

LOS ORÍGENES DEL DESARROLLO EMPRESARIAL EN EL NOROESTE DE MÉXICO. 1880-1930.

María Eugenia Romero Ibarra.[^]

Facultad de Economía.

Universidad Nacional autónoma de México.

Las bases para un importante y dinámico desarrollo de la actividad empresarial en un espacio del noroeste de México se establecieron en la segunda mitad del siglo XIX. Este desarrollo se produjo en un contexto relacionado con la coincidencia de varios factores en un determinado tiempo y espacio. El espacio es el ubicado en Valle del río El Fuerte; el tiempo es el transcurrido en particular de 1880 a 1900. Uno de los factores más importantes que influyó en dicho proceso fue el desarrollo de la economía local en esos años, lo cual se tradujo en el aumento de la producción de azúcar y otros edulcorantes creando condiciones para el incremento del intercambio mercantil. En este proceso se produjo una importante acumulación de capital proveniente del comercio que posteriormente sirvió al el despegue de la poderosa industria azucarera y el gran desarrollo de la agricultura comercial que caracteriza esta región en la primera mitad del siglo XX.

Llegaron y se establecieron en la zona un conjunto de emigrantes y aventureros en busca de negocios. Coincidiendo con lo que podríamos analizar hipotéticamente como un proceso proto- industrializador, cuya base fue el aumento del número de trapiches y establecimientos para producir azúcar para un mercado que crecía, tanto local, como regionalmente. Fue precisamente la producción azucarera la que constituyó posteriormente el eje dinamizador inicial del proceso empresarial que nos ocupa.

Nuestro propósito es analizar este proceso como punto de partida del desarrollo empresarial mencionado al principio, la perspectiva teórica para hacerlo es la idea del surgimiento de una “nueva forma de empresa” en una región rural donde e inicia la

[^] Trabajo realizado en el proyecto de investigación apoyado por la Dirección General de Apoyo al Personal

producción masiva para esos mercados en desarrollo.¹ Podemos afirmar que estos los empresarios que surgieron en ese contexto fueron promotores y protagonistas de un desarrollo económico regional indudable, cuyas consecuencias se pueden apreciar aún hoy en día.

Debemos destacar su capacidad y características personales, mismas que les permitieron, en ciertos casos, actuar y tomar decisiones para obtener beneficios privados. Consiguieron aprovechar la situación específica de la región, su ubicación geográfica y el contexto político, para abaratar los costos de transacción de su actividad económica obteniendo y aprovechando todo tipo de privilegios y ventajas².

En tal sentido, y como sucedió en otras regiones del país, recibieron subsidios y contratos, formas importantes de intervención estatal, y en un contexto de expansión del comercio internacional, se aprovecharon de las limitaciones impuestas a la competencia extranjera como estrategia redistributiva, así como, disfrutaron de la protección arancelaria, que era su instrumento primordial. Además, se les benefició por medio de la política fiscal, bajo la forma de aranceles y monopolios.³ Al respecto el gobernador Cañedo afirmaba que:

Proteger la industria haciendo en su favor equitativas excepciones: disminuir los impuestos á las nuevas empresas que se implanten(...) conceder franquicias y prerrogativas á las negociaciones de importancia que contribuyan al adelanto (...) tales son y han sido los medios de que se vale el Gobierno para contribuir por su parte á la obra de progreso de esta entidad, en cuanto á la industria se refiere.⁴

Supieron cómo aprovechar y convertir en ventaja la existencia y situación de *protoindustrialización*⁵ previa de la región, introduciendo nuevas tecnologías, formas de

Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México, a través del programa de PAPIIT.

¹, “La palabra riesgo es usada generalmente en una forma amplia, para referirse a cualquier tipo de incertidumbre considerada desde el punto de vista de la contingencia desfavorable, y el término incertidumbre, en forma similar, con referencia al resultado favorable. Hablamos del riesgo de una pérdida y de la incertidumbre de una ganancia. Knigth, Frank, Riesgo, incertidumbre y beneficio, Aguilar, Madrid, 1947, p. 209.

² Entre 1896 y 1902, se expidieron 209 leyes de las cuales 47 eran de fomento y 91 de hacienda. Es decir, el 66% del total se referían a política económica. Cañedo Francisco, *Memoria general de la administración pública del estado de Sinaloa, presentada a la XX Legislatura por el gobernador constitucional (...) comprende los años de 1896-1902*. Mazatlán, Sinaloa, Casa Editorial de M. Retes y Cía., 1905, tomo 1, p. IV,

³ Este elemento no constituye una variable política exógena a los modelos de industrialización.

⁴ +, p. XVI

⁵ Los hacendados del valle del Fuerte cultivaban caña de azúcar desde antes de la llegada de los colonos, la procesaban en pequeños trapiches, como: “el Aguila” de Zacarías Ochoa, “la Constancia” de Francisco Orrantia, “la Florida” de Manuel Borboa y otros de menor importancia. Sobre los empresarios de este periodo se puede ver a Rivera Calvo, María Elda, *Principales empresarios agrícolas en la región de Ahome, su evolución histórica 1886-1930*, Tesis para obtener el grado de licenciado en Historia, UAS, 1995. Sobre este problema de la

organización y administración más eficientes, obteniendo resultados exitosos rápidamente, lo cual condujo a cambiar completamente la región, no sólo en términos económicos, sino en el sentido del cambio social y el nacimiento de nuevos centros de población auspiciados por ellos.⁶

Hasta ese momento, fines del siglo XIX la región ubicada en las orillas del río El Fuerte⁷ no había atraído el interés del capital ni de los inversionistas. Es una región ubicada en el Distrito del Fuerte, [en esos años] poco habitable y carecía de condiciones para el establecimiento de núcleos de población importantes. “(...) zona inhabitable por sus características naturales, con vegetación espesa, espinosa y seca”, amén de la escasez de agua potable. Empero, en los últimos años del siglo XIX se convirtió en *objeto del deseo* de los intereses económicos de algunos empresarios del pujante vecino del norte.⁸ A partir de entonces la región adquirió un fuerte atractivo para el capital⁹, tanto desde el punto de vista de las comunicaciones ferroviarias, como agrícolas.¹⁰

protoindustrialización, como una “nueva forma de empresa”, entendida como industrialización previa a la industrialización, y que puede definirse como el desarrollo de aquellas regiones rurales en las que la mayoría de la población vivía completamente, o en gran parte, de la producción manufacturera masiva dirigida a los mercados regionales o internacionales, se pueden ver los trabajos contenidos en el libro *Industrialización antes de la industrialización*, coordinado por Petr Kriedte, Hans Medick y Jürgen Schlumbohm. Además el ensayo de Rondo Cameron “A New View of European Industrialization” en *The Economic History Review*, Second Series, Volume XXXVIII, No. 1 feb. 1985, pp. 1-23.

⁶ Entre 1895 y 1902, uno de los distritos que presentó un mayor crecimiento poblacional fue el del Fuerte. Cañedo, *Memoria...op. cit.*, p. XX.

⁷ Río Del Fuerte, nace en la Sierra Madre y cruza de Nordeste á Suroeste el distrito del mismo nombre, pasando por Huitis, Vaca, Toro, Fuerte, Tehueco, Sivirijoa, Charay, Mochicahui, San Miguel Ahome, Mavari y Zaragoza. Durante las avenidas su nivel varía entre 2 y 5 metros y asciende á veces hasta 8 y 9 metros. Los afluentes principales del río del Fuerte son el Maune, el Tapizuelas, el Barobampo, el Realito, el de Cueros, el Choix, el Baimena y el Chinobampo. Véase Flores, Esteban, *Anuario Estadístico de Sinaloa*, Secretaría de Gobierno del Estado, Tipografía de Faustino Díaz, C Culiacán, Sinaloa 1907, p. 27

⁸ En 1898, J. R. Southworth, escribió que “Topolobampo por su formación natural es una de las grandes bahías del mundo y sus playas deberán ver en el futuro una gran ciudad industrial y comercial; pues no solamente la bahía por sí misma(...) Sinaloa ha sido llamado el *Jardín de México*, y el valle del Fuerte es el *Jardín de Sinaloa*”. Southworth, J. R. *Sinaloa Ilustrado. El estado de Sinaloa. Sus industrias comerciales, mineras y manufactureras*, reedición de la edición de 1898 hecha por el Gobierno del Estado de Sinaloa, Culiacán, Sin., 1980, P. 45-46

⁹ Sergio Ortega afirma que esto es más bien parte de la política de “penetración económica” como una variante de la penetración pacífica por parte de los Estados Unidos. Ortega, Sergio, *El edén subvertido. La colonización de Topolobampo*. 1886-1896, México, SEP-INAH, serie historia, 1978 p.p 18-19.

¹⁰ El Distrito del Fuerte, según lo estipula un documento oficial de 1907 tiene como colindancias al norte el estado de Sonora; al este el estado de Chihuahua; al oeste el Golfo de California y al sur el distrito de Sinaloa. Su extensión es de 16, 250 kilómetros cuadrados. Era uno de los más productivos del Estado. Sus principales productos agrícolas eran: el algodón, el camote, la caña de azúcar, la cebada, el frijol y el garbanzo, el maíz, la patata, el trigo, el tabaco, el repollo la lechuga, el jitomate, la cebolla, la naranja, el papayo, el papayo, la calabaza, la guayaba, la ciruela. Las maderas de mayor importancia: el cedro, la amapa, el encino, el palo de hierro y el sabino. (...) consideraban que Topolobampo era una de las mejores bahías de la costa occidental de América. “Topolobampo, de gran porvenir cuando termine la construcción del Ferrocarril Kansas City México & Oriente”. Flores, Esteban, *Anuario ... op. cit.*, p. 28.

En Sinaloa, como sucedió en casi todo el país, las dos últimas décadas del siglo XIX se caracterizaron por la reactivación y desarrollo de la actividad económica, proceso en el cual jugó un papel central la presencia de empresarios y capitales de origen extranjero en minería, comercio, servicios, ferrocarriles, así como en la notable modernización del sector agrícola.¹¹ Aunque los norteamericanos preferían invertir en otros campos económicos, en el caso del norte de este estado, y ante la expansión del mercado estadounidense para productos agrícolas, se interesaron en producción azucarera y cultivo de hortalizas.

En este caso la modernización económica se presentó en una coincidencia coyuntural regional de cuatro elementos diferentes en las postrimerías del siglo XIX. A saber: la disposición de los hacendados locales para introducir innovaciones productivas en sus propiedades; la llegada de colonos norteamericanos guiados por una utopía de tipo socialista en la bahía de Topolobampo¹²; el arribo de empresarios estadounidenses portadores de nuevas ideas sobre las formas de hacer negocios y un Estado preparado para introducir reformas institucionales e implementar políticas apropiadas para el proceso modernizador.

Al principio se presentaron de manera casi simultánea los dos primeros elementos. La transformación de los antiguos hacendados locales en productores de azúcar por medios artesanales, empezó a preparar los elementos estructurales que los empresarios extranjeros encontrarían como contexto favorable al desarrollo de su actividad productiva. Obviamente este desarrollo protoindustrializador contribuyó a la transformación de las relaciones de producción en el sector agrario y por otro lado fomentó la división del trabajo regional, creando nuevos mercados para productos como el azúcar y las hortalizas; tanto interregional como internacional.

Sumamente importante es este proceso fue la introducción de formas novedosas de irrigación en la región. El primer constructor de canales para derivar agua de los ríos fue Zacarías Ochoa, antiguo hacendado del distrito de Ahome. Entre 1880 y 1884 hizo un canal para llevar agua del río Fuerte para regar sus tierras, destinadas al cultivo de la caña de azúcar y diversas hortalizas. Ochoa, propietario de fábrica de azúcar El Aguila, junto con Francisco

¹¹ Daniel Cosío Villegas sintetiza esta situación cuando dice que: "Pocas dudas pueden haber acerca de que hasta 1867 México no pasó de ser una masa económica fofa y desarticulada, como que apenas entonces alcanza el reposo necesario para recapitular su amarga experiencia e idear el modo mejor de acometer a fondo su progreso material", en *Historia Moderna de México. El porfiriato. La vida económica*, México, Editorial Hermes, 1985, vol. VII, p. XIII, p. 458.

¹² González Navarro, Moisés, *Los extranjeros en México y los mexicanos en el extranjero. 1821-1970*. México, el Colegio de México, 1994, vol II, p. 236-243. Cosío Villegas, Daniel, *El porfiriato ...op. cit.* p. 579- 586.

Orrantia y Sarmiento, dueño del trapiche La Constancia fueron los pioneros de la producción de azúcar en la región norte del estado de Sinaloa.¹³

El valle del río fuerte fue un importante escenario donde coincidieron los intereses expansivos de la economía norteamericana, representados por Robert K. Owen y Benjamin Franklin Johnston, entre otros, con los intereses promovidos por la política económica del régimen porfirista, cuyos representantes locales la implementaban a su manera.¹⁴

El primer proyecto que sirvió de punta para abrir la región al capital, se inspiró en la necesidad de los empresarios de la costa este de los Estados Unidos, de encontrar una vía rápida y expedita para comunicarse con el inmenso mercado del oriente. Esta idea tuvo dos vertientes, en primer lugar, se concibió la construcción de un ferrocarril transcontinental; en segundo lugar, estimuló la idea de un proyecto colonizador de la región por familias norteamericanas de orientación cooperativista.

Con relación al primer caso, el de los proyectos ferroviarios, uno de los encargados de encontrar la ruta más adecuada fue Albert Kinsey Owen,¹⁵ fue quién, después de algunas pesquisas descubrió la existencia de una bahía prácticamente inexplorada, Topolobampo, en las costas noroccidentales de México. Ahí, consideró el ingeniero norteamericano, debería construirse la terminal de un ferrocarril, que en línea recta hubiera comunicado las costas de Nueva York con el Pacífico, y en consecuencia, con el vasto mercado del Oriente. “Si la línea se tendía a través de territorio mexicano, no sólo sería más corta, sino expedita todo el año”¹⁶. La posición prevaleciente en los altos círculos políticos y empresariales de los Estados Unidos quedó reflejada en la frase pronunciada por el representante diplomático de ese país

¹³ Confederación de Asociaciones Agrícolas Del Estado de Sinaloa, Sinaloa, agricultura y desarrollo, Culiacán, Sinaloa, 1987, p. 21. También ver: Borboa López Carlos Alfonso, *La industria azucarera en el valle del Fuerte 1880-1913*, tesis para optar por el grado de Maestro en Historia, Maestría en Historia Regional, Facultad de Historia, Universidad Autónoma de Sinaloa, 1997

¹⁴ “En la mayoría de los casos es. Solamente, un hombre o unos pocos hombres los que ven la nueva posibilidad y pueden enfrentarse a las resistencias y dificultades que siempre encuentra la acción fuera de los trillados caminos de la práctica establecida . Esto explica las enormes ganancias que supone a menudo el éxito, así como las pérdidas y viscosidades del fracaso”. Schumpeter, J.A., “La respuesta creadora en la historia económica”, en *Ensayos*, Barcelona, Oikos-Tau, 1966, p. 224.

¹⁵ Albert Kinsey Owen, nació en Chester, Pennsylvania, el 20 de mayo de 1847. Su padre, el doctor Joshua Owen fue amigo de Abraham Lincoln. Estudió la carrera de ingeniero civil, creció y fue educado en un ambiente intelectual , viajó por Europa, a su regreso se empleó como topógrafo y participó en la localización y el trazo del Chester Creek Railway. Eran tiempos en los que el ferrocarril simbolizaba el progreso y la transformación, la riqueza . Se creía que el ferrocarril liquidaba una época y adelantaba el porvenir. *Sinaloa, agricultura y desarrollo*. *Op. cit.* pp. . 90-93.

