una estrategia para formar riqueza. 1935-1970.<sup>1</sup>

Maricela González Félix, Universidad de Baja California

*Este estudio se inserta en la problemática relativa a los procesos de gestación de empresarios mexicanos y la formación de riqueza en contextos de frontera. Presta atención a las estrategias emprendidas por individuos mexicanos para formar y acumular riqueza, así como identificar el contexto propicio para el desarrollo de negocios. El escenario de esta historia es la frontera de Baja California con California, durante el periodo de 1935 a 1970. Este trabajo presenta la historia de vida de Mario Hernández Maytorena, un prominente empresario de Baja California con una larga trayectoria empresarial de casi setenta años.*

*El argumento central de este trabajo se construye a partir del análisis de la estrategia empresarial para formar riqueza que siguió Mario Hernández Maytorena. Se establece una fuerte relación entre estrategia empresarial y contexto social y económico propicio para formar riqueza durante la primera mitad del siglo XX. Desde la historia oral se destacan las experiencias significativas en la trayectoria de vida de Hernández Maytorena para formar su riqueza inicial, conservarla y diversificarla. Se analizan sus prácticas empresariales en el contexto de frontera y a lo largo de diversas coyunturas sociales y económicas durante el periodo de estudio. Este trabajo ofrece conocimiento nuevo sobre un objeto de estudio escasamente estudiado por la historiografía regional.*

Este trabajo presenta la historia de vida de Mario Hernández Maytorena en el mundo de los negocios. Es un estudio que busca explicar los procesos de gestación de empresarios en contextos de frontera y prestar atención a las estrategias emprendidas por individuos mexicanos para formar y acumular riqueza, así como identificar el contexto propicio para el desarrollo de negocios. El escenario de esta historia es la frontera de Baja California con California, durante el periodo de 1935 a 1970.<sup>2</sup> Mario Hernández Maytorena

---

<sup>1</sup> Deseo agradecer la labor del Doctor Gerardo Necoechea Gracia para el desarrollo de este trabajo. Su propuesta metodológica de análisis de historia de vida, publicada en su libro *Después de vivir un siglo. Ensayos de historia oral*, (2005), fue de gran utilidad para la realización de este estudio. También agradezco la revisión y las valiosas observaciones que el Dr. Necoechea hizo a la primera versión de este estudio.

La traducción del texto del español al inglés estuvo a cargo de María Antonieta López Moraga, a quien agradezco su disposición sin límite y su distinguida colaboración en este afán de precisión en la labor de traducción.

<sup>2</sup> Tijuana, Universidad Autónoma de Baja California, Instituto de Investigaciones Históricas, archivo de la Palabra, programa de Historia Oral Mexicali (en adelante UABC-IIH-AP-PHO-M), Entrevista realizada por Maricela González Félix a Mario Hernández Maytorena, PHO-

nació en Douglas, Arizona el 20 de marzo 1916, año en que sus padres decidieron salir de Sonora como resultado de las permanentes confrontaciones entre los ejércitos revolucionarios en ese lugar. En 1918, sus padres se trasladaron de Douglas a Mexicali, Baja California, México, un espacio poco poblado para esa época, en el que, además hubo pocas incursiones revolucionarias y una importante inversión extranjera asociada al cultivo del algodón en el contexto de la primera guerra mundial, lo que hizo posible el desarrollo de empresas. Mario Hernández se distinguió por emprender una amplia gama de negocios a lo largo de una trayectoria empresarial que se extendió desde 1935 hasta 2010, año en que falleció en Mexicali, Baja California. Por razones de espacio, aquí exponemos sólo los negocios que consideramos fundamentales en el desarrollo de su trayectoria empresarial.

Sus antecedentes familiares indican que desde finales del siglo XIX los Maytorena eran parte de la elite económica del noroeste mexicano. Desde antes del periodo revolucionario los Maytorena eran hacendados y constituían el segundo grupo económico de importancia en el puerto de Guaymas, Sonora, México. Castigados por las prebendas al capital extranjero en Sonora y por las medidas económicas del triunvirato sonoreño Corral-Izabal-Torres en Sonora, que afectaron el desarrollo de sus haciendas y la imposibilidad de acceder al poder político por el cerrado círculo social del Porfiriato (1877-1911) estableció alianzas con Francisco I. Madero y más tarde con Francisco Villa. Con lo que José María Maytorena (hijo) accedió a la gubernatura de Sonora en septiembre de 1911.<sup>3</sup> Los padres de Mario Hernández Maytorena eran originarios de Sonora. Su padre, Manuel Hernández Gándara, nació en Ures, en 1876 y su madre Luisa Maytorena Tapia, era originaria de Guaymas, Sonora y hermana del general revolucionario José María Maytorena Tapia.

De ser uno de los grupos económicos más importantes del puerto de Guaymas, los Maytorena perdieron buena parte de sus propiedades durante la revolución. Para 1916 pueblos enteros de Sonora habían emigrado o estaban devastados, los capitales habían huido, la mayor parte de los negocios habían suspendido sus actividades. Las haciendas habían sido saqueadas por los ejércitos revolucionarios y la ganadería estaba en ruina.<sup>4</sup> Manuel Hernández Gándara y Luisa Maytorena, padres de Mario Hernández Maytorena, salieron ese año de 1916 rumbo a Douglas, Arizona desde donde atendía su rancho ganadero ubicado en Agua Prieta, Sonora, pero en 1918, en virtud de los permanentes asaltos revolucionarios, Hernández decidió vender, su rancho ganadero a Francisco Elías, quien sólo le pagó el ganado y se quedó con la propiedad. En esa condición Hernández se trasladó con su familia en 1918 a la

---

M/1/14(1), 2/2, 13 de enero de 1998, PHO-M/1/14(2), 1/1, 21/01/98, PHO-M/1/14(3), 1/1, 02/02/98, PHO-M/1/14(4), 1/1, 05/02/98, PHO-M/1/14(5), 2/2, 13/03/98.

<sup>3</sup> Héctor Aguilar Camín, *La Frontera Nómada. Sonora y la revolución mexicana* (México: SEP/Siglo XXI, 1985), 77-81.

<sup>4</sup> Aguilar, *La Frontera Nómada*, 424.

ciudad de Mexicali, Baja California.<sup>5</sup> Lugar en el que Mario Hernández Maytorena, único hijo barón de Hernández Gándara comenzó, hacia mediados de la década de los treinta, a emprender sus primeros negocios.

Esta historia de vida busca ofrecer conocimiento nuevo acerca de los procesos de gestación de empresarios en contexto de frontera. Interesa identificar tanto las estrategias empresariales desplegadas por el empresario en estudio como el contexto social que hizo posible su temprana formación de riqueza, así como el desarrollo y diversificación de sus empresas.<sup>6</sup> La coyuntura bélica de la Segunda Guerra Mundial, la política económica cardenista y el contexto de frontera, fueron para el caso de Mario Hernández, condiciones propicias para emprender negocios y formar riqueza.

La historia de vida de Mario Hernández Maytorena recrea las dificultades de su padre para conservar sus propiedades en Sonora y para emprender y desarrollar negocios durante el primer tercio del siglo XX en Baja California.

Su historia resulta de gran interés porque plantea interrogantes respecto a la movilidad social ascendente que otros miembros del grupo revolucionario sonoreño presentaron durante ese periodo, como fue el caso de Abelardo L. Rodríguez, Plutarco Elías Calles y Álvaro Obregón. Buena parte de los estudios sobre la elite revolucionaria plantea que el rápido ascenso económico de estos generales estuvo relacionado con su participación en cargos públicos o sus fuertes vínculos con el naciente Estado.

El caso Maytorena resulta de gran interés por tres razones. La primera, por que se trata de una familia de propietarios con una larga trayectoria desde el siglo XIX en el noroeste mexicano, que pese a las turbulencias del movimiento revolucionario y a la inestabilidad económica del país, alcanzó su continuidad. La segunda, por que al menos la rama de los Maytorena que migró en 1918 a Baja California mantuvo una marcada independencia respecto al aparato de Estado, en lo que a negocios se refiere, algo poco frecuente en la época y la tercera porque destaca los procesos de gestación de empresarios y las estrategias desplegadas en espacios de frontera. Con excepción de los trabajos emprendidos por Mario Cerutti, para el caso de los empresarios del noreste de México, en particular sobre los empresarios de Monterrey, este estudio se inscribe en una temática poco desarrollada en la historiografía de la frontera norte de México.

---

<sup>5</sup> Alberto Gárate Rivera, Luis Enrique Linares Borboa, Raúl Linares Borboa, *Memoria de Muchos soles. La vida de Mario Hernández Maytorena* (Mexicali: publicación privada s/n, 2010), 40 y 41.

<sup>6</sup> “Estrategias empresariales en México: La negociación agrícola del Valle del Marqués”, en *Formación empresarial, fomento industrial y compañías agrícolas en el México del siglo XIX*, en Mario Trujillo Bolio y José Mario Contreras Valdez, 319-356 (México: CIESAS, 2003), 319. Se retoma el concepto de estrategia empresarial propuesto por Jesús Méndez Reyes, entendido como la respuesta de una firma para reducir costos, compartir tecnología con otras firmas, desarrollar productos de manera más eficiente, ingresar a nuevos mercados o tener acceso a fuentes de capital y financiamiento, entre otras acciones.

