

El Estado Neoliberal contra el ejido histórico henequenero

Othón Baños Ramírez

A pesar de que el liberalismo económico tiende a perder terreno en los países desarrollados, en América Latina, como en ninguna otra parte del mundo, ha sido abrazado con vehemencia. Sus resultados contradictorios evidentemente han dado pie a una reflexión crítica a fondo: mientras avanza la modernización inspirada por esa doctrina, hoy la pobreza, la exclusión, la injusticia y las abismales diferencias sociales se erigen de nuevo en realidades palpables e insoslayables. Este trabajo quiere contribuir a tal reflexión mediante el análisis de una experiencia concreta dentro del periodo de 1984 a 1990.

El caso de México ha sido dramático, ya que después de haber sido

vanguardia de los llamados Estados de Bienestar¹ por su legislación, sistema de seguridad social y control de la economía, hoy día es punta de lanza en la privatización económica, restricción de sistemas de seguridad social y derogación de toda legislación de corte socialista.²

¹ Los Estados de Bienestar se han definido en términos amplios por la meta del "manejo de la crisis", esto es, por la regulación de los procesos de socialización y acumulación de capital. Offe, Claus. *Contradicciones del Estado de Bienestar*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y Alianza Editorial, México, 1990, p. 18.

² Cadena Vargas, Edel. "Una Década de Neoliberalismo en América Latina. El Caso de México", *Convergencia*, año 1, núm. 3, junio, 1993, p. 171.

El porqué este pensamiento neoliberal dominante recibió una gran acogida en nuestro país, según algunos autores debe buscarse en el grave deterioro económico y político del Estado emanado de la Revolución,³ vale decir en el desprestigio de lo público. El Gobierno neoliberal al recomendar un repliegue hacia el ámbito privado abrió una salida a la crisis de legitimidad que agobiaba al Estado mexicano, pero hundió en la ruina y la incertidumbre a miles de familias que dependían de la ayuda gubernamental.

En efecto, en Yucatán, como en el resto del país, durante la década de los '80 tiene lugar una profunda reorientación de las políticas gubernamentales hacia el campo, especialmente hacia el agro henequenero. Entre 1984 y 1990 se pusieron en práctica programas muy importantes, tales como el Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán (1984), cuyo objetivo fue recortar los subsidios a esta actividad y el Programa de Reorganización de la Industria Henequenera (1990), el cual incluyó entre sus metas la "individualización" de los ejidos colectivos y la reprivatización de Cordemex.

La prolongada crisis sufrida por la actividad henequenera durante décadas, había provocado planes, reestructuraciones, reorganizaciones,

reordenaciones,⁴ etcétera, que, a diferencia de las recientes medidas, tenían el mismo trasfondo ideológico: no cuestionaban ni al ejido emanado de la Revolución, ni la intervención estatal. En cambio, el espíritu de estos nuevos programas, de inspiración neoliberal, difiere en forma y contenido, pues en vez de rescatar se proponen liquidar la obra del proceso revolucionario.

No se cambió el viejo estatuto jurídico de los ejidos colectivos, pero como para no dejar vivo un solo reducto de épocas pasadas, en el mes de mayo de 1992 se llevó a cabo la indemnización de 30 225 ejidatarios de entre 20 y 49 años de edad y la jubilación anticipada de 12 200 campesinos mayores de 50 años.⁵ Concluía así el proceso de disolución de una entidad que llamaré indiferentemente "ejido histórico henequenero" o "ejido social henequenero".⁶ En realidad no se pretende discutir el carácter real de estos ejidos, el que cobró forma a partir del reparto de los planteles de las haciendas de 1937. Estaban formalmente organizados como colectivos pero funcionaban sobre la base de relaciones

³ Crespo, José Antonio. "Crisis Económica: Crisis de Legitimidad", en Bazdresch, Carlos y otros, *México: Auge, crisis y ajustes*, Fondo de Cultura Económica, México, 1992.

⁴ Véase, Baños Ramírez, Othón. *Yucatán: ejidos sin campesinos*, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida Yucatán, 1989, y Villanueva Mukul, Eric (ed.), *El henequén en Yucatán: industria, mercado y campesinos*, Maldonado Editores, Mérida, Yucatán, 1990.

⁵ *Diario de Yucatán*, 16 de mayo de 1992.

⁶ Se prefieren estos términos para nombrar la organización social que se desarticuló, ya que los ejidos henequeneros eran —y siguen siendo hasta hoy— ejidos colectivos por decreto presidencial.

interpersonales caracterizadas por el clientelazgo político, y según la élite gobernante, su organización del trabajo se había convertido en un obstáculo para salir de la crisis.

El proceso de disolución del ejido histórico henequenero recorrió varias etapas y es interesante ya que muestra cómo el Estado mexicano es capaz de dismantelar una entidad que él mismo creó y descompuso. En 1992 concluyó un periodo de más de medio siglo de agrarismo inspirado en la Revolución de 1910 (en Zapata, en Lázaro Cárdenas y otros), y comenzó un agrarismo inspirado en la modernización, cuyo instrumento principal es el Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol).⁷

En este trabajo se hará referencia a un capítulo y un aspecto de las políticas públicas en México, empeñadas en promover las relaciones de mercado entre los campesinos, principalmente para retirar la ayuda gubernamental otrora eje central de las mismas. En función de la bancarrota sufrida por la mayoría de los ejidatarios involucrados, la medicina no tuvo éxito pero, en cambio, creó las condiciones que permitieron imponer una nueva forma de ayuda: el Pronasol, que parece más congruente con el "neoliberalismo social" que promueve esmeradamente el presidente Salinas de Gortari.

EL DERRUMBE DE LA PRODUCCIÓN HENEQUENERA: 1980-1990

Como ocurrió en el resto de la agricultura mexicana,⁸ la del ochenta fue una década perdida, mejor dicho desastrosa para el cultivo del henequén. La producción de henequén fue realizada por ejidatarios, parcelarios y pequeños propietarios, de los cuales, al inicio de la década, los primeros eran alrededor de 49 mil, los segundos 7 800 y se estima que los terceros sumaban alrededor de 200 "pequeños propietarios" que aportaban el 20 por ciento de la producción total.⁹

El comportamiento de la producción henequenera en los últimos años ha sido zigzagueante pero con tendencia hacia la baja. Por ejemplo entre 1960 y 1983 la producción de fibra disminuyó 54.6 por ciento al pasar de 137 643 toneladas en 1960 a 62 421 toneladas en 1983. De ésta, la ejidal cae de 72 938 toneladas en 1970 a 38 597 toneladas en 1983, casi la mitad.¹⁰ Pero eso no es todo, si comparamos el nivel de producción general de 1960 con el del año de 1990, que fue de 35 156 toneladas (tabla 1), se puede notar que en tres décadas se redujo en 74.4 por ciento.

⁷ Véase, Robles, Rosario, "La Década Perdida de la Agricultura Mexicana", *El Cotidiano*, num. 50, septiembre-octubre de 1992.

⁸ Macossay Vallado, Mauricio, *La agroindustria henequenera yucateca*, Universidad Autónoma de Chapingo, Centro Regional, Península de Yucatán, Mérida, Yucatán, 1988, p. 93.

¹⁰ Villanueva, *op. cit.*, pp. 124-126.

⁷ En mayo de 1992 se puso en marcha el Programa de Desarrollo de la Zona Henequenera, bajo el esquema del Pronasol, que no será posible analizar en este trabajo.

En esta década de los ochenta, la superficie cultivada de henequén sufre una reducción sumamente drástica, más del 50 por ciento, al pasar de 135 740 hectáreas en 1981 a solamente 55 003 hectáreas en 1990 (tabla 1), su nivel más bajo en el presente siglo.

de su caída. Claro que los precios internacionales de las manufacturas de henequén también seguían deteriorándose.¹¹ De hecho, la participación del henequén en la producción agrícola de la entidad disminuyó de 30.6 por ciento en 1976 a solamente 9.8 por ciento en 1990 (tabla 2).

Tabla 1. SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN DE HENEQUÉN 1981-1990

Año	Superficie (Ha)	Producción (Toneladas)	Rendimiento (por Ha)
1976	157 000	98 530	.627
1977	159 556	85 697	.537
1978	150 375	80 007	.532
1979	135 000	70 442	.521
1980	135 000	75 772	.561
1981	135 740	76 000	.559
1982	121 533	61 045	.502
1983	118 167	62 421	.528
1984	109 100	56 510	.518
1985	96 525	50 031	.518
1986	117 355	65 800	.560
1987	114 572	63 000	.550
1988	126 250	50 500	.472
1989	53 545	25 440	.400
1990	55 003	35 156	.639

Fuente: Subdelegación Agrícola, Delegación Estatal, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), 1991.

La política agrícola de austeridad y recorte de créditos puesta en práctica por el Gobierno del presidente De la Madrid, a partir de 1983, y seguida por el del presidente Salinas de Gortari, tuvo profundos efectos en la producción henequenera de Yucatán: agudizó las tendencias

Por otro lado, la producción de manufacturas henequeneras igualmente observan una tendencia a la baja. En el periodo de 1973 a 1983 las ventas al exterior caen de 82 478

¹¹ Villanueva, Mukul, *op. cit.*, pp. 460-467.

**Tabla 2. PARTICIPACIÓN DEL HENEQUÉN
EN LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE LA ENTIDAD**

Año	Superficie			Volumen		
	Total (Ha)	Henequén (Ha)	%	Total (Ton)	Henequén (Ton)	%
1976	289 202	157 000	54.2	321 497	98 530	30.6
1977	260 955	159 556	61.1	299 819	85 697	28.5
1978	328 843	150 375	45.7	362 740	80 007	22.0
1979	320 840	135 000	42.0	376 993	70 442	18.6
1980	348 818	135 000	38.7	394 232	72 205	18.3
1981	372 021	135 740	38.9	439 461	75 772	17.2
1982	320 793	121 553	37.8	429 061	63 824	14.8
1983	688 021	116 666	16.95	536 635	63 825	11.8
1984	260 537	109 100	41.8	328 922	56 510	17.1
1985	280 006	96 525	34.5	318 266	50 031	15.4
1986	297 929	117 355	39.4	323 844	65 800	20.3
1987	329 838	114 572	34.7	386 726	63 000	16.3
1988		126 250		263 891	50 500	19.1
1989	215 764	53 545	24.8	326 865	25 440	7.8
1990	225 709	55 003	24.3	357 430	35 156	9.8

Fuente: Subdelegación Agrícola, Delegación Estatal, SARH, 1991.

toneladas a 30 500 toneladas y las ventas nacionales bajaron también de 46 320 toneladas a 36 000 toneladas.¹² Esta caída de un 63.02 por ciento de las ventas al exterior y de 22.3 por ciento de las ventas nacionales en el periodo, provoca una grave crisis financiera a Cordemex y, en consecuencia, la participación de la industria henequenera en el Producto Interno Bruto (PIB) de la entidad.

En 1976 Cordemex producía 98.3 por ciento del total de la producción

cordelera yucateca, en 1980 había reducido esta participación a 84.5 por ciento del total, el restante 15.5 por ciento era producido, ilegalmente, por las cordelerías privadas. Y esta tendencia se acentuó pues en 1983 Cordemex producía el 77.8 por ciento del total y los cordeleros privados 22.2 por ciento del total.¹³ Parece extraño que las cordelerías locales de 1973 a 1983 aumentaran su producción en forma considerable y luego la sostuvieran —en medio de la

¹² Macossay, *op. cit.* p. 59.

¹³ *Ibid.*, p. 61.

crisis— hasta fines de la década. Se dice que funcionaban en forma clandestina, pues de acuerdo con la ley vigente sobre fibras duras de la entidad, solamente Cordemex estaba autorizada para comprar fibra y venderla al exterior o procesarla para obtener productos manufacturados.