¹⁶ Ortega, *El Edén... op. cit.* , p. 31.

en La Paz, B. C., David Turner: “El mundo se mueve y México debe moverse con él. Que se quite del camino o se le pasará encima”.¹⁷

El inicio de este proceso en particular, tuvo que ver con una concesión otorgada por el gobierno de México a la compañía de ferrocarril Denver and Río Grande para construir un ferrocarril de la frontera norte a la ciudad de México.

Cuando Owen se hizo cargo de la exploración, a la edad de 25 años, la mayoría de las opiniones coincidía con que el punto idóneo era Mazatlán. Sin embargo, descubrió la bahía de Topolobampo, de cuya existencia se tenía noticia por los informes de contrabandistas de plata norteamericanos. Este lugar era utilizado desde tiempo atrás por los mineros que embarcaban el mineral de contrabando que bajaban de la Sierra Madre Occidental.¹⁸ Owen descubrió para el capital norteamericano la Bahía de Topolobampo en septiembre de 1872. En su primera incursión en la zona, detectó de inmediato la gran ventaja que significaba la cercanía del río El Fuerte, como factor determinante en el éxito de un proyecto agroindustrial.

El primer proyecto ferroviario en el que estuvo involucrado Owen fracasó, como fracasarían la casi totalidad de sus proyectos empresariales.¹⁹ A continuación emprendió el segundo proyecto que consistía en la construcción de un ferrocarril que partiera de la Costa Atlántica de Estados Unidos, el cual, atravesando los estados fronterizos de dicho país, se internaría en el territorio de la República mexicana por Chihuahua, y llegaría al puerto de Topolobampo. A partir de entonces, la región formó parte de los diversos planes de promoción económica.²⁰

Durante los años 1873-1883 este promotor norteamericano desarrolló una intensa actividad para atraer inversionistas dispuestos a financiar el proyecto de la empresa del Ferrocarril Texas-Topolobampo. Para promover las ventajas del lugar, aseguraba que los

¹⁷ Citado por Sergio Ortega. Dice, además, que “las inversiones directas ocuparon un lugar importante en esta relación económica entre ambos países. Esto se vió beneficiado por la posición protectora del régimen de Díaz con relación a las inversiones extranjeras. Al examinar las cifras corroboramos que los capitales se sentían atraídos por los ferrocarriles en primer lugar, minería e industria petrolera, quedando la agricultura muy rezagada como receptora de inversiones norteamericanas directas”. *Ibidem*, p. 15

¹⁸ *Ibidem*, p. 58

¹⁹ Al clasificar a los empresarios por la naturaleza precisa de la función que cumplen y sus aptitudes, vemos que Owen se puede ubicar entre aquellos que tienen ideas e imaginación para *poner en marcha cosas nuevas*, para establecer y organizar, vencer resistencias, lo que en palabras de Schumpeter se puede describir como un *fixer*, el promotor que no hace sino establecer nuevos negocios. Schumpeter, “La respuesta creadora...*op. cit.*”, p. 225.

²⁰ *Ibidem*, p. 67.

“(…) recursos (…) aguardaban al hombre inteligente y laborioso para ser explotados, ya que los mexicanos son ignorantes y apáticos”.²¹

En 1880, concibió su tercer proyecto derivado del anterior. Consiguió interesar a algunos inversionistas en la empresa del Ferrocarril Texas-Topolobampo, para lo cual creó la sociedad denominada The Texas-Topolobampo & Pacific Railroad and Telegraph Company (TTP) en 1881.²² Con la base financiera proporcionada por este proyecto, tramitó la concesión correspondiente por parte del gobierno de México presidido entonces por Manuel González, misma que obtuvo el 13 de junio de 1881. Esta autorizaba a la citada compañía la construcción y explotación, por noventa y nueve años, de una línea troncal con telégrafo adjunto de Topolobampo a Piedras Negras, con ramales a Mazatlán. Alamos y Presidio norte.

En 1883, para llevar a cabo la construcción de la vía férrea formó otra compañía, la Mexican-American Construction Company (MACCo) presidida por el mismo. Al caducar este proyecto en 1892 tramitó un nuevo permiso y lo transfirió a la The Mexican-Western Railroad Company, la nueva empresa que encarnaba sus sueños empresariales. Esta compañía tampoco tuvo resultados terminando su contrato, cinco años después, en 1897. Finalmente, en 1900 Owen terminó su presencia como creador e inspirador de proyectos empresariales en la región, cuando traspasó sus derechos al empresario norteamericano Arthur Stilwell y poco después se retiró de Topolobampo. Sólo había conseguido que se tendieran poco más de dos kilómetros de vías férreas después de veintiocho años de actividad.²³

Después de tantos intentos fallidos de Owen para crear una empresa ferroviaria, la situación tomó un giro favorable al tomar las riendas del último proyecto, el empresario Stilwell, quien tuvo más éxito con la Kansas City, Mexico and Oriente Railroad Company, la cual operó de 1900 a 1929.²⁴

²¹ *Ibid.* Tenía grandes planes para erigir una ciudad cosmopolita comparable a cualquiera gran urbe estadounidense. Por otro lado, no perdía de vista que esto incrementaría el movimiento comercial ya que en el puerto convergerían las líneas navieras de rutas hacia el oriente, Australia o América del sur.

²² Establecida el 8 de marzo de 1881 de acuerdo a las leyes de Massachusetts. La primera asignación fue de 30 000 dólares para los trabajos de exploración. *Ibidem*, p.73.

²³ *Ibidem*, p. 79. Sobre el proyecto, funcionamiento y destino de la Kansas City, Mexico&Orient Railway, ver el extenso trabajo de Leeds Kerr, John, *Destination Topolobampo. The Kansas City, Mexico&Orient Railway*, San Marino, California, Golden West Books, s.a.e.

²⁴ Completó el 42 por ciento de la línea troncal en tres secciones discontinuas: Topolobampo-El Fuerte, Sánchez_Miñaca y Chihuahua-Púlpito. En 1929 la compañía quebró y sus derechos fueron adquiridos por el empresario Benjamin Francis Johnston. El ferrocarril Chihuahua al Pacífico, se terminó con inversión del gobierno federal en 1940 uniendo Ojinaga con Topolobampo. Ortega, *El edén...op. cit.*, 79.

Mientras tanto, el proyecto colonizador había empezado a tomar forma desde 1884, e incluía la construcción de la ciudad portuaria de Topolobampo y el desarrollo agrícola del valle del Fuerte.²⁵ En este caso vemos a Owen también como promotor de proyectos y gestor de una compañía de negocios, claro, de acuerdo a la ley norteamericana. La compañía formada tenía como objetivo reunir fondos, comprar terrenos y administrar el proyecto financiero de acuerdo a los principios de la llamada cooperación integral. Esta nueva empresa recibió el nombre de The Credit Foncier Company (CFCo).²⁶

Para promoverla editó folletos y publicó un periódico semanal The Credit Foncier of Sinaloa, el cual circuló durante los años comprendidos entre 1885 y 1895.²⁷ La CFCo se constituyó legalmente bajo las leyes del estado de Colorado el día 11 de agosto de 1886.

La visión de los negocios que tenía Owen queda clara en las siguientes palabras que definían a la CFCo que él administraba: Decía que:

(...) la CFCo pretende ser un buen padre, solícito e infatigable, que unificará los esfuerzos de sus pequeñuelos y los guiará con sus expertos consejos desde el nacimiento hasta el crematorio (...)²⁸

Según la estructura administrativa de la CFCo, la dirección de la misma estaría a cargo de un consejo de directores presidido por el director general o presidente de la compañía. Entre los planes iniciales un lugar de primer orden ocupaba la compra de los terrenos de la playa norte de la Bahía de Topolobampo y los del predio llamado Los Mochis, donde se pensaba establecer una granja agropecuaria. Estas tierras eran controladas por la empresa TTP, propiedad de Stilwell. El contrato correspondiente con el gobierno mexicano recibió aprobación del congreso el 22 de julio de 1886.²⁹

Los primeros colonos prácticamente *se dejaron venir* de manera precipitada, alterando los planes de Owen, llegando a las costas de Sinaloa el 8 de noviembre de 1886. Es

²⁵ Sobre las ideas socioeconómicas de Owen ver a Sergio Ortega, *ibidem*, p.p. 86-92.