Esta historia inicia en el periodo de la revolución mexicana y concluye en los albores del siglo XXI. Entre los aspectos relevantes que la historia de vida de Mario Hernández ofrece se encuentra la identificación de sus estrategias empresariales y las coyunturas económicas y políticas que le resultaron propicias para la formación de su riqueza. La coyuntura bélica de la Segunda Guerra Mundial, entre 1939-1945 y los impactos económicos inmediatos a la expropiación petrolera realizada por Cárdenas en 1938 fueron contextos propicios para el desarrollo inicial de sus negocios. De igual importancia para el proceso de formación y acumulación de riqueza, así como para la activación de la economía de Baja California, fue la aplicación de una política fiscal instrumentada por Lázaro Cárdenas, que entró en vigor en la península de Baja California y una pequeña franja de Sonora en 1939. Dicha política fiscal, conocida como zona libre o excepción fiscal buscaba impulsar el desarrollo económico y poblar la frontera de Baja California con California para contener la expansión estadounidense en esa zona.

El trabajo esta organizado en dos partes: en la primera se presenta la historia de vida de Mario Hernández Maytorena, que ha sido organizada cronológica y temáticamente y se le han colocado subtítulos con el propósito de destacar énfasis temáticos y considerar el sentido de la narración. En la segunda parte se ofrece el análisis de la historia de vida.

### **Una estrategia para ganar dinero. Frontera, actividad cambiaria y devaluación.**

Yo tenía muchos deseos de tener éxito, [aunque] no sabía que quería ser [cuando fuera grande] pero quería tener éxito. Como pasamos situaciones económicas difíciles [que obligaron] a toda mi familia a trabajar y eso fue muy duro, yo no quería que [cuando] me casara, mis hijos o yo pasáramos situaciones similares. Tenía 21 años cuando mi padre falleció, yo era el único hombre, mi madre y mis seis hermanas no podían atender el negocio, de modo que yo me encargue. Mi familia y yo nos cambiamos de residencia de Calexico a Mexicali.

Entré al negocio del cambio [de moneda] cuatro años antes de que mi padre falleciera, [con probabilidad en 1934]. Compraba pesos al [comercio] de Mexicali y les vendía dólares. En Mexicali requerían de dólares para comprar los productos a sus proveedores, quienes generalmente se encontraban en el otro lado [de la frontera]. Las mueblerías, las lecheras, las tiendas, las gasolineras, tenían que comprar [sus] productos en dólares porque los adquirían al otro lado [de la frontera].

Los pesos que adquiría en Mexicali los vendía en Tijuana, Nogales y Juárez, porque los negocios de allí necesitaban pesos para operar, para pagar impuestos y nóminas. Ellos [los negocios ubicados en Tijuana, Nogales y Juárez] contaban con dólares porque la afluencia de turismo hacía circular el dólar. Esa combinación de compra-venta

de pesos y dólares a lo largo de la frontera era muy buena y me fue muy bien.

El negocio del cambio de moneda se fortaleció cuando se realizó la expropiación petrolera, [porque a ésta] le siguió una fuerte devaluación del peso, que provocó una escasez de dólares. El dólar, como moneda, se concentró en Tijuana, Nogales, Sonora y El Paso, porque eran ciudades con mayor dinámica fronteriza. [Gracias al efecto] del desplome de la moneda doblé mi inversión, porque el tipo de cambio pasó de 2 a 3.50 pesos por dólar.<sup>7</sup>

[Para entonces], en Mexicali había casitas de cambio que hacían [operaciones] de cambio de moneda de cinco o diez pesos, o un dólar, para que las personas que cruzaran la frontera comieran en un restaurante chino, o tomaran una cerveza. [No manejaban] grandes cantidades de dinero, es decir, sumas de de 1,000 o 2,000 dólares. Nadie realizaba entonces operaciones de gran magnitud. Yo recorría toda la frontera y compraba 3,000, 4,000 y hasta 10,000 dólares. A mi me nació la idea [de hacer esas operaciones] porque una persona de Nogales, Sonora me platicó que [ese] podía ser muy buen negocio. Los 2,5000 dólares que invertí al principio en el negocio del cambio lo doblé y logré acumular mi capital inicial.

### **Una oportunidad para crecer. Inestabilidad del *Banco de México* y ley del ausentismo.**

[A la fuerte devaluación del peso] le siguió la entrada en vigor de la Ley del Ausentismo. [Con esta ley se instrumentó] la compra de dólares a través de la Secretaría de Hacienda. Dicha institución atendía, estudiaba y en su caso aprobaba las solicitudes realizadas por particulares para la compra de dólares. El *Banco de México* ejecutaba la operación emitida por Hacienda. La tasa que fijaba el *Banco de México* para la compra de dólares era muy alta y favorable para el propio banco, mientras que comprar en el mercado libre resultaba menos costoso. [Comprar y vender dólares] en el mercado libre no era contra la ley pero estábamos en el puro filo.

[En esa coyuntura] comencé a captar la demanda de dólares que tenían los negocios. Cuando estos negocios tramitaban sus compras de dólares con la Secretaría de Hacienda en México, debían llenar una solicitud de compra de dólares que tenían que enviar a México y esperar una respuesta entre seis y quince días porque no había avión, y porque [enviaban] la solicitud por correo. Al final obtenían un tipo de cambio que [les] era desfavorable. De manera, que en vez de acudir a la Secretaría de Hacienda, adquirirían los dólares en el mercado libre.

---

<sup>7</sup> La expropiación petrolera se llevó a cabo el 18 de marzo de 1938.

Estuve en la actividad cambiaria hasta 1940, porque ese año la economía mexicana entró en auge y se estabilizó. Me di cuenta que el negocio del cambio iba para abajo porque los márgenes de ganancia con los que estábamos operando eran menores, ya no había la demanda de dólares de antes. El *Banco de México* aceptó dólares, es decir, dejó de controlar el mercado de dólares y [cayó] la demanda de dólares. Decidí dedicarme de lleno a *La Estrella Azul* para levantarla y con el capital que reuní, empecé a comerciar con pieles de res.

Con los negocios de la piel y del cambio de moneda yo gané mucho más que mi padre. Para 1938, con ambos negocios obtuve entre 10 y 12,000 dólares mensuales, que hoy equivalen a unos 300,000 dólares. Eran de los negocios más productivos.

### **Una coyuntura favorable para formar riqueza y dar principio a las primeras empresas: La frontera, la segunda guerra mundial y el negocio de la piel.**

El general [Fausto] Topete y Miguel Vildósola me invitaron como socio capitalista en el negocio de pieles. Eran personas mucho mayores que yo y me invitaron como socio capitalista porque yo había hecho bastante dinero en el cambio. Me gustó el negocio, operamos y posteriormente les compré su parte de las acciones y me quedé con el negocio.

Yo les propuse a [Topete y Vildósola] capitalizar el negocio de la piel, pero ellos estaban más interesados en la actividad agrícola. El negocio de la piel les atraía sólo como fuente de liquidez para invertir en sus negocios agrícolas. Veían el negocio del cuero [o de la piel] como secundario. Cada tres meses vendíamos una partida de piel a Estados Unidos y recibíamos entre ocho y 12,000 dólares. De esta cantidad, debíamos descontar lo correspondiente a las carnicerías. Nos quedaba entre 2,000 y 3,000 dólares. En lugar de reinvertir en el negocio de la piel, ellos querían ese efectivo para sus negocios agrícolas. Por esa razón les propuse comprarles sus acciones. A ellos les atrajo la propuesta, me hicieron una oferta, se las acepté y se las compré. Aunque después entendieron lo que habían perdido.

Para ese momento, los Gallego eran la competencia en el mercado de la piel. Con frecuencia los Gallego pagaban las pieles después de uno o dos meses de adquirirlas. Allí me surgió la idea de prestarles dinero a los carniceros. Hacer una especie de banco chiquito para prestarles a los carniceros y que pudieran comprar ganado al contado, y no a crédito como lo hacían con los Gallego. Les dije que de ese modo podían comprar más barato y a quien ellos quisieran, no con el que les diera el crédito. Que la piel se las podía financiar y que me la podían pagar a cuenta del dinero prestado. Le ví posibilidades al negocio.

Nunca pude entender por qué a lo largo de la frontera los corredores de pieles vendían partidas muy pequeñas, de 30 o 50 juegos. Además las carnicerías vendían pieles o el cuero a acaparadores que desconocían el mercado. Vendían pequeñas partidas de cuero a uno u otro corredor y gran parte de ese cuero se iba a las tenerías de La Paz [Baja California Sur], de Culiacán [Sinaloa], o de Guaymas [Sonora].

Nadie había comercializado este negocio, ni los carniceros otorgaban importancia al cuero, lo vendían a quien se los comprara. Había *coyotes*, [comerciantes informales de la piel], que compraba una piel en 50 centavos o un dólar. Esa piel podía venderse en el mercado en dos dólares, pero con los gastos de traslado a Guaymas, Culiacán o La Paz sólo ganaban como 50 centavos por piel. Tampoco había una organización para su mercado, porque estaba en manos de *coyotes*.

Yo empecé por comprar la piel a dos o tres dólares y la vendía entre cuatro y cinco. El precio comenzó a ser atractivo para los carniceros.<sup>8</sup> Ni las carnicerías, ni el rastro o el mercado municipal de Mexicali contaban con cuartos fríos y con frecuencia la carne se descomponía de un día para otro.

Equipé totalmente el mercado municipal y a los carniceros les ofrecí vitrinas y cajones y cuartos fríos, en el que colgaban dos o tres reses y guardaban la verdura fresca. Ese equipamiento ellos me lo iban a pagar con cuero. Yo era su adoración. Les compraba a buen precio y además les prestaba a cuenta del cuero para que ellos compraran ganado a quien les otorgara mejor precio y a cambio me reservaban el cuero.

Una vez que inicié eso y que me pagaron vitrinas y cajones refrigerados, les gustó y nuevamente me pedían dinero prestado a cuenta de cuero para comprar ganado. Tenía una especie de financiera sin nombre, ni estructura alguna, porque yo lo manejaba todo. De esa forma controlé cerca del 80 por ciento del mercado de la piel. Fue un negocio en el que gané bastante dinero. En un año gané entre 40 y 50,000 dólares, lo que ahora equivaldría a una cantidad aproximada de un 1, 000,000 de dólares.<sup>9</sup>

Reunía entre 600 u 800 pieles y las enviaba por furgones a California, Estados Unidos.<sup>10</sup> En un año ganaba entre 40,000 y 50,000 dólares. Que ahora es el equivalente a un 1, 000,000 de dólares, porque en aquel entonces, un carro nuevo Ford [costaba] 390 dólares y ahora

---

<sup>8</sup> Mario Hernández compraba la piel a cerca de 30 carnicerías. Entre ellas se encontraban las carnicerías Pacífico, La India, El Oriente y Salcido.

<sup>9</sup> La equivalencia entre ambas cantidades la calculó Mario Hernández haciendo una comparación entre el valor de un carro Ford, nuevo. Que entonces tenía un costo de 390 dólares y que ahora se cotiza en 10,000 dólares.

<sup>10</sup> Las pieles se curtían, es decir, se le daba un baño de sal y luego se doblaba para apilarlas y transportarlas por furgones. El saladero estaba ubicado en el rastro, lugar en el que después se construyó Motores de Mexicali.

[cuesta] 10,000 dólares. Yo tenía una situación de mucha solvencia [económica] a los 22 años, manejaba un capital muy fuerte que [formé] en el negocio del cambio y de las pieles.

Después me relacioné con un judío, Julies Gerge, quien era director de la firma Bissinger. Él era sumamente vivo para pensar el futuro, me ayudaba y me [tenía] gran estima, era un hombre de unos 65 años y yo tenía unos 23 o 24. Él. Unos días previos al estallido del la segunda guerra mundial me dijo “Mario, compra todo el cuero que puedas, porque la guerra es inminente. Cuando estalle la guerra, la piel de res va a costar 12 dólares, en lugar de los cuatro, que cuesta ahora, porque no va a llegar la piel de África, Europa, Argentina y Brasil”. Yo le pregunté, que ¿por qué razón sucedería eso? y él me explicó, que con la guerra se suspendería la navegación marítima y eso provocaría una gran escasez.

Yo le dije que no contaba con los suficientes recursos, porque tenía el dinero invertido [en otras cosas]. Que me era imposible comprar toda la piel de Tijuana, Naco, Juárez y Nogales. Que para adquirir eso, se necesitarían cuando menos unos 40,000 o 50,000 dólares. Él me dijo que ellos [la empresa Bissinger] le entraba conmigo, que íbamos mitad y mitad, que ellos me prestaban 25,000 dólares y que yo pusiera 15,000 dólares. Acordamos que iríamos al 50 por ciento, tanto en las pérdidas como en las ganancias.

Me fui a Naco, a Nogales, a Juárez, a Tijuana. Llegaba y trataba una partida de 40,000 dólares, la negociaba y la compraba. A los vendedores [de cuero] les decía que les pagaba 10,000 dólares por una partida de 40,000 dólares y acordábamos que la piel era mía. Luego iba a otro lugar y hacía lo mismo. A una persona que tenía 800 pieles, le decía: tu piel vale cuatro dólares, [que hacen un total] de 3,200, le daba 1,000 dólares de anticipo y me comprometía a pagarle el resto en 60 días. Los vendedores de la piel me fiaban el diferencial porque les daba un anticipo. Con esa operación garantizaba un precio de cuatro dólares por cada piel. Para entonces, la palabra tenía un gran valor y todos los tratos los hice de palabra.

Para ese momento nadie compraba pieles, porque nadie sabía lo que iba a pasar. Ni los americanos compraban, porque el precio de la piel había subido y ya no era un precio doméstico, era de fluctuación, de riesgo. Con la incertidumbre de la guerra, el precio de la piel subía cuando aumentaban la probabilidad de la guerra y bajaba cuando algún país europeo declaraba que no participaría en la guerra. De modo que los compradores en Estados Unidos, las tenerías, las firmas americanas, optaron por no comprar cuero, porque no se la querían jugar. Esto provocó una oferta de cuero a precios bajos. Fue entonces cuando nosotros, la firma Bissinger y yo nos la jugamos y compramos.

Con 40,000 dólares de inversión, adquirí alrededor de 200,000 dólares de pieles. Pero una vez que las compré comenzaron

declaraciones de que no habría guerra; que Alemania se había rendido, que se iba a rendir Inglaterra y Francia. Las pieles se convirtieron en una pesadilla porque si no estallaba la guerra, tendríamos grandes pérdidas. La firma Bissinger que me prestó el dinero acordado, nunca imaginó que con 40,000 dólares yo había comprado 200,000 dólares de pieles. Gerge pensó que con esa cantidad [40,000 dólares] íbamos a pagar peso por peso, pero yo había negociado la garantía del precio de la piel en cuatro dólares y el pago en un plazo de 60 días. Cuando menos pensé me habló Gerge y me dijo: “acaban de bombardear Pearl Harbor, la guerra está declarada.”<sup>11</sup> A la siguiente semana una piel que costaba cuatro dólares había subido a 9 o 12 dólares.

El precio original de cuatro dólares que había negociado me lo sostuvieron, quizá porque no tenían conocimiento del precio que después adquirió la piel. La poca comunicación y el hecho de que los *coyotes* [comerciantes informales] de la piel se habían retirado del mercado, cuando comenzó el vaivén de los precios, así como los tratos que había hecho con los propietarios de carnicerías me ayudaron para que me sostuvieran el precio tratado. Si los vendedores hubieran estado bien informados de los precios de la piel, hubieran negociado por lo menos un precio de entre seis y siete dólares la pieza, pero no se dieron cuenta. Cuando confirmé que el precio había subido a ocho dólares, vendí de inmediato, no espere más, no quise esperar a que se propagara la noticia de que el precio de la piel había subido más. Recogí las pieles y las entregué. Aunque la piel alcanzó su límite máximo de 12 dólares, yo ya no quise esperar, y la envié por furgones a la firma *Bissinger* en Los Angeles y a una división muy fuerte, de *Levi & Strauss Company* en San Francisco. Ese año gané un capital muy fuerte que me abrió paso para incursionar y diversificar mis negocios. Obtuve grandes ganancias. Continué con ese negocio por muchos años (cerca de 20 años) hasta que se lo vendí, en 1950 a Germán y a Jorge Uribe Forcalli, unos parientes míos, que tenían la *Tenería San Germán* en Guaymas, Sonora, a quienes yo les vendía pieles.<sup>12</sup>

Pasó poco tiempo, todavía estaba soltero, tenía como 26 años cuando me invitaron a formar parte del consejo del *Banco Mercantil*, que después cambió su nombre a *Banco de Comercio*. Fui presidente del consejo del banco y luego entré al consejo nacional, era el consejero más joven [de la banca] nacional y permanecí como consejero durante 56 años. La participación en el banco me permitió contar con una referencia importante en los negocios binacionales. Con el negocio del cambio y de la piel formé mi capital y con eso inicié la fábrica de hielo y la [empresa de autos] *General Motors*.

---

<sup>11</sup> El ataque japonés a Pearl Harbor ocurrió el 7 de diciembre de 1941.

<sup>12</sup> La *Tenería* de San Germán, de la familia Forcalli, eran parientes maternos de Mario Hernández, era una de las tenerías más importantes en el noroeste mexicano.

## Otro camino para formar riqueza: el mercado de vendedores.

Más o menos en 1948 conseguí la franquicia o la concesión de la *General Motors*. Después de la [segunda guerra mundial] hubo una gran demanda de todo y al mismo tiempo una gran escasez de [diversos productos]. Yo pensé que esa escasez era una oportunidad. En Estados Unidos escaseaba todo. La mayor parte del [aparato] productivo de la [Unión Americana] se dedicó a producir armamento o a abastecer al ejército. La comida, los automóviles, las lavadoras, todo era para el ejército. Cuando se empezó a [reorientar] la producción para la parte civil [de la población] tomó tiempo y hubo una gran escasez de productos. [Surgió] un mercado negro de ropa, llantas y gasolina. Todo estaba [orientado] a la producción de guerra.

Además, Estados Unidos tenía controlados los precios en todos los [productos]. La situación de México era diferente a la de Estados Unidos. En el lado mexicano se podía pagar un sobrepago por los productos americanos y por eso los podíamos conseguir. Eso fue un gran impulso para la frontera. La zona entró en auge. Durante esa época se desarrolló el comercio de Tijuana, Mexicali y el de toda la frontera mexicana.

Invité como socio capitalista en el negocio de autos al señor James W. Stone, [entonces] director de la *Jabonera del Pacífico*. Stone puso el 25 por ciento de las acciones y yo el resto. La fuerza y el respaldo de James W. Stone y el apoyo de *Bancomer* en México me ayudó mucho para conseguir la franquicia. La planta *General Motors* de la ciudad de México se oponía a que los concesionarios americanos operaran en la frontera, porque competirían con ellos. A la ciudad de México se enviaban todos los componentes y allí se armaban o ensamblaban los carros nacionales de la *General Motors*.

La planta *General Motors* de México se protegía porque vendían a todos los distribuidores de México, con excepción de la frontera. El carro de México lo vendían muy caro, era un robo lo que hacían, como ellos los importaban y los ensamblaban dentro del país, pagaban los aranceles correspondientes. Pero con la zona libre en Baja California no se requería pagar aranceles. La planta *General Motors* de México quería vender sus autos a un precio muy elevado en la frontera. El carro que costaba 1,000 dólares en Estados Unidos, *General Motors* de México buscaba venderlo en 1,300 dólares en la frontera, para que el distribuidor lo ofreciera en 1,600 dólares. Así cubría sus gastos de envío y pagaba sus aranceles, pero el precio de venta era inaccesible para el consumidor.

La *General Motors* de México se opuso a que la matriz americana me vendiera autos y a fuerzas querían que yo comprara el carro mexicano. Me trasladé a Nueva York y conseguí una cita con el director de la División de América Latina de la *General Motors* y le

expliqué la situación. Él me dijo que no me entendía y me propuso venir a [Baja California] para entender lo que le decía de la zona libre y el aumento de los costos de los autos que *General Motor* de México tenía para la frontera. El director de la División de América Latina visitó Baja California y me dijo, tienes toda la razón, te voy a apoyar y comentó esto no es solo para Mexicali, sino para toda la frontera [de México con Estados Unidos].

Se aceptó que la fábrica de Estados Unidos nos surtiera a nosotros como distribuidores en la frontera. Esa fue la primera concesión de automóviles de fábrica en Baja California. Las concesiones se extendieron a Tijuana, Juárez y de un solo golpe la abrió para toda la frontera. De modo que las gestiones nuestras fueron en beneficio de toda la frontera.

### **Un negocio atractivo que se convirtió en uno de alto riesgo.**

Después de la *General Motors* adquirimos la *Volkswagen* y la *Ford*. Con las tres controlamos el 70 por ciento de ventas de autos en todo el estado. Después inauguramos los establecimientos de *Auto Remates de Mexicali*, San Luis Río Colorado, Tijuana y Ensenada. Cubrimos toda la región con la venta de autos nuevos, usados y semi nuevos de importación. Las plantas de automóviles, *Ford*, *Volkswagen* y *General Motors* nos financiaban como concesionarios de autos.

Durante la Segunda Guerra Mundial las plantas de autos pasaron por una serie de reajustes de sus plantas productivas, quizá unos seis años después de la guerra, las plantas de autos comenzaron a reconstruirse. Pero en todo ese tiempo no hubo autos, lo que generó una alta demanda. Por eso, en Baja California el negocio de autos generó grandes ganancias.

Después del éxito que tuvimos con la *General Motors* en Mexicali, San Luis y Ensenada solicitamos a la planta *Ford* de México que nos otorgaran la distribución de sus [unidades], y así fue. Lo mismo hicimos con la agencia *Volkswagen*, que también nos dio la concesión.

El negocio de automóviles lo mantuvimos a lo largo de cuatro décadas. Pero a mediados de 1990, cuando el mercado sufrió un cambio drástico, al convertirse en un negocio financiero, vendimos todas las agencias de autos. Las plantas empezaron a retirar el financiamiento que ofrecían con anterioridad a sus distribuidores. Querían que les pagáramos al contado y que nosotros financiáramos las unidades. Aunque otorgaban el financiamiento justo al entregar las unidades al distribuidor, cuando el distribuidor había vendido la unidad, las plantas no querían financiar al cliente. El cambio hizo que el negocio dejara de ser atractivo para el concesionario y se convirtiera en un negocio de alto riesgo. El distribuidor tenía que negociar

financiamiento con la banca nacional para financiar el auto al cliente y responsabilizarse de lo que sucediera.

Teníamos siete [empresas] de auto remates y vendíamos un promedio de 250 carros mensuales, también teníamos el negocio de aviones Sesna que requería de financiamientos muy fuertes, porque un avión [costaba] 300,000 dólares y lo teníamos que fiar, lo mismo que en los negocios de autoremates y las agencias *Ford*, *General Motors* y *Volkswagen*. El negocio se convirtió en un negocio de alto riesgo. Sentimos que debíamos buscar otros mercados y nos retiramos.

### **Consolidación de una estrategia para formar riqueza: Comercio de importación y sobrevaluación de productos.**

Durante la posguerra había muy pocos productos en el mercado. Por ejemplo en Mexicali y su valle no se conocían las lavadoras. La compañía productora de lavadoras *Easy* de California, Estados Unidos tenía interés en abrir y extender su mercado a Baja California. Tenían muy buenas referencias sobre mí como concesionario de la *General Motors* en Baja California. La empresa *Easy* me propuso que le vendiera un furgón de lavadoras, unas 200 o 250 lavadoras por mes, a precio de mayoreo.

Ellos me dijeron que cada lavadora tenía un precio de fábrica de 150 dólares, pero que ellos facturarían a un *coyote* [un intermediario de la propia compañía] en ese precio y que éste intermediario me facturaría la misma unidad en 225 dólares. Eran trinquetes de la compañía. Con esa acción la compañía aseguraba una ganancia de 75 dólares, y garantizaba su protección en el mercado, para que no fuera detectado el sobreprecio que la compañía estaba realizando. Como había una gran demanda, al precio de la compañía y de su intermediario yo le agregaba 100 o 150 dólares y las [lavadoras] volaban. Compramos como cuatro furgones en un año y el mercado lo inundamos. Eran las ventajas que se presentaban, que todavía se presentan, que siempre se van a presentar, que se presentaron después de la Segunda Guerra Mundial.

También entramos a la distribución de la ropa Levi & Strauss, de la llanta *Good Year* y de los refrigeradores *Fridge Air*. Después de eso incursionamos en el negocio de la aviación y fuimos distribuidores de aviones *Sesna* en toda la república. En México había tres distribuidores. En Chihuahua, estaba Leo López; en la ciudad de México, estaba Nilson (no recuerdo el apellido) y nosotros acá, en la frontera. Nosotros teníamos la ventaja de la zona libre. Importábamos el avión sin pagar derechos, [a diferencia] del de Chihuahua y el de la ciudad de México que tenían que importar su avión y pagar el 25 por ciento de derechos. Un avión que valía 100,000 dólares, pagaba 25,000 dólares de impuestos y derechos.

Todos los compradores de avión nos preferían porque el precio era más atractivo. Vendíamos un promedio de siete u ocho aviones mensuales, [entre] 90 y 100 aviones anuales. Pero en 1976, tuvimos muchos problemas con la devaluación, en el tiempo de Echeverría. Los contratos de financiamiento que nosotros teníamos estaban en dólares y los clientes del interior de la república no nos podían pagar. Comenzaron a devolvernos los aviones y eso nos creo un problema, aunque la fábrica entró y nos refinanció. Después a los distribuidores del interior de la república ya no les cobraban el 25 % de impuestos, para que el avión circulara en el interior de la república sin pagar impuesto. Esto nos afecto muchísimo. Duramos como 12 años [desde 1970 a 1982] con el negocio de aviones, cuando *Sesna* tuvo problemas [en la producción] de sus aviones, porque ya no hizo el tipo de avión que México requería. Liquidamos el negocio y lo vendimos.

### **Un mercado binacional. El negocio de lavado industrial.**

Instalamos una planta de lavandería o Industrias Macro en Cerro Prieto para lavado industrial de hospitales en Estados Unidos y en México. Buscábamos aprovechar el vapor de Cerro Prieto, la mano de obra barata y el agua abundante de Mexicali. Pero por trámites burocráticos de Cerro Prieto no nos han podido dar el vapor. Aunque parece que pronto nos brindarán el servicio. De [acuerdo] con las reglas de la Comisión Federal de Electricidad ellos no pueden cobrar ese servicio y allí es donde estamos atorados. Por lo pronto estamos utilizando calderas para producir el vapor a través de gas butano.

Lavamos toallas, sábanas, batas de las enfermeras, de doctores, todo lo que es indispensable para operar. Es un paquete que se conoce como quiropac, en el que viene todo lo que es para una operación. También hacemos el [servicio] de esterilización a hospitales americanos, al Hospital Naval de San Diego que es el hospital más grande en toda la costa del Pacífico del gobierno americano; al Hospital Long Beach Memorial y también les damos servicio a todos los hospitales del Seguro Social, del ISSSTE, del ISSSTECALI y los hospitales privados de Baja California y de San Luis, Sonora.

La industria de lavado nos dio mucho trabajo iniciarla porque al principio tuvimos pérdidas muy fuertes, [tanto] por el [proceso] de aprendizaje, [como] por [tratarse] de la única planta con este tipo de sistema en México. Pero encontramos el mercado y [resultó] que el mercado más interesante es el mercado regional, más que el mercado americano, por eso nos estamos dedicando a él.

Además de los hospitales [ofrecemos el servicio de lavado a toda la maquila que nos envía sus [prendas]. Por ejemplo, Mitsubichi requiere una limpieza absoluta, tiene [habitaciones] donde la gente debe entrar con su vestuario esterilizado. Ellos estaban enviando esa

ropa a San Diego y Los Ángeles porque su lavandería no tenía la calidad requerida.

Es una inversión cercana a los 10, 000,000 de dólares. La industria de lavado [se encuentra] en Cerro Prieto. Nosotros pagamos un sueldo superior al de la maquila y tenemos a la gente contenta. Lavamos el equivalente a 1, 000,000 de libras semanarias. Esa es la capacidad de la planta industrial.

### **Los parques industriales.**

En el régimen de Milton Castellanos comenzamos los parques industriales. La primera fábrica que se instaló fue la Autonética. Batallamos mucho para atraer gente al parque industrial y tuvimos tres o cuatro años de pérdidas y de buenas a primeras comenzó a florecer la industria maquiladora. Los sueldos en Estados Unidos se fueron para arriba, México permaneció estable y luego la devaluación nos ayudó para obtener buenos resultados con las maquiladoras. La devaluación ayudó a la maquila, porque vendió los productos en dólares y pagó sueldos en pesos, porque en lugar de 10 por uno, [aumentó] a doce por uno. Ganaron dos pesos, y al obrero no le dieron los dos pesos de utilidad.