Según el citado estudio de Macossay (1988), la producción no ejidal (principalmente parcelarios) sufrió una caída de 40.4 por ciento en el periodo de 1976 a 1983. Esta reducción paulatina se debe a que los parcelarios, como los ejidatarios, no podían obtener de la actividad henequenera el mínimo necesario para subsistir. Para dicho autor, el abandono de los parcelarios ha sido generado por la baja en los precios reales de las hojas y de la fibra del agave. En 1976 un millar de hojas calidad "A" tenía un precio equivalente a 2.7 días de salario mínimo y la tonelada de fibra equivalía a 109.2 días de salario mínimo. Sin embargo, para 1983 el mismo millar de hojas de calidad "A", equivalía a solamente 1.8 días de salario mínimo y la tonelada a sólo 51.4 días de salario mínimo.¹⁴ Esta relación se deterioró más todavía en la segunda mitad de la década de los ochenta.

El derrumbe de la producción ejidal no es menos estrepitoso: en 1960 era de 91 300 toneladas y una década más tarde, en 1970, se había reducido a 72 938 toneladas. Pero su caída continuó de un modo todavía más ace-

lerado en la década siguiente al pasar a solamente 38 597 toneladas en 1983.¹⁵ Como ya se señaló, ésta no es una situación privativa del Sector Ejidal, de hecho la participación proporcional de este sector ha variado muy poco: en 1970 aportaba 61.94 por ciento, en 1983 aportó 61.83 por ciento. Si este porcentaje se mantiene, quiere decir que la producción ejidal en el año de 1990 andaba alrededor de 21 500 toneladas. Esta bajísima producción, sumada al deterioro de los precios reales pagados por la fibra, impedían que se pagaran los créditos y asimismo fomentaba el abandono de los 50 mil ejidatarios de sus planteles en busca de otras fuentes de ingresos: un círculo vicioso que repercutía negativamente en la producción henequenera.

EL DIAGNÓSTICO OFICIAL

Según el dictamen oficial, ya con la presión de la crisis encima, la situación de la agroindustria henequenera obedecía, entre otras causas, a la sobrepoblación de la zona henequenera, al deterioro de la relación costo-precio, al descenso de la productividad, a la *deformación de las relaciones crediticias entre la institución financiera y los campesinos henequeneros*, y al comportamiento errático del mercado y de los precios de la fibra.¹⁶

¹⁵ Villanueva, *op. cit.*, pp. 126-127.

¹⁶ Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán, Gobierno Constitucional de

¹⁴ *Ibid.*, p. 78.

A este respecto se sostiene que en el periodo de 1970 a 1980 la demanda anual se desplomó de 790 mil tons., a 420 mil y, de igual forma, el consumo de productos manufacturados de henequén. Estos drásticos cambios operados en el mercado mundial se atribuyeron a la producción de hilos de polipropileno, cuyas ventajas técnicas y de costos los vuelven altamente competitivos frente a los hilos de fibra natural que son desplazados de los mercados tradicionales de recolección agrícola. Es probable que hayan concluido que la producción henequenera no presentaba ningún porvenir halagador, que había que dejarla morir lentamente.

Pero en vista de la crisis fiscal había que acelerar el proceso. En 1983 el costo de producir un kilogramo de fibra fue de .101 nuevos pesos, del cual .057 nuevos pesos constituyeron el costo real agrícola (labores de campo, transporte de pencas y fibra y seguros) y .044 nuevos pesos el subsidio otorgado por medio de ministraciones que se proporcionaban a campesinos que carecían de planteles en explotación u otras opciones de empleo e ingreso, y por gastos de administración y sociales —como el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) y las despensas—. ¹⁷

Para el Gobierno, la presión demográfica impedía el mejoramiento de los niveles de ocupación y de

ingreso, al fragmentarse el ingreso henequenero entre una población que excedía a las necesidades de fuerza de trabajo de la actividad. A este respecto, hay que decir que en 1983 el padrón de usuarios del Fideicomiso Henequenero registró un total de 55 500 ejidatarios, de los cuales 49 013 se dedicaban a la explotación de henequén y 6 487 a actividades de diversificación agropecuaria. Se estima que cada ejidatario henequenero recibió en promedio .90 nuevos pesos por semana, que representaba el 48 por ciento del salario mínimo, lo que propiciaba la migración rural-urbana. En 1980, del total de la población ocupada, el 64.9 por ciento percibía ingresos inferiores al salario mínimo.

Esta situación, como se desprende del Censo General de Población y Vivienda de 1990, continuó agravándose más aún. Pues la población económicamente activa en la agricultura solamente recibió el equivalente de un 33 por ciento del salario mínimo regional.

El valor de la producción ejidal bajó con relación al total de recursos ministrados por el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) de 49 por ciento en 1978 a 26 por ciento en 1983; en consecuencia, las pérdidas de este sector aumentaron de 631.4 mil nuevos pesos en 1980 a 1 millón 296 mil nuevos pesos en 1982. ¹⁸

Con la creación del Fideicomiso Henequenero en 1978 se inicia la

los Estados Unidos Mexicanos y Gobierno Constitucional del Estado de Yucatán, 1984, p. 21.

¹⁷ *Ibid.*, p. 22.

¹⁸ *Ibid.*, p. 23.

modalidad de subsidio, que se estableció en 30 por ciento para los créditos de avío y 70 por ciento para los refaccionarios, tomando en cuenta la tasa de irrecuperabilidad de los créditos que se había observado en el periodo de 1970-1977, que fue de 40 por ciento en promedio.

De acuerdo a lo anterior, en el cuatrienio 1980-1983 se ministraron 8 millones 177 mil nuevos pesos, con un contenido de 55 por ciento de crédito (4 millones 492 mil nuevos pesos) y de 45 por ciento de subsidio (3 millones 685 mil nuevos pesos). Sin embargo, la recuperación efectivamente registrada fue de solamente 37 por ciento, mientras que el subsidio subió a 63 por ciento.

Para superar esta situación y restablecer la relación crediticia, a través de la cuota por unidad de superficie, se separaron los conceptos que no eran componentes en estricto sentido de los costos de producción. Estos gastos fueron los llamados de administración y sociales, seguro social, sobrecrédito y sobreprecio. Se trataba ni más ni menos que de poner en medio de la tijera las conquistas sociales obtenidas a través de un proceso de lucha en las décadas previas.

Por otra parte, el Gobierno reconoce el problema social que se deriva de los bajísimos salarios que perciben los ejidatarios henequeneros. En 1983, reconoce el documento,

“el jornal medio de los campesinos representó el 48%, lo que propicia la

migración rural-urbana y agrava los problemas de desempleo y subempleo. En 1980 la tasa de desocupación en la zona henequenera fue de 6.4%, alcanzando en algunos lugares un nivel de 13.5 por ciento, y el subempleo se elevaba a 48.6 por ciento. Del total de la población ocupada el 64.9 por ciento percibía ingresos inferiores al mínimo”.¹⁹

El Programa de Reordenación planteó entonces de forma categórica que la solución al problema henequenero tendría que buscarse por otras vías, y se mencionan las maquiladoras, el turismo y la pesca, principalmente. El Programa previó un derrame de 54 millones 939.4 mil nuevos pesos para 1984, de los cuales 46 millones 952 mil nuevos pesos se canalizaron a impulsar el crecimiento de la economía del Estado y solamente 7 millones 987.4 mil nuevos pesos se destinaron a estimular el desarrollo de la agroindustria henequenera.

LA “INDIVIDUALIZACIÓN” DE LOS EJIDOS COLECTIVOS

La aplicación del ya citado Programa de Reestructuración de la Zona Henequenera de 1984 a 1990 implicó un sistemático recorte del gasto estatal destinado al henequén, ade-

¹⁹ *Ibid.*, p. 22.

más de la drástica reducción de los créditos. Todo esto como parte del sustancial recorte que sufrió la inversión federal en campo mexicano.²⁰ Aparte de ello, la inflación y las alzas de las tasas de interés agudizaban la situación económica de los ejidos colectivos.

El ascenso de una nueva administración local, al frente del nuevo gobernador Víctor Manzanilla Schaffer, imprimiría nuevos elementos al proceso de desestatalización de la industria henequenera: se promoverán medidas verdaderamente letales que desembocarían en el decreto de liquidación del ejido histórico en 1992.

Las que pueden ser las primeras ideas acerca de la individualización fueron vertidas en el IV informe de gobierno (primero del gobernador interino, Víctor Cervera Pacheco), cuando se refirió a que el ejido henequenero ya no recibiría más créditos en forma indiscriminada, y que habría una nueva relación crediticia fincada en el esfuerzo, la equidad y responsabilidad de los ejidatarios.²¹ En ese mismo tono se expresó el profesor Wilbert Chí Góngora, dirigente de la Liga de Comunidades Agrarias, cuando dijo que su agrupación estaba realizando una campaña para convencer a los ejidatarios henequeneros sobre la necesidad de cambiar el sistema de créditos.²² No lo dijeron explícitamente ni tampoco lo llevaron a la

práctica, pero es altamente probable que estuvieran pensando en la parcelación de los ejidos colectivos.

La nueva administración no esperó más. Apenas unos meses después de haber tomado posesión de su cargo tras la liquidación del Fideicomiso Henequenero (dependiente del Banrural), el director del Fondo de Apoyo a las Actividades Productivas (FAAPY) Gonzalo Tamayo Sobrino, expresó que la administración del nuevo gobernador Manzanilla Schaffer pretendía promover la "individualización" de las responsabilidades de los ejidatarios, así como modificar la entrega de créditos para la actividad henequenera. Esto a fin de que los productores se sintieran propietarios de la tierra y entendieran que no eran empleados del FAAPY y que, por lo tanto, debían devolver las ministraciones que recibían.

El Gobierno estaba empeñado en cortar todas las formas de subsidio a la producción henequenera ejidal. El presupuesto del FAAPY para el año de 1988 ascendió a 83 millones 692 mil nuevos pesos, de los cuales 61 por ciento fue para diversificación y solamente 39 por ciento para el henequén; la citricultura y la horticultura recibieron mucho más apoyo.

Como se puede ver, se dio un conjunto de medidas que castiga fuertemente al Sector Ejidal, obligando a que los ejidatarios busquen otras fuentes de ingresos. La individualización de los planteles henequeneros ciertamente no se hizo por

²⁰ Robles, *op. cit.*, p. 183.

²¹ *Diario de Yucatán*, 27 de enero de 1986.

²² *Diario de Yucatán*, 29 de enero de 1986.

decreto ni de un día para otro, pero indiscutiblemente vino desde arriba ya que resultaba la medida más congruente con la nueva administración federal del presidente Salinas de Gortari.

Más adelante, el propio gobernador Manzanilla Schaffer, fue enfático sobre este mismo asunto: el sistema de trabajo colectivo de los ejidos henequeneros, dijo, diluye el sentido de responsabilidad y merma los ingresos. El sistema ejidal de trabajo colectivo, recalcó, ya cayó en un "bache de corrupción, ineficiencia y paternalismo".²³

La individualización resolvía varios problemas que preocupaban al Gobierno: reduciría los subsidios y además depuraría los padrones de ejidatarios.²⁴ Pero de ninguna manera beneficiaba a los trabajadores, quienes presentaron alguna resistencia.

Aunque ya habían convencido a unos cuantos ejidatarios para adoptar el sistema de trabajo individualizado, después de un año y medio el FAAPY no tenía aún clara la estrategia a seguir. De los 309 ejidos que conforman la zona henequenera, unos 100 estaban en proceso de parcelación de sus planteles y la intención era que las unidades individualizadas incluyeran a gran-

jas porcícolas, ranchos ganaderos y huertos citrícolas.

Los ejidatarios porcicultores se negaron,²⁵ aunque algunos otros comisarios ejidales se manifestaron en favor de ella, pues pensaban que era una manera de acabar con situaciones irregulares que evitaban que ganara más quien más se esforzara.²⁶

Evidentemente había que hacer algo para cambiar la desgastada situación que prevalecía en los ejidos colectivos, pero algunos ejidatarios no se dieron cuenta de que el Gobierno estaba echando para atrás sus conquistas sociales.

Unos meses después, la estrategia estaba diseñada, durante los primeros meses de 1990 se puso en marcha un nuevo Programa de Reestructuración Henequenera tendiente a liberalizar el mercado del henequén y veladamente generalizar la llamada "individualización" de los ejidos colectivos. Asimismo, se pretendía llevar a cabo una depuración de más del 50 por ciento del padrón de ejidatarios. Todo ello con un sentido claramente excluyente de los más pobres.

Este nuevo Programa se centró en la reestructuración de Cordemex, mediante la desincorporación de sus plantas desfibradoras, de su programa lechero, de la fabricación de esteroides, en fin, todo aquello que fuera ajeno a la industrialización del agave, pero las verdaderas víctimas eran el ejido histórico henequenero y los sindicatos de Cordemex.

²³ *Diario de Yucatán*, 6 de enero de 1989.

²⁴ A principios de 1989 el director del FAAPY declaraba que el nuevo sistema de individualización en el trabajo y la entrega de crédito a los ejidatarios podría reducir el patrón de ejidatarios de 43 mil a 30 mil o posiblemente a 25 mil activos en el cultivo del agave. *Diario de Yucatán*, 9 de febrero de 1989.

²⁵ *Diario de Yucatán*, 6 de marzo de 1990.

²⁶ *Diario de Yucatán*, 21 de julio de 1989.

El gobernador Manzanilla Schaffer declaró que para reestructurar la industria henequenera, tales medidas eran el comienzo de “un proceso de transformación de las relaciones de producción entre el Gobierno y las instituciones, los ejidatarios, parcelarios y pequeños propietarios”.²⁷ Este paquete de medidas incluía la eliminación de la Ley sobre el Cultivo, Explotación e Industrialización del Henequén, calificada de injusta y autoritaria.²⁸

Este nuevo Programa, aunque no se dijo, prácticamente forzaba la individualización de los planteles pues el FAAPY pagaría siete nuevos pesos por millar de hojas adiciona-

les, solamente a los ejidatarios parcelados o sea individualizados. Estos siete nuevos pesos representaban 30 por ciento adicional al “precio de garantía” de 23 nuevos pesos para la hoja de calidad A y de 38 por ciento al precio mínimo de 18.3 nuevos pesos para la hoja de calidad B-C. Solamente el ejido de Izamal se resistió a esta tentadora oferta.

La individualización, obviamente, pretendía aniquilar al ejido histórico, al ejido que se había institucionalizado a lo largo de más de medio siglo de existencia. Se trata de una medida meramente administrativa que no cambiaba el carácter legal de los ejidos colectivos henequeneros, pero que en la práctica, al menos con relación a los terrenos cultivados de henequén, de hecho los convertía en ejidos parcelarios. Se acordó entregarle a cada ejidatario “individualizado” dos hectáreas en producción y dos en cultivo porque con esas parcelas, según el FAAPY, un ejidatario obtendría ingresos suficientes para poder sobrevivir.

²⁷ *Diario de Yucatán*, 18 de marzo de 1990.

²⁸ Las medidas más sobresalientes fueron las siguientes:

1) Se liberó el mercado henequenero para que los productores pudieran vender su fibra a quien quisieran, dentro o fuera del estado.

2) El Fondo de Apoyo a las Actividades Productivas (FAAPY) dejaría de financiar a los ejidatarios. La empresa Desfibradora de Yucatán, S.A. (Desfiyusa) financiaría las nuevas siembras ejidales y se encargaría de las 14 plantas que cerraría Cordemex.

3) Jubilarían a todos los ejidatarios henequeneros mayores de 60 años con una aportación de 68.8 nuevos pesos cada mes y conservando los servicios de atención médica.

4) “Congelaron” las carteras vencidas para que no causaran intereses normales o moratorios. Y quedó pendiente qué se haría con estas deudas. (La cartera vencida del FAAPY que sería “congelada” como parte de la recién anunciada reestructuración henequenera, ascendía a 25 millones de nuevos pesos e incluía cobros pendientes desde la creación del desaparecido Fideicomiso Henequenero en 1978, informa su titular sr. Gonzalo Tamayo Sobrino. *Diario de Yucatán*, 27 de marzo de 1990).

5) Las autoridades laborales vigilarían que los cordeleros privados —que pasarían de la clan-

destinidad a la legalidad— se ajustaran a las leyes en sus relaciones obrero-patronales y cumplieran sus obligaciones con el fisco.

6) Subió 48.3 por ciento el precio de la penca calidad A y 58.7 por ciento el de la hoja de calidad B-C.

7) Cordemex pagaría 15 por ciento adicional por la fibra recibida.

8) Desfibradora de Yucatán iniciaría operaciones cuando concluyera el proceso de liquidación de las desfibradoras de Cordemex.

9) Cordemex vendería activos improductivos.

10) El FAAPY reorientaría sus apoyos a la producción mediante comités de crédito municipales. Un adelanto de lo que serían posteriormente los comités de Solidaridad.

Las cuentas de dicha institución fueron las siguientes (todo ello teóricamente): Cada mecate²⁹ debe tener 130 matas a las que cada corte se les quiten ocho hojas, o sea, aproximadamente 1 000 por corte, que son tres al año para un total de 3 000 hojas por mecate. Cordemex paga 16 nuevos pesos por millar de hojas, por lo que cada mecate en producción obtendría 48 nuevos pesos aparte de los estímulos que entrega la paraestatal por excedente en la producción: para la penca "A" después de 27 kg por millar de hojas, por cada kilogramo excedente paga .906 y por B-C .834 nuevos pesos después de 23 kg.

Por su parte, los gastos (o ministraciones) son: tres chapeos al año que se pagan a 2.5 nuevos pesos cada uno, para un total de 7.5 nuevos pesos al año por mecate; por corte de millar de pencas se otorgan "créditos" por 3.5 nuevos pesos y se cortan 3 000 hojas al año, se cubren por ese concepto 10.5 nuevos pesos que sumados a las ministraciones por chapeo hacen un total de 18 nuevos pesos de gastos. Otros cargos son: 1.5 nuevos pesos por supervisión de los tres cortes e igual cantidad por la supervisión del chapeo, lo cual da una suma total de 21 nuevos pesos.

Si esta cantidad es restada a los 48 nuevos pesos de ingresos, quedan 27 nuevos pesos de ganancia al año por mecate. Este cálculo, en

términos de hectáreas, se obtiene multiplicándolo por 25; de manera que el remanente por hectárea sería de 675 nuevos pesos.³⁰

Estas cuentas obviamente resultaban demasiado alejadas de la realidad. Un cálculo conservador de Macossay indica que en 1976 un parcelario henequenero requería para subsistir, para cubrir la canasta básica, de siete hectáreas de las cuales 2.7 ha deberían estar en fase de producción. En cambio, para 1983 se necesitaban 9.1 ha, de las cuales cuatro deberían estar en producción.³¹ Para ampliar las áreas en producción se requerían recursos, de los cuales carecía el productor debido a la brutal descapitalización a la que estaba sometido por la inflación galopante. Además, los planteles existentes ni reunían el número de matas por mecate, ni había suficientes planteles para entregárselos a los ejidatarios, en la cantidad y calidad adecuada.

Por el lado de los hechos, están las declaraciones de varios comisarios ejidales que teniendo alguna experiencia en la individualización dijeron que ésta había agravado la situación de los campesinos, quienes ya de por sí tenían bajos ingresos por los créditos recibidos. Expresaron que temían que cuando mucho en dos años se terminaría la producción de agave en muchas tierras que repartieron.³²

²⁹ *Diario de Yucatán*, 30 de enero de 1990.

³¹ Macossay, *op. cit.*, p. 78.

³² Los comisarios ejidales entrevistados fueron: Juan Sánchez Sunza, de Santa Cruz, municipio

²⁹ Un mecate es igual a 20 x 20 metros, luego una hectárea equivale a 25 mecates.

Con la individualización de los planteles de henequén se buscaba conferir a los ejidatarios la decisión y responsabilidad de la producción agrícola del henequén, pero sin ningún tipo de apoyo. Cada ejidatario en medio de un cuadro adverso adquirió la capacidad real de decidir cuándo y cuánto producir y, como si fuera poco, de liquidar las hipotecas que pesaban sobre el ejido.³³ Con lo cual el fracaso como productor independiente estaba asegurado.

Adicionalmente, la entrega de planteles resultó muy desigual, ya que los planteles presentaban grados diversos de productividad, algunos estaban ya en fase muy avanzada de producción, casi en decadencia, otros presentaban problemas con respecto al número de plantas por mecate que era muy bajo; en algunos casos los ejidatarios recibieron varios cachitos de planteles distribuidos por distintos rumbos, etcétera. La suerte de los planteles individualizados fue pues desastrosa y no se hizo nada al respecto.

Este paquete de medidas fue apoyado en forma amplia por el

Gobierno Federal, pues era perfectamente congruente con el esquema neoliberal que se impulsa en todo el país, en cada uno de los sectores de la economía. Medidas similares se aplicaron igualmente en la actividad cafetalera³⁴ y la algodonera de La Laguna;³⁵ y su saldo ha sido la agudización de la pobreza de los productores campesinos.

¿Por qué la resistencia de los ejidatarios fue mínima? Por la sencilla razón de que los recortes brutales de los créditos y subsidios así como la inflación los había vencido. Las condiciones precarias en que viven estos trabajadores es una pesada carga que los fue dividiendo, la necesidad los colocaba en una disyuntiva: o luchaban políticamente para conseguir un pago más digno por sus labores en los planteles, el cual se reducía al paso galopante de la inflación, o seguían haciendo como que trabajaban y vertían su energía en otras actividades complementarias. No se dieron las condiciones para lo primero, además, muchos pensaron que el ingreso mínimo pero fijo nunca sería cortado de tajo por el Gobierno. La CNC (Confederación Nacional Campesina) no pudo, o mejor dicho, no quiso reagruparlos, alzar la bandera y luchar. Por el contrario, se mostró, como siempre, en favor de las nuevas medidas gubernamentales.

de Sinanché; Hermenegildo Zamorano Álvarez, de Telchac Pueblo; y Mauricio Yam Poot de Dziná. *Diario de Yucatán*, 28 de agosto de 1990.

³³ La escasa recuperación de los créditos refaccionarios destinados a la actividad henequenera —se dijo— ya no será una carga para el ejido ni impedimento para que la federación destine recursos a esa actividad, porque al individualizarse las responsabilidades se dividirán las deudas entre los productores y se podrá garantizar su pago. Declaración del director del FAAPY. *Diario de Yucatán*, 25 de enero de 1990.

³⁴ Hoffmann, Odile, "Renovación de los actores sociales en el campo", *Estudios Sociológicos*, Vol. X, núm. 30, septiembre-diciembre de 1992.

³⁵ *El Financiero*, 10 de septiembre de 1993, p. 29.

El recorte y la merma de los subsidios fue empujando a los ejidatarios hacia los mercados laborales e incluso hacia la agricultura tradicional. Este proceso que se remonta más allá de una década permitió la diversificación del empleo rural y convirtió a las comunidades henequeneras en satélites de la ciudad dominante que es la capital del estado. De cualquier modo, hubo un cierto descontento social contra el Estado, el cual se expresó en las elecciones municipales de 1990, que fueron muy conflictivas y de hecho la oposición por primera vez ganó algunos ayuntamientos en la zona henequenera.

REPRIVATIZACIÓN DE CORDEMEX

En 1964 el Gobierno Federal adquirió Cordemex, hasta entonces en manos de cordeleros privados, con la idea de industrializar y comercializar la producción henequenera bajo un solo mando y así aumentar el valor agregado de las exportaciones (vía modernización) y asimismo atenuar el impacto que producían en el ámbito regional los vaivenes de los precios internacionales de la fibra.

Con esta medida el Estado prácticamente intervenía en todas las etapas de la producción henequenera, desde la agrícola (vía Banrural) en los ejidos hasta la industrialización y comercialización de los productos terminados.

Para alcanzar las metas fijadas, Cordemex emprendió un proceso de modernización productiva, que permitió sustituir las obsoletas cordelecerías privadas por grandes fábricas, casi todas concentradas en el complejo industrial "Salvador Alvarado", ubicado en la carretera Mérida-Progreso.

Asimismo, a partir de 1967 fue instalando modernas plantas desfibradoras, ubicadas en diferentes puntos de la región henequenera, hasta llegar a totalizar 16 plantas en 1983 con una capacidad instalada de 43 200 toneladas cada una, que significaba 52 por ciento de la capacidad instalada total.³⁶ Este mismo año, Cordemex captó la totalidad de producción ejidal que representaban el 86 por ciento de la producción total de fibra de ese año.

De esta manera la empresa paraestatal se constituyó en el "techo" de la agroindustria henequenera, en tanto que concentraba y centralizaba decisiones que afectaban a miles de familias de trabajadores relacionados directa e indirectamente con la actividad. Su funcionamiento fue efímeramente exitoso. Hacia 1973 Cordemex llegó a poseer y operar 16 fábricas para hilados y cordeles de henequén (algunas de ellas en otras cuatro entidades del país: Jalisco, Sinaloa, Tamaulipas y San Luis Potosí). Para 1983 operaba solamente ocho fábricas: siete en Mérida y una en Progreso. Entre 1976

³⁶ Baños, *op. cit.*, p. 278

y 1983 Cordemex despidió a 1 787 obreros fijos, reduciendo su planta laboral de 7 473 a 5 686 trabajadores. Como ya dijimos antes, esta empresa también resentía grandes problemas financieros por el hecho de que supuestamente pagaba la fibra local por encima de los precios internacionales.³⁷

Como parte del ya mencionado Programa de Reestructuración Henequenera, la reprivatización de Cordemex fue contemplada. En su primera etapa se liquidaron las desfibradoras y al año siguiente la planta industrial. Cabe decir que este paquete era parte de la política nacional que propició la reestructuración del Instituto Mexicano del Café, se reorientaron las funciones de la Conasupo (Compañía Nacional de Subsistencias Populares) y se emprendió también un proceso de reforma en las principales instituciones vinculadas al campo, particularmente en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH).

Hay que señalar que la liquidación de sus plantas desfibradoras no fue propiamente una reprivatización sino una maniobra del Gobierno para liquidar a dos de sus cinco sindicatos. Las desfibradoras simplemente fueron transferidas a una nueva empresa estatal llamada Desfibradora de Yucatán, S. A. (Desfiyusa), la cual operaría con un criterio de rentabilidad las plantas transferidas.

El día 15 de marzo de 1990 se inició la liquidación en las 14 desfibradoras de Cordemex. El Gobierno Federal aportó la cantidad de 28 millones de nuevos pesos que requirió Cordemex para esta etapa de su reestructuración, que incluyó la liquidación de 1 750 trabajadores de las desfibradoras.

No hubo resistencia a tal medida, aunque sí quejas que fueron fácilmente superadas. Posteriormente, un año después tuvo lugar la reprivatización de la planta industrial. Formalmente, las actividades de Cordemex concluyeron el día 9 de abril de 1991. Se suspendieron labores en sus fábricas y se preparó la liquidación del personal. De hecho se cerró un capítulo de 30 años en que de ser el eje de la economía de la entidad pasó a la bancarrota. Al desaparecer Cordemex se formaron cuatro sociedades anónimas completamente distintas e independientes la una de la otra.

Estas sociedades fueron: fábrica de hilos agrícolas; fábrica de fieltros (o fieltadoras); sacos y telas; y tapetes. Para vender estas cuatro empresas Cordemex dio toda clase de facilidades, tales como créditos blandos, periodo de gracia, etcétera. Se calculó que la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) erogaría de 52 a 70 millones de nuevos pesos para subsidiar la operación de reprivatización.

En total fueron cesados 2 730 empleados, de los que 2 378 estaban afiliados a tres sindicatos. Se dijo que el proceso de liquidación que se

³⁷ Macossay, *op. cit.* p. 65.

inició fue para quitarle un "peso enorme" a la empresa, debido a que los inversionistas perdían interés ante el pasivo laboral. La única condición que puso el Gobierno a los nuevos empresarios fue de que se comprometieran a comprar la fibra local. Pero se calcula que 50 por ciento del personal fue recontratado.

Las razones por las cuales se dio esta medida fueron la incosteabilidad, debida a la disminución de la fibra, producida en la entidad, y a lo oneroso que resultaba el costo de la mano de obra debido al contrato ley de fibras duras, vigente. Si bien todo ello es cierto, hay que señalar que Cordemex formó parte del paquete de empresas estatales, como Fertimex, Tabamex, Conadeca, etcétera, reprivatizadas durante el sexenio.

La disminución de la fibra recibida, como ya explicamos, obedeció en parte a los sistemáticos recortes de los subsidios y sobre todo a la reducción brutal de los vitales cré-

ditos refaccionarios. Así, la fibra recibida durante el periodo se redujo en alrededor de 10 mil toneladas y la productividad por trabajador se redujo de 10.4 toneladas en promedio en 1984 a 8.39 toneladas en 1988 (tabla 3).

No ha sido posible conseguir este tipo de datos para los años subsiguientes, pero hay que señalar que en el año de 1988, en lo que fue considerado como "una gran vergüenza para Yucatán" —la tierra donde nació el henequén—, Cordemex tuvo que importar 12 577 toneladas de fibra de Brasil y un año después trajo 7 200 toneladas más, para no parar su planta laboral y cubrir compromisos con sus clientes.

En 1990, se observó un leve repunte de la producción local (véase tabla 1), el cual fue reflejo más que nada de la grave situación que estaba recorriendo la producción ejidal de henequén. La mayor parte de los

**Tabla 3. FIBRA DE HENEQUÉN RECIBIDA
POR CORDEMEX DE 1983 A 1988**

<i>Año</i>	<i>Fibra recibida (ton)</i>	<i>Producción Manufacturas</i>	<i>Núm. trabajadores</i>
1983	58 259	55 427	5 330
1984	50 100	48 224	5 114
1985	41 472	38 988	4 984
1986	53 000	47 000	5 247
1987	47 000	44 500	5 302
1988	48 202	43 411	5 392

ejidatarios que recibieron parcelas se vieron obligados por los apremios económicos a llevar a cabo el sobrecorte de pencas, con lo cual condenaban sus planteles a la extinción, a veces en forma prematura. Pero no tenían otra opción: era eso o morir de hambre.

La reprivatización de Cordemex trajo como consecuencia que los precios de la fibra de henequén cayeran a un nivel todavía más bajo del que prevalecía anteriormente, con lo cual se hizo mucho más lejana la rentabilidad de las parcelas individualizadas. Solamente los bajísimos salarios, inferiores al salario mínimo, que pagan los parcelarios permiten que no se dé una quiebra total de todos los productores.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

En Yucatán tenemos un ejemplo muy claro de cómo la política de modernización abandona los postulados centrales del régimen de la Revolución. Y más aún, arremete y desmantela el ejido colectivo, herencia de este último. Simbólicamente se autoimpuso el Estado un "castigo" —porque ésta no fue una demanda de los campesinos—, que consistió en autorreconocer su pecado tutelar y pagar una indemnización a quienes fueron víctimas del mismo. Ése fue precisamente el sentido de las liquidaciones e indemnizaciones, ya

mencionadas, que costaron al Erario Federal 150 millones de nuevos pesos. Esas indemnizaciones literalmente simbólicas —ya que en promedio fueron de 3 500 nuevos pesos por persona— pretendieron cancelar una hipoteca moral y política, pero sobre todo, dieron paso a una reconciliación política con el Sector Ejidal que pocos, muy pocos, quisieron cuestionar.

Misión cumplida, el desmantelamiento del ejido histórico propició la muerte de una institución social. El neoliberalismo económico, que notoriamente ganó terreno durante el gobierno del presidente De la Madrid, permitió que la vieja crisis que prevalecía en la esfera agrícola e industrial del henequén, y que se había acentuado en los últimos años, se reinterpretara, desembocando en la fragmentación del sistema ejidal y la desregulación de la actividad henequenera. Sin miramientos el Estado neoliberal arremetió contra la organización colectiva del trabajo.

De acuerdo con la corriente de pensamiento dominante, para todo tipo de situaciones económicas consideradas como críticas, la reprivatización y el "libre mercado" es el remedio. Con base en esta concepción, el Gobierno decidió sacar las manos de la industria henequenera (disolver los ejidos y reprivatizar Cordemex). Naturalmente, estos planteamientos han sido ya matizados con base en las experiencias concretas.

Ciertamente, el ejido colectivo henequenero funcionaba muy lejos

de lo que en teoría debería ser: una unidad de producción autogestionaria. Este ejido—todo el tiempo controlado por el Estado—se deformó en la práctica, la burocracia arregló las relaciones de producción y procreó una organización para el trabajo, acorde a intereses políticos y no conforme al interés de sus miembros. Se institucionalizaron prácticas políticas antidemocráticas y corruptelas en torno a los recursos destinados a los planteles ejidales, procreó pues un ejido a todas luces ineficiente.³⁸

De ninguna manera, esta deformación del ejido colectivo fue algo planificado, el ejido histórico henequenero se configuró como resultado de una unión y lucha de contrarios: por la dominación de parte del Estado y por la lucha reivindicatoria de parte de los campesinos. Desafortunadamente, esa lucha fue desigual, de tal modo que casi siempre se impuso ampliamente la racionalidad de los aparatos de Estado y sus agentes. Éste triunfo de la dominación estatal condujo al ejido a convertirse en un aparato paraestatal, en un aparato productivo preso de una dinámica burocratizante.

El sistema ejidal henequenero fue un escenario complejo dentro del

cual se constituyó un sujeto social. Parte, si no es que toda la cultura económica y política adquirida de los directivos y, en general, del más humilde ejidatario henequenero, proviene de esta experiencia. Así que las indemnizaciones y jubilaciones anticipadas (de mayo de 1992), de ninguna manera recompensan a quienes gastaron aquí su vida productiva, que acompañaron este fracasado proyecto.

Hay que decir, por último, que la decidida arremetida estatal en contra del ejido histórico, produjo una recomposición política, o quizás, mejor dicho, una fisura en el tradicional clientelismo político. Esta situación quedó clara para la clase política en el poder que perdió terreno electoralmente, por ello no duró mucho tiempo y los ejidatarios fueron “rescatados” por la vía de otras actividades productivas y de otra organización social, que ciertamente rompe con los esquemas anteriores, pero que responde a la necesidad de siempre conservar el control político y la estabilidad en el agro. De tal suerte que la situación de los ejidatarios exhequeneros queda hoy enmarcada dentro del Pronasol.

³⁸ Baños, *op. cit.*, 1989.