²⁶ Denominación que se inspiraba en las instituciones francesa de ese nombre creadas para otorgar crédito barato en el sector agrícola. *Ibidem*, p.93.

²⁷ En uno de sus variados folletos decía que: "The Credit Foncier Company es una organización de hombres y mujeres que asocian sus vidas, trabajos, habilidades, talentos, y crédito, para asegurar para ellos y sus hijos, empleos agradables y seguros, alimentos sanos, ambiente atractivo y limpio, facilidades de progreso, instrucción adecuada, entretenimientos culturales, trato amable en las enfermedades, atención en la ancianidad y seguridad en todo tiempo en todo lugar y en toda clase de circunstancias". *Ibid.*

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibidem*, p. 104.

embarcaron en San Francisco en el vapor Newbern, su *leader* era Edwin J. Schellhous. Posteriormente se integró a este primer grupo, otro procedente de Wyoming. Las condiciones en las que se establecieron eran sumamente malas y no correspondieron a las expectativas que la mayoría de ellos habían alimentado al emprender esta aventura colonizadora.

Sin embargo, de inmediato se abocaron a la realización de su proyecto productivo, las primeras, y únicas, tierras que compraron formalmente fueron 160 hectáreas que pertenecían a Zacarías Ochoa, las cuales estaban situadas entre Ahome y Zaragoza, en las orillas del río Fuerte. Este primer asentamiento se conoció como La Logia. Ahí empezaron a cultivar hortalizas, y otros productos que les permitieron autoabastecerse, mientras que los excedentes que tenían eran destinados al mercado local. Ya en este momento mostraron una visión diferente a la de los agricultores de la región, empezaron a innovar a través del mejoramiento de las técnicas de riego por medio de la instalación de bombas, aumentando considerablemente la productividad de tierras hasta entonces no aprovechadas.³⁰

Como todos estos canales o acequias eran para aprovechar las aguas broncas del río, para contar con riego permanente se impuso la necesidad de recurrir a procedimientos mecánicos para elevar el nivel del agua de las tierras. El sistema de bombeo, costoso pero necesario, se construyó sobre ambas márgenes del río, aguas debajo de San Blas. Las primeras bombas fueron: la de Agustín Haskell en los terrenos del Sufragio, que era la más primitiva en su construcción; la de Zacarías Ochoa, en la hacienda de El Águila y la de Benjamin Francis Johnston en el canal de los Tastes. Ambas centrífugas accionadas por motores de vapor.³¹

El riego mecánico fue un factor fundamental en este proceso de tránsito de la hacienda tradicional de la región y su conversión en empresas protoindustriales. Al tiempo que se daba su integración al complejo circuito de la producción azucarera destinada a un mercado en expansión nacional e internacional. Tales fueron los casos de La Constancia, El Águila, Los Mochis y San Lorenzo. De manera simultánea, se establecieron un buen número de productores medianos que fueron la base del posterior desarrollo de la región, y la

³⁰ Los ingenieros norteamericanos planificaron y construyeron otros canales, como el de las Binoramas, que salía de Sevelbampo en 1904-05 propiedad de Patricio Quinoñes y construido por George L. Page.

³¹ Quintero, Filiberto Leandro, *Historia integral de la región del río Fuerte*, Los Mochis, Sinaloa, Ediciones El Debate, 197, p. 528.

creación de la idea de ranchos con alta productividad. Muchos de ellos fueron los colonos norteamericanos integrados a la economía regional.³²

La llegada de un tipo diferente de colono, procedente de Kansas, empezó a exhibir las diferencias que pueden surgir, cuando la manera de hacer negocios es diferente. Cuando la utopía empresarial es excluyente. En 1890, llegaron nuevos inmigrantes encabezados por un próspero empresario de Enterprise, Kansas, Christian B. Hoffman.³³ Hombre con sentido práctico, había tenido éxito en los negocios, consiguiendo llegar a ser uno de los más ricos de su región de origen. Había demostrado tener habilidad en la organización y administración de empresas. Aptitudes que pensaba poner en práctica en los negocios que acababa de emprender.

Este nuevo grupo de colonos se inspiraban también en un espíritu diferente, el “espíritu del capitalismo”. Esa era la opinión de los primeros colonos, que los llamaban los “capitalistas de Kansas”, que sólo pensaban en el dinero³⁴. El empresario de Kansas pensaba que el problema de los fracasos de Owen residía en una deficiente administración que traía aparejados problemas serios de organización de las empresas, cuestión que pensaba corregir.

En 1889 Hoffman fundó la empresa, The Kansas Sinaloa Investment Company (KSICo). Esta compañía mercantil tenía como objetivo, en primer lugar, garantizar la propiedad territorial a los colonos, cuestión que no habían resuelto en tiempos de Owen. Para conseguir dicho objetivo, debía comprar tierras, las cuales deberían ser administradas de acuerdo a los principios de la cooperación integral. Por su estructura administrativa, era independiente en su administración y se le autorizó un capital inicial de 100 000 dólares y la emisión de 5 000 acciones de 20 dólares cada una respaldadas por el valor de las tierras adquiridas. La empresa quedó en manos de Hoffman y ocho directores más.³⁵

³² Al mismo tiempo los colonos se dedicaron a la construcción de las obras necesarias para la apertura del puerto de Topolobampo, lo cual sucedió en 1888, año en que fue abierto oficialmente a la navegación de cabotaje. Podemos hablar de una respuesta creadora de estos colonos. “(...) siempre que la economía, una industria o algunas empresas en la industria hacen otra cosa, algo está fuera del campo de la práctica existente y podremos hablar de una respuesta creadora”. Schumpeter, “La respuesta creadora...”, *op. cit.* p. 222.,

³³ Ortega, *El Edén...*, *op. cit.* p. 135.

³⁴ “El espíritu que lleva a cabo esta transformación, que convierte en ruinas el viejo mundo, es el espíritu capitalista(...)”. Otro tema que debemos tener en cuenta en este punto es que: “El hecho importante y decisivo es que la pasión por el dinero se asocia al ánimo de empresa, de cuya unión es de donde realmente nace el espíritu empresarial capitalista”. Sombart, Werner, *El Burgués. Contribución a la historia espiritual del hombre moderno*, Alianza Editorial, Madrid, 1998, p.p. 30 y 62.

³⁵ “Una distinción necesaria es la que hay entre empresa y dirección(...) es diferente establecer un negocio que suponga una nueva idea y otra dirigir la administración (...) Schumpeter, ...”La respuesta creadora ...*op. cit.* p. 223.

La otra parte del plan de Hoffman era el inmediato cultivo de las tierras y la comercialización de sus productos para solventar el financiamiento de la empresa. En este punto se puso en marcha el proyecto de construcción de un canal de irrigación, que ya había sido autorizado, para llevar agua del río Fuerte hasta los Mochis y Topolobampo.³⁶ El canal de Los Tastes.³⁷ Este canal demostró de inmediato que era insuficiente para la irrigación como lo esperaban, pues sólo daba servicio cuando había crecidas del río.³⁸

El 2 de julio de 1892 se abrió la compuerta de la bocatoma y el agua corrió por el canal.³⁹ Para ese momento ya habían empezado el desmonte y la preparación del establecimiento para el cultivo de las tierras del predio de Los Mochis, para establecer la granja agropecuaria. No es nuestro objetivo señalar mayores detalles sobre los grupos de colonos que se formaron a partir de entonces, sólo diremos que surgieron serias desavenencias, algunas irreconciliables, originadas en visiones diferentes y contradictorias sobre la actividad económica, una que sostenía la idea del cooperativismo y la otra que terminó insertándose en los negocios de la región con una visión de obtención de beneficio privado como objetivo final. Esta situación condujo a que los costes de transacción se elevaran por problemas de carácter institucional, debido a la falta de definición de las relaciones de propiedad, la falta de financiamiento y la desorganización promovida por tales diferencias.

En este estudio, que se refiere al impacto que tuvieron las actividades de los colonos en el desarrollo regional, tiene un especial interés glosar la referencia que sobre esto hizo el prefecto de los Mochis, Adolfo Ibarra, en el *Informe* que rindió al Ayuntamiento el 15 de abril de 1893. Dice así:

³⁶ Para financiar el canal se creó el fondo de mejoramiento para recibir inversiones destinadas a la construcción de dicha obra y se emitieron bonos del fondo de mejoramiento o “Bonos del Canal”, para ser canjeados por dinero, materiales de construcción, instrumentos de trabajo, mano de obra, y todo lo que fuera necesario para construir el canal. Los bonos producirían un interés de 10% anual y serían redimidos, entre otras posibilidades por servicios de riego del mismo sistema.. Ortega, *El edén...*, op. cit., p. 144. El financiamiento operó sin tropiezos y los bonos del canal circularon como moneda dentro de la colonia, los comerciantes mexicanos los aceptaron a la par en pago de provisiones, animales e implementos, algunos hacendados del valle hicieron considerables inversiones en el fondo de mejoramiento.

³⁷ Este canal fue trazado por el ingeniero Eugenio Tays, y recibió el nombre de Canal de Los Tastes, por el lugar donde se localizó la bocatoma.

³⁸ Fue una obra muy grande el presupuesto estimado era de 200 000 dólares y se requería el trabajo de 200 hombres para que en un año las tierras de Los Mochis pudieran ser cultivadas. *Ibidem*, p. 145.

³⁹ Aún faltaban detalles importantes, como una compuerta maestra definitiva, trampa para lodos en la bocatoma, para evitar que se azolviera, y terminar la red de canales laterales y drenaje. Además, faltaba dinero para estas obras.

En la directoría de Ahome, donde tantos canales de irrigación se han abierto, el hecho por los colonos es el único que ha dado agua en todas las estaciones para las 250 hectáreas de tierra hasta hoy cultivadas (...) Las costumbres (...) sus sistemas de cultivar la tierra, todo hace concebir para esta colonia, esperanzas de un bonacible porvenir. (...) lo que acarreará una baja en los artículos de primera necesidad, permitirá la explotación de industrias que la carestía ha hecho incosteables (...) Entre los elementos que ejercerán para la prosperidad futura del Distrito, merece especial mención la colonia de Topolobampo la cual, por medio del trabajo inteligente está haciendo producir toda clase de cereales a unas marismas olvidadas que se creía actualmente estériles. Un canal de irrigación de más de tres leguas de largo y cuyo costo fue de 200 000 00 lleva agua del Río Fuerte a fecundar terrenos antes desiertos y cubiertos hoy con siembras de maíz, trigo, frijol, papas, hortalizas y árboles frutales. (...) Nos faltan capitales para abrir dos o tres canales de irrigación con los cuales vendrían a convertir el Distrito en granero de Sonora, Chihuahua y Sinaloa. Pero es de esperarse que venga el capital extranjero (...)⁴⁰.

En 1893, al producirse la ruptura entre Hoffman y Owen, el primero formó una compañía que se llamó The Freeland Co-operative Society con la finalidad de colonizar las tierras de la KSICo y establecer toda clase de empresas para impulsar su desarrollo.

(...)propugnaba por la cooperación voluntaria entre productores privados y establecía otros principios, como el libre intercambio a precios del mercado y la contratación de mano de obra ajena a la colonia.⁴¹

Hoffman, como vemos tenía una visión de los negocios diferente a la que sostenía Owen. Consideró que los conflictos por el agua le ocasionaban costos de transacción elevados, mismos que hacían poco rentable su empresa, obstaculizando su acción empresarial y decidió traspasar sus derechos sobre la KSICo al coronel A. J. Streeter. El cambio de propietario, de nuevo causó una elevación de los costes de transacción mercantil, ya que a partir de entonces tuvieron que pagar los derechos sobre el agua, ahora impulsada por una poderosa bomba instalada por Streeter.

⁴⁰ Quintero, *Historia integral...*, op. cit. p. 526.

⁴¹ Ortega, *El edén...* op. cit., p. 166.

Al expirar la vida legal de la CFCo, el 1 de septiembre de 1896 el canal quedó sin legítimo propietario, y la situación institucional continuaba complicándose. Al mismo tiempo, las tierras de Los Mochis adquirieron atractivo para los inversionistas y hombres de negocios de la localidad. La propiedad sobre el predio no era clara.⁴² Los conflictos por la propiedad de las tierras se hicieron más agudos entre 1894 y 1896.

Es indudable que los primeros promotores de la modernización y desarrollo de la región fueron los cerca de 1 245 colonos que por aproximadamente 10 años invirtieron y trabajaron, en la región, apoyados financieramente por aproximadamente 5 000 suscriptores de su empresa, todos de extracción humilde y si mayores posesiones que sus sueños aventureros de construir un paraíso en tierras que les eran ajenas. Roturaron las tierras de Los Mochis, construyeron sistemas de riego y pusieron en funcionamiento el Puerto de Topolobampo⁴³. Estimularon el comercio y abrieron nuevas perspectivas para los productos regionales a través de la apertura de nuevos medios de comunicación, como las vías marítimas y ferroviarias.

Owen fue gran promotor y gestor de proyectos, pero sin sentido empresarial, entendido este como la toma de decisiones para obtener el beneficio privado. No tenía sentido práctico y nunca entendió que debía tomar en cuenta los aspectos legales del país, que desatendió o quizá despreció. El costo de este descuido fue pagado muy alto por aquellos que confiaron en él.

Es indudable el papel jugado por ambos en el impulso a la economía regional. Antes de su llegada menos de la cuarta parte del valle del Fuerte eran tierras de cultivo de temporal,

⁴² La propiedad sobre estos terrenos no era clara, ya que inicialmente habían pertenecido a la asociación formada por Benjamín Carman, Blas Ibarra, Albert Owen y Frederick Fitch que las adquirieron para su explotación comercial. El predio de los Mochis fue denunciado y adquirido por Carlos Retes, yerno de Blas Ibarra, quién lo vendió a la sociedad Carman -Ibarra en 1881 por la cantidad de 5 880 dólares..

La mitad del predio correspondió a la TTP, representados por George W. Simonn. 30% a Carman , 20% a Blas Ibarra y Carlos Retes y en noviembre de 1885 John H. Rice fue nombra fideicomisario de Carman y de la TTP quedando bajo su control el 80 % de las tierras de los Mochis. *Ibidem*, p.171. En 1886, Owen celebró un contrato con Rice para adquirir a favor de la CFCo las tierras. En 1890 fundó la KSICo y a ella traspasó sus derechos del contrato pero el caso fue que al estallar el conflicto, entre la KSICo y la CFCo, las codiciadas 42,040 ha. Estaban distribuidas como sigue: 42% en poder del fideicomiso de John H. Rice, el 38% en poder de la KSICo. Y el 20% en poder de Carlos Retes y de la sucesión de Blas Ibarra. La CFCo no poseía ni una sola hectárea, y su única esperanza era el contrato que tenían con la KSICo.

El litigio por las tierras se inició desde 1893 Carlos Retes anunció que desconocía el contrato de 1881. . En 1884 el juez de distrito de Mazatlán falló a favor de Retes.

⁴³ Quintero, Filiberto Leandro, *Historia integral de la región del río Fuerte*, Los Mochis, Sinaloa, Ediciones El Debate, 1978, p. 483. Le tocó al gobernador Domingo Rubí expedir un decreto por el cual se habilitaba el embarcadero de Topolobampo, como puerto para el comercio de cabotaje. Este decreto tiene fecha publica del 24 de mayo de 1866. Publicado en el periódico oficial El cinco de mayo.

lo demás eran terrenos baldíos sin que nadie se interesara en poseerlos. Sí en 1881 el precio de la hectárea era de 0.18 dólares, en 1903 se vendía a 123 dólares.⁴⁴

En 1896, momento de gran debilidad de los colonos, desmoralizados y presionados, apareció en escena Benjamin Francis Johnston, el cual con una gran agresividad y una actitud decidida desplazó a todos los competidores de la región.

Johnston llegó a Mazatlán cuando tenía 25 años, no tenía recursos pero era audaz, originario también de Pennsylvania⁴⁵ Este personaje, era un verdadero *Business man*. Hombre de empresa, dotado de talento, capacidad, sentido de organización audacia, valor, gran carisma, persuasivo, y con buena estrella. Tenía una gran seguridad en sus decisiones, por lo que convencía con firmeza sobre la bondad de sus propuestas de negocios, consiguiendo así los recursos necesarios para hacer crecer sus empresas. Joaquín Ruiz de Ollolqui, en su calidad de interventor del Banco Nacional de México, era el encargado de vigilar la aplicación de un crédito por más de un millón de pesos que dicho banco otorgaba anualmente para la zafra del ingenio, analizó muy bien las características que hacían de este empresario un personaje especial. “ (...) a Mr Johnston, con el lápiz en la mano, no hay quien lo resista; es tan listo, que asombra.”⁴⁶ Indudablemente reunía una serie de características que lo convertían en la personificación de un paradigma empresarial en esa época.⁴⁷

Tratándose de negocios y de intereses, la compañía era abiertamente arrolladora. Persona bien interiorizada de los asuntos y procedimientos de la empresas afirma que

⁴⁴ En 22 años el precio se incrementó 633 veces. Si en 1872 las tierras eran improductivas en 1903 producían hasta 300 dólares por hectárea. Ortega, *El edén...*, op. cit., p. 206.

⁴⁵ “Benjamin Francis Johnston nació en Sharon, condado de Mercer, estado de Pennsylvania, EU., el 15 de diciembre de 1865. Murió del corazón a los 71 años de edad el 19 de marzo de 1939, cuando se encontraba en Hong Kong, ya para terminar su viaje alrededor del mundo en el vapor Belgenland, cuyo pasajeros eran sólo millonarios. Estaba casado con Agnes Sherwood Johnston, desde antes de llegar a México, a su muerte ella ocupó la presidencia del cuerpo directivo de la United Sugar Companies, S. A. Doña Inés era de Chicago y falleció del corazón el 15 de abril de 1953, en Nuevo York a los 77 años de edad. El único hijo de Johnston Sherwood Johnston nació el 18 de octubre de 1901, se casó con Wendolyn Purdy y tuvieron dos hijos. Murió carbonizado en Mazatlán la tarde del 6 de agosto de 1939, al caer el avión Custris Robin de su propiedad y que el mismo tripulaba. Quintero, *Historia integral del...* op. cit., ...p. 584.

⁴⁶ Quintero, ...op. cit. p. 584.

⁴⁷ “Hay una impresión de sentido común de que existe algo que se llama una capacidad para los negocios que incluye una aptitud para la administración eficiente, para la decisión rápida y todo este tipo de cosas(...) que el superar con éxito las situaciones difíciles y el aprovecharse con éxito de las situaciones favorables, no es simplemente una cuestión de suerte(...)” Schumpeter, “La respuesta creadora...” op. cit., p. 258-259.

ésta en nada se detenía, ni tomaba en consideración escrúpulos de orden sentimental para el logro de algún propósito.⁴⁸

Desde su llegada a la región Johnston⁴⁹ mostró una disposición para los negocios que tomó por sorpresa a los hacendados decimonónicos, que lo acogieron sin reservas, e inclusive le proporcionaron los primeros recursos para iniciar sus actividades económicas.

Así a partir de 1890 se dedicó a convencer a Zacarías Ochoa, para que se asociara con él y otros dos norteamericanos, en la aventura de construir un ingenio azucarero más moderno que el trapiche con el cual había venido produciendo dulce el hacendado del Fuerte.⁵⁰

En una década se convirtió en el hombre de negocios más importante de la región, creado varias compañías y el ingenio el Aguila había pasado a su propiedad convirtiéndose en el más importante de la zona. Para 1900 este ingenio que ahora pertenecía a la Sinaloa Sugar Co, había atraído el capital norteamericano procedente de Chicago y estaba valuado en un millón de dólares. Para este momento, el antes poderoso hacendado regional, Zacarías Ochoa, había pasado a segundo plano ante el empuje empresarial de Benjamin F. Johnston.

También necesitaba asegurar la producción de caña para sus planes de incrementar la producción de azúcar. En ese sentido las tierras de los Mochis eran las más apropiadas. En cuanto sintió que la coyuntura le era favorable, ante los problemas que enfrentaban los colonos, sin ningún miramiento y de manera inmisericorde,⁵¹ dió los pasos necesarios para convertirse en propietario legal de los terrenos, obtener y controlar el agua del canal, así como el canal mismo.⁵² Posteriormente, necesitaba asegurar el cultivo de la caña y que este

⁴⁸ Quintero,...op. cit. p. 584.

⁴⁹ Sobre Johnston y sus actividades y empresas, se recomiendan varios trabajos: el ya citado de Maria Elda Rivera Calvo, y un ensayo de la misma autora publicado en la revista *Clío* número 14, 1995, "La actividad empresarial de Benjamin Francis Johnston", páginas 9-30. Además la tesis de maestría de Carlos Alfonso Borboa López.

⁵⁰ En el negocio entró un tercer socio Edward Lycan que había tenido experiencia en la producción azucarera de Hawaii, el cual murió poco tiempo después, quedando Johnston como único propietario del mismo.

⁵¹ B.F. Johnston was the very antithesis of Albert K. Owen -as brilliant as an individualist as was Owen as a cooperator. His personality was dynamic, ultra-forceful, with a marvelous capacity for adjustment to events of the moment. He could be kindly, considerate, gentelmaly in his attitudes, or a veritable devil in a business quarrel, according to his convenience..." Robertson, Thomas, A., *A Southwestern Utopia*, The Ward Ritchie Press: Los Angeles, 1947, 261 pp.

⁵² En 1901 consiguió entrar en acuerdo con la KSICo y la Compañía de Riegos para adquirir los derechos del canal lo cual consiguió en 1901 mediante la suma de 12 000, Dueño de las concesiones y de los bonos del fondo de mejoramiento del canal de la colonia, Johnston obtuvo de la corte judicial del Fuerte la posesión absoluta del canal

fuera eficiente. Vendió a los colonos las tierras que ocupaban, así los cooperativistas se convirtieron en propietarios privados de sus parcelas. Los colonos compraron sus propias tierras a un precio 385 veces superior al precio que pagaron al gobierno de México para colonizarlas. Lo absurdo fue que la valorización de éstas se debió a las mejoras que ellos mismos introdujeron. El conflicto pudo alcanzar dimensiones mayores ante el agravio en contra de los colonos, inclusive intentaron asesinar al empresario. Todo fue inútil y los colonos que no aceptaron el trato fueron desalojados de sus predios en 1904.⁵³

Todos los empresarios regionales que entraron en tratos con él fueron arruinados. Tal fue la situación por la que atravesó Manuel Borboa. También tuvo dificultades con José Ma. Cázares, Erasto Luque y Juan Willey. Se decía que en negocios, Johnston siempre triunfaba, y por todas esas razones la gente de la región lo consideraba peligroso en ese terreno lo respetaban y temían.⁵⁴

De tal manera aseguró la materia prima para el ingenio.⁵⁵ Los que permanecieron se integraron a la economía cuyo centro era la compañía de Johnston y continuaron la tendencia innovadora en la agricultura.

El impacto en el desarrollo regional fue indudable, el azúcar se convirtió en el principal artículo de exportación regional. El valor de las exportaciones pasó de 4 621 00 pesos en 1903-04, a 109 697 00 en 1912-13. La recaudación de impuestos fue de 3 211 00 pesos en 1903 a 32 181 00 en 1912.⁵⁶

Además en 1903, al establecerse el ingenio de Los Mochis, en sus alrededores empezó a crecer la ciudad que lleva el mismo nombre.⁵⁷

de la colonia. Mediante una fuerte inversión el canal estuvo de nuevo en servicio.

⁵³ Los detalles de este conflicto están contenidos en el documento que envió la Sinaloa Sugar Company a la Secretaría de Agricultura y Fomento firmado por B. F. Johnston (presidente) y A. B. Nettleton (secretario). Enviado desde Chicago, Illinois. Archivo Histórico del Agua. Exposición de hechos presentada a la secretaría de Fomento de la República Mexicana por la Sinaloa Sugar Company, octubre 8 de 1902, referente a los terrenos, canal, concesión de aguas y colonia en el Mochis, Estado de Sinaloa, Fondo A. Sup. Caja, 903, exp. 12881, fojas 29. Cfr. con . Ortega ...*op. cit.*, p. 177 y con lo expuesto en el trabajo de Leandro Quintero, ...*op. cit.*

⁵⁴ Quintero, ...*op. cit.*, p. 584-85.

⁵⁵ Al mismo tiempo la SSCo entró en arreglos con los propietarios de los Mochis, KSICo y el fideicomiso presidido por J. H. Rice y en 1902 logró adquirir la mayor parte del predio. Después propuso a los colonos que compraran la tierra que ocupaban a 61.80 dólares. La hectárea con derecho perpetuo al agua del canal y plazo de cinco años para efectuar los pagos. Los "kickers aceptaron el trato y se convirtieron en propietarios privados legales de la tierra y se integraron al nuevo orden impuesto por Johnston, los santos no aceptaron y finalmente fueron desalojados de las tierras en marzo de 1904 15 familias.

⁵⁶ Quintero, *Historia integral*, *op. cit.*, p. 524.

⁵⁷ En el número uno del periódico El Gazetero, de 1 de febrero de 1903 de Topolobampo, decía que los Mochis ya era una pequeña población donde había cuatro tiendas, la de Mr. P. T. Peet, Mrs R.H. Whitzel, Mr H. M. Seisbittel y Mr J.P.Scally, eran las que inicialmente abastecían a los campos agrícolas de la colonia todos eran además

Entendiendo la importancia del financiamiento, ante la posibilidad de concentrar el ahorro regional para solventar sus gastos empresariales, en 1904 el norteamericano intentó la creación de un banco de emisión de su propiedad. Se llamaría Banco del Fuerte y su idea era competir con el Banco Occidental y con el de Sonora.

Para esto se dirigió a Manuel Calero⁵⁸ desde su oficina de la Unión Azucarera de Sinaloa, el 22 de febrero de 1904, para que “tan pronto le sea posible” le informara sobre lo que le costaría obtener una concesión, organizar una sociedad anónima, redactar la escritura social, estatutos, organización de la primera asamblea, etcétera, para que el banco que tenía planeado estuviera listo para funcionar e iniciar operaciones. El plan de Johnston era invertir 500 000 pesos de capital nominal, de los cuales \$ 250 000, serían pagados en efectivo. Escribía que:

No quiero, sin embargo, ir a México, pues supongo que Ud. puede conseguir empleados en su oficina para formar el personal representativo necesario en la Junta de la Sociedad Anónima que tendría que organizar(...)⁵⁹

Y añadía:

Como se trata de una inversión personal, exclusivamente mía y de uno o dos amigos, queremos hacerla tan económicamente como sea posible, y como estimo que el otorgamiento de la concesión es un asunto de forma, que depende sólo de ciertos requisitos preestablecidos, al cumplimiento de los cuales el Gobierno no tiene más opción que expedir la concesión. En consecuencia, le ruego que su pago sea tan moderado como sea posible de acuerdo a su consecuencia.⁶⁰

Calero le respondió que por supuesto contara con la colaboración de él y los abogados de su despacho, pero que consideraba improbable que la Secretaría de Hacienda le otorgara la concesión.⁶¹ Sus dudas se basaban en que la crisis monetaria por la que atravesaba el país, además de que las negativas otorgadas a tres solicitudes anteriores para fundar bancos de

agricultores. Sobre el destino que tuvieron algunos de los descendientes de los colonos de Topolobampo ver el trabajo de María Elda Rivera Calvo al respecto. Quintero, ...op. cit., p. 524.

⁵⁸ Archivo de la Secretaría de Relaciones Exteriores. *Carta de B. F. Johnston a Manuel Calero, del 22 de febrero de 1904.*

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ ASRE. Carta de Manuel Calero a B. F. Johnston, del 25 de marzo de 190.

emisión, le indicaban que la política financiera se orientaba a controlar el surgimiento de tales instituciones. Su duda era mayor, sí se tomaba en cuenta que en el estado de Sinaloa ya existía un Banco de emisión creado en 1897, el Banco Occidental de México.

En la primera década del siglo los hombres de negocios establecidos de antaño en la región, debieron competir con Johnston.⁶² Este llegó a ser el principal productor de azúcar de la zona y uno de los empresarios más influyentes del noroeste. Los hacendados que producían por métodos más tradicionales no resistieron la competencia vía *dumping* aplicada por él y los condujo a la quiebra para fines de la revolución. En 1905 fundó una especie de Holding Company para concentrar la administración de varias de sus empresas. Esta se denominó United Sugar Company, que era una "fideicomisaria para retener las acciones de las compañías azucarera El Aguila, la Destilería la Victoria y de la Sinaloa Sugar Company".⁶³

En este contexto de actividad empresarial surgieron otros negocios de importancia como la Sinaloa Land Company, compañía norteamericana con sede en Nueva York, que desde 1904 se benefició de los deslindes concentrando miles de hectáreas de las mejores tierras.⁶⁴ Además de la mencionada empresa de Johnston, en el distrito de Ahome había otros ingenios productores de azúcar: el antes mencionado de La Constancia, de Francisco Orrantia y Sarmiento, el Aguila Sugar Refining que era de Zacarías Ochoa, quién posteriormente se asoció con Johnston, y La Florida perteneciente a Zakany y Sucesores. A diferencia de estos últimos, el ingenio propiedad del norteamericano fue pensado con vistas a operar en un mercado internacional competitivo. A pesar de que la tecnología importada de los Estados Unidos era de segunda, aún así resultaba de punta en comparada con la existente en la región.⁶⁵

Una importante característica de la producción azucarera en esta zona fue la concentración organizada de la misma por medio de la conformación de un sindicato de

⁶² Rivera Calvo, María Elda, "La actividad empresarial ...*op. cit.* p. p. 9-30.

⁶³ Esta compañía desapareció y surgió en 1917 la United Sugar Companies, S. A., cuya meta era contratar a otras compañías dedicadas a la producción, compra- venta de azúcar y sus productos. Además concentraba el negocio de bienes muebles, administración de fábricas y otros negocios comerciales e industriales. Johnston creó o participó como socio o fundador de otras nueve compañías subsidiarias. Rivera Calvo, ...*ibidem.* p. 14

⁶⁴ Esta empresa junto con la Sinaloa Sugar Company, de la cual formaba parte el ingenio de Los Mochis, todos propiedad de Benjamin Francis Johnston, tenían en su poder cerca de 40 mil hectáreas del valle del Fuerte, una porción importante de éstas habían pertenecido a la colonia fundada por Owen. Borboa López, ...*op. cit.* p. 169.

⁶⁵ Para 1907 en el Fuerte se concentró el 50% de la actividad económica de todo el estado. Para el desarrollo de la región norte del estado de Sinaloa y la trayectoria de sus principales representantes, véase el libro de Filiberto Leandro Quintero, *Historia integral de la Región del Río Fuerte*, Los Mochis, Sinaloa, Ediciones El Debate, 1978.

empresas para regular la producción, proteger el mercado, buscar nuevas formas de comercializar el producto y colocar los excedentes.⁶⁶

La producción azucarera se convirtió en sector de arrastre, impulsando al conjunto de la economía regional creando demanda agregada para otras ramas productivas. Es indudable el importante papel jugado por el decidido apoyo que el poder político brindó a estos proyectos modernizadores. Se legisló de manera que se facilitara la adquisición de tierras. Se promulgó la ley sobre ocupación y enajenación de terrenos baldíos que permitió la adquisición de 2 500 hectáreas por simple denuncia.

En los hechos se conformó una alianza de intereses entre los terratenientes locales, de viejo cuño, pero que estaban relacionados o formaban parte del poder político, con los inversionistas extranjeros. A esto se sumó el Ferrocarril, que contribuyó a potenciar el impulso modernizador. Se produjo un incremento de los precios de la tierra y aumentó la especulación sobre terrenos. El mejoramiento y adecuación de las comunicaciones era fundamental en este proceso modernizador.⁶⁷

En 1906 llegó hasta Sinaloa una extensión del Ferrocarril Sudpacífico de México, comunicando San Blas con la frontera norteamericana y en 1907 el Kansas City Oriente arribó a Topolobampo, dos años después hizo su entrada en Culiacán.⁶⁸

Durante la revolución, ante el relativo decaimiento de los negocios y el aumento de la incertidumbre de obtener una ganancia Johnston decidió crear nuevas opciones, entre las cuales figuraba el contrabando de pieles y alcohol, además de la venta de las cosechas.

Los años de la revolución fueron un marco adecuado para que los negocios de Johnston prosperaran. Además de que el mercado azucarero se amplió, se le abrieron nuevas opciones. El uso de los bilimbiques para pagar sus adeudos y comprar propiedades a bajos

⁶⁶ En 1901 los diversos productores decidieron formar un sindicato empresarial azucarero. Los integrantes fueron: los Zakany, El Aguila Sugar Refining Company, Jesús Almada Hermanos, Francisco Orrantia y Sarmiento y Diego Gutiérrez. En el convenio se estableció que a los Zakany les tocarían los mercados de Guaymas, Alamos, Ahome y Sinaloa con 12 500 cajas de miel y alcohol. En 1903 se reorganizó la Unión y se incluyeron la Sinaloa Sugar Company, la Compañía Azucarera el Aguila, Redo y Compañía y la Compañía Destiladora Victoria.

⁶⁷ En 1880 el gobierno dio una al norteamericano Eduardo Adams para construir un ferrocarril de Culiacán al puerto de Altata. En 1881 el concesionario la traspasó a su vez a una empresa de Massachussets llamada Compañía Limitada de Ferrocarril de Sinaloa. Cosío Villegas, *El porfiriato...op. cit.* p. 525.

⁶⁸ El fin del aislamiento de esta región terminó en 1927 cuando el ferrocarril la comunicó con Guadalajara, llevando los intercambios comerciales y de pasajeros hasta el centro del país. Ver para el tema de ferrocarriles en Sinaloa a Lamas Lizárraga, Mario Alberto, "El Ferrocarril Sud Pacífico y el cultivo del tomate en Sinaloa, 1905-1917", en Verdugo Quintero...op. cit. pp. 337-348. Del mismo autor y Segio Beltrán ver también "El ferrocarril Kansas City México y Oriente y la nueva concentración de tierras.(El caso de Topolobampo)", en VII Congreso de Historia Regional. Memorias, Sinaloa México, UAS, 1991, pp. 397-408.

precios, le proporcionó enormes ganancias. Tuvo la audacia de emitir su propio papel moneda que circuló libremente en todo el valle del Fuerte hasta 1915⁶⁹.

En 1920 se puede decir que se había consolidado como empresario moderno. Cerró el Aguila, transportó la maquinaria a Los Mochis para transformar este ingenio en una enorme fábrica capaz de moler la caña que provenía de las haciendas del valle. En 1928 volvió a modernizar el ingenio se cambiaron molinos, se deshizo de la maquinaria antigua y electrificó todo el proceso. Era ya el ingenio más grande del país⁷⁰.

Una de las últimas operaciones de Johnston fue la compra del Ferrocarril Kansas City Mexico y Oriente en 1928 por cerca de 200 000 dólares con un tramo de 510 Km. Pensaba terminar la vía que había quedado inconclusa para vincular el puerto de Topolobampo con la ciudad de Kansas, en el estado de Texas, y de allí vincularse con la red ferroviaria de Estados Unidos. El ferrocarril le perteneció hasta después de su muerte.⁷¹

Al aclararse el panorama político, en 1917 formó la United Sugar Companies, S. A., propietaria del ingenio de Los Mochis, el más importante del estado. Este, en 1927 producía 24 000 toneladas de azúcar. Eldorado producía en el mismo año 12 mil.

La USCo era en realidad un medio para crear y controlar empresas y ramas de la economía. Así surgieron algunas empresas que dependían de ella, a través de las cuales controlaba la agricultura, la propiedad territorial, el uso del agua del río Fuerte y el crédito. Esa era la función que tenía la Compañía Explotadora de Aguas del Río Fuerte, S. A., compañía arrendadora de tierra y agua a particulares y sociedades. También formaban parte de la USCo, La Rosario Grijalva y Cía. y la Johnston y Cía. También en el negocio de bienes raíces. Tenía como característica que los socios mayoritarios eran Johnston o la USCo. Otros socios menores eran personajes, por lo general mexicanos o norteamericanos que trabajaban para la compañía o su presidente.

En aproximadamente veinte años nació y se desarrolló una industria azucarera

⁶⁹ Carton de Crammont, Hubert, La formación de la burguesía agrícola y su proceso de organización gremial en el estado de Sinaloa: 1893-1984, tesis para optar por el grado de Doctor en Sociología. FCPyS, UNAM, 1987. Aprovechó la escasez de la moneda provocada por el movimiento armado emitió monedas de latón por un valor de 25 y 50 centavos y de un peso. También hizo vales al portador por cantidades mayores. Dicen los rumores, que se atrevió a introducir bilimbiques falsificados desde los Estados Unidos. Se dice que con esos bilimbiques pagó sus adeudos con los descendientes de Ochoa; compró los adeudos en contra de Borboa; pagó las numerosas deudas que había contraído hasta la fecha para mantener a flote los negocios. *Ibidem*, p. 109.

⁷⁰ Unión de Productores de Azúcar, S. A. *El desarrollo de la industria azucarera en México durante la primera mitad del siglo XX*, México, 1950, p. p. 46-48.

⁷¹ Pasó a ser del gobierno en 1940

competitiva que incursionó en el mercado nacional, ocupado hasta entonces por los ingenios del sur de la república. Pero también, a diferencia del centro del país, el estímulo más importante fue la posibilidad de acceder a un mercado externo más dinámico representado por Estados Unidos, tanto para el azúcar como para las hortalizas.⁷²

De manera que al finalizar la lucha revolucionaria la economía regional estaba totalmente dominada por el azúcar y la horticultura, sobre todo el tomate. Economía que se caracterizó por la importante presencia de empresarios y capital norteamericano. En el estado de Sinaloa surgieron tres polos de desarrollo, al norte El Fuerte con un desarrollo moderno expresado en el crecimiento de un centro urbano industrial tan importante como es la ciudad de Los Mochis. El centro con la capital de estado como núcleo organizador y comercial, con dos ingenios azucareros como Eldorado y La Primavera. Y el sur que siguió con la dinámica generada desde el puerto de Mazatlán y sus negocios industriales y comerciales.

⁷² En el auge de la producción de hortalizas, sobre todo de tomate, también jugaron un papel determinante los empresarios de origen norteamericano. Esta actividad se inició en el valle de Ahome en 1907, cuando algunos de los colonos de Topolobampo sembraron tomate para exportarlo al mercado norteamericano. Hasta 1920 el éxito del cultivo fué desigual y al terminara la revolución se volvió a dinamizar esta actividad productiva. Las compañías más importantes en este rubro fueron la Matco Boyd y Cía., y la Myers Darling and Hinton Company. Los créditos estadounidenses también financiaron el cultivo del garbanzo, producto destinado al mercado de Cuba y España, pero que primero tenía que pasar por los circuitos comerciales del vecino país. Se dió el caso de que en 1918, el gobernador del estado de Sinaloa declaró que al terminar la cosecha de este producto, en el norte de la entidad sólo circulaba la "plata americana" y las oficinas recaudadoras de impuestos se vieron en la necesidad de cobrar las cargas fiscales en la mencionada moneda. *Ibidem.*, p.185.