La actividad nuestra en los parques industriales es ofrecer en renta la nave industrial y entregarla acondicionada con agua, luz y teléfono y en ocasiones aire acondicionado. Preferimos rentar, que vender. El parque industrial PIMSA I lo vendimos, mientras que el Parque Industrial de Mexicali III (PIMSA III) lo rentamos. Hacemos contratos de renta por cinco o diez años. Rentamos a 32 centavos el pie y vendemos en 80 o 90 dólares el metro. Nosotros les rentamos o vendemos el cascarón [la nave industrial], y ellos [los de la planta] operan, traen y contratan a su gente, traen todos sus productos y la materia prima y el producto lo ensamblaban aquí.

Hace 20 o 25 años cuando se inició el primer parque, las empresas americanas buscaban mano de obra barata, porque California estaba saturada de trabajo, [es decir] había mucho empleo. Es el caso de la industria del textil o la del juguete, que no requiere de mano de obra calificada, a diferencia de la industria electrónica. Laboraban en subterráneos, en bodegas abandonadas y con condiciones infrahumanas. Esa gente trabajaba en un subterráneo ubicado sobre la Azueta, era un lugar que ni siquiera tenía salida. Allí había 300 máquinas de coser y mucha gente que buscaba trabajo en donde fuera y lo aceptaban en esas condiciones de inseguridad.

El licenciado Guajardo y yo, que fuimos de los tres fundadores de la empresa, vimos esa necesidad y decidimos hacer un parque industrial para que vinieran inversionistas americanos. A ellos les ofrecíamos la renta de las naves y servicio de luz, agua, conexiones de

teléfono, aire acondicionado, baños acondicionados hasta cubrir todos los requisitos, para que ellos pudieran traer su equipo.

Además del problema de empleo que había, yo tenía amistad con el presidente ejecutivo de la *Compañía de Aviación Douglas*. Él sabía de la amistad que teníamos el licenciado Guajardo y yo, y él vio que podía ofrecernos parte del trabajo que desarrollaba la compañía de aviación. Ese trabajo que hacían en Estados Unidos era riesgoso y tenían muchos problemas porque producían láminas que requerían cierto espesor. Necesitaban rebajar las láminas con lijas y era un trabajo muy delicado que se hacía a mano. Era una pieza esencial del avión y en Estados Unidos batallaban mucho para hacerlas. Él [el presidente de la compañía] vio la posibilidad de traer [esa planta de producción de lámina] y cuando estaba como gobernador Milton Castellanos nos apoyó con los sindicatos. A la gente que trabajaba en esa planta le puso anteojos para que no les dañara los ojos, máscaras para que el polvito no les afectara, pagamos unos sueldos muy atractivos y mejoramos las condiciones de trabajo para que fuera menos riesgoso de cómo empezó. Comenzaron a enviarnos más partes y se hizo el segundo edificio. Nosotros nunca entramos en la industria de la ropa, porque era muy laboriosa, era demasiada esclavitud para la gente y pagaban sueldos mucho muy bajos. No nos interesaba contratar gente con sueldos muy bajos, de modo que buscamos otras maquilas que tuvieran más tecnología para tener mejores condiciones de trabajo y pagarle mejor a la gente. Allí fue donde comenzó el auge de los parques industriales.

Los parques industriales han sido fuertes generadores de empleo en Baja California, especialmente en Tijuana, Mexicali y San Luis. Creo que se debe desarrollar la industria regional, con una combinación de maquila e industria. La maquila nunca va a tener sueldos altos porque se salen del mercado, porque también están otros mercados como los de Indonesia, África, Asia y Japón.

Para una planta [establecida en Baja California] con 2,000 personas y una inversión de 40 o 50 millones de dólares, que encuentra otra plaza con precios más bajos que los nuestros, le resulta fácil decidir cerrar la planta y llevársela a otra parte.

A una planta maquiladora que buscaba que le cosieran pantalones o camisas no le dábamos entrada. Si llegaba alguien con mejor tecnología, con mejores sueldos, a ellos sí les dábamos entrada. Nunca entramos en la costura, porque genera saturación de personal con sueldos muy bajos que provoca gran inconformidad y produce un ambiente laboral desfavorable, si traía palos de golf que querían arreglar, si venían a hacer vidrios, como vidrio plano, glass, eso sí nos interesaba.

Nosotros vemos la posibilidad de que se agreguen otros conceptos. Si alguien [produce] televisores, trae los componentes de

Korea, de Japón, de donde viene el fabricante del oriente. Sabemos que con el tiempo muchos [de esos] componentes se pueden fabricar aquí a mejor precio porque no tendrían los costos de flete del país de origen. Ahora, las fábricas de Fanosa producen aislantes para los televisores armados. La caja lleva aislante y ya se fabrica aquí. Otros componentes que requiere la televisora, hace que poco a poco otras líneas industriales se integren, y eso es lo que queremos, que se desarrollen otras industrias, como resultado de la presencia de las maquiladoras.

### **Los negocios actuales.**

Si comenzamos de este a oeste, los activos nuevos que tenemos actualmente, son el rancho ganadero de Chihuahua, con 2,500 vacas para pie de cría, con sus respectivos toros. Tenemos aproximadamente 2,000 becerros, el 50 por ciento son machos y el otro 50 por ciento son hembras. Los machos se exportan a California, Texas y Arizona. En este rancho de Chihuahua también sembramos 1,200 hectáreas de maíz, frijol, alfalfa y avena con el sistema de aspersión de pozos del subsuelo, con electrificación.

Tenemos [otros negocios] en Puerto Peñasco, Sonora. Allí contamos con el conjunto habitacional Playas de Peñasco que es un complejo turístico, [con una extensión] de 33 hectáreas de playa en el centro de la ciudad de Puerto Peñasco. Allí hicimos 160 unidades [habitacionales] con un costo aproximado por unidad y precio al público de 120,000 dólares. Todas las unidades se vendieron y estamos por desarrollar otro conjunto similar. Son unidades habitacionales para turistas.

También somos accionistas de PIMSA que [consta] de cuatro parques industriales: *PIMSA I*, *PIMSA II*, *PIMSA III* y *PIMSA IV*, los parques industriales de mayor importancia en Mexicali. Tenemos mayor capacidad de obreros, metros cuadrados en construcción y edificios. Cerca de 11,000 obreros trabajan allí y son contratados por las compañías maquiladoras y por ensambladoras que operan en esos parques industriales.

También operamos las cuatro hieleras. Tenemos una planta de hielo de escama en Ensenada, la *Compañía Productora de Hielo S.A.*, la planta de *Hielo Alaska en Mexicali* que hace cubos de hielo y procesa el agua embotellada a granel: embotellamos agua en galón y de cinco galones.

Iniciamos con una planta de hielo que procesaba 20 toneladas de hielo y ahora procesamos entre 800 y 900 toneladas diarias de hielo en escama, en cubo y en barra. La mayor parte del hielo se [vende] para la hortaliza [que se produce] en Tijuana, Ensenada y Mandadero, [pero también surtimos] Mexicali y San Luis, Río Colorado, Sonora. Tenemos una gran planta adicional de hielo en barra en el kilómetro 43

y otra en San Luis para la hortaliza. El negocio de las hilerías lo empezamos aproximadamente en 1950 y se ha mantenido constante y creciendo. Ahora entramos al sistema de plantas portátiles que únicamente llega al campo y que [requiere] de plantas de agua y plantas de electricidad con transformadores. Se conecta al agua y a la luz y son plantas portátiles para producir hielo.

Ya hemos instalado tres plantas y estamos ampliando el mercado para toda la costa del pacífico, dónde hay una gran demanda de hielo de calidad. Es una planta portátil, que viene montada en una especie de camión de 30 metros de largo que trae compresores, plancha para hacer hielo y todo el sistema para su fabricación. [Ese equipo] permite que las labores de pesca que requieren de hielo sólo durante 90 o 120 no tengan una planta subutilizada que trabaje solo 120 días y los ocho meses restantes no se utilice. El equipo portátil lo hemos llevado a Escuinapa, Sinaloa, a Tijuana, a Mandadero y aquí en Mexicali. Ese fue el inicio de nuestro sistema y ahora lo estamos ampliando porque vemos el potencial que tiene ese mercado en la costa del pacífico, tanto para la hortaliza como para la pesca. El 50 por ciento del equipo lo trajimos de Estados Unidos y el otro 50 por ciento lo adaptamos aquí. Formamos una sociedad con una compañía americana que tiene patentes en estos sistemas.

Contamos con los autoservicios o expendios del agua que procesamos. Agua potabilizada, tratada por osmosis inversa, que distribuimos en los 36 puntos de venta en Mexicali. Tenemos la planta de lavandería industrial en Cerro Prieto que le lava a la marina de San Diego y estamos negociando con tres empresas y tres hospitales que también son del ejército americano. Al Hospital Naval de San Diego, California le procesamos aproximadamente entre 80,000 y 100,000 libras semanarias y [una cantidad] similar a los otros hospitales. También procesamos la mezclilla a las fábricas de California, donde requieren el prelavado. Y le brindamos servicio a las maquiladoras, tanto de Mexicali como de Tijuana. Los procesos electrónicos utilizados en las maquiladoras requieren una absoluta limpieza e higiene. Eso lo obtiene ahora con nosotros. También ofrecemos servicio a todos los hospitales del Seguro Social, el ISSSTE, el ISSTECALI y hospitales privados en Mexicali, Tijuana y Ensenada. Eso por lo que toca a la lavandería. Tenemos la distribución de las agencias *Nisan* en Ensenada y Tijuana y las actividades del *Grupo Sentra*. Además de los edificios y terrenos que administramos como inmobiliarias.

## **Análisis de la historia de vida de Mario Hernández Maytorena.<sup>13</sup>**

Para 1907 los Maytorena de Sonora constituían una prominente familia de hacendados establecida en el distrito de Guaymas, que era propietaria de las más importantes y productivas haciendas del Valle de San José de Guaymas. A lo largo de muchos años los Maytorena sostuvieron una larga tradición crítica y de oposición al régimen. Lucharon contra los gobernadores porfiristas Carlos Ortiz, Luis E. Torres, Izabal y Ramón Corral. A diferencia de la mayor parte de los generales revolucionarios, quienes formaron su fortuna al calor del movimiento revolucionario y su estrecha relación con el aparato de Estado, los Maytorena perdieron la mayor parte de su fortuna en el curso del movimiento revolucionario.

Manuel Hernández migró en 1916 de Agua Prieta a Douglas, Arizona debido a la conmoción revolucionaria en Sonora. Una vez que perdió el rancho ganadero en Agua Prieta, se trasladó en 1918 a Mexicali, ciudad contigua a Calexico. Ese año constituyó la Sociedad Hernández y Villarreal, con un capital social de 4,000 pesos. En la que Hernández era el socio mayoritario. La compañía se dedicaría al comercio y establecía una tienda de ropa conocida como La Estrella Azul.<sup>14</sup> Pero en poco tiempo la sociedad quedó disuelta.<sup>15</sup>

Para 1921 y aún con el empeño de reiniciar con el comercio de ropa, Hernández, junto con su esposa, constituyeron la Sociedad Centro Mercantil de la Baja California, en la que quedó registrada tanto la Estrella Azul, como una cantina conocida como Monte Carlo.<sup>16</sup> La sociedad contaba con un capital de 10 000 pesos y su duración sería por 50 años.<sup>17</sup> Para esa época y durante varios años la actividad comercial de Mexicali tuvo muchas dificultades para su desarrollo, como resultado de la competencia comercial con Calexico. El poco comercio que existía en Mexicali se había desarrollado a través del

---

<sup>13</sup> El análisis de la historia de vida se realizó de acuerdo con la propuesta metodológica de Gerardo Necochea Gracia publicada en su libro *Después de vivir un siglo. Ensayos de historia oral*. (2005). El autor ofrece una propuesta de análisis del tiempo, del espacio y del yo narrador, misma que se retomó para la realización de este estudio. No obstante, la responsabilidad de lo escrito u omitido en este trabajo es exclusiva de la autora.

<sup>14</sup> La Estrella Azul era una tienda comercial de ropa de Mexicali, que se ubicaba en la esquina de la calle Ferrocarril y Azueta, frente al paso del ferrocarril. RPPyC. Sección sociedades y poderes, tomo I, partida no. 58, f. 97-98. Constitución de la sociedad Hernández y Villarreal, Mexicali, Baja California, 8 de diciembre de 1918.

<sup>15</sup> RPPyC, acta notarial, constitución de la sociedad Hernández y Villarreal, Mexicali, 8 de diciembre de 1918, sección sociedades y poderes, tomo I, partida no. 58, f. 97-98, 1918.

<sup>16</sup> Archivo General del poder judicial (en adelante AGPJ), acta notarial, constitución de la Sociedad Centro Mercantil de la Baja California, Mexicali, 8 de enero de 1921, notarías, notaría no. 1, protocolos, vol., 22, f. 65-98, 1921.

<sup>17</sup> AGPJ, acta notarial, ratificación de actas administrativas entre los señores Manuel G. Hernández y Alberto G. Hernández, 19 de octubre de 1920, notarías, notaría no. 1, protocolos, vol. 20, foja 225-226, 1920.

contrabando.<sup>18</sup> También era común que comerciantes chinos pagaran a mexicanos para que cruzaran mercancías de contrabando para el abasto de sus negocios comerciales.<sup>19</sup> A pesar de que Mexicali contaba con una dinámica actividad económica basada en la agricultura carecía de un comercio local capaz de cubrir los requerimientos de sus habitantes, que para abastecerse debían acudir a Calexico, que era según un testimonio de la época “el sector comercial de Mexicali, aún cuando eran pueblos que pertenecen a distintos países. De acuerdo con las estadísticas de consumo comercial de Mexicali, entre 1923 y 1924, su población requirió de la importación de mercancías por un valor de 4,068,121 de dólares, que de acuerdo con la paridad cambiaria de la época de dos pesos por dólar, sumaban la cantidad de 8,136,242 pesos al año, un promedio de consumo diario de 22,603 pesos al año. Por el contrario, el consumo de productos nacionales alcanzaba la escasa cantidad de 800 a 1000 pesos.”<sup>20</sup>

Con probabilidad, debido a la escasa actividad comercial, Hernández Gándara comenzó a explorar otros negocios y ese año, de 1924 decidió asociarse con José María Hernández, Francisco y José Lamarque y constituir una sociedad denominada Compañía Comercial y Marítima del Pacífico S.A., que tenía por objeto desarrollar el transporte marítimo, fluvial y terrestre con un capital de 3,000 pesos.<sup>21</sup> Ese mismo año, Arnulfo Liera se integró a la compañía, pero en poco tiempo Liera y Hernández tuvieron fuertes desacuerdos que los llevaron a la disolución de la sociedad.<sup>22</sup>

En 1929 se incendió el negocio comercial La Estrella Azul y Hernández Gándara decidió trasladarse a Tijuana para emprender la constitución del Banco de la Baja California. La sociedad del Banco de la Baja California quedó integrada entre Hernández Gándara, Joe López y Mariano Escobedo. Hernández, invirtió la mayor parte de su capital y quedó como director general del banco.

Durante dos años Hernández y sus hijos vivieron en San Diego, pero el banco fracasó, Hernández perdió todo su capital y se regresó a Calexico. De acuerdo con Mario Hernández Maytorena, hijo de Manuel Hernández Gándara, el *Banco de la Baja California* cerró porque en Tijuana, la competencia del Banco de la Baja California estaba controlada por un sector

---

<sup>18</sup> UABC-IIH-AP-PHO-M), Entrevista realizada por Maricela González Félix a Mario Hernández Maytorena, PHO-M/1/14(1), 2/2, 13 de enero de 1998, PHO-M/1/14(2), 1/1, 21/01/98, PHO-M/1/14(3), 1/1, 02/02/98, PHO-M/1/14(4), 1/1, 05/02/98, PHO-M/1/14(5), 2/2, 13/03/98.

<sup>19</sup>Entrevista a Severiano Flores Gallego, realizadas por Maricela González Félix, 4/4, 30/12/97, Mexicali, Baja California, Archivo de la palabra, IIH, PHO-M/1/13(1), 1997.

<sup>20</sup> Octavio Herrera Pérez, *La zona libre. Excepción fiscal y conformación histórica de la frontera norte* (México: Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004), 365.

<sup>21</sup> RPPyC, acta notarial, constitución de la Compañía Comercial y Marítima del Pacífico S.A., Mexicali, 9 de junio de 1924, sección sociedades y poderes, tomo III, partida 275, f., 286-288, 1924

<sup>22</sup> Gárate, *Memoria*, 2010, p. 79.

empresarial muy reducido que operaba el *Banco del Pacífico*. Arturo Guajardo era el presidente del *Banco del Pacífico* y el general Abelardo L. Rodríguez, Writ G. Bowman, Baron Long y Miguel González eran los propietarios. También eran propietarios del *Agua Caliente*, del *Hipódromo de Tijuana*, la *Cervecería de Mexicali* y de la mayor parte de los centros de diversión que se ubicaban sobre la calle Revolución de Tijuana. De acuerdo con Mario Hernández era tal el poder de dicho grupo que tan sólo el *Hipódromo*, de esa época arrojaba el 70 por ciento de los ingresos de Tijuana.

Como director del *Banco de la Baja California*, Hernández Gándara pensó que podría captar los negocios que se encontraban fuera del círculo que controlaban Rodríguez, Bowman, Long y González; pero nunca imaginó que el grupo lo iba a bloquear decididamente. Así fue, los propietarios del *Banco del Pacífico* proporcionaron fuertes emisiones de dinero a diferentes personas para que hicieran propaganda a favor del banco y les brindaron facilidades. Por ejemplo, el *Banco del Pacífico* contrataba a los empleados que ya habían sido capacitados por el Banco de la Baja California. Les ofrecían mayor sueldo y más prestaciones. Mariano Escobedo, Joe López y Hernández Gándara no pudieron sostener ese tren de competencia porque tenían capital limitado.

Aunque el general Rodríguez ya no era gobernador de Baja California, tenía muchos intereses y una gran fuerza económica. Resultaba imposible competir contra él y su círculo. Al final, el *Banco de la Baja California* cerró sus puertas. Hernández Gándara regresó a Mexicali y durante dos años buscó la manera de iniciar otro negocio. Empezó de nuevo con *La Estrella Azul*. Toda la familia trabajó en ese empeño. Pero no bien tomaba fuerza el negocio, cuando Hernández Gándara falleció. Las dificultades en el desarrollo de los negocios, las permanentes disoluciones o el cierre de las compañías constituidas por Hernández Gándara y su repentina muerte, condujeron a su único hijo varón, Mario Hernández Maytorena a incursionar en los negocios desde temprana edad.

Antes de iniciar el análisis de la historia de vida de Mario Hernández, conviene hacer una breve recapitulación sobre los negocios de su padre, Hernández Gándara, toda vez que la experiencia paterna se constituyó en referente central en la trayectoria de los negocios de Hernández Maytorena. Sonora fue el espacio en el que sucedieron los primeros cambios que impactaron a la familia de Mario Hernández Maytorena. Allí inició la deriva de la familia, primero, con la búsqueda de refugio en la ciudad de Agua Prieta, resguardo no encontrado debido al ataque ocurrido en esa ciudad contra José María Maytorena. Lo que provocó su traslado a Douglas, para más tarde migrar a Calexico, California, después a San Diego, y finalmente arribar a Mexicali, Baja California. Las ciudades de la frontera mexicana, como Agua Prieta y Mexicali, son ciudades difíciles de habitar, la primera por los enfrentamientos revolucionarios y por la ausencia de servicios médicos, la segunda por una gran carencia de servicios mínimos indispensables para vivir.

Sonora se constituyó en un referente inicial e importante para Mario Hernández Maytorena en la construcción de significado relacionado con el mundo de los negocios. Es el principio de la experiencia de fracaso del padre. Si se considera el lazo de la familia materna, la revolución mexicana no significó una posibilidad de ascenso, por el contrario representó la mengua del poder político. La revolución también representó costos económicos, como el rancho ganadero que pasó a manos de Francisco Elías, miembro de la elite revolucionaria de Sonora. Por el contrario, dicha elite revolucionaria, compuesta por Plutarco Elías Calles, Álvaro Obregón, Arón Saénz y Abelardo L. Rodríguez, entre otros, experimentó un proceso de ascenso económico a partir de los cambios políticos que provocó el movimiento de la revolución mexicana.

Entre las experiencias más significativas en la vida de Mario Hernández se encuentra el fracaso de su padre. Desde allí construyó el significado de éxito y fracaso. Ambos significados permanecen presentes y se articulan con otra experiencia de vida: la crisis, que atraviesa, como eje central, su larga trayectoria en el mundo de los negocios. Su vida es un estar atento a los procesos de crisis. Para Mario Hernández el significado de crisis, es un concepto en construcción, que cambia, se modifica y trasmuta hasta convertirse exactamente en su opuesto: en auge.

En la memoria de Hernández Maytorena la idea de fracaso se construyó a partir de la experiencia del padre en el mundo de los negocios. Primero, con la pérdida del rancho ganadero de Sonora, después con el incendio de *La Estrella Azul*, más tarde con la confrontación del padre con un pequeño grupo de empresarios que tenía gran poder económico y que provocó la quiebra del *Banco de la Baja California*, y finalmente con la muerte del padre a temprana edad.

Mario Hernández incorporó la experiencia del fracaso paterno en el mundo de los negocios en su experiencia de vida y lo hizo casi de manera invertida. Los negocios de su padre se distinguieron porque eran pequeños negocios establecidos en una ciudad (en Mexicali y en Tijuana). *La Estrella Azul* limitada por las posibilidades de introducir mercancías del otro lado de la frontera, en un marco de fuerte contrabando. Con el *Banco de la Baja California*, Manuel Hernández enfrentó a un fuerte grupo económico integrado por empresarios californianos y mexicanos que explotaban el mercado del vicio y los placeres. Al revés, los negocios de Mario Hernández, como el de la actividad cambiaria de moneda, se distinguió por la casi inexistente competencia y por la ausencia de sede. Un negocio móvil a lo largo de la frontera mexicana. Contrario a lo que su padre vivió con el *Banco de la Baja California*.

Lo mismo ocurrió con el negocio de la piel. Mario Hernández identificó las debilidades del mercado de la piel. Encontró que los Gallego operaban como acreedores de los carniceros, pero con altas tasas de interés y que pagaban con retraso la piel a los carniceros. Observó la desorganización y el desconocimiento del mercado, así como el destino de la piel al noroeste

mexicano, con escasas vías de comunicación y de transporte. Identificó a su futura competencia, así constituyó una especie de financiera sin nombre para ofrecer crédito en efectivo a cuenta de la piel, e introdujo tecnología de punta.

Los primeros negocios de Mario Hernández son comerciales y especulativos. Sus mayores excedentes los obtiene como intermediario, por las vías del comercio y la especulación. Imposibilitado de mantener nexos con el centro nacional productivo de México, por la distancia y la precariedad de las vías de comunicación, el principal recurso que explotó en sus negocios fue la geografía de frontera, al introducir productos estadounidenses al mercado fronterizo mexicano. Más tarde, inició inversiones en negocios industriales con la apertura de la *Fábrica de Hielo Estrella*, la agricultura con sistema eléctrico para riego por aspersores en pozos del subsuelo, en Chihuahua y el negocio de lavado industrial en Cerro Prieto, Baja California.

En las experiencias de autos de la *General Motors*, *Volkswagen* y *Ford* supo aprovechar la coyuntura de la zona libre, de los reajustes de reconversión de las plantas industriales de Estados Unidos, una vez que concluyó la guerra y la escasez que derivó de ella. En su narración relativa a la guerra existe una prolongación de la segunda guerra mundial en el tiempo, que se extiende hasta los sesenta y que luego se lleva hasta el tiempo presente, para cerrar con una generalización “son las ventajas que siempre se van a presentar” y que se hace extensiva a todos los tiempos. La extensión temporal de la guerra mundial esta asociada, a la prolongación del tiempo favorable que brindó la segunda guerra mundial, la posguerra y nuevamente la guerra, esta vez la de Corea, en 1952, y de nuevo la posguerra, que en los hechos se extendió hasta la década de los sesenta. La segunda guerra mundial es vista como una buena oportunidad para invertir y hacer negocios.

Hay que recordar que al iniciar la década de 1930 los principales vínculos económicos entre Baja California y California se habían roto. El arribo a la presidencia de Estados Unidos de Franklin D. Roosevelt en 1932 y el desarrollo de un amplio programa, conocido como New Deal, que tuvo como objetivo superar los estragos de la depresión económica de 1929 e iniciar el crecimiento económico condujo a la derogación de la ley seca en abril de 1933. Con la derogación de la ley, la cerveza y el licor adquirieron status legal en la Unión Americana y más tarde fue abolida la temperancia. Frente a los cambios suscitados al otro lado de la frontera, la economía de los pueblos fronterizos de Baja California se colapso, porque buena parte de su actividad económica se sustentaba en la producción y consumo de licor y cerveza. Por esa razón desde comienzos de la década de los treinta, los sectores productivos de Baja California advirtieron la inminente derogación de la ley seca y empezaron a promover con el gobierno federal el establecimiento de tarifas diferenciadas, perímetros libres o la creación de una zona libre, para enfrentar el problema. Buscaban instaurar una excepción fiscal que les permitiera la libre importación de gran parte de los artículos provenientes del extranjero, a excepción de aquellos producidos o que pudieran producirse en el futuro, en Baja California, para no afectar a las industrias de la región y

estimular la formación de nuevas empresas.<sup>23</sup> La derogación de la ley Volstead en 1933 en la Unión Americana y su impacto en la economía de los pueblos fronterizos de Baja California condujo a la aprobación del decreto de creación de los perímetros libres en Tijuana y Ensenada, el 30 de agosto de 1933 y más tarde, en 1939 la entrada en vigor de la zona libre o excepción fiscal en Baja California y parte de Sonora.

Resulta relevante subrayar que el desarrollo de los primeros negocios de Mario Hernández Maytorena ocurrió en un contexto favorable. Por un lado y de acuerdo con su narración la importancia de la entrada en vigor de la zona libre en la región que coincidió con el inicio de la segunda guerra mundial y la explosión de la industria automotriz de California, lo que se constituyó en un contexto propicio para obtener altas tasas de ganancia. Hay que rescatar de la narración, la doble protección que recibió: por una parte, a través del Estado mexicano, por medio de las ventajas que derivaron de la vigencia de la zona libre, y por otra parte de las plantas productoras de automóviles de California, Estados Unidos, que otorgaron financiamiento al concesionario. Con todo, se observa un desarrollo comercial esencialmente importador y por muchos años beneficiario de una sobrevaluación de los precios de los productos al momento de cruzar al lado mexicano de la frontera. Tal fue el caso de las concesiones automotrices de la *General Motors*, *Ford*, *Volkswagen*, o la de otros productos como las lavadoras *Easy*, la ropa *Levi & Strauss*, la llanta *Good Year*, los refrigeradores *Fridge Air* y los aviones *Sesna*.

Un análisis de las experiencias de vida de Mario Hernández en el mundo de los negocios da cuenta de un largo proceso de construcción de su significado de crisis y auge. En la correlación de análisis entre sus percepciones y sus prácticas el significado de auge en su trayectoria de vida, nace de una condición de crisis. Por esa razón desplome de la moneda, desestabilización económica, escasez de dólares y de todo tipo de productos, guerra mundial y crisis son eventos que se trasmutan, cambian, se desdoblán y se desplazan hasta convertirse justamente en su opuesta: en auge. En otras palabras, de la presencia de estas condiciones sociales y económicas es posible alcanzar los excedentes y las ganancias que hacen posible el éxito económico. La crisis es el significado de auge en la experiencia de vida de Mario Hernández Maytorena.

Las polaridades fracaso-éxito y crisis-auge también son constantes. Pero existe una peculiaridad, Mario Hernández se posicionó en el centro de la crisis a lo largo de su trayectoria de vida en el mundo de los negocios. En el plano individual, estuvo atento a las debilidades del otro: desorganización, altas tasas de intereses, trámites lentos, distancias que acortar, retrasos en los pagos, desconocimiento del mercado y escasas vías de comunicación, entre otros. En el plano social y económico se situó en procesos de alto riesgo con fuertes tendencias de carestía, insuficiencia y desequilibrio, tales como:

---

<sup>23</sup> Herrera, *La zona libre*, 365.

devaluación de la moneda, inestabilidad del Banco de México, escasez de dólares y de todo tipo de productos, crisis y guerra mundial.

Es posible que la fuerza que adquiere en su narración, la relación crisis-auge que la da sentido al relato de Mario Hernández, se encuentre vinculado al contexto fronterizo que le distingue. De acuerdo con Octavio Herrera desde el origen de la frontera México-Estados Unidos en 1848 se puso de relieve una profunda asimetría en la cual, la frontera mexicana, estaba en franca desventaja y cuyos efectos se expresaron en forma de crisis económica, despoblamiento, comercio ilícito e inestabilidad política. Lo anterior ha tenido como complemento el hecho de que, por más de un siglo y medio, esta región mantuvo insuficientes lazos que la vincularan de manera efectiva y la hicieran participe del proceso formativo y posterior desarrollo del mercado nacional interno, por encontrarse, muy al contrario, estrechamente relacionada con la economía norteamericana en virtud de la vecindad. Por tanto la zona libre de la frontera México-Estados Unidos constituye un mecanismo de permisividad aduanal que compensara la asimetría que implica la vecindad con un país económicamente más fuerte, tal y como se experimentó desde sus orígenes y que se prolonga aún en nuestros días.<sup>24</sup>

De hecho durante toda la década del treinta en que los diferentes integrantes de los sectores productivos de Baja California discutieron y plantearon sus peticiones de zona libre para Baja California con el presidente de México, los argumentos centrales fueron: escasa población, crisis económica generada por la derogación de la ley Volstead, dificultad para explotar los recursos naturales disponibles, mínima producción de los bienes de consumo necesarios para la vida en esa región que contaba pocos centros de población, en su mayoría muy recientes y con una incipiente desarrollo agricultura e industrial, y la falta de comunicación terrestre, así como la irregularidad de la comunicación marítima.<sup>25</sup> Como puede observarse existe una amplia similitud entre el contexto fronterizo y la experiencia significativa crisis-auge en la trayectoria de vida de Mario Hernández Maytorena.

En otro orden de ideas, en la narración de Mario Hernández la figura materna es fuerte, en parte, por los lazos familiares con los principales líderes sonorenses de la revolución, Maytorena y Obregón, mientras que la del padre es débil desde el principio. La referencia al padre se distingue por un permanente predominio de acciones o procesos que recaen sobre su padre. Hay con frecuencia una construcción de un yo pasivo frente a un ellos activo en el devenir del padre. Primero la revolución lo obliga a salirse de Sonora y Francisco Elías se queda con su rancho ganadero. A todo esto continúan una serie de sucesos, colectivos sociales y hasta eventos de orden natural que se erigieron de manera casi omnipresente y que repercutieron no sólo sobre el padre, sino sobre la familia. El conjunto de la familia se ve en la necesidad de salir de Sonora por razones de la revolución. Una vez establecida en Calexico,

---

<sup>24</sup> Herrera, *La zona libre*, 27.

<sup>25</sup> Herrera, *La zona libre*, 370.

la familia trabaja para el sostén de la casa. Al padre se le quemó el negocio comercial de *La Estrella Azul*. El *Banco de la Baja California* cerró sus puertas como consecuencia de las acciones de *otros*, un grupo social que no sólo es su competencia en el mundo de los negocios, sino que cuenta con poder económico y político y lleva a cabo acciones concretas contra su padre. Para finalmente cerrar el círculo con la muerte del padre. El fracaso es asociado a una cadena de intentos frustrados por prosperar e incursionar en nuevos negocios. Existe una relación directa entre fracaso y muerte.

La experiencia paterna se constituyó en una huella indeleble en la memoria de Mario Hernández. Como tal es el motor principal en la permanente búsqueda del éxito. Un éxito, que nace, se construye y se alimenta de las más diversas y complejas formas en que viste el fracaso. En esta doble relación éxito-fracaso y auge-crisis, se mueve la estrategia empresarial que siguió Mario Hernández en el mundo de los negocios. Cuando Mario Hernández hizo referencia a la empresa de lavado industrial, aseguró: “el fin que buscábamos era aprovechar el vapor de Cerro Prieto, la mano de obra barata y el agua abundante de Mexicali.” De nuevo, Mario Hernández se desplaza en la lógica de crisis-auge. Se trata de recursos limitados y de alto costo en Estados Unidos, que por su disponibilidad y bajo costo, en el lado mexicano de la frontera resultan atractivos. La geografía de la frontera mexicana brinda un abanico de posibilidades, que del otro lado de la frontera guardan un mayor control.

En un marco de recursos limitados, Mario Hernández, identificó en la relación campo-ciudad, otra veta de oportunidad. Señaló que los bajos salarios que ofrecía la maquila, ubicada en la ciudad, eran insuficientes para pagar el transporte de los pobladores de Cerro Prieto, que habitan en el área rural de Mexicali. Razón que convierte a la empresa de lavado industrial en una fuente atractiva de empleo, por el ahorro de los costos en el transporte. Los bajos salarios de la maquila en la ciudad y el alto costo del transporte crean un mercado laboral cautivo para la empresa de lavado industrial.

El establecimiento de los parques industriales también opera en esa lógica, pero con algunas diferencias. Con frecuencia las actividades productivas realizadas en los parques industriales son de alto riesgo para la salud y el medio ambiente. En Estados Unidos este tipo de empresas se somete a rigurosos controles de protección y seguridad del personal y del medio ambiente, lo que provoca aumentos en sus costos de producción. Mientras que en el lado mexicano de la frontera los requerimientos de protección del personal y del medio ambiente son menores, lo que resulta atractivo para la empresa. La mano de obra barata, el bajo costo del agua, de telefonía y energía eléctrica en lado mexicano de la frontera, respecto a los altos costos de estos servicios en Estados Unidos también redundaron en mayores ventajas para estas empresas.

Mario Hernández parece dibujar dos grupos de empresarios con intereses diferentes: el grupo Tijuana, respecto del grupo Mexicali y quizás lo más elocuente de todo es el doble origen de ambos grupos: el espacio

sonorense y el tiempo de la revolución mexicana. Como se recordara José María Maytorena asumió el cargo de gobernador de Sonora en septiembre de 1911, fue el primer gobernador maderista. Durante el movimiento de la revolución y la existencia de diferentes bandos e intereses lo llevaron a la confrontación con algunos líderes de la revolución, en particular con Obregón, Calles y Rodríguez en Sonora.

Los apellidos de actuales y prominentes empresarios de Baja California, que arribaron a la región al calor del movimiento revolucionario mexicano, eran originarios de Sonora. Apellidos como Hernández, Maytorena, Topete, Vildósola, Gallego, García, Terán, González, Tapia, Araiza, Luken, Valencia, Camou y Peralta, entre otros, tienen una larga historia en el vecino estado de Sonora. Para los efectos de este trabajo conviene señalar que Mario Hernández Maytorena, cuya ascendencia proviene del fuerte tronco patriarcal de los Maytorena de Sonora, y Abelardo L. Rodríguez, ligado a Plutarco Elías Calles, parecen mantener una continuidad de su historia, en su natal Sonora en el escenario de Baja California.

Aunque aún no podemos hacer afirmaciones concluyentes, conviene señalar que se observan algunos rasgos distintivos entre los empresarios de Baja California. El primero, es que se trata de individuos que migraron de Sonora a California para después radicarse en Baja California en el contexto de la revolución mexicana. Los antecedentes de sus ascendientes en la región de Sonora han influido de manera importante en su presente. Para mayor claridad, pensemos en dos grupos: el primero, compuesto por hacendados de Sonora con una fuerte experiencia en el mundo de los negocios hasta antes de la revolución mexicana. Sus negocios entraron en riesgo durante las revueltas revolucionarias. De manera coyuntural su filiación política estuvo del lado del maderismo y del villismo y sus estrategias para sostener o consolidar su encumbramiento económico no estuvo ligado al aparato de estado, a pesar de que en algunos casos participaron como funcionarios públicos. El segundo grupo parece componerse por miembros que formaban parte del grupo de los profesionistas, como lo define Aguilar Camín, que luego se enlistaron como militares y alcanzaron su encumbramiento directamente desde el aparato de estado.

Un ejemplo esquemático que lo podemos llevar al extremo para alcanzar un mejor trazo es el siguiente. Como se recordará, en el rancho ganadero de Sonora, Francisco Elías sólo pagó a Manuel Hernández el ganado pero no la propiedad. Más tarde la competencia de Manuel Hernández con Abelardo L. Rodríguez lo llevó a la quiebra del *Banco de la Baja California*. Por su parte los socios visibles de Mario Hernández en sus primeros negocios fueron Fausto Topete y Miguel Vildósola. Mientras que Abelardo L. Rodríguez estaba vinculado con Writ G. Bowman, Baron Long y Arturo Guajardo. Fausto Topete se unió en Sonora con José María Maytorena en el movimiento escobarista de 1929 que se propuso enfrentar a Plutarco Elías Calles. Agustín Olachea, dirigido por Plutarco Elías Calles aparentó unirse al movimiento Escobarista y en el acto enfrentó a las tropas de Fausto Topete y

José María Maytorena, con lo que logró la desarticulación del movimiento Escobarista, en el que participaba Maytorena. Por instrucciones de la elite revolucionaria, Abelardo L. Rodríguez entregó apoyo financiero a Agustín Olachea para el pago de haberes y pertrechos de la tropa que participó contra José María Maytorena. Fausto Topete, José María Maytorena y el movimiento escobarista fracasaron frente a las fuerzas de Calles y Rodríguez. Un seguimiento de estas redes de relación rebasa las posibilidades de este trabajo, interesa solo indicar que la historia sonorensis y las posturas y filiación política sostenidas durante la revolución parecen extenderse al espacio Baja Californiano.