

# El Estado y la zona henequenera de Yucatán, 1970-1976

IVAN MENENDEZ\*

1) En este trabajo se intenta demostrar la siguiente hipótesis central: a pesar de la influencia limitada del capital extranjero en Yucatán, de Cárdenas a Echeverría el Gobierno ha logrado desarrollar las condiciones necesarias para la emergencia de un capitalismo de estado. En lo económico, aumentando su participación en la inversión y en la producción, y en lo sociopolítico mediante:

a) La creación de un grupo dirigente tecnocrático-financiero, a la sombra de las entidades más dinámicas Cordemex S.A. de C.V., y Banco de Crédito Rural Peninsular S.A.<sup>1</sup> Este grupo es de reciente formación y no depende de la burguesía local agroexportadora, la llamada "casta divina", que fue desplazada en lo fundamental como centro de acumulación y control político al efectuarse el reparto agrario de los años treinta y con la compra de Cordemex por el Gobierno federal en los sesenta.

b) El sometimiento a este grupo tecnocrático-financiero de otras facciones reformistas dentro del propio estado, el grupo dirigente local y la incipiente clase empresarial yucateca, así como las clases trabajadoras de la ciudad y del campo, de las cuales el Estado busca consenso para sus acciones de gobierno. En Yucatán este consenso proviene fundamentalmente de las clases medias y obreras urbanas y de la población rural de la zona henequenera, en franco proceso de proletarianización como más adelante demostraremos.

2) Al analizar la reforma agraria en esta zona en el período 1970-1976 y la lucha de clases expresada en el aparato del Estado, destaca el intento de retomar la etapa agroindustrial del reparto cardenista y de convertir al ejido henequenero en el centro de acumulación del valor excedente. Sin embargo, en lo esencial, el régimen del presidente Echeverría no necesitaba afectar a la "casta divina", sobreexplotadora de su mano de obra indígena, sino a un complejo aparato financiero-industrial-exportador,<sup>2</sup> propie-

dad del Estado mexicano, que constituye el sector más dinámico de la economía yucateca, así como a una vasta red de intereses locales surgidos en este proceso, con la presencia del capital extranjero y de un sector militante de la clase obrera.

## I. BREVES ANTECEDENTES HISTORICOS

3) La expansión de las áreas de cultivo de henequén en la península de Yucatán —de donde es originario—, fue consecuencia de la mecanización de la agricultura norteamericana, a mediados del siglo pasado, que demandaba hilos, cordeles y sacos, y del brutal sometimiento de los mayas luego de la lucha social que redujo la población de la península de 575 363 a 274 906 habitantes.<sup>3</sup> (Guerra de Castas, 1847-1850.)

4) Desde el último cuarto del siglo XIX se ha consolidado un modo de producción capitalista en la zona henequenera yucateca. Entonces se caracterizaba por la sobreexplotación de la mano de obra de origen maya, por una economía de plantación ligada al mercado internacional oligopolístico (International Harvester Company) y por la existencia de una clase dominante relativamente avanzada. Esta clase logró integrar los procesos de cultivo, desfibración, industrialización (parcial) y exportación, mediante una infraestructura de transporte terrestre y marítimo y manteniendo fuertes lazos con el gobierno central (porfiriato) hasta el advenimiento de los constitucionalistas.

5) Con la irrupción en el escenario local de la facción triunfante de la Revolución mexicana (Salvador Alvarado, constitucionalistas, 1915), las condiciones de los trabajadores fueron mejoradas y el peonaje legalmente suprimido. Sin alterar el aparato productivo, el comercio exterior del henequén fue controlado por el nuevo gobierno para financiar al carrancismo en otros frentes, mediante la Comisión Reguladora del Henequén.

6) Sin embargo, todo intento de destruir la hacienda henequenera como centro de acumulación y de organizar a los trabajadores (ligas de resistencia obrero-campesinas) fue violentamente rechazado por la clase agroexportadora, que propició levantamientos contra gobiernos progresistas y el

3. Durante los años más cruentos de la guerra, de acuerdo con los cálculos establecidos por el historiador Regil y Peón, citado por Antonio Rodríguez en *El henequén, una planta calumniada*, Costa Amic, México, 1966, p. 123.

Nota: Síntesis y revisión (París, octubre de 1977) de la disertación final presentada en el Curso de Estudios del Desarrollo de la Universidad de Cambridge, Gran Bretaña.

\* El autor es alumno del doctorado de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París.

1. Al fusionarse la banca nacional agropecuaria en 1975, el antiguo Banco Agrario de Yucatán, S.A., pasó a formar parte del Banco de Crédito Rural Peninsular, S.A. Para efectos de este trabajo nos referiremos a ambas instituciones como "el Banco", ya que operacionalmente no hubo cambios en la zona henequenera respecto a: ministración de créditos, recepción de fibra, desfibración, transporte, ventas a Cordemex e informes financieros a las sociedades locales de crédito ejidal, grupos solidarios y grupos económicos.

2. Véase el apéndice de este trabajo.

asesinato de sus dirigentes, miembros del Partido Socialista del Sureste (Felipe Carrillo Puerto, 1922-1924.)

7) Las fuerzas populares organizadas en el Partido Socialista del Sureste fueron centralizadas por el partido político del nuevo Estado mexicano (Partido Nacional Revolucionario, 1929), igual que otras organizaciones políticas de diversas regiones del país.

8) Fue en el siguiente decenio cuando la base de poder de la clase agroexportadora quedó destruida por la distribución de tierras y la creación de ejidos y comunidades agrarias (Cárdenas, 1934-1940).<sup>4</sup> En este período nacen también las instituciones de apoyo a la reforma agraria en sus fases de reparto y organización colectiva para la producción agroindustrial (Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A., Departamento de Asuntos Agrarios, Confederación Nacional Campesina); políticamente se elimina el sector militar y se crea un poderoso sector agrario en el Partido de la Revolución Mexicana. La segunda fase de la reforma agraria en Yucatán incluiría la integración en el ejido de los procesos de cultivo y desfibración (segundo acuerdo presidencial, agosto, 1937). Esto era equivalente a que la nación expropiara también las desfibradoras de los hacendados en favor del ejido y lo apoyara en su transformación agroindustrial y como centro de acumulación mediante una organización cooperativa (Henequeneros de Yucatán, S.C., 1938).

9) De 1940 en adelante el proyecto original de reforma agraria en Yucatán y en el resto del país fue abandonado. Desde 1955 se plantea el problema de la atomización del ejido, por la división del campo henequenero en sociedades locales de crédito ejidal, grupos solidarios y grupos económicos dependientes del Banco Nacional de Crédito Ejidal.

10) Al mismo tiempo, durante los años de la posguerra y de la Guerra de Corea, hubo un auge en la exportación de fibras naturales al mercado internacional, seguido de una severa contracción en la demanda que hizo descender los precios por la aparición en el mercado de las fibras sintéticas. Desde fines de los años cincuenta y principios de los sesenta, la industria henequenera privada contrajo fuertes endeudamientos externos avalados por el Gobierno federal y amenazaba con el cierre de fábricas, dejando sin trabajo a obreros y empleados y en ruinas la economía local, así como llevando a la bancarrota toda la actividad henequenera, de la que dependían 60 000 productores ejidales y sus familias.

11) Con estos antecedentes los industriales crean en 1962 Cordemex, S.A. de C.V., como elemento aglutinante de sus intereses, empresa que adquiere el Gobierno federal en 1964 mediante indemnización y reconocimiento de los créditos

4. El 8 de agosto de 1937 el general Cárdenas expidió un Acuerdo Presidencial para afectar plantaciones de henequén en favor de 112 ejidos, que incluyeron 194 pequeños núcleos de peones, acasillados en 308 poblados en una superficie de 786 351 hectáreas.

La tenencia de la tierra actual en el estado de Yucatán, en cifras aproximadas, es como sigue: 3 934 000 ha., de las cuales 2 536 715 son ejidales, 773 495 particulares y 894 550 terrenos nacionales, baldíos y fundos legales.

En la entidad existen 136 762 campesinos con derechos agrarios en vigor, de los cuales 74 940 se localizan en 786 351 ha. de la zona henequenera, comparados con los 32 500 campesinos con derechos agrarios adjudicados en 1937, de acuerdo con la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), Delegación Agraria de Yucatán, enero de 1977. (Nótese el diferencial entre los 80 020 sujetos de crédito ejidales del Banco y los 74 940 registrados en la SRA.)

contraídos.<sup>5</sup> En primer lugar, el objetivo del Estado al posesionarse de la planta industrial henequenera era mantener la estabilidad política de la región protegiendo los ingresos mínimos de obreros y ejidatarios; en segundo término modernizar la producción industrial hasta hacerla competitiva en los mercados internacionales y, finalmente, constituirse en el sector más dinámico de la economía peninsular.

12) Sin embargo, la situación de los trabajadores del campo esencialmente siguió siendo la misma. Los ejidatarios, hijos de ejidatarios y pequeños propietarios, son una fuerza de trabajo eventualmente desocupada y subocupada, que constituye el último eslabón de la cadena de dominación proveniente del mercado mundial —predominantemente capitalista— y de una empresa de Estado como centros de acumulación. Lo anterior ha propiciado el proceso de proletarianización de los campesinos, cada vez más evidente, que reciben su jornal o ingreso familiar básico en forma de créditos del Banco, irrecuperables por el Gobierno federal si persisten las estructuras productivas actuales. De esta manera, la población rural henequenera es fuente permanente de conflictos políticos y sociales en demanda de reivindicaciones económicas, ante lo precario de sus niveles de vida y de sus expresiones —alcoholismo, analfabetismo funcional y desconfianza—, y por el incumplimiento de lo ofrecido por distintos regímenes a partir del reparto agrario.

## II. 1970-1976: NUEVO PROYECTO DE DESARROLLO

13) El período de 1952 a 1970 ha sido llamado del “desarrollo estabilizador”. Se caracteriza por una aparente realidad dual: por un lado un sector moderno de la economía ligado al mercado internacional, con acceso a tecnología intensiva en capital y financiamientos externos, con patrones de consumo suntuarios en mercados cautivos localizados en los polos donde se genera la industrialización; y por otro un sector tradicional, carente de créditos del sistema financiero oficial y privado, con tecnología rudimentaria y patrones de consumo limitados, que en el caso del sector primario llegan a niveles de autoconsumo y subsistencia.

Esta aparente doble realidad, como ha quedado ampliamente demostrado en la literatura económica de los años setenta, no corresponde sino a procesos distintos de un solo modelo de crecimiento, en el que la acumulación de los sectores industrial y financiero se debe a la extracción de valor al sector primario —esencialmente a la agricultura— con grandes sacrificios de los trabajadores urbanos y rurales.

El “desarrollo estabilizador” provocó en lo económico desigualdades regionales, fuerte dependencia de las inversiones externas, depresión de salarios y precios de productos agrícolas (lo que propició una rápida acumulación por la clase empresarial nacional y extranjera), subsidios en los precios de energéticos por el Estado; bajas tasas de inflación, crecimiento alto y sostenido del producto nacional, una moneda estable con libertad cambiaria y un creciente ingreso

5. En junio de 1964 el Gobierno federal compró 120 383 acciones en 93 769 930 pesos, o sea, 779 pesos cada una; su valor nominal era de 1 000 pesos.

Como consorcio privado Cordemex tenía 4 308 169 pesos de reserva legal para absorber cuentas malas, que al pasar al activo de la institución hizo bajar la compra de hecho a 89 461 762 pesos. Al adquirir Cordemex el Gobierno federal se hizo cargo de la deuda de 100 millones que la institución había contraído con el Royal Bank of Canada, así que la compra total ascendió a 189 461 762 pesos. (Fuente: Regil y Peón, *op. cit.*, p. 319.)

*per capita*; nótese que son en general indicadores cuantitativos no representativos de la distribución social del ingreso nacional. Todo ello bajo la sombra y el estímulo del Estado. En lo social, se produjo una aguda polarización de clases y estratos sociales, un ejército creciente de desempleados y subempleados, y una migración masiva de la población rural a las ciudades en proceso de industrialización o a Estados Unidos, en busca de trabajo; al mismo tiempo, hubo un estricto manejo político de obreros sindicados y campesinos beneficiarios del reparto agrario.

Esta situación hizo crisis en la ciudad de México en 1968 y tuvo como voceros de la inconformidad popular a los estudiantes de la clase media, quienes pusieron en tela de juicio la legitimidad del Gobierno y sus instituciones.

14) En ese período se incrementó notablemente la planta industrial de ciudades como México, Monterrey, Puebla y Guadalajara y se canalizaron grandes inversiones en obras de riego e infraestructura, a cultivos de alto rendimiento para la exportación en Sonora y Sinaloa. Al mismo tiempo, regiones como Yucatán, con un solo producto para la exportación, quedaron sujetas a las altas y bajas del mercado internacional oligopolístico —ya entonces en búsqueda de sucedáneos de las fibras naturales— y a la anarquía de los industriales del henequén, incapaces de generar una situación de bienestar generalizado por un excesivo afán de lucro. Estas condiciones llevaron a la economía local a una franca decadencia desde finales de los años cincuenta.

15) A partir de 1970 el papel del Estado mexicano se caracteriza por un cambio de su función de “soporte” del sector privado proporcionando infraestructura, financiamiento, subsidio y protección, por otra de “controlador” de la actividad económica, mediante la participación en la producción del sector público. Este cambio en el papel del Estado propició la transferencia de recursos a la agricultura tradicional y la ejecución de programas masivos de inversión estatal, el control sobre la inversión y la tecnología extranjera y, en general, una mayor regulación de las actividades del sector privado, que permaneció como principal agente de acumulación.

Tales políticas hicieron sentir su efecto en el campo, al aumentarse los precios de garantía de los productos agrícolas.

En lo político se planteó inicialmente una “apertura democrática” para los críticos del sistema: sindicatos independientes, la prensa liberal, estudiantes e intelectuales. Se multiplicaron los institutos tecnológicos y se aumentó el subsidio estatal a las universidades, propiciando la crítica y la autocrítica.

Respecto a los asuntos exteriores: se duplicó el número de países con los que México sostenía relaciones diplomáticas, hubo acercamientos al campo socialista y se orientó la política exterior hacia el heterogéneo Tercer Mundo.

16) Lo anterior ocurrió en un período de inflación y recesión de las economías capitalistas avanzadas, propiciado por el aumento de los precios del petróleo, lo que repercutió en el incremento de la demanda y de los precios de las materias primas y sus manufacturas. Las fibras duras naturales se beneficiaron por el aumento de costos de producción de sus competidores sintéticos; el nuevo auge de la industria mundial del sisal y del henequén provocó que México por primera vez en ocho años tuviera utilidades en este renglón,

y que el Gobierno federal redujera el subsidio que le otorga a Cordemex para su expansión y modernización.

17) La estrategia del “desarrollo compartido” requería de la actualización de los instrumentos legales relacionados con la agricultura, particularmente en los 27 000 ejidos y comunidades del país. En 1971, en los primeros meses de la nueva administración se promulgan las leyes federales de Reforma Agraria y de Aguas y con una dilación de cuatro años, en 1975, la Ley General de Crédito Rural. En el capítulo tercero de la ley agraria dedicado a la organización económica del ejido, se otorgan facultades al antiguo Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización —luego transformado en Secretaría de Reforma Agraria (SRA)— para:

a) Promover en los ejidos empresas agroindustriales y de servicios.

b) Organizar ejidos colectivamente, siempre y cuando lo acepten los ejidatarios.

c) Cobrar compensaciones a particulares y organismos públicos por el uso de la tierra y recursos comunales, por medio del Fondo Nacional de Fomento Ejidal.

d) Capacitar a ejidatarios, o a sus hijos, en el manejo de sus propios asuntos económicos.

e) Coordinar y delimitar funciones de las distintas dependencias vinculadas con la producción.

18) A nivel estatal, el estancamiento de la economía durante los años sesenta y la imposibilidad estructural de que la industria henequenera cubriera sus propios costos de modernización y expansión, convirtieron a Yucatán en objeto de prioridad para la nueva administración federal, cuyo inicio coincide con el comienzo del gobierno del estado. En esa década Yucatán tuvo un período de intensa polarización social y una explosiva situación política. La crisis económica provocó entre otras manifestaciones de descontento popular:

a) La división del grupo dirigente en el seno del Partido Revolucionario Institucional, que perdió el control político de Mérida, la capital del estado.

b) El surgimiento de grupos guerrilleros formados por peperiodistas y estudiantes, disueltos mediante encarcelamientos.

c) La organización por agraristas de la época cardenista de un congreso campesino independiente.

d) Violencia física y muerte de funcionarios del Banco, por grupos henequeneros impulsados por la desesperación económica y la corrupción generalizada.

e) Intervención del ejército en distintas poblaciones de la entidad.

El sentimiento de las clases medias locales de ser explotadas por el “centro” era mayor que nunca, sentimiento exacerbado por las condiciones objetivas de pobreza y decaimiento general de los niveles de vida. La primera respuesta institucional del nuevo régimen federal fue ampliar un moderno sistema médico regional, que otorgase seguridad social no sólo a obreros y clase media, sino a los 80 000 trabajadores ejidales y sus familias, que en conjunto suman una población de 400 000 habitantes aproximadamente, más de la mitad de los 758 355 habitantes de Yucatán en 1970.<sup>6</sup>

19) A pesar de la importancia del seguro social en la zona henequenera, no era suficiente para mejorar los niveles de vida y consumo de la población rural, lo que fue violenta-

6. Dirección General de Estadística de la Secretaría de Industria y Comercio, *Censo General de Población de 1970*.

mente manifestado al presidente Echeverría en un acto de masas,<sup>7</sup> donde se demandó:

a) Aumento del precio de compra de la fibra por el Banco y Cordemex.

b) Fin a la corrupción abrumadora del Banco.

c) Elevación del nivel de vida de los ejidatarios, ante la pobreza existente 35 años después de iniciado el reparto agrario y creado el ejido. El ingreso semanal promedio por ejidatario era de 85 pesos, proveniente de créditos del Banco.

20) Lo anterior tuvo nueva respuesta institucional, ahora inmediata, al tenerse una dimensión real de la potencialidad desestabilizadora de una revuelta campesina en Yucatán. Operativamente dicha respuesta se concretó en tres líneas de acción tendientes a elevar el ingreso y la producción del área henequenera:<sup>8</sup>

a) Programa de Diversificación Agropecuaria, responsabilidad del Banco, para dar variada ocupación a 50 000 ejidatarios "excedentes" del henequén, cuyo cultivo ocuparía a los restantes 30 000.

b) Junta Coordinadora de Productores de Henequén, a cargo del Banco y del Gobierno del estado, a fin de orientar y aumentar la producción entre ejidatarios y pequeños propietarios y alcanzar en los años ochenta una producción de 200 000 ton, cifra que ya producían otros países como Brasil y Tanzania.

c) Reestructuración y modernización de la industria desfibrador de Cordemex, que contemplaba la construcción y equipamiento con tecnología intensiva en capital de 20 nuevas desfibradoras (además de las diez en operación) con capacidad de aprovechamiento de los desperdicios del desfibrado (jugos, bagazo y fibra corta) para la elaboración de subproductos.

Al mismo tiempo, el Presidente de la República invitó al Secretario General de la Confederación Nacional Campesina (CNC)<sup>9</sup> como representante de los intereses ejidales y fijó una política que aplicaría la Secretaría del Patrimonio Nacional<sup>10</sup> para el aumento del precio de compra de la fibra, de acuerdo con las condiciones del mercado internacional.

7. Casa del Pueblo, Mérida, noviembre 15 de 1972. Concentración campesina organizada por la CNC como parte de los actos inaugurales de los servicios del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la zona henequenera. Cabe mencionar que todo el aparato político nacional y local fue "rebasado" por iracundos ejidatarios, quienes presionaron al Presidente de la República.

8. La actividad henequenera consta de varias fases:

i) Las siembras y el cultivo, que realizan ejidatarios (financiados por el Banco), y pequeños propietarios.

ii) El proceso de obtención de fibra de la penca, el desfibrado que Cordemex realiza en diez modernas plantas, donde procesa penca de pequeños propietarios y que liquida al momento de la entrega; el Banco desfibra penca ejidal en sus 42 plantas y en otras 160 que alquila a particulares para luego vender fibra ejidal a Cordemex; los desfibradadores particulares desfibran su propia producción más la maquila del Banco en sus viejas plantas.

iii) El transporte de fibra y penca, a cargo de transportistas privados y de las sociedades locales de crédito ejidal, sistema caro e ineficiente por sus altos costos de operación.

iv) Industrialización y venta al mercado nacional y exterior de manufacturas, que efectúa Cordemex.

9. La CNC se convirtió, bajo el liderazgo de Alfredo Bonfil, en el instrumento político del régimen para obtener consenso masivo de la nueva política económica; al sobrevenir su muerte en un "accidente" aéreo en enero de 1973, el manejo político del sector agrario fue trasladado a la SRA.

10. El Secretario del Patrimonio Nacional, Horacio Flores de la Peña, encabezaba al grupo de economistas que dieron sustento teórico a la estrategia del "desarrollo compartido" durante los primeros años de la administración.

### III. PERFILES Y PROYECTOS DISTINTOS EN EL APARATO DEL ESTADO

21) Cordemex y el Banco son los principales instrumentos del Gobierno federal que determinan la actividad económica en el área henequenera. En el período estudiado entre ambas instituciones existían rivalidades y contradicciones, acentuadas de 1972 a 1974, que contribuyeron a retrasar o nulificar programas de éstos y otros organismos del propio Gobierno federal. Contradicciones que revelan intereses distintos y la pugna de grupos con diversos objetivos dentro del aparato del Estado, como expresión de la lucha de clases que se da en su seno.

En estos conflictos es necesario incluir al Gobierno de Yucatán, carente de recursos económicos propios para orientar el desarrollo y en este período estrechamente vinculado al Banco y a los pequeños propietarios. Además hay que considerar a otros organismos:

- La Secretaría de la Reforma Agraria, con escasa influencia en el área como resultado del desgaste de la propia reforma agraria, y a nivel nacional brazo ejecutor del Presidente de la República de acciones estrictamente políticas y económicas.

- La Secretaría de Agricultura y Ganadería, que a nivel nacional estaba en pugna con la de la Reforma Agraria y a nivel local apoyaba los programas del Banco, entonces dentro de su esfera de influencia.

- Los órganos financieros del Gobierno federal, representados en los consejos de Administración de Cordemex y del Banco por Nacional Financiera, S.A., y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuyo titular presidía el Consejo de Cordemex.<sup>11</sup>

- La CNC, interesada en cierto período en realizar el programa agrario del Presidente de la República en el área.

- La Liga de Comunidades Agrarias y Sindicatos Campesinos de Yucatán, filial de la CNC, uncida al gobierno local y dependiente en lo económico de éste, el Banco y Cordemex.

- Los intereses de la base ejidal, expresados parcialmente por la CNC y canalizados por la Liga.

- Los intereses obreros, expresados en los sindicatos de Cordemex, afiliados a la Confederación de Trabajadores de México, unos, y otros independientes con sustentación teórica en la escuela de economía local.

- Los desfibradadores particulares y pequeños propietarios con canales de expresión propia y representantes dentro del Gobierno del estado.

- El capital extranjero, con programas de alto beneficio canalizado en inversiones conjuntas con Cordemex.

22) El Programa de Reestructuración y Modernización de la Industria Desfibrador, a cargo de Cordemex, tenía grandes alcances por los intereses del Banco y de los desfibrado-

11. También eran consejeros los secretarios del Patrimonio Nacional, de Agricultura y Ganadería, el Gobernador de Yucatán, así como el Secretario de Industria y Comercio; había dos comisarios de Nacional Financiera, S.A. Posteriormente fueron incluidos representantes campesinos, obreros y de los pequeños propietarios. El Consejo de Cordemex se convirtió en foro de debate sobre la problemática henequenera al participar todos los sectores involucrados.

res particulares que pretendía afectar. El programa consistía en importar 20 desfibradoras intensivas en capital, que sumadas a las diez en operación tendrían capacidad para absorber toda la producción del área, incluso fibra corta, lo cual aumentaría 20% la productividad de los cultivadores; además, se podría industrializar los desperdicios: jugos, de los que se obtendrían esteroides, de gran demanda en la industria farmacéutica, y bagazo para la elaboración de alimentos balanceados para el ganado.

El programa se enfrentó a resistencias por parte de los desfibradores particulares cuyas 160 plantas serían eliminadas, y del Banco, pues sus 42 plantas correrían la misma suerte ante el efecto modernizante de Cordemex. Cabe mencionar que unas y otras plantas han sido amortizadas muchas veces, pues tienen más de 50 años en operación. El Gobierno local apoyó a unos y otros intereses afectados, pues ello significaba la permanencia de formas tradicionales de dominio económico. Los grupos tradicionales ejercieron presiones sobre Cordemex y obtuvieron como concesión que el mismo programa se realizara en cinco años sin remover las plantas existentes.

23) La representación de la CNC ante el Consejo de Cordemex, con base en el apoyo de grupos campesinos, en la pugna entre las instituciones económicas dominantes y en el programa agrario del régimen, condicionó su adhesión al proyecto modernizante de Cordemex a la aplicación de la Ley Federal de Reforma Agraria en el área y a la capitalización de los ejidos. Esto condujo a otro proyecto avalado por la SRA, que consistió en:

- a) Venta de todas las plantas de Cordemex a los ejidos.
- b) Organización de empresas agroindustriales ejidales y explotación colectiva del ejido, para reconstituir la unidad productiva y liquidar la atomización propiciada por el Banco.
- c) Explotación de los jugos y otros subproductos por empresas ejidales.
- d) Comercialización directa de la fibra ejidal a Cordemex sin intermediación del Banco.
- e) Promoción con otros países productores de henequén de acciones comunes con objeto de mantener precios remuneradores en el mercado internacional.<sup>12</sup>
- f) Capacitación de técnicos ejidales para la operación de sus desfibradoras y autogestión de empresas del ejido.
- g) Transferencia a largo plazo de las acciones de Cordemex a obreros y productores ejidales para la autogestión, con apoyo del Gobierno federal.

24) A pesar de las diferencias evidentes de los proyectos modernizante-acumulativo de Cordemex y reformista-distributivo de la CNC-SRA, se llegó a un acuerdo común para la entrega de desfibradoras a los ejidos, organizados en empresas ejidales. Como paso inicial de un programa más amplio que incluiría todas las desfibradoras de Cordemex, el Presidente de la República apoyó el nuevo proyecto, que generó mayores resistencias locales que el propuesto originalmente por Cordemex, al convertirse las empresas ejidales en fuerzas

no controladas localmente y funcionar como centros de acumulación agroindustrial.

El acuerdo presidencial del 8 de noviembre de 1974 inició la entrega de desfibradoras con la más moderna central, la "Felipe Carrillo Puerto", de Motul, Yucatán.

25) Los ejidos integrantes del área de abastecimiento de la planta "Felipe Carrillo Puerto", dieron origen a una serie de empresas ejidales auspiciadas por el proyecto CNC-SRA. Las empresas ejidales eran un hecho nuevo en Yucatán y en el país sujeto a debate público.

En un comienzo estas empresas tenían diez ejidos miembros en el área, y 15 meses después contaban 120 afiliados. Pero hubo un error de origen: no considerar entre sus filas a la clase obrera ni a los pequeños propietarios, minifundistas, con quienes los ejidatarios podían tener identidad de intereses.

Las empresas ejidales eran las siguientes: a) Productores de Henequén Sociedad Ejidal, S.R.L. de C.V. (PROHESE), creada para respaldar a los ejidos en aspectos administrativos y de comercialización; b) Industrias Químicas Ejidales Sociedad Ejidal, S.R.L. de C.V. (IQUIESE), que se haría cargo de la industrialización de los jugos con tecnología nacional; c) Alimentos para el Ganado Sociedad Ejidal, S.R.L. de C.V. (ALPAGA), que produciría forrajes para el ganado ejidal, y d) Sociedad Ejidal Desfibradora Felipe Carrillo Puerto, S.R.L. de C.V., formada por los cuatro ejidos abastecedores de la planta, por presiones de Cordemex, que se negó sistemáticamente a reconocer a las empresas que apoyarían la entrega de las desfibradoras.

26) Las empresas ejidales PROHESE, IQUIESE y ALPAGA se constituyeron ante el Notario Público núm. 62 del Distrito Federal y se registraron ante la Secretaría de la Reforma Agraria, con el fin de darles un carácter nacional. Adoptaron la forma mercantil SRL de CV (sociedad de responsabilidad limitada de capital variable), pues aún no existía la Ley General de Crédito Rural, lo cual impedía al ejido como entidad y a sus diversas formas de organización obtener créditos de la banca oficial; ésta era una contradicción importante, pues la Ley Federal de Reforma Agraria tenía ya tres años de vigencia descoordinada de los organismos financieros. Formaron parte mayoritaria de sus consejos de administración las autoridades ejidales que les dieron vida y como apoyo técnico funcionarios de la propia SRA y la representación de la CNC ante Cordemex, empresa que se negó sistemáticamente a reconocerlas como entidad jurídica.

La participación de ejidatarios en los puestos de dirección fue paulatina, de acuerdo con el avance de los programas de capacitación.

El acuerdo presidencial del 8 de noviembre de 1974 para iniciar el programa de entrega de desfibradoras de Cordemex a los ejidos fue firmado por los secretarios de Patrimonio Nacional y de la Reforma Agraria; el programa partía de la planta "Felipe Carrillo Puerto" de Motul y de los cuatro ejidos que forman su área de abastecimiento.

Todas estas entidades nacieron y se extinguieron sin capital de trabajo y sin apoyo institucional, salvo el de la SRA.

27) Fueron muchos los obstáculos que se encontraron para organizar el área de abastecimiento de una sola planta, entre ellos:

- a) Se requirió construir 28 km de caminos alimentadores a terrenos incomunicados de los ejidos, pues las plantas de

12. Es posible fijar una política de precios mediante la coordinación de Brasil, Tanzania y México en el mercado mundial de la fibra y de las manufacturas de henequén y sisal, dado que estos tres países aportan dos terceras partes de la oferta global. Desde 1973 se dieron pasos en este sentido al margen de la FAO y de los países consumidores e intermediarios a iniciativa de los presidentes Nyerere y Echeverría.

Cordemex no fueron diseñadas para absorber su producción sino la de pequeños propietarios.

b] El Banco y los desfibradores se negaron a mover dos viejas plantas alimentadas por las sociedades de crédito o grupos solidarios del ejido.

c] El Consejo de Administración del Banco, bajo la presión del Secretario de Hacienda y Crédito Público, autorizó 230 millones para diversificación de actividades que no se aplicaron.

d] Se capacitaron técnicos ejidales del área —300 en un programa de 1 000— para la autogestión de las desfibradoras y 25 jóvenes ejidatarios fueron a Tanzania a observar el cultivo colectivo del sisal. Esas plantas de Cordemex intensivas en capital no generaban mayor ocupación de mano de obra.

e] Hubo diferencias importantes con los sindicatos, independientes y afiliados a la CTM, por un diferencial de ingresos entre obreros y ejidatarios (300 pesos a unos y 100 a otros por semana) y más adelante por la conducción política del proceso. Estas diferencias impidieron alianzas en favor de programas comunes entre empresas ejidales y sindicatos y serían importantes en otras fases del conflicto entre Cordemex y las propias empresas ejidales.

28) El conflicto irreversible entre los proyectos de Cordemex y PROHESE, que encabezaba a las empresas ejidales, sobrevino al firmar Cordemex convenios de importación de tecnología para el aprovechamiento de los jugos con la empresa transnacional Ovní Researches Ltd., con sede en Puerto Rico, sin tratar el asunto previamente en su Consejo de Administración, y sin consultarlo en el grupo *ad hoc* creado en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Al mismo tiempo, IQUIESE obtenía financiamientos con el mismo fin de Nacional Financiera, S.A., desarrollaba tecnología propia con apoyo del CONACYT y registraba las patentes correspondientes en la Secretaría de Industria y Comercio que capitalizarían sustancialmente al ejido henequenero. Cabe mencionar que el Director de IQUIESE recibió repetidas ofertas de trabajo en Cordemex.

El grupo dentro de Cordemex que propiciaba la entrada del capital extranjero en tan delicada área, hizo evidente que la dinámica de acumulación que impulsaban en la empresa estaba en contradicción con la línea política del Jefe del Estado y de otras facciones dentro del Estado mismo, comprometidas en alejar al capital foráneo de esta actividad.

La firma de los contratos fue denunciada públicamente por PROHESE, lo que llevó a una nueva crisis a la industria henequenera (enero, 1976), y prácticamente disolvió el frente común entre varias instituciones en el programa de transferencia de desfibradoras. El Presidente de la República declaró que "Cordemex sólo servirá a México" y ordenó que se tomaran otras medidas ante la presión de las empresas ejidales, como la firma de los convenios entre Cordemex y la SRA que limitaron la aplicación de tecnologías extranjeras en los jugos del henequén, en beneficio de IQUIESE y los ejidos productores.<sup>13</sup>

13. Por órdenes del Presidente de la República, Cordemex y la SRA firmaron un convenio de cooperación con IQUIESE, con el objeto de que esta empresa ejidal industrializara prioritariamente los jugos del henequén. Se ordenó una partida de 90 millones de pesos con este fin, que de febrero a agosto de 1976 —tiempo de la devaluación y final de los proyectos distributivos—, simplemente quedaron en el papel. (Véase *Prensa Nacional*, Mérida, Yucatán, febrero 1 de 1976.)

29) La posición del sector militante de la clase obrera fue importante en la pugna. Por una parte propició su unificación táctica para defender sus intereses gremiales en el momento de la transferencia de la planta "Felipe Carrillo Puerto" a los ejidos, y al mismo tiempo, de modo contradictorio, con sus reiterados ataques a las empresas ejidales fortaleció la posición de Cordemex en el conflicto de los jugos y en su negativa de entregar las desfibradoras.

En ese momento las empresas ejidales representaban un dique al capital extranjero, que fue liquidado al carecer de recursos económicos para continuar presionando institucionalmente por la entrega de las plantas a los ejidos; el otro camino hubiera sido la acción directa por parte de las empresas ejidales y los ejidatarios, acto irresponsable que los hubiera llevado al enfrentamiento con obreros y los órganos de fuerza del Estado. El resultado fue el fortalecimiento de los intereses tradicionales y del grupo financiero-tecnocrático.

También se canceló en ese momento una posible unidad programática entre diversos sectores progresistas: obreros, sindicatos, ejidos y empresas ejidales.

30) La crisis nacional expresada en la devaluación, la fuga de capitales, los reajustes financieros y la desconfianza institucional del segundo semestre de 1976, pusieron fin al impulso que tuvo la reforma agraria en Yucatán ese sexenio y a los intentos de capitalizar al ejido henequenero.

Ese mismo año cambió el Gobernador del Estado, perteneciente al sector campesino, y uno de sus primeros actos al aliento del acuerdo presidencial de 1947 fue crear un Comité Asesor de Desfibradoras Ejidales para la administración de las 42 plantas desfibradoras que el Banco vendió a las sociedades locales de crédito ejidal, grupos solidarios y económicos. En materia henequenera el Gobierno de Yucatán ha solicitado la entrega de Cordemex a la nueva administración federal, dentro del programa de descentralización federal, en tiempos en que el precio de las manufacturas de henequén en el mercado internacional tiende a la baja, igual que la producción local.

#### IV. CONCLUSIONES

31) Desde 1940 el movimiento campesino yucateco no pretende el reparto agrario para campesinos sin tierra —disponible en el sur del estado para el "excedente" de mano de obra de la zona henequenera—, sino que sostiene una lucha permanente por su legítimo derecho a la industria y a la autogestión henequenera planteada desde 1937. Ante una realidad de posreparto donde la hacienda fue eliminada como centro de acumulación y fuente de poder político, la reforma agraria, así conceptualizada en Yucatán y en otras partes de México, consiste en una transformación de estructuras en el campo, estructuras de poder cuyo objetivo final es la apropiación del valor excedente de la tierra y el agua, sus productos, su proceso industrial y su comercialización.

32) Las condiciones del mercado mundial y la correlación de fuerzas económicas y sociales expresadas en el Estado mexicano han determinado históricamente la intensidad del conflicto social en el campo yucateco.

Las medidas de política económica tomadas durante el sexenio 1970-1976 corresponden a la presión de las fuerzas populares por las condiciones de pobreza generalizada durante el decenio anterior, reflejo de la aguda crisis que sufren

otras regiones subdesarrolladas de México que dependen doblemente para su desenvolvimiento económico, del mercado internacional y del Estado nacional. Esto es, las acciones y enormes inversiones federales en Yucatán emprendidas por el presidente Echeverría, se debieron a las condiciones socioeconómicas que amenazaban en un momento dado la estabilidad política de una importante región de México. Cabe preguntarse si han desaparecido las causas profundas que produjeron la inestabilidad.

33) A pesar de la presencia poco significativa del capital extranjero en Yucatán, de la relativa debilidad de los grupos empresariales locales y de la presencia del capitalismo de estado en los sectores más dinámicos de la economía regional, ésta no ha logrado generar las condiciones de empleo y bienestar generalizado que la población rural demanda; asimismo, la economía regional dista de estar articulada —aun en esta etapa de desarrollo— y planificada, para aprovechar los recursos y subsidios de la nación puestos a su servicio.

Cualquier solución a mediano o largo plazo en el área henequenera debe considerar la unidad operativa de obreros industriales y trabajadores agrícolas, que es la verdadera caracterización de los llamados campesinos henequeneros. Soluciones necesariamente unitarias y no sectarias donde participen todos los individuos y organizaciones que puedan aportar algo al fortalecimiento del movimiento popular.

#### APENDICE: DATOS DE REFERENCIA

##### *Producción y exportación de los países productores de fibra y manufacturas de henequén y sisal en 1976 (Miles de toneladas métricas)*

País	Producción	Exportaciones		
		Fibra	Manufacturas	Total
Angola	40.0*			
Brasil	150.0	80.0	70.0	150.0
Haití	8.5			8.0
Kenia	42.5	35.0	4.0*	39.0
Madagascar	17.0	17.0	0.2*	17.2
México	125.0	1.0	80.0	81.0
Mozambique	15.0*			
Tanzania	125.0	100.0	25.0	125.0
Cuba	4.0*	4.0*		4.0*
Sudáfrica	10.0*	1.0*	3.0*	4.0*
Venezuela	13.5*	1.0*	0.2*	1.2*
Otros países	14.0*	2.0*	3.5*	5.5*
Total	564.5*	241.0*	185.9*	417.7*

\* Estimaciones de la FAO por falta de información.

Fuente: Intergovernmental Group on Hard Fibres, undécima sesión, Roma, 17-19 de junio de 1976.

##### *Actividades financieras del Banco de Crédito Rural Peninsular, S.A.*

34) Yucatán produjo 98 530 ton de henequén en 1976 (3 000 menos que en 1975), cultivadas en 150 000 ha., con un valor de 591 millones de pesos, lo que representa 82% de la producción nacional. La producción ejidal en el estado fue

de 56 836 ton, con un valor de 369 433 727 pesos, 60% del total; el saldo corresponde a pequeños propietarios.

En 1976 los créditos ejercidos por el Banco en beneficio de 80 020 ejidatarios jefes de familia (78% de la clientela de la institución) en el renglón de henequén fueron 641 677 000 pesos, 537 millones para avío en 124 389 ha. y 105 677 000 para créditos refaccionarios en 70 364 ha, cubriendo una totalidad de 194 753 ha. (Primer Informe de Gobierno de Francisco Luna Kan, Mérida, 1 de febrero de 1976.)

##### *Actividades industriales y exportadoras de Cordemex, S.A. de C.V.*

35) En el sexenio 1970-1976 Cordemex aumentó 3.5 veces el precio del kilogramo de fibra de henequén a los productores: de 1.55 pesos en 1970 a 7 pesos en 1974, que se mantiene hasta la fecha. Ello representó una derrama por la vía de la compra de materia prima de 100 millones de pesos en 1970 y de 840 millones en 1974, con lo que el henequén mexicano se convirtió en el mejor pagado del mundo.

Los ingresos de Cordemex en 1970 eran de 300 millones de pesos y en 1974, año cumbre de la actividad henequenera en el sexenio y en una década, rebasaron los 1 200 millones, a pesar de que en 1976 sus erogaciones totales fueron de 1 750 millones por la devaluación del peso, en renglones de fibra, mano de obra, prestaciones, energía eléctrica, seguros, fletes y otros conceptos.

En 1974 la empresa aportó 40% del producto interno bruto estatal y sus actividades beneficiaron a la tercera parte de la población del estado (800 000 aproximadamente). Asimismo generaba divisas por 65 millones de dólares y sus actividades se desarrollaban en Yucatán, Campeche, Tamaulipas y Sinaloa.

Los ingresos del Gobierno del estado pagados por Cordemex ascendieron de 20 millones de pesos en 1970 a 70 millones en 1974; en ese año se invirtieron 137 millones en la modernización o expansión de la planta industrial, siendo dicho ejercicio el primero en ocho años en que Cordemex generó utilidades destinadas al aumento del precio de la fibra.

Desde 1968 la empresa mantiene coinversiones internacionales con un grupo cordelero centroamericano y una cordelera en Guatemala; además realiza operaciones con El Salvador. La más importante actividad en el exterior es la Tanzamex Cordage Ltd., establecida con el Gobierno de Tanzania con 100 millones de pesos de aporte en capital y asesoramiento en administración, comercialización y tecnología.

Como empresa en expansión proyecta industrializar 200 000 ton de fibra en los años ochenta, comparadas con 149 000 ton en 1974, 139 000 ton en 1975 y 125 000 ton en 1976; este último año las ventas fueron de 46 242 ton en el país, con valor de 673 millones de pesos y 68 807 ton en el exterior, con valor de 583 millones de pesos, pues a pesar de que la devaluación favoreció las exportaciones hubo baja en las ventas a los mercados norteamericanos tradicionales, y una tendencia en el mercado mundial a la baja de los precios de compra, tanto de fibra como de manufacturas, que pudo resistir Cordemex y proteger así el precio de compra interno de la fibra de 7 pesos kilogramo (calidad A). Es notorio el incremento de las ventas al mercado nacional y el descenso de la producción, particularmente la ejidal de Yucatán. □