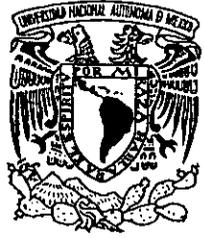


00482



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

**CRISIS DEL INTERVENCIONISMO ESTATAL Y NUEVOS  
ARREGLOS INSTITUCIONALES EN LA RAMA DEL TABACO.  
LA EMPRESA PARAESTATAL TABAMEX (1972 – 2000) Y SU  
PRIVATIZACION DURANTE LOS AÑOS NOVENTA.**

Trabajo de tesis para optar por el grado de  
Doctor en Ciencia Política  
que presenta:

Horacio Mackinlay Grohmann

299225

Director de Tesis:  
Dr. Hubert Carton de Grammont

México, D.F., noviembre 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

### **Resumen :**

Esta tesis trata sobre los pequeños productores de tabaco de México que se encargan de producir la materia prima requerida por la gran industria cigarrera y por las fábricas y talleres de distinto tamaño dedicados a la producción de puros y otros derivados del tabaco. Analiza, desde una perspectiva histórica, cómo es que estos productores, de Nayarit, Chiapas, Oaxaca y Veracruz se relacionaron, por medio de una agricultura de contrato, en los siguientes períodos: 1) primero con las grandes transnacionales que se instalaron en la rama del tabaco entre 1940 y 1972, 2) con el Estado mexicano cuando éste nacionalizó la agroindustria tabacalera entre 1972 y 1990, a través de la empresa paraestatal Tabamex, y 3) de nuevo con empresas transnacionales, con motivo de la privatización de las empresas estatales ocurrida a principios de la década de los noventa, en el período 1990-2000. Tres son sus ejes de análisis:

En el eje de análisis histórico-político, después de criticar la historia oficial, asumida como cierta por la historia académica, en cuanto a que los motivos que dieron origen a la nacionalización fueron los de solucionar y desactivar un grave conflicto social en ciernes, se llega a la conclusión de que se trató de un proceso mucho más complejo. Ésta se basó no tanto en los argumentos que se esgrimieron para justificarla sino en un proyecto intervencionista del Estado mexicano de la década de 1970 que se apoyó en los grupos de productores amenazados de perder el financiamiento para producir tabaco, ya sea porque eran ineficientes o porque los tipos de tabacos oscuros que producían habían perdido demanda en el mercado, debido a la expansión de los tabacos rubios. La intervención estatal, en vez de impulsar productivamente a este tipo de productores, guiada más por una lógica de control político que por un espíritu de fomento económico y social, permitió que se desarrollara una dinámica productiva basada en la improductividad y la corrupción, motivando no sólo la crisis de esta empresa sino una insuficiente preparación de los productores para enfrentar la privatización y la globalización de los años '90.

El segundo eje de análisis es el sociológico-político, donde se contempla el carácter campesino especial estos productores, lo que significa que, sin dejar de ser campesinos, durante los dos primeros períodos mencionados, se ubicaban dentro de los estratos más privilegiados –o menos desfavorecidos, dependiendo del punto de vista- del campesinado mexicano. En el tercer período, como consecuencia de las políticas y reformas neoliberales de los noventa, y de su incapacidad de enfrentar la reestructuración productiva, los tabacaleros se sumergieron en las categorías más comunes del campesinado, es decir productores de subsistencia con francas carencias. En este eje, además de criticarse y resaltarse los aspectos positivos de ciertos enfoques teóricos de los setenta y ochenta, se hacen algunas observaciones metodológicas sobre la utilidad y limitaciones de los esquemas teóricos de interpretación social.

El eje central, relacionado con los dos anteriores, es el del sistema corporativo que sometió políticamente a los productores al Estado mexicano durante el segundo período y los cambios que este sistema conoció durante el tercer período, producto de las profundas transformaciones de las relaciones políticas y productivas. El corporativismo rural tradicional dejó de existir. Considerando la gran heterogeneidad de situaciones que emergieron a raíz de la privatización de los noventa, ya no se pudo hacer referencia a un sistema corporativo relativamente homogéneo a nivel nacional, como el que existía antes, sino que fue necesario hablar de una diversidad de “nuevos arreglos institucionales” (NAI), diferentes en cada región y a veces variables al interior de las mismas, agrupados en cuatro grandes categorías: NAI corporativo, NAI de mercado, ausencia de NAI y NAI societal.

# INDICE

## Primera parte

### **Introducción General**

..... pág. 1

### **Marco teórico sobre corporativismo mexicano en el medio rural:**

..... pág. 15

- i) Algunas precisiones conceptuales sobre el corporativismo (p. 15)
- ii) El corporativismo como modo de participación política (p. 20)
- iii) El ejido mexicano y el afianzamiento del poder caciquil (p. 22)
- iv) La relación bases-líderes dentro de las organizaciones sociales (p. 25)
- v) La participación político-partidista y la conformación de la clase política mexicana (p. 29)
- vi) Los rasgos autoritarios, clientelares y patrimonialistas del sistema corporativo (p. 32)
- vii) El corporativismo y los nuevos arreglos institucionales (p. 36)

### **Capítulo 1: La etapa formativa de la agroindustria del tabaco en México: 1920-1972**

..... pág. 39

#### 1.1. Breves antecedentes históricos (p. 39)

#### 1.2. El establecimiento de la agricultura de contrato (p. 43)

##### 1.2.1. Los problemas sociales en la época de los intermediarios (p. 49)

#### 1.3. Auge y crisis de la agroindustria del tabaco durante la década de 1960 (p. 56)

##### 1.3.1. Cambios políticos durante la primera mitad de los años sesenta (p. 67)

#### 1.4. Crisis de la agroindustria tabacalera y formación de Tabamex (1967-1972) (p. 75)

**Capítulo 2: Características básicas de Tabamex y rasgos generales del campesinado tabacalero en las distintas regiones durante la década de los setenta**

..... pág. 95

2.1. Constitución y funcionamiento de Tabamex (p. 95)

2.2. La función social y política de Tabamex (p. 101)

2.3. Tabamex en las distintas regiones del país (p. 105)

2.3.1. La zona Nayarit-Jalisco (p. 105)

2.3.1.1. Los tabaqueros nayaritas (p. 118)

2.3.2. La zona Golfo (p. 143)

2.3.2.1. Norte de Veracruz (p. 146)

2.3.2.2. Sur de Veracruz (p.152)

2.3.2.3. Tuxtepec-Valle Nacional (p. 157)

2.3.2.4. Costa de Chiapas (p. 159)

2.3.2.5. Las regiones sin habilitación: Córdoba, Simojovel y Zimatlán  
(p.160)

**Capítulo 3: La organización de productores en tiempos de Tabamex**

..... pág. 163

Introducción

3.1. Zona Nayarit-Jalisco (p. 166)

3.1.1. La organización campesina y el movimiento de los técnicos de 1973-1974  
(p. 169)

3.1.2. Democracia, legitimidad y organización campesina (p. 172)

3.2. Zona Golfo (p. 176)

3.2.1. Veracruz (p.176)

3.2.1.1. Álamo y Papantla (p. 177)

3.2.1.2. Platón Sánchez (p. 180)

3.2.1.3. Sur de Veracruz (p. 182)

3.2.2. Oaxaca y Chiapas (p. 184)

3.3. Los factores de la negociación: cuotas de habilitación y precios de la materia prima  
(p. 185)

3.4. El Sindicato Nacional de Productores de Tabaco y la Asociación Nacional de Productores de Tabaco (p. 195)

3.5. La Federación Nacional de Productores de Tabaco y la Unión Regional de Productores de Tabaco de Nayarit (p. 200)

#### **Capítulo 4: Crisis del intervencionismo estatal en la rama del tabaco**

..... pág. 211

##### Introducción

4.1. El declive de los rendimientos (p. 215)

4.2. El declive de los ingresos de los productores (p. 232)

4.3. La integración vertical y las deficiencias en la aplicación del paquete tecnológico  
(p. 236)

4.4. La relación Tabamex-industria cigarrera (p. 258)

4.5. Particularidades del mercado de los tabacos oscuros en la zona Golfo (p. 266)

4.5.1. El saqueo de los bienes de Tabamex en San Andrés Tuxtla (p. 268)

#### *Segunda Parte*

#### **Cap. 5: La privatización de Tabamex y la reestructuración de la agroindustria en Nayarit durante la década de los noventa**

..... pág. 273

##### Introducción

5.1. La privatización de las paraestatales rurales a principios del sexenio salinista (p. 274)

5.2. La desincorporación de Tabamex y las nuevas funciones de las organizaciones de productores (p. 279)

5.3. La desincorporación de Tabamex en la zona Nayarit-Jalisco (p. 289)

5.3.1. El mantenimiento de la contratación colectiva (p. 289)

5.3.2. Primeros pasos de la restructuración de la agroindustria: la evolución de la superficie cultivada y el endeudamiento de los productores (p. 293)

5.3.3. El ajuste de las cuotas de habilitación y de las prestaciones (p. 302)

5.3.4. Los precios diferenciales en el recibo del tabaco (p. 307)

5.3.5. Ingresos, eficiencia, productividad y calidad (p. 313)

5.3.6. Agroindustrias Moderna y Tadesa: dos proyectos de modernización productiva diferentes (p. 319)

5.4. Resistencia y organización de los productores frente a la restructuración de la agroindustria (p. 339)

5.4.1. La destrucción de los galerones del burley sombra mata en el municipio de Compostela (p.339)

5.4.2. El resurgimiento del Frente de Defensa Tabaquero a mediados de 1995  
(p. 344)

5.4.3. El papel de la ARIC en la nueva configuración de la agroindustria del tabaco  
(p. 347)

5.4.4. Las cuotas gremiales y la deuda de las organizaciones con la Tesorería de la Federación (p. 354)

## **Capítulo 6: El retiro del Estado y el nuevo papel de las organizaciones de productores en Chiapas y Veracruz**

..... pág. 359

### Introducción

6. 1. El rompimiento de la negociación colectiva: la costa de Chiapas (p. 361)

6.2. Diversidad de arreglos institucionales en Veracruz (p. 376)

6.2.1. Norte de Veracruz: fragmentación de las organizaciones y virtual retiro de las compañías cigarreras (p. 377)

6.2.1.1. La ARIC de Platón Sánchez: un caso de apropiación privada del bien público (p. 383)

6.2.1.2. Tabacos de la Huasteca SSS de Platón Sánchez (p. 393)

6.2.1.3. Tabacos Papantecos SSS (p. 395)

6.2.2. La Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia de San Andrés Tuxtla: la difícil construcción de una organización colectiva (p. 397)

6.2.2.1. La organización campesina, entre el realismo económico y un proyecto social menos excluyente (p. 408)

6.2.2.2. Otros arreglos institucionales en el sur de Veracruz (p. 411)

6.3. Las cuotas gremiales y la deuda de las organizaciones con la Tesorería de la Federación (p. 416)

## **Capítulo 7: Los productores, sus organizaciones y los experimentos de asociación con la iniciativa privada**

..... pág. 423

### Introducción

7.1. Análisis comparativo de algunas expresiones políticas y organizativas de los años noventa (p. 424)

7.1.1. Los tabaqueros frente a la desincorporación de Tabamex (p. 424)

7.1.2. Los diversos tipos de organizaciones en las regiones y su relación con la institución ejidal (p. 434)

7.1.3. Algunas consideraciones sobre la conciencia gremial y política de los productores y sobre los niveles de consolidación de las organizaciones (p. 443)

7.1.4. Los jornaleros agrícolas no organizados (p. 468)

7.2. Evaluación preliminar del resultado de los módulos agroindustriales durante la época del grupo Pulsar (p. 476)

7.2.1. Las empresas y los cambios a la legislación agraria (p.476)

7.2.2. Tipología de las diversas formas asociativas de Agroindustrias Moderna (p. 481)

## **Capítulo 8: El regreso de las antiguas transnacionales y la fallida democratización de la ARIC de Nayarit**

..... pág. 509

### **Introducción**

#### **8.1. La BAT y la Philip Morris en la producción de tabaco preindustrializado (p. 511)**

##### **8.1.1. Cambios en los criterios y unificación del sistema de recibo (p. 512)**

##### **8.1.2. Reorientación de las estrategias de asociación: el regreso de los pequeños productores (p. 517)**

#### **8.2. El intento de democratización de la Aric de Nayarit a principios del siglo XXI (p. 522)**

##### **8.2.1. ¿Hacia la eliminación de la contratación colectiva? (p. 528)**

### **CONCLUSIONES:**

..... pág. 531

- 1. El análisis histórico y la historia oficial (p. 531)**
- 2. El análisis de la estratificación social. Utilidad y limitaciones de los modelos teóricos (p. 541)**
- 3. Los nuevos arreglos institucionales y los arreglos pendientes (p. 561)**

### **Referencias bibliográficas:**

..... pág. 581

### **Anexo 1**

### **MAPAS, ESQUEMAS, CUADROS Y GRÁFICAS**

## **Introducción General:**

Habiendo trabajado anteriormente sobre la privatización de las empresas paraestatales que operaban en el sector rural y sobre algunos de los cambios que conoció el sistema corporativo en el medio campesino como consecuencia de las políticas y reformas legislativas de corte neoliberal, me interesé en investigar, en base a un estudio de campo, alguno de los procesos políticos más específicos que estaban sucediendo en la década de los noventa. Me llamaba la atención conocer qué es lo que había acontecido a detalle con alguna de las paraestatales privatizadas y también qué es lo que estaba sucediendo con las uniones de productores que habían representado un sostén particularmente importante de dicho sistema corporativo.

En efecto, uno de los pilares de este sistema corporativo lo habían constituido los productores afiliados a las poco más de diez Uniones Nacionales de Productores ligados a la Confederación Nacional Campesina (CNC) que producían materias primas agropecuarias para la transformación agroindustrial. Entre éstos resaltaban, en el tramo final de la década de los ochenta, los cañeros, cafetaleros y tabacaleros vinculados a poderosas empresas paraestatales que se encargaban del financiamiento y la comercialización de sus cultivos. En general se puede decir que estos tres grupos de productores, aunque no todos sus integrantes, eran relativamente “privilegiados” o por lo menos habían gozado durante un buen número de años de un mejor trato por parte de las agencias públicas de fomento que otros grupos campesinos del país. Esto determinaba que se les pudiera ubicar como parte de las clases sociales más sólidas del sistema político corporativo en el campo.

Originalmente pensé realizar un análisis comparativo de los tres gremios, pero al final consideré que el de los tabaqueros vinculados a la empresa paraestatal Tabacos

Mexicanos S.A. de C.V (Tabamex) era el más factible de llevar a cabo por las condiciones que presentaba. Para empezar, se trataba de un universo de estudio mucho más delimitado. A principios de los noventa sumaban alrededor de 15 000 productores residentes en un solo estado de la República, Nayarit, a los que había que sumar unos 2 000 más ubicados en dos regiones de Veracruz (en el norte y sur de este estado) y en la costa de Chiapas. Esto resultaba una ventaja, a diferencia de los cafetaleros y cañeros del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé) y Azúcar S.A. respectivamente, ya que los primeros representaban más de 280 000 productores distribuidos en 12 entidades federativas, mientras que los segundos contabilizan cerca de 150 000 repartidos en 15 estados.

Otra ventaja importante –identificada después de explorar las posibilidades de realizar un trabajo de campo en cuatro regiones distintas que demandaría tiempo y recursos financieros-, es que éste permitía desarrollar una perspectiva regional comparada sumamente interesante y factible de encarar. Por último, al ser justamente el grupo menos numeroso e importante a nivel nacional de los tres mencionados, no había sido abordado por los estudios académicos. Se me presentaba entonces un campo de estudio inexplorado en la década de los noventa, cuando la mayor parte de las investigaciones se enfocaron principalmente a los cafetaleros y secundariamente a los cañeros.

Siempre he estado interesado en los estudios históricos y acostumbro, generalmente en base a fuentes secundarias, recurrir al pasado para aclarar determinados aspectos de los procesos políticos y sociales de la época contemporánea. Estaba perfectamente conciente de la necesidad de retroceder más atrás de la década de los noventa para comprender ciertos procesos que tenían sus raíces en los setenta y ochenta. Sin embargo, cuando inicié la investigación de campo, a partir de la segunda mitad del año 1994, los tabaqueros y otros actores sociales entrevistados se empeñaban en refutar las verdades que transmitían los

trabajos existentes sobre la época de Tabamex. Asimismo, muchas de las cuestiones que tenían que ver con lo sucedido en la época anterior a la creación de esta empresa paraestatal tampoco me quedaban claras.

Por ejemplo, después de haber consultado a manera de antecedentes algunos trabajos históricos, éstos planteaban con mucha seguridad que los motivos que condujeron a la formación de Tabamex tenían que ver con el maltrato, abusos y pago insuficiente a los que estaban sometidos los productores de tabaco por parte de las grandes firmas transnacionales que desde los años cuarenta habían estado operando en la rama. Explicaban que la nacionalización de las filiales de las compañías cigarreras privadas que habían establecido una relación de agricultura de contrato con pequeños agricultores había obedecido a la necesidad de separar a los productores de todo trato con dichas transnacionales. De ahí que el gobierno tomara la decisión, a fines de 1972, de insertar a una empresa paraestatal como intermediaria en la fase de producción primaria para que se encargase de la relación directa con los productores, con la función de seguir abasteciendo la industria cigarrera y a la vez regular los conflictos sociales.

Cabe aclarar que la relación de agricultura de contrato significaba que estas filiales, predominantemente transnacionales, aportaban los recursos necesarios para que los productores se encargasen de producir tabaco. El financiamiento estaba condicionado a la aplicación de un determinado paquete tecnológico, donde todas las tareas agrícolas y posagrícolas a realizar y los insumos a aplicar estaban especificados detalladamente en los contratos. Este sistema predominaba en la región productora más importante de tabacos rubios, en la costa de Nayarit. También prevalecía, pero no era el único sistema, en los estados de Veracruz, Oaxaca y Chiapas que producían tabacos oscuros utilizados para realizar las mezclas de cigarrillos, la manufactura de puros y la producción de tabaco para

pipa y otros subproductos. Lo que sucedió con la nacionalización es que Tabamex empezó a recibir el financiamiento de parte de las transnacionales y ocupó su lugar en la administración de la agricultura de contrato, para posteriormente venderles a éstas la producción que necesitaban para sus fábricas de cigarrillos.

La explicación anteriormente reseñada sobre el maltrato, abuso y caída de los ingresos me parecía muy lógica pero, cuando empecé a hablar con los productores a partir de la segunda mitad de año 1994, cuando realicé mi primera visita de campo a Nayarit, me llamó poderosamente la atención de que no tenían un concepto tan negativo de las transnacionales de esos años, como lógicamente se debería haber inferido. También me llamó la atención la lectura de un trabajo que, al examinar la segunda mitad de los años sesenta, sostenía que había sido la época de mejores ingresos de la historia de la agroindustria, coincidiendo con los rendimientos más altos hasta entonces registrados, lo que cuestionaba uno de los argumentos esgrimidos.

Otros factores, como el hecho de que las expresiones de descontento provinieran sobre todo de las regiones productoras de tabacos oscuros que estaban en decadencia -en virtud del cambio de las preferencias de los consumidores por cigarrillos elaborados con tabacos rubios- me hicieron tomar con cautela los trabajos de referencia histórica. A pesar de que los últimos pretendían incluir a Nayarit -estado que a principios de los setenta abastecía arriba del 80% del total de la producción nacional-, entre las regiones que se habían movilizadas a favor de la nacionalización, lo que podía percibir, de acuerdo a lo que me comentaban los tabaqueros un poco más de 20 años después, no lo reflejaba en lo absoluto.

Para no adelantarme demasiado en los resultados de la investigación de la tesis, mencionaré solamente que llegué a la conclusión de que el problema del conflicto

productores-transnacionales a fines de los sesenta estaba mucho más circunscrito regionalmente y era mucho más complejo, ya que tenía que ver, además de la perspectiva de desaparición de la actividad en ciertas regiones productoras de tabacos oscuros, con la resistencia de un grupo de productores, algunos también nayaritas, en aceptar una serie de cambios que éstas habían empezado a introducir, relacionados con el cabal cumplimiento del paquete tecnológico para asegurar la elevación de los rendimientos y la calidad del producto entregado. Considerando que, durante la década de los noventa, éste era justamente el punto nodal que involucraba la reestructuración de la agroindustria tabacalera después de la privatización de Tabamex, empecé a rastrear estos asuntos desde esta época para ver cómo se relacionaban con el presente que estaba analizando.

La necesidad de tomar con reserva la historia oficial y académica me llevó también a cuestionar la visión prevaleciente en los estudios académicos según la cual Tabamex había sido una eficiente expresión del capitalismo de Estado encaminada a defender los intereses del gran capital cigarrero, lo cual distaba mucho de la realidad. En fin, muchas de las cuestiones que observaba en el campo no coincidían con lo que planteaban los estudios disponibles. De ahí que me decidiera a escribir un trabajo con un fuerte contenido histórico, el cual contiene un primer capítulo que abarca el período 1940-1972, que es el de la primera época de las transnacionales, y otros tres sobre la época del intervencionismo estatal, es decir el período 1972-1990.

El Capítulo 2 contempla la época de auge de Tabamex, sus primeros 10 años de existencia, aportando la información general más pertinente y viendo las características sociales de los tabacaleros y sus diferencias regionales, además de iniciar una discusión con interpretaciones académicas de los setenta y ochenta sobre otros productores que se encontraban en condiciones comparables. El capítulo 3 analiza el sistema corporativo de la

época a través de las organizaciones gremiales y la politización de las relaciones entre los actores sociales que participaban dentro de la paraestatal, también distinguiendo según las diferentes regiones. El capítulo 4 estudia el desenlace después de la crisis de 1982, es decir la caída de los rendimientos y de los ingresos de los productores, la agudización de los niveles de ineficiencia y de corrupción, la crisis de la agroindustria a fines de los años ochenta. Esto me permitió forjarme un panorama más claro de lo que había sucedido y comprender mejor lo que estaba sucediendo en los noventa, difícil de captar a primera vista sin tener los antecedentes históricos necesarios.

Las dos principales cuestiones que se abordan en la tesis son: a) la relación entre el Estado y los productores campesinos durante la época del intervencionismo estatal de Tabamex (1972-1990), es decir cuando prevalecía en la rama el sistema corporativo mexicano en su etapa de madurez y, b) la relación política que se desarrolló entre éstos y la iniciativa privada después de la privatización de la agroindustria, cuando a raíz del retiro del Estado emergieron toda una gama de situaciones organizativas y nuevos escenarios económicos y políticos en las distintas regiones donde se preservó la actividad tabacalera. Esto obviamente incluye el análisis de las organizaciones de los productores en ambos períodos, parte central del trabajo, ya que los tabaqueros estaban organizados en gremios controlados por la CNC.

La diversidad y disimilitud de situaciones que surgieron a raíz de la privatización de Tabamex en las distintas regiones son indicativos de los trastornos que sufrió el antiguo sistema corporativo que prevalecía en el medio rural durante los noventa. Las variaciones de cada subsistema corporativo regional empezaron a ser tan marcadas que ya no pude seguir hablando cabalmente de “sistema” -concepto que se refiere a algo relativamente uniforme a nivel nacional-, por lo que preferí empezar a hablar de “nuevos arreglos

institucionales”, cambiantes en cada región y a veces al interior de las mismas. En el último capítulo, en las conclusiones, elaboro una tipología de los distintos tipos de arreglos institucionales que se desarrollaron en la rama del tabaco, después de introducir los criterios distintivos de los mismos en la parte final del marco teórico.

En un principio no pensaba escribir este marco teórico, dejando las definiciones de los conceptos empleados y las notas aclaratorias al texto. Sin embargo, cuando releí el conjunto, me pareció más conveniente volver a la ortodoxia, no sólo para concentrar en un inicio parte de las definiciones sino para abordar, en forma adecuada, las características básicas del sistema corporativo rural posrevolucionario, del cual en el primer borrador hablaba en términos sumamente imprecisos. Allí intento definir este a menudo impreciso, pero imprescindible concepto de corporativismo que se ha hecho parte del lenguaje nacional, insuficientemente estudiado en lo que al medio rural se refiere. Aunque no habla más que tangencialmente de los tabaqueros, el marco teórico e histórico fue escrito después de haber terminado la investigación, lo que me ayudó a pensarlo en función de los resultados de la misma y no al revés, es decir escribir la investigación pensando en el marco teórico e histórico.

El estudio de los fenómenos políticos no pudo estar desligado de una cabal comprensión de los cambios de la estructura productiva generados por los procesos de privatización, las reformas neoliberales y las políticas orientadas al mercado, sobre todo porque éstos eran desconocidos en la rama del tabaco. Por tanto, hubo necesidad de descubrirlos, de conocer cómo es que la restructuración de la agroindustria tabacalera ocurrió en sus detalles más importantes, para ver cómo afectó en lo concreto la vida de los actores sociales involucrados.

Estos cambios no solamente representaron una novedad para los tabaqueros que tuvieron que tomarse cierto tiempo para comprender lo que estaba sucediendo, sino también para las empresas privadas, que en el transcurso de los noventa, en base a ensayos y errores, experimentaron diversas opciones en su búsqueda por encontrar una solución que más conviniera a sus intereses, de acuerdo a la correlación de fuerzas política encontrada. Para esta época, las dos empresas que monopolizaban la fabricación de cigarrillos en México y que sustituyeron a Tabamex ya no eran de capital extranjero sino que se trataba de dos de los más grandes grupos empresariales nacionales, también transnacionales, es decir el grupo Pulsar, dirigido por el magnate regiomontano Alfonso Romo Garza, y el grupo Carso, cuyo principal accionista es Carlos Slim Helú.

En esta tesitura, en el capítulo 5 se combina el análisis de la estructura productiva con el de los fenómenos políticos en el estado de Nayarit, mientras que en el capítulo 6 se hace lo mismo referido a los estados de Chiapas y Veracruz. En el capítulo 7, donde se realiza la comparación entre todas las regiones y subregiones tabacaleras, se pone particular atención en los procesos organizativos de los productores y sus diferencias. En estos capítulos distingo básicamente entre las organizaciones de tipo *gremial*, encaminadas a negociar con las empresas las condiciones de contratación de los campesinos productores, las cuales se desarrollaron sobre todo en la producción de tabacos rubios para cigarrillos, y aquellas –las menos- que asumieron la forma de *empresas campesinas*, autónomas en la administración de sus propios recursos productivos y de sus procesos de comercialización, sobre todo en los tabacos oscuros utilizados para la hechura de puros.

En uno y otro tipo hay algunas organizaciones que se enmarcaron dentro de un contexto corporativista de control y sometimiento de los productores y otras que presentan formas de vida interna más democráticas, las cuales lograron mejores condiciones de

ingresos para sus agremiados. También se tomaron en consideración las situaciones donde las organizaciones dejaron de existir para dar lugar a una relación directa entre los productores individuales y las grandes empresas transnacionales y aquellas donde la actividad tabacalera desapareció después de experimentarse diversas opciones durante el transcurso de la década de 1990.

Uno de los debates principales del capítulo 7 gira en torno a las expresiones de conciencia gremial y política de los productores en las distintas regiones, lo cual incluye sus principales manifestaciones de resistencia, lucha y oposición, en una época caracterizada por la aplastante hegemonía de las fuerzas asociadas con un desarrollo de tipo mercantilista y empresarial. Esta situación se contrasta con la que se describe en los capítulos 2, 3 y 4 relativos a la época de Tabamex cuando la legislación y las instituciones eran de un contenido y normas más marcadamente sociales y justicialistas –en el sentido de la responsabilidad asumida por el Estado de asegurar un mínimo de justicia social-, es decir antes del entierro de las instituciones basadas en estos imperfectos conceptos, no inexistentes ni del todo inoperantes como a veces se piensa.

Sin embargo, la añoranza de ciertas formas de intervención a favor de las clases históricamente menos favorecidas no me hizo dejar de considerar los impresionantes niveles de ineficiencia y corrupción que se desarrollaron al amparo de esta concepción social e intervencionista del Estado. Por otra parte, resalté el escaso interés que existía en los círculos académicos y políticos por el análisis de los rendimientos y la productividad de las empresas y su poca percepción de cuestiones como el mal uso de los recursos públicos y colectivos, cuestión que sí era considerada con mucho interés e irritación por las compañías cigarreras que proporcionaban el financiamiento, ya que se producía una materia prima que resultaba cara y de deficiente calidad. En la medida de lo posible, en esta tesis se busca una

visión equilibrada en el sentido de considerar la diversidad de puntos de vista involucrados e intentar desarrollar un análisis sustentado en los hechos históricos lo más distanciado posible de los actores sociales participantes de la actividad.

Considerando que trabajo en un Departamento de Sociología donde me desempeño como docente en el área de la sociología rural, no me pude sustraer a la tentación de profundizar en ciertos temas más específicamente relacionados con esta disciplina, como la discusión sobre el estrato social en el que las concepciones teóricas de los setenta y ochenta “encasillaban” a los productores más “privilegiados” como eran los tabaqueros, y sobre las diferentes formas de concebir la estratificación social en el mundo campesino tabacalero. Este enfoque sociológico, sin embargo, no se aparta de la ciencia política sino que la complementa, ya que posibilita comprender mejor las motivaciones políticas de los distintos grupos que conforman el campesinado tabacalero.

De ahí que en la tesis se haga algunas observaciones críticas sobre determinados enfoques de la época que se debatían, por ejemplo, entre considerar al tipo de productores que nos ocupa, no como campesinos muchas veces, sino como trabajadores asalariados del gobierno y, en el extremo opuesto, otros los veían -empleando un mismo aparato conceptual-, como cercanos a la clase burguesa o por lo menos en el rango de capataces al servicio de la misma, basados en sus relativamente altos niveles de ingresos y en el hecho de que supuestamente coadyuvaban a la explotación de los jornaleros agrícolas asalariados a favor del capital.

Más que tomar muy en serio, en la época actual, este tipo de interpretaciones, -quién sabe qué se irá a criticar a los esquemas de pensamiento actuales dentro de 20 o 30 años-, en parte sirvieron para ilustrar algunas de las preocupaciones de los círculos intelectuales de entonces, pero más que nada ayudaron como contraste para elaborar sobre las

características sociales y políticas de los tabacaleros. Aunque también señalo otras limitaciones de estos enfoques teóricos, por lo general prevalece en la tesis el rescate de las importantes aportaciones para comprender la realidad social agraria, desde el punto de vista metodológico, que ciertas vertientes de la sociología rural mexicana hicieron amalgamando las teorías campesinistas y el marxismo. Otra cuestión que se valora de este último es el análisis interdisciplinario de las ciencias sociales, intentado de aplicar en la tesis.

Por otro lado, aunque había leído varios libros de historia comparativa, nunca había desarrollado este tipo de análisis en una investigación. Me sorprendieron las posibilidades analíticas que brinda el poder contrastar las diferentes experiencias regionales y también tender puentes de comparación, tanto con el pasado como con otros gremios y actividades afines del presente. Ello refresca la mirada tendiente al anquilosamiento cuando ésta se encierra demasiado en un proceso específico, pero a veces se corre el riesgo de simplificar en demasía los ejemplos que sirvieron para realizar la comparación. De todas formas, creo que el análisis comparativo representa un camino importante para los estudios sobre la realidad social contemporánea que debería ser empleado mucho más de lo que actualmente es.

Los jornaleros agrícolas no son objeto de estudio de la presente investigación, enfocada a los productores que son dueños de sus tierras y que producen bajo una relación de agricultura de contrato. Pero como representan un actor social central de la agroindustria, estrechamente relacionado con los productores de tabaco que son quienes los contratan, fue necesario hacer algunas consideraciones sobre su problemática social para analizar adecuadamente la estratificación social prevaleciente en la rama y establecer diferencias en cuanto a las perspectivas organizativas de unos y otros.

Por último, un aspecto en el cual puse especial atención, es el de las nuevas formas asociativas entre campesinos y empresarios que se han presentado durante los noventa, dos de cuyos experimentos se verificaron en la rama del tabaco, aunque el encabezado por el grupo Pulsar es el más significativo. Estas asociaciones tienen en la actualidad posibilidades de desarrollarse plenamente gracias a los cambios de la legislación agraria que incorporaron a los ejidos y comunidades, antes regidos por las normas de la propiedad social agraria, al mercado de tierras –cabe mencionar que más de 90% de los tabaqueros son ejidatarios-, legalizando la venta y el arrendamiento de tierras ejidales y permitiendo la formación de sociedades mercantiles por acciones en el agro.

En la segunda parte del capítulo 7, elaboro una tipología de las diversas formas asociativas encontradas en las distintas regiones que conduce a la discusión, en el capítulo 8, sobre la conveniencia de las empresas de relacionarse, en el caso de la producción de tabaco, ya sea con pequeños productores (aprovechando las ventajas que ofrece la economía campesina), o con medianos y grandes productores e intermediarios arrendadores de tierras que tienen un desempeño económico regido por una lógica empresarial, disyuntiva que se le presentó a las empresas que adquirieron los activos y funciones de Tabamex durante los noventa.

Este último capítulo, breve, fue necesario introducirlo porque analiza un nuevo período marcado por el retorno de las antiguas transnacionales, la British American Tobacco (BAT) y la Philip Morris, que compraron a los grupos Pulsar y Carso, respectivamente, la mayoría de sus acciones del complejo tabacalero en su conjunto, lo que abarca las fases de la producción de la materia prima –es decir la agroindustria analizada en esta tesis-, la industria cigarrera y la comercialización de los cigarrillos. También analiza el

intento, actualmente en curso, de democratización del gremio más importante y más controlado políticamente, la ARIC de Productores de Tabaco del estado de Nayarit.

La problemática principal que involucra la agroindustria tabacalera en la época actual es la que expresé al principio de la presente introducción: la necesidad que tienen las empresas que invierten de que los pequeños productores aumenten los rendimientos y, sobretodo, la calidad del tabaco que producen. Después de ensayar con medianos y grandes productores, parece ser que optaron finalmente por los pequeños agricultores, no obstante que siguen encontrando serias dificultades en transformar sus hábitos y pretensiones económicas a los que estaban acostumbrados. De cierto modo, durante la época de Tabamex los campesinos triunfaron en su lucha en contra de los criterios productivistas que las transnacionales les querían imponer, y en los noventas se reedita esta confrontación. Las preocupaciones de los tabaqueros son igualmente válidas: tienen la necesidad de obtener suficientes ingresos por la tierra y el trabajo que aportan, es decir de que las empresas eleven los precios pagados al productor, fijados por debajo de los vigentes en el mercado mundial.

Como se verá, por el momento existe un empantanamiento, ya que la mayoría de los productores se resisten a ser más eficientes, y también las empresas a pagar mejor. ¿Por dónde empieza la solución del problema? ¿Elevando las empresas los precios? ¿Elevando los productores los rendimientos y la calidad para obtener un ingreso aceptable? ¿Les conviene a éstos invertir más tiempo de trabajo para lograrlo? ¿Procediendo por ambos lados de la ecuación? ¿Cómo negociar este tipo de cuestiones? ¿A través de formas gremiales de organización y de negociación colectiva de los tabaqueros para enfrentar el bloque monopólico de los compradores de tabacos rubios? ¿Mediante la negociación individualizada y en pequeños grupos, como pretenden las empresas privadas? ¿No sería

mejor que los propios productores se encargasen ellos mismos del financiamiento y la conducción del proceso productivo, como lo demuestra una pequeña empresa campesina de San Andrés Tuxtla que produce tabaco oscuro para puros, donde no existe tal grado de monopolización?

Es posible que no haya respondido satisfactoriamente a todas éstas y otras preguntas que se formularon en la tesis, pero por lo menos intenté desmenuzar los problemas en sus aristas principales, lo cual puede resultar de utilidad tanto para los que comparten como para los que no comparten algunas de las apreciaciones que derivo de la investigación.

## Marco teórico sobre el sistema corporativo mexicano en el medio rural

### *i) Algunas precisiones conceptuales sobre el corporativismo*

El concepto de corporativismo o neocorporativismo se aplica a los sistemas políticos o de gobierno que empezaron a emerger a raíz de la crisis de 1930 y que se consolidaron después de la segunda guerra mundial, donde el Estado asumió funciones centrales en la conducción de la economía y en la regulación política y social, es decir la mayoría de los países del planeta.<sup>1</sup> Esto incluyó tanto los países del mundo occidental como los del otro lado de la “cortina de hierro”, sin importar su grados de desarrollo (avanzados, en desarrollo, del tercer mundo, y otras denominaciones). El corporativismo se enmarca dentro de nuevas funciones que los gobiernos empezaron a asumir en la era del Estado Benefactor o Estado Social, posibilitadas por una creciente disposición de recursos fiscales que les permitieron manejar mayor cantidad de fondos para fomentar el desarrollo económico y realizar acciones de impacto social. Esto redimensionó notablemente su posición interlocutora con los diversos grupos de interés organizados de sus sociedades.

Las relaciones de tipo corporativo son aquéllas que entablan las corporaciones representativas de los diversos grupos organizados de la sociedad con el gobierno, por un lado, y con los partidos políticos, por el otro y, al interior de las corporaciones, entre los dirigentes que ocupan puestos directivos y los miembros de la organización. En los diversos autores que han tratado el tema lo más común es que subrayen las dos principales funciones de las corporaciones, a saber, la de ejercer la representación de intereses, a

---

<sup>1</sup> El prefijo “neo” es para distinguir las corporaciones del capitalismo avanzado con respecto a las corporaciones precapitalistas, pero se le ha dado en llamar corporativismo a secas para poder aplicar el prefijo a los cambios que las primeras conocieron algunas décadas después de haber nacido, cuando empezaron a transformarse en una considerable medida.

cambio de que las corporaciones cumplan con un papel de control social y, eventualmente, político de sus integrantes. Una cita indispensable es la del precursor de esta teoría, Phillippe Schmitter, quien en 1974 escribió:

“Corporativismo se puede definir como un sistema de representación de intereses en el cual las unidades constituyentes están organizadas en un número limitado de categorías únicas, obligatorias, no-competitivas, jerárquicamente organizadas y funcionalmente diferenciadas, reconocidas o autorizadas (si no creadas) por el Estado y a las que se les otorga un monopolio representacional, dentro de sus respectivas categorías, a cambio de la observación de ciertos controles en la selección de sus líderes y en la articulación de sus demandas y apoyos”<sup>2</sup>.

Especificando sobre la segunda función, la de ejercer el control social y político, las primeras definiciones, como ésta, empleaban calificativos que podríamos calificar de “suaves”, en el sentido de que las corporaciones deben observar, de acuerdo con el fragmento citado, “ciertos controles en la selección de sus líderes y en la articulación de sus demandas y apoyos”. Esto se aplica sobre todo al caso de los países europeos donde, a cambio de derechos sociales avanzados, las organizaciones representativas de los grupos sociales subordinados aceptaron las reglas del juego instituidas. Esto les significó a sus gobiernos un excelente arreglo, considerando que en la época de la entreguerra habían existido numerosos grupos sociales, sobre todo entre la clase obrera, que se habían propuesto derrocar el sistema capitalista e instaurar uno nuevo de carácter socialista. De cierta forma el corporativismo sirvió para que trocaran la lucha de clases por la colaboración de clases.

A medida que las definiciones se hicieron más universales, es decir no tan centradas en los países desarrollados, y que incorporaron el factor clase social a una teoría que en sus

---

<sup>2</sup> Existe una buena recopilación de los trabajos más importantes de este autor en español donde se encuentra el trabajo de donde proviene esta cita (Schmitter 1992), pero preferimos la traducción de esta cita en particular por Ortega Riquelme 1997: 31.

inicios asumió una suerte de equivalencia de poder entre los distintos grupos que participaban en el sistema corporativo, “pese a las grandes diferencias entre los grupos en términos de poder y distribución” (Panitch 1992: 147, citado por Mondragón 1994: 22), se llegó a los más crudos y directos calificativos de “subordinación” y “sometimiento” de los integrantes de las corporaciones al sistema económico en general y a los designios del Estado o del sistema político en particular.

Sin embargo, es necesario subrayar que, antes de que se empezara a hacer este tipo de aportaciones, desde sus primeras formulaciones la teoría del corporativismo distinguió entre los países con sociedades civiles más estructuradas, donde las organizaciones tienen mayor poder de negociación con el Estado, y los países que no presentan tales niveles de desarrollo de sus sociedades civiles, donde éste tiene una mucho mayor autoridad sobre las mismas. Así, se delinearon los dos tipos de corporativismo más importantes -además de otras variantes referidas tanto al sistema corporativo global como a sus subsistemas específicos sobre las que no podemos abundar-, que son el “corporativismo societal” y el “corporativismo estatal”. Como explica Ortega Riquelme, parafraseando a Schmitter,

el primero “se encuentra enraizado en sistemas políticos liberales democráticos. En estos sistemas políticos existe un sistema electoral y de partidos abierto y competitivo; un ejecutivo cuyo poder político se basa en la formación de coaliciones, distintas ideologías, y un número importante de organizaciones no sólo de tipo funcional sino también territorial”, mientras que el segundo “tiende a estar asociado con sistemas de tipo autoritario en donde existe un férreo control burocrático y centralizado sobre las organizaciones de tipo funcional; en donde no existen elecciones o son únicamente de tipo plebiscitario; en donde el partido controla o monopoliza el sistema político; en donde la ideología es una sola y se reprime el desarrollo de distintas culturas políticas” (1977: 38-39)

En este punto, la aplicación de la teoría schmitteriana se dificulta ya que solamente caracteriza el régimen global pero no cómo las corporaciones operan en lo concreto en cada

uno de los dos tipos de sistemas, generando un debate donde intervinieron diversos autores acerca de la viabilidad de su teoría de convertirse en una herramienta conceptual útil, en un tipo ideal para analizar la realidad política (*ibid*: 41). Como no es la intención en estas páginas de entrar en grandes debates teóricos sino de proporcionar un marco de comprensión del tipo de corporativismo prevaleciente en México, a continuación presentaremos una interpretación libre donde pondremos el acento en ciertas características de las varias definiciones existentes.<sup>3</sup>

Para calificar la relación jerárquica prevaleciente entre el Estado y las corporaciones, pensamos que los calificativos de subordinación y sometimiento son más particularmente convenientes para países con menores niveles de desarrollo como México, donde existen enormes niveles de desigualdad social que ameritan poner el acento en estos términos. Aunque también se puede y debe utilizar el concepto de “control político” para ilustrar una capacidad de asegurar condiciones de gobernabilidad<sup>4</sup>, aplicable a todos los países con sistemas corporativos, los términos de subordinación y sometimiento son más apropiados en esta última categoría de países con sistemas corporativos estatales donde las clases subordinadas están mucho más subordinadas, valga la redundancia, a los designios de las clases dominantes. La diferencia con los países desarrollados reside en que, a pesar de que las clases subordinadas también están “subordinadas”, éstas gozan de niveles de vida relativamente altos que rinden su subordinación menos difícil.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Hemos recurrido al trabajo de Yolanda Mondragón (1994) que presenta un muy buen resumen de las definiciones y debates más importantes para sintetizar los aspectos nodales de la teoría del corporativismo.

<sup>4</sup> Este concepto tiene a su vez connotaciones más fuertes y más suaves, dependiendo de cómo se emplee y el contexto. Nosotros lo empleamos en su versión suave, para utilizar los de subordinación y sometimiento en el otro sentido.

<sup>5</sup> Aquí tomamos como punto de partida la definición marxista de las clases sociales, que las ubica en función de la posición que las personas guardan con respecto a los medios de producción. Esto determina que el nivel de ingresos en ciertos casos no necesariamente influye en la definición, ya que pueden haber obreros y campesinos con relativos altos ingresos que no dejan de ser tales. Se podría bien haber tomado otro parámetro

Así, el corporativismo estatal se define básicamente por el hecho de que el nivel de sumisión de las corporaciones al Estado es muy alto, dado que en su mayoría fueron directamente creadas o por lo menos están sumamente subordinadas al mismo, como en México. En este caso es preferible hablar no tanto de las corporaciones como representantes de intereses, a pesar de que cumplen también en cierta medida esta función, sino como transmisoras de demandas o como mecanismos de interlocución que sirven para plantear una serie de reivindicaciones colectivas e incluso individuales que son satisfechas en forma clientelar y selectiva por el Estado. Las decisiones que toman los funcionarios dependen de que juzguen válido y/o necesario hacer concesiones y, en qué medida hacerlas, de acuerdo a la estimación de la correlación de fuerzas política prevaleciente.

En el segundo tipo, el corporativismo societal, las corporaciones guardan un mayor grado de autonomía, sus puntos de vista son tomados en cuenta y tienen mayor poder de negociación en virtud de que eventualmente pueden retirar su apoyo al partido o gobernante, induciendo a sus integrantes a votar por otro partido político en las siguientes elecciones. En este caso se debe hablar a nuestro juicio más propiamente de representación de intereses de los grupos de la sociedad civil que de una mera interlocución para transmitir demandas de los grupos sometidos. Por otro lado, el acento se debe poner más en el factor control político que en el de subordinación y sometimiento.

Aunque estos dos últimos factores no desaparecen —estamos en un sistema capitalista que por definición y en los hechos somete a las clases subordinadas a las clases dominantes—, como los niveles de vida de las primeras son más altos, no están tan excluidas sino que el sistema las incluye en cierta medida entre sus beneficiarias o, más bien, las

---

teórico, pero éste, considerando una serie de limitaciones que serán comentadas en la tesis, nos parece el más simple y a la vez adecuado para reflexionar sobre las clases sociales, además de que representó el paradigma dominante de las interpretaciones de los setenta y ochenta que serán discutidas en la tesis.

margina menos que en los países subdesarrollados. Pero lo más importante en la definición del carácter societal es que, el ejercicio del poder, al regirse por la ley y en menor medida por las opciones arbitrarias, en cierta medida inevitables, de quienes detentan los puestos de toma de decisión, es mucho menos autoritario ya que está sujeto a reglas más claras.

## *ii) El corporativismo como modo de participación política*

Otro desarrollo importante de la teoría del corporativismo es que, no obstante la relación de sujeción de las corporaciones al Estado y de los miembros de las corporaciones a sus dirigentes, con la instauración de los sistemas corporativos se instituyó todo “un modo de participación política” (Schwartzman, citado por Mondragón 1994: 11) o una “nueva forma de hacer política”, (Lehmbrusch, *idem.*), observación que se refiere a ambos tipos de corporativismo. Esta más amplia concepción puede aplicarse a todos los países ya que la representación partidista por la vía electoral, al no operar cotidianamente como la corporativa, no agota “toda la representatividad política” (*idem*), pero es particularmente adecuada a países como México donde el sistema de representación corporativa, que coexistía con un muy deficiente sistema de representación electoral por la vía de los partidos políticos, predominó abrumadoramente, no obstante la teórica vigencia de un sistema democrático pluralista.

En efecto, entre 1940 y 1970 las organizaciones sociales afiliadas al Partido Revolucionario Institucional (PRI) con sus tres sectores, el obrero, el campesino y el popular, eran prácticamente el único conducto para participar en la política organizada y de

los pocos para transmitir demandas colectivas.<sup>6</sup> Las elecciones, sumamente controladas, solamente cumplían un papel plebiscitario. Habrá que esperar la década de los setenta para que esto empiece a cambiar, cuando a raíz de la crisis de 1968 el sistema se empezó a abrir de su vertiente casi exclusivamente corporativa, pero no será hasta las elecciones de julio del año 2000 que se de un cabal respeto del voto popular en las elecciones federales, combinado con oportunidades relativamente equitativas para todos los partidos políticos contendientes. Entre 1970 y esta fecha se registró un lento proceso de cambios graduales favorables y retrocesos desfavorables en el sistema de representación electoral, donde el meollo del problema de la transición democrática lo constituía el control que ejercía el gobierno sobre la organización y calificación de las elecciones y la utilización que éste hacía del aparato de Estado y de los recursos públicos para favorecer al partido oficial.<sup>7</sup>

En este contexto de fuerte predominio de las relaciones corporativas, se desarrolló un modo de participación política particular, derivada de la cultura corporativa que impregnaba a la sociedad en su conjunto, donde el papel de los líderes, dirigentes o caciques, según se trate, era central. A continuación vamos a analizar brevemente las características centrales de la estructura de poder dentro de los ejidos, la relación bases-líderes dentro de las organizaciones sociales y el reclutamiento de la clase política que participaba en el partido gobernante y accedía a los puestos de representación popular. Estos casos diferentes van a ser considerados brevemente a continuación.

---

<sup>6</sup> Las organizaciones que encabezan estos sectores son la Confederación de Trabajadores de México (CTM), la Confederación Nacional Campesina (CNC) y la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP), respectivamente. En los dos primeros sectores existen varias organizaciones que los integran, mientras que la última es un organismo cupular que aglutina un conjunto muy amplio de organismos representativos de diversos estratos urbanos: sectores populares urbanos, clases medias profesionistas, pequeños y medianos comerciantes y empresarios, etc., todos ellos con sus respectivas organizaciones afiliadas al PRI.

<sup>7</sup> Para un visión general de la transición democrática véase la introducción colectiva al libro coordinado por Salazar 1997.

### *iii) El ejido mexicano y el afianzamiento del poder caciquil*

Los ejidos y comunidades son los núcleos agrarios que se formaron durante la época de la Reforma Agraria (1917-1992), los primeros emergidos de los procedimientos de dotación de tierras a campesinos solicitantes –obtenidas en base al fraccionamiento de los latifundios que excedían los límites permitidos por la ley o a través de la colonización de nuevas tierras abiertas al cultivo-, mientras que, tratándose de las segundas, técnicamente no se les repartía la tierra sino que se confirmaban sus derechos sobre superficies que habían poseído desde tiempos inmemoriales.<sup>8</sup> El régimen de propiedad de ambos estaba definido por las reglas de la “propiedad social” que conferían a las superficies que poseían un régimen inamovible o de “manos muertas”, mediante el cual no podían ser vendidas, rentadas, aportarlas como garantía o ser objeto de transacciones mercantiles de ningún tipo<sup>9</sup>.

Desde el punto de vista de la organización, predominaba un régimen semi-colectivo, ya que por lo general las superficies de cultivo estaban parceladas y eran detentadas en forma individual por los ejidatarios y comuneros, mientras que las tierras y recursos de uso común, es decir bosques, pastos, montes, fuentes de agua, actividades mineras, y otras eran de disfrute colectivo. Esto no quiere decir que algunos ejidos y comunidades no hubiesen adoptado en sus reglamentos formas de organización colectivas de las tierras de cultivo pero, excepto en algunos períodos, por lo general este tipo de organización nunca predominó.

---

<sup>8</sup> Entre 1917 y 1992, se formaron 29 162 ejidos y 2 366 comunidades, asentados en 103 de las 197 millones de hectáreas de la superficie total nacional, además del difícilmente cuantificable reparto agrario privado recién aludido. En total, las estadísticas contabilizan más de 3.5 millones de campesinos jefes de familia beneficiados (SRA 1998: 313).

<sup>9</sup> Véase el excelente libro de próxima publicación escrito por Juan Carlos Pérez Castañeda (2001), donde se analiza, en forma comprensible para los no especialistas en derecho, el derecho agrario de antes y de después de las reformas a la legislación agraria de 1992.

En términos legales, la única diferencia entre ejidos y comunidades residía, antes de las reformas de 1992 a la legislación agraria, en que las formas de organización y órganos de gobierno internos, en el primer caso, debían seguir los procedimientos establecidos en la ley, mientras que estos lineamientos eran solamente facultativos para las segundas, que se podían regir de acuerdo a sus usos y costumbres. La instancia de gobierno máxima en los ejidos era la Asamblea General que debía reunirse obligatoriamente por lo menos una vez al mes, mientras que el órgano ejecutivo era el Comisariado Ejidal, fiscalizado por el Comité de Vigilancia, ambos integrados como mínimo por un presidente, un tesorero y un secretario.<sup>10</sup>

Este tipo de organización política, donde un buen número de decisiones pasaban por los Comisariados Ejidales o los Comisariados de Bienes Comunales en su caso, aunado al hecho de que muchas veces los recursos de fomento y los programas de beneficio social se canalizaban a través de éstos, estableció un espacio propicio para que el gobierno interviniera y para el desarrollo de grupos de poder controlados por los hombres fuertes o “caciques ejidales”. Éstos encontraron un campo propicio para desarrollarse plenamente después de finalizadas las reformas cardenistas, a partir de los años cuarenta, en estrecha relación con las estructuras partidistas, lo que no significa que no se hubiesen desarrollado desde antes. El sector ejidal, en los esquemas de los gobernantes poscardenistas, perdió el carácter de sujeto central articulador del desarrollo agrícola que efímeramente gozó durante el cardenismo. Al ser relegado a un segundo plano, dejando su lugar al sector privado empresarial, se hizo imprescindible desde el punto de vista del gobierno asegurar la estabilidad política por medio de procedimientos más políticos que económicos, por lo que se optó por reforzar esta estructura de poder.

---

<sup>10</sup> Para los aspectos hasta aquí vistos sobre el ejido y la legislación agraria véase Mackinlay 1991: 117-130.

Los caciques ejidales eran por lo general el conducto que empleaba el partido oficial en los ejidos y comunidades para organizar su actividad política y las jornadas electorales que resultaban siendo unánimemente favorables al PRI. Aunque estos grupos dominantes al interior de los ejidos no podían disponer en forma tan fácil de las tierras de cultivo y demás bienes de propiedad colectiva, cuya posesión estaba sujeta a una reglamentación y control de parte de las dependencias administrativas agrarias, de todas formas tenían cierto margen para acapararlas, a veces valiéndose de su poder en forma arbitraria, pero sobre todo al amparo del mercado ilegal de tierras que se desarrolló en el sector ejidal (véase Gordillo 1988: 151-153). Otro tipo de caciques, no necesariamente ejidales, como los relacionados con el control de los circuitos comerciales de los poblados campesinos, muchos provenientes de las antiguas clases terratenientes, también vinculados al PRI, se establecieron firmemente (Bartra 1985). La relación entre los caciques priístas y las instituciones gubernamentales era complementaria pero a veces contradictoria, ya que éstas últimas se valían de los primeros pero también representaban un contrapeso a su poder.

Por otra parte, la sola pertenencia a una corporación podía significar ingresar a un ámbito de relativo privilegio en relación a otros integrantes de la misma clase o de otras clases sociales subordinadas no organizadas. Justamente un ejemplo de esto lo brinda el ejido que muy pronto comenzó a poblarse con hijos de ejidatarios<sup>11</sup> y vecindados venidos de afuera, con un acceso limitado y precario a la tierra, a veces llamados campesinos sin tierras, y también por trabajadores agrícolas que solamente vendían su fuerza de trabajo. Todos éstos, que no gozaban de la condición de ejidatarios, a la postre llegaron a conformar la población mayoritaria de los núcleos agrarios.

---

<sup>11</sup> Dado lo reducido de las dotaciones, los ejidatarios sólo podían heredar a un sucesor de sus derechos agrarios. Aunque a veces repartían la tierras entre todos los hijos, lo cual no siempre era el caso, de todas formas solamente uno de ellos asumía la condición legal de ejidatario a la muerte del titular.

Los ejidatarios con derechos reconocidos, de ser el estrato social emblemático de la realización de la justicia social, se fueron convirtiendo en muchos casos en la fracción del núcleo agrario relativamente más privilegiada (o menos desfavorecida, según los casos y el punto de vista que se adopte) -como se podrá notar en varias regiones estudiadas en la rama del tabaco-, estableciéndose una distancia social considerable con los demás pobladores no miembros de la corporación ejidal. Ello no implica que se disolvía la diferencia entre los grupos caciquiles que controlaban el poder, sus allegados o base sociales más cercanas y estos ejidatarios, solamente demuestra que la estratificación social en el mundo de las clases populares es muy alta.

#### *iv) La relación bases-líderes dentro de las organizaciones sociales*

En la introducción mencionamos como productores relativamente privilegiados que conformaban bases de apoyo más sólidas del sistema político mexicano a los tabaqueros, cañeros y los estratos de campesinos cafetaleros con mayores extensiones de tierras que alcanzaron niveles de ingresos y de calidad de vida superiores a los de la mayoría de los productores agrícolas mexicanos, a veces desde antes pero sobre todo durante el intervencionismo estatal de los setenta, situación que prosiguió, aunque ya tendiendo al declive, durante los ochenta. Aunque el calificativo de privilegiados no se puede aplicar tanto a los cafetaleros minifundistas, muchos de ellos mayoritariamente pequeños productores indígenas de escasos recursos, éstos también algo sacaron provecho de una intervención estatal que les permitió, como a los otros grupos, obtener de la venta de su producto al Inmecafé un buen complemento monetario y una serie de prestaciones sociales que les ayudaban a sostener su forma de vida campesina, cada vez más afectada por la crisis agrícola.

Las uniones de productores de cañeros, tabaqueros y cafeticultores de la CNC obtenían importantes recursos financieros gracias a las cuotas gremiales cautivas que las empresas paraestatales descontaban a sus integrantes cuando les compraban su producto al finalizar el ciclo productivo. Sus dirigentes, instrumentos fundamentales del Estado en el mantenimiento y reproducción de los mecanismos de sujeción política, podían hacer diversos negocios gracias a su función intermediadora, como gestionar créditos, obtener permisos de exportación y gozar de un trato privilegiado, sobre todo de parte de las instituciones gubernamentales, pero también a veces de la iniciativa privada, insertada de diversas maneras en las actividades agroindustriales o en la transformación industrial de la materia prima producida por los campesinos. En términos políticos gozaban de toda una serie de privilegios –en el pleno sentido de la palabra en este caso– que les permitían acceder a las estructuras del partido oficial y a los puestos de elección popular, tanto locales como federales, con los que el sistema premiaba a sus aliados políticos.

En cuanto a las bases, las posibilidades de movilidad social de los integrantes de estos gremios fueron considerables en los setenta y también, aunque en forma decreciente, durante los ochenta. No pocos de ellos, o por lo menos sus hijos, gracias a ciertos excedentes acumulados o estudios realizados, lograron ascender en la escala social a posiciones sociales de clase media rural o urbana. Sus relaciones con los dirigentes estaban marcadas por un intercambio de tipo clientelar basado en el otorgamiento, de parte de los primeros, de determinados “favores” a cambio de lealtad y apoyo político, actitud que había sido reproducida de los círculos del poder político situadas arriba de ellos. Además, no era fácil escapar a las reglas del juego porque estaban reforzadas por el resto del sistema político.

Sin embargo, no podemos generalizar a partir de estos gremios, donde el clientelismo se ejercía a través de las organizaciones corporativas, las paraestatales o una combinación de ambas<sup>12</sup>, aunque sí representan el ejemplo más nítido de lo que pretendemos ilustrar. Entre otros productores, no tan cotidianamente vinculados a organizaciones económicas o paraestatales, el grado de clientelismo era menor, aunque no siempre era el caso. Si tomamos a los campesinos propietarios privados minifundistas no organizados, éste era considerablemente menos perceptible, aunque muy rara vez inexistente, ya que pocos eran los actores sociales que no se relacionaban con el Estado. Asimismo, algunas contadas organizaciones se acercaban a un modelo participativo-democrático más igualitario o lo hicieron en cierta etapa de su existencia, bastante obstinadas por cierto ya que por lo general eran combatidas por el sistema global.

El clientelismo es un rasgo innegable presente en mayor o menor medida donde existen organizaciones sociales, en todos los países del mundo. Sin embargo, en el caso de México estaba exacerbado porque representaba un sistema instituido y organizado desde el Estado. Asimismo, el sometimiento que caracterizaba a las bases sociales de los núcleos agrarios y diversas organizaciones sociales mexicanas a los dirigentes de las organizaciones y al Estado era por lo general notable. Este tipo de sumisión, sobre todo respecto de los dirigentes, prevaleció tanto en las organizaciones oficiales afiliadas al PRI como en la mayoría de las organizaciones independientes y autónomas que empezaron a aparecer en los setentas y ochentas, ya que era y todavía sigue siendo un rasgo cultural que trasciende la afiliación partidista.

---

<sup>12</sup> También existían diferencias entre éstos. Por ejemplo, entre los cafetaleros, su relación con el Estado no estaba tan mediada por las organizaciones cenecistas, que tan sólo cumplían un papel formal en esta rama, ya que el clientelismo político estaba directamente organizado desde la paraestatal Inmecafé.

Empero, por más que se utilicen los calificativos de “dominación” y “sujeción” corporativa, de todas formas había, de parte de las bases, un cierto grado de participación en la vida interna de sus organizaciones, más o menos activa dependiendo de los casos. Concebían a sus ejidos y demás instancias gremiales como organismos de gestoría de demandas específicas, individuales o colectivas, a las que muchas veces identificaban con un buen grado de razón como ventanillas del gobierno, pero dentro de las cuales tenían que participar en alguna medida (Mackinlay 1996: 172). La participación social ciertamente no se desarrollaba en forma democrática de acuerdo a los estándares que muchos quisiéramos, pero dichas relaciones gozaban de cierto grado de aceptación, dependiendo de la gran variedad de circunstancias, de parte de los involucrados.

Tampoco se excluía la posibilidad de la represión abierta, que podía llegar a ser muy fuerte. Quienes se oponían activamente a las reglas del sistema eran los que más corrían el riesgo, pero no así quienes no las apoyaban pero no representaban una amenaza. Muchos campesinos integrantes de ejidos y miembros de las organizaciones económicas se mantenían al margen de la participación organizada sin que se los penalizara por ello. A lo sumo se los marginaba de ciertos beneficios otorgados exclusivamente a quienes guardaban un comportamiento “adecuado”. Esto distingue al sistema autoritario mexicano de los prevalecientes en los países totalitarios, donde el simple hecho de disentir a nivel de pensamiento podía acarrear graves consecuencias. Asimismo, a diferencia de estos países donde las organizaciones del partido único eran un conducto prácticamente obligado para acceder al Estado, en México no era el caso ya que existía más de una organización oficial afiliada al PRI y, además, determinados grupos sociales subordinados podían eventualmente establecer una relación directa con las agencias gubernamentales para canalizar sus demandas.

En lo que respecta a la participación partidista, los integrantes de las organizaciones sociales por lo general asistían, generalmente sin mayor grado de entusiasmo, a las actividades políticas, manifestaciones y movilizaciones del partido gubernamental y votaban en su favor en las elecciones. Al participar de la vida corporativa y no cuestionarla, representaban correas de transmisión de la ideología y cultura política corporativa priista, e influían de manera importante en sus comunidades de origen. Esto era más marcadamente visible en las ramas más corporativizadas que hemos estado comentando, donde la actividad agroindustrial tenía efectos multiplicadores importantes.

Por ejemplo, alrededor de la producción de caña de azúcar se desenvuelve toda una constelación de obreros de los ingenios, transportistas, oferentes de servicios agrícolas realizados con maquinaria y equipo, cortadores de caña contratados más de la mitad del año en la zafra y jornaleros agrícolas. Igual sucede en el caso de la producción de tabaco que será analizada ampliamente en la tesis y, aunque en menor medida, pero también, en la producción de café, pero en este último caso el proceso productivo no tiene un efecto multiplicador tan importante como en las dos ramas anteriores. Los alcances de la producción de caña de azúcar y el tabaco son tales que no estamos frente a simples actividades agrícolas entre otras, sino a unas que moldean todo el espacio y la cultura regionales (véase Giarracca 2000).

#### ***v) La participación político-partidista y la conformación de la clase política mexicana***

La división sectorial del Partido Revolucionario Institucional se basaba en la idea de que el partido debía asumir la representación de los grupos sociales menos favorecidos de la sociedad, que en conjunto conformaban el “sector social”, dejando expresamente a un lado a las clases económicamente privilegiadas que no requerían de tal representación y a

las que no se incorporaba para que no incidieran en el accionar político del Estado. Sólo las clases medias que cabían dentro de la heterogénea CNOP podían integrarlo al lado de las organizaciones del sector social de la misma Confederación y de los sectores obrero y campesino.

Es necesario precisar que la participación política partidista se centraba en la clase política, cuya particularidad es que en buena parte se reclutaba dentro del sector social. Estaba conformada principalmente por los dirigentes de las organizaciones que tenían posibilidades de acceder, a través del partido, a los diversos puestos elección popular (presidencias municipales, diputaciones locales y federales, senadurías, gobernador y presidente de la República). Estos dirigentes por lo general no encaminaban sus carreras en la administración pública o sólo lo hacían si habían llegado a una posición muy alta, ya que no tenían la formación académica necesaria.

Su especialidad era el contacto con las masas populares y la mediatización de sus demandas. El sistema los premiaba con la posibilidad de que echaran mano de los recursos públicos cuando ganaban las elecciones, lo cual estaba prácticamente asegurado, y eventualmente en los puestos burocráticos en los que habían sido nombrados. Excepto en los casos que involucraban una dedicación de tiempo completo (presidentes municipales, gobernadores y presidente de la República), cuando los dirigentes eran diputados locales, federales o senadores, podían mantener simultáneamente sus puestos directivos en las organizaciones sociales. En ambos casos usualmente intentaban embolsarse los más recursos que podían, en forma directa o por medio de sus sustitutos, o empleaban su poder e influencias para hacer negocios de diversa índole. Debajo de éstos se ubicaban toda la constelación de allegados directos y algunos integrantes de las bases sociales que se

beneficiaban en primera instancia de lo que éstos obtuviesen de sus funciones, aspirantes a ser parte de la clase política.

La otra gran fuente de procedencia de la clase política era la administración pública, cuyos cuadros se reclutaban entre las clases medias profesionistas formadas en las universidades públicas, los cuales se mezclaban con los relativamente pocos cuadros provenientes de las clases económicamente dominantes o con los familiares de funcionarios y políticos ya enriquecidos. Numéricamente probablemente no tan importante como la clase política originaria de los sectores del partido, detentaba los puestos de representación más importantes, incluyendo el de la presidencia de la República. En virtud de haber ejercido un cargo administrativo relacionado con alguno de los sectores, y muchas veces sin siquiera haber sido miembros formales del partido, los funcionarios de la administración pública podían ser asignados a alguno de ellos para ser postulados por el PRI, como sucedió con candidatos a la presidencia que nunca habían sido electos a puestos de representación popular.

En otras palabras, una característica de la clase política mexicana es que, fuese reclutada de entre los sectores del partido o entre las clases medias profesionistas, no tenía el carácter oligárquico-latifundista o bien asociado con la burguesía industrial, como sucedía en el resto de los países latinoamericanos cuyo sistema no surgió de una revolución popular y cuyos cuadros importantes se reclutaban entre las clases dominantes. Si bien se puede poner en duda que los resultados de la Revolución Mexicana fueron positivos para el conjunto del pueblo, no se puede cuestionar que no beneficiara generosamente a los dirigentes de las organizaciones populares y a numerosos integrantes de las clases medias profesionistas.

Probablemente esto en realidad resultó ser, en “última instancia”<sup>13</sup>, más beneficioso para la burguesía industrial y urbana, hacia cuyo fomento económico se encaminó el sistema a partir de 1940. El hecho de que muchos de los cuadros dirigentes del partido y de la administración pública no proviniesen directamente de las clases económicamente dominantes permitió, a la par que se sometió a las clases populares a un proceso de desarrollo polarizado y concentrado, desarrollar mejores condiciones de gobernabilidad, ya que estos grupos sostenían una relación más fluida con las clases subordinadas y además no tenían motivos para participar en movimientos políticos opositores, ya que estaban integrados al sistema.

*vi) Los rasgos autoritarios, clientelares y patrimonialistas del sistema corporativo*

En este punto del análisis conviene detenerse para recapitular y tratar con mayor profundidad ciertos elementos que tienen que ver con la conceptualización del corporativismo mexicano. Aunque no cabe duda de que era del tipo estatal, es necesario ahora abundar un poco más sobre sus características específicas. Sin entrar en detalle en las interesantes discusiones teóricas y aplicadas que se desarrollaron en México, existe un consenso de que el corporativismo en nuestro país, estaba, por lo menos durante la época en la que el PRI prevaleció en el poder, investido de rasgos autoritarios, patrimonialistas y clientelares.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Nos referimos a la teoría de la autonomía relativa del Estado de acuerdo a la cual, según Poulantzas, el Estado “sólo puede verdaderamente servir a la clase dominante en la medida en que es relativamente autónomo de las diversas fracciones de esta clase, para poder organizar la hegemonía de esta clase entera (1976: 247, mi traducción H. M.). No concordamos con este autor de que se trate de una ley absoluta, pero sí era aplicable al caso de México de la era priista.

<sup>14</sup> Para un análisis más profundo de la aplicación del marco teórico corporativista al caso de México véase las siguientes compilaciones y trabajos: Bizberg 1990; Camacho 1988; De la Garza 1990; Luna y Pozas (coords.) 1992; Mondragón 1994; Salas Porras 1997; entre muchos otros.

Falta precisar lo que entendemos por estos rasgos, pero con lo ejemplos proporcionados ya hemos avanzado en parte. El rasgo autoritario tiene que ver con el presidencialismo, y se traducía en forma más concreta, entre otras cuestiones, en el hecho de que el Presidente de la República era el que tomaba la decisión o tenía la última palabra en la designación de las candidaturas a los puestos de representación popular importantes, incluyendo la de su propio sucesor, supuestamente responsabilidad del partido.

Entre los organismos de base, esto se reflejaba en un proceso donde la designación de sus dirigencias era tomada, si éstos tenían importancia estratégica, de la voluntad de quienes se encontraban en los puestos de mando ubicados arriba de ellos, situados en las organizaciones mismas, en las estructuras del partido, o en las instituciones gubernamentales, de acuerdo a una estructura jerárquica que se fue estableciendo con el paso de los años. Si no era el caso y las instancias superiores no intervenían directamente, abundaban las prácticas impositivas ejercidas por quienes detentaban el poder para retrasar las renovaciones correspondientes, reelegirse al frente de los mismos o imponer a sus allegados, generalmente con la complicidad de estas instancias superiores.

El rasgo clientelar, como la palabra lo dice, se refiere a las relaciones patrón-cliente, donde se establece una “articulación de lazos personales que conectan a un patrón, que dispone de influencia en el seno de una o algunas arenas institucionales, con sus clientes, que necesitan de sus servicios y favores” (J.P.L.N. 1998: 117). Los dirigentes esperan apoyo, lealtad y sumisión de por lo menos cierto número de miembros de las bases de la organización, a cambio de gestiones realizadas, concesiones obtenidas, recomendaciones y ayuda en situaciones de emergencia. Siendo la toma de decisiones discrecional y arbitraria, los beneficios obtenidos por las bases son generalmente de carácter parcial, ya que raras veces se cumplen a cabalidad las demandas escuchadas, los acuerdos alcanzados y las

medidas prometidas. Sin embargo su oportunidad reside en el hecho de que difícilmente se podría obtener algo mejor por afuera de los canales instituidos.

Este sistema clientelar se reproducía de arriba hacia abajo, desde el nivel de la Presidencia de la República y las instancias federales, pasando por los gobernadores que tenían por lo general una estrecha relación y una gran autoridad en los ámbitos locales, para llegar a las organizaciones sociales. El clientelismo político involucraba los intercambios políticos dentro estos organismos, entre y al interior de las instancias partidistas (del propio PRI) y organismos afiliados (de la estructura territorial y de las organizaciones económicas), hasta las relaciones entre estas instancias y los funcionarios públicos a nivel municipal, estatal o federal.

Estaba estrechamente vinculado con una concepción patrimonialista fuertemente arraigada –cuya definición se deriva lejanamente de la concepción weberiana sobre la variante patrimonialista de la autoridad-, que en el léxico mexicano pasó a significar la apropiación individual de los medios de poder financieros, económicos y políticos, que determinaba que los dirigentes o los funcionarios podían disponer de cierta parte de los recursos públicos para su beneficio o en su servicio personal, además de emplearlos para apoyar al PRI. En el caso de las organizaciones sociales esto se traducía -y se traduce todavía ya que no ha desaparecido por decreto con el cambio de régimen- en que los dirigentes consideraban las organizaciones sociales como suyas y por tanto disponían de sus recursos, materiales u organizacionales, para si mismos. Esto por lo demás se facilita debido a un régimen fiscal sumamente laxo para las organizaciones sociales que facilita que no se lleven a cabo registros contables de las transacciones que se realizan con los fondos pertenecientes al conjunto de los agremiados.

No se trata de una actitud excepcional sino de algo incluso socialmente aceptado por las bases de las organizaciones sociales mexicanas, con cierto fatalismo pero aceptado al fin, cuyos integrantes reprodujeron o seguramente reproducirían estas actitudes de llegar al poder si el sistema global lo permite. Más que por incurrir en el desvío del patrimonio colectivo, lo que se condena es que esto se haga en exceso y sobre todo que no se cumplan, por lo menos parcialmente, los compromisos de campaña.

Esto nos lleva a finalmente a ver el corporativismo autoritario mexicano, pero no totalitario, como algo que se fue entretejiendo en el transcurso de la reforma agraria que finalmente gozaba de cierto consenso, aunque fuera un consenso “pasivo”, donde los integrantes de las bases carecían de iniciativa propia, hacían lo que había que hacer, sabían cuando hablar y cuando callar, con quien comunicar y con quien no, en fin, conocían los códigos de conducta. Con antecedentes en relaciones autoritarias y paternalistas de épocas anteriores, que el Estado mexicano posrevolucionario retomó y adecuó, era un sistema arraigado en la cultura política nacional. Las relaciones corporativas podían a veces ser más democráticas e inclusivas, pero por lo general eran antidemocráticas y estaban impregnadas de un fuerte componente de sometimiento de las bases hacia los líderes.

Así se puede decir que, excepto en algunos casos extremos donde la corporación era un simple recurso del que se valían ciertos dirigentes para subjugar a sus miembros sin que existiera prácticamente ninguna participación y muy pocos beneficios -por ejemplo los caciques cenesistas en ciertas zonas indígenas o los caciques de determinadas organizaciones sociales que se apropian de las organizaciones y emplean los recursos colectivos para sí mismos en forma absolutamente arbitraria-, el corporativismo por lo general representaba un medio de participación social y un conducto para, si no representar cabalmente los intereses reales del grupo, por lo menos transmitir ciertas demandas y

generar un espacio de interlocución con las instituciones gubernamentales y otros grupos de la sociedad.

*vii) El corporativismo y los nuevos arreglos institucionales*

Cuando hablamos en este marco teórico de “sistema” no pretendimos hacer referencia a la teoría de los sistemas aplicada a la teoría social. Simplemente utilizamos la palabra en el sentido literal del término, definido en el diccionario como un “conjunto ordenado de normas o procedimientos” (Aguilar 1999: 4133). El sistema político mexicano lo definimos como el sistema de gobierno prevaleciente en México, y al sistema corporativo como el subsistema conformado por corporaciones con las que el Estado se relaciona. Este subsistema o más directamente sistema corporativo –para no ponerle siempre el prefijo de “sub”-, funcionaba de acuerdo a un conjunto de normas y procedimientos relativamente uniforme a nivel nacional, donde el Estado muchas veces era el principal eje articulador o por lo menos tenía cierta participación en las relaciones que vinculaban al mercado con los diversos grupos sociales participantes en la sociedad. Aunque existían diferencias sustanciales entre las diversas organizaciones y las relaciones corporativas específicas que éstas entablaban con sus miembros, variables incluso dentro de una misma rama de la actividad económica (tratándose de grandes organizaciones), existían ciertos parámetros comunes que permitían hablar de un sistema como tal, sin excluir sus subsistemas y variantes específicos.

Cuando el Estado empezó a retirarse de la arena económica a principios de la década de los noventa, la situación se volvió mucho más compleja y diversa. En la rama del tabaco donde una empresa paraestatal jugaba un papel tan central como intermediaria entre los productores y la iniciativa privada, la privatización de Tabamex produjo muy diversos

escenarios en las distintas regiones donde participaba que hicieron sumamente difícil seguir hablando de un sistema con rasgos comunes. Por ello preferimos ya no seguir utilizando el concepto de sistema corporativo sino hablar de “nuevos arreglos institucionales” (NAI), donde la relación corporativa no desapareció del todo pero dejó de ser la forma predominante de relación entre los agentes sociales y el mercado.

Sin ser especialistas en el modelo teórico institucional, ni habiendo utilizado este modelo en la tesis más que recurriendo a algunas de sus formulaciones más conocidas que ya se han vuelto parte del vocabulario de las ciencias sociales, como “costos de transacción”, de “intermediación”, de “oportunidad”, “arreglos institucionales” y otros, el concepto referido encuadró muy bien para incorporar la variedad de situaciones regionales y subregionales que se desarrollaron a raíz del efecto combinado de la privatización de Tabamex con la implementación de las políticas y reformas de corte neoliberal de la década referida. La definición que proponemos es la siguiente: los “nuevos arreglos institucionales representan las nuevas relaciones que se han desarrollado, a raíz del retiro del Estado, entre los diversos agentes sociales -ya sea individuos u organizaciones representativas de grupos organizados-, con las instancias de política pública, sean éstas regionales, estatales o federales, y las relaciones que estos agentes han entablado con el mercado.”<sup>15</sup>

Como se podrá ver en concreto en las conclusiones de la tesis, donde se resume el desenlace de lo que quedó del antiguo sistema corporativo vigente en la rama del tabaco, a fines del año 2001 estamos frente a cuatro tipos de nuevos arreglos institucionales: a) la ausencia de NAI, allí donde la actividad del tabaco dejó de existir y las organizaciones tabacaleras también; b) el surgimiento de un NAI de mercado, donde el Estado dejó de ser

---

<sup>15</sup> Para profundizar sobre las teorías de la nueva economía institucional véase, entre otros, a North 1990, Hodgson 1988 y Rutherford 1994.

un elemento actuante en la actividad y las organizaciones sociales desaparecieron del escenario, desarrollándose una relación de contratación individual o a lo sumo en pequeños grupos entre los productores de tabaco y las compañías cigarreras; c) el NAI societal, donde el Estado se retiró del terreno productivo pero, en un caso, una organización gremial se desarrolló a través de una relación de contratación colectiva con estas compañías y, en el otro, se formó una empresa campesina que se desempeña autónomamente en el mercado. En ambos casos las organizaciones representan efectivamente los intereses de los productores; y d) el NAI corporativo, donde la subordinación corporativa se preservó, a través de organizaciones oficiales, aunque modificada, dando lugar a dos situaciones. En un caso la paraestatal, que era una instancia federal, fue sustituida por un gobierno estatal y también se desarrolló una contratación colectiva y, en el otro, el Estado fue sustituido por un cacique que había sido representante de la organización gremial durante la época de Tabamex, el cual se apropió de la organización de productores como si fuera de su propiedad privada.

Teniendo estos elementos teóricos como referencia, en el capítulo 1 vamos a empezar el tratamiento de los productores de tabaco en la etapa formativa de la agroindustria tabacalera.

## Capítulo 1:

### La etapa formativa de la agroindustria del tabaco en México: 1920-1972

#### 1. 1. Breves antecedentes históricos:

La planta del tabaco, procedente del continente americano, se cultivaba en numerosas regiones del México prehispánico. Durante la época colonial, debido a la importancia comercial que adquirió a nivel mundial la actividad tabacalera, se comenzó a reglamentarla con el objeto de gravarla impositivamente. Las diversas disposiciones y ordenanzas de los siglos XVII y XVIII oscilaban entre las opciones de producir y comercializar la solanácea a través del monopolio estatal del Estanco o bien por medio de concesiones a particulares. No fue sino hasta la segunda mitad del siglo XVIII, con las Reformas Borbónicas, que se adoptó en forma duradera el Estanco o Renta del Tabaco, decretándose la prohibición de la siembra de la hoja en el conjunto de la Nueva España, excepto en la zona central de Veracruz (Córdoba, Orizaba, Huatusco, Zongolica), donde la Corona estableció convenios con cosecheros para controlar su producción. El estanco también abarcaba el comercio del tabaco y se extendió poco después a la manufactura de cigarros, puros y demás derivados y su venta al público (Ros 1985: 52).

El monopolio continuó vigente durante las primeras décadas de vida independiente del país, como una medida de los numerosos gobernantes que se sucedieron en el poder de para allegarse recursos financieros. Habrá que esperar hasta el año de 1856 para que se decreta la libre siembra y manufactura de los productos del tabaco, lo cual estimuló su cultivo

principalmente en los estados de Veracruz, Oaxaca, Tabasco, Campeche, Yucatán y Nayarit y, en menor escala, en Morelos, Michoacán, Guerrero, Colima, Sinaloa y Chiapas. Durante las últimas décadas del siglo XIX las exportaciones de tabaco en rama conocieron una notable expansión, particularmente en los estados de Veracruz y Oaxaca, donde se daban tabacos oscuros que tenían buena cotización en el mercado internacional y donde se llegó a producir, hacia 1897, más de la mitad de la producción nacional (Tabamex-INEGI 1989: 40).

Inicialmente basada en la producción de pequeños productores campesinos que abastecían los talleres artesanales y los mercados locales, durante el porfiriato, a medida que las puertas del mercado mundial se ensanchaban, empezaron a emerger nuevos sistemas de producción en mayor escala. Así, se establecieron los más diversos tipos de contratos entre grandes propietarios que invertían comprando tierras con pequeños y medianos vegueros, encargados de producir la codiciada hoja. Se empezó a delinear el sistema de las habilitaciones, mediante el cual el propietario adelantaba el financiamiento a cambio de asegurarse la compra de la cosecha (Bartra 1996: 131-133). Al principio la relación se caracterizó por una mayor independencia que les permitía a estos vegueros adquirir poco a poco la propiedad de la tierra que trabajaban. El sistema se fue perfeccionando hasta llegar a combinar este tipo de habilitaciones con los servicios de dichos vegueros como intermediarios para contratar a otros productores y/o como capataces y administradores de sus fincas, como es el caso de San Andrés Tuxtla, en el sur de Veracruz (Obregón 1988: 196-197). En las lejanas tierras del sureste, en Valle Nacional (Oaxaca), al igual que en Los Tuxtlas, se formaron grandes plantaciones que recurrían al reclutamiento forzoso de mano de obra esclava a través del “enganche” (González Sierra 1987: 78-79).

Terminada la fase armada de la Revolución Mexicana (1910-1920), aunque se preservaron grandes propiedades tabacaleras con peones acasillados, desaparecieron las formas más extremas de explotación de la fuerza de trabajo, lo que determinó el declive de regiones enteras como Valle Nacional. Asimismo, el impresionante avance del consumo de cigarrillos manufacturados con tabacos predominantemente rubios empezó a desplazar a las tradicionales regiones del trópico húmedo productoras de tabacos oscuros de Veracruz y Oaxaca, donde se producían, además de puros, tabaco picado para pipa, rapé (picadura fina para inhalar) y tabaco en barras para mascar. Así se inició la rápida e inexorable expansión del cultivo en el estado de Nayarit, en cuya planicie costera se presentaban suelos y condiciones climáticas (trópico seco) más adecuadas para los tipos de tabacos rubios empleados en la fabricación de cigarrillos. A finales del siglo XIX, Nayarit participaba con menos de 19% de la producción nacional. Hacia 1925, esta proporción había subido al 41% de la producción con 32% de la superficie cultivada y, en 1930, 52 y 42% respectivamente, cifras que también son indicativas de más altos índices de productividad (Tabamex-INEGI 1989: 43).

Otra tendencia a mencionar es la formación de los grandes monopolios cigarreros en esta época de tránsito del siglo XIX al siglo XX. En los Estados Unidos, las cinco grandes empresas que dominaban el 90% del mercado interno de ese país se fusionaron en 1890 para formar la American Tobacco Company y lanzarse a la conquista del mercado inglés. En Inglaterra, en respuesta, en 1901 se asociaron 13 empresas para crear la Imperial Tobacco Company con el objetivo de competir en mejores condiciones con los norteamericanos, tanto en el viejo como en el nuevo continente (LLanos Lerma 1970: 66). En 1902, para evitar una guerra comercial, ambos monopolios acordaron dividirse las zonas de influencia, quedándose el primero con el mercado de los Estados Unidos, Cuba y Puerto Rico y el segundo con el del

Reino Unido, a la vez que se asociaron para formar la British American Tobacco (BAT) con el objeto de penetrar los mercados de los demás países del mundo. En 1911, la aplicación de la Ley antitrust de Sherman dividió a la American Tobacco en 16 compañías, 5 de las cuales seguirían siendo verdaderos gigantes (R.J.Reynolds Tobacco, Lorillard Company, American Tobacco, Liggett and Myers y Philip Morris). Esta medida no frenaría la constitución de un mercado mundial oligopólico, dominado por un reducido grupo de empresas “hermanas” que conformarían lo que Frederick Clairmonte denominó el *conglomerado transnacional del tabaco* (Clairmonte 1979 y 1983).

En México, coincidiendo con estas tendencias a nivel mundial, la temprana concentración de la industria se refleja en las siguientes cifras: de 721 establecimientos dedicados al ramo del tabaco que existían en 1899, solamente quedaron 440 en 1910, descendiendo el nivel de ocupación en la industria de 20 392 plazas en 1900 a 9 604 en 1910, a la par que aumentaba en forma exponencial el consumo y la producción (Sáinz y Echegaray 1988: 203). Las primeras fábricas en introducir modernas máquinas engargoladoras para producir cigarrillos en gran escala fueron el Buen Tono, instalada en 1894 y La Tabacalera Mexicana, de 1899. Otra empresa importante de la época era la Cigarrera Mexicana, del mismo año. Se trataba de capitales extranjeros residentes asociados con capitales nacionales que no formaban parte del conglomerado transnacional<sup>16</sup>.

Para 1910 El Buen Tono producía un poco más de la mitad de los cigarrillos consumidos en el país (Tabamex-INEGI 1989: 42). Dos décadas después, en 1933, no habían más de 151 establecimientos, de los cuales 47 eran fábricas de cigarrillos. Sin embargo, para

---

<sup>16</sup> El Buen Tono tenía predominio de capitales franceses y la Tabacalera Mexicana de capitales españoles, mientras que La Cigarrera Mexicana fue formada por un grupo de inversionistas mexicanos, franceses y alemanes.

aquel entonces, la Compañía Manufacturera de Cigarros El Águila S.A. -fundada en 1923, filial de la BAT- había desplazado a las compañías pioneras de finales del siglo XIX y producía 66.4% de las cajetillas de cigarrillos que se vendieron ese año, mientras que El Buen Tono, la Cigarrera Mexicana y La Tabacalera Mexicana estaban en el segundo, tercer y octavo lugar en ventas con 14.3, 3.4 y 1.2 % respectivamente. Las demás 44 cigarreras se repartían el 14.7 % restante del mercado (Sáinz y Echegaray 1988: 215).

## **1.2. El establecimiento de la agricultura de contrato**

En Nayarit las compañías cigarreras trabajaban primordialmente con hacendados y grandes productores, pero en el transcurso de la década de 1920 se vieron en la necesidad de recurrir cada vez más a pequeños agricultores para aumentar la producción y asegurar su abasto. Dada la turbulencia política que caracterizaba al México rural posrevolucionario y al hecho de que lo principal del negocio radicaba en la venta de cigarrillos y no en la producción de la materia prima, las compañías cigarreras prefirieron asociarse con intermediarios nacionales conocedores de las regiones y del cultivo, para que éstos se encargaran de contratar la producción.

A partir de la segunda mitad de esta década, los intermediarios desarrollaron una campaña para convencer a los productores establecidos en las tierras más aptas de la planicie costera de las bondades del tabaco. A cambio de los recursos monetarios necesarios para producir, semillas y otros insumos, dependiendo de los arreglos, se llegaba a un acuerdo de exclusividad mediante el cual los agricultores se comprometían a vender su producción a quien hubiese otorgado el financiamiento. El financiamiento, llamado “crédito de habilitación”, era sin intereses y el precio de venta se establecía a inicios del ciclo productivo (Castellón 1992: 39). Es así como en 1927, impulsada por El Águila, la empresa

intermediaria Pedro Mauss y Compañía se instaló en el pueblo de Santiago Ixcuintla, en el corazón de la región costa-norte, encabezada por quien diera el nombre al negocio y por Leopoldo Caravallo. Su radio de acción abarcaba el corredor Santiago-Villa Hidalgo, centro rector de la actividad tabacalera de Nayarit (Sáinz y Echegaray 1988: 212).

También surgieron otros grandes intermediarios en otras localidades de la costa norte como Tuxpan, Aután, La Presa, Acaponeta, Ruiz y, en la región costa-sur, alrededor del municipio de Compostela, que posteriormente se convertiría en el segundo centro rector de la actividad tabacalera. Los grandes intermediarios, algunos de ellos hacendados, tenían a su vez sus “habilitados”, los cuales a semejanza de sus antecesores del siglo XIX eran los intermediarios más pequeños que, ya sea en sus propias tierras o subcontratando a otros, producían el volumen acordado. Pedro Maus y Cía era la empresa intermediaria más importante que, además de sus propios habilitados, se ocupaba de supervisar las plantaciones de todos los intermediarios que abastecían a El Águila (Valtierra 1984: 82). Esta compañía, que en 1933 cambió de razón social para pasar a ser Compañía Comercial Nayarita S.A. fue la que, en colaboración con El Águila, mayor éxito tuvo para aclimatar las variedades de tabacos rubios estadounidenses (de esta época datan las primeras experimentaciones con tabacos Burley y Virginia, bases de las “mezclas americanas”) y la que, aprovechando el saber y la experiencia acumuladas en el país, fue precursora de la adaptación de las técnicas modernas del cultivo a las condiciones del estado.

En esta primera época de la agricultura de contrato los intermediarios se asociaban sobretodo con propietarios privados, ya sea hacendados o más pequeños productores, además de que no habían muchos ejidatarios por lo limitado que hasta entonces había sido el reparto

agrario. Sin embargo, la reforma agraria llevada a cabo entre 1934 y 1936 destruyó la estructura latifundista y en su lugar formó numerosos ejidos. El reparto agrario benefició primero a los peones acasillados y poco después a los trabajadores eventuales de las haciendas. En vistas del relativo despoblamiento de la planicie costera, se registró durante las siguientes décadas una importante afluencia de campesinos, provenientes de estados circunvecinos sobre todo, que emigraron en busca de tierras y trabajo. Los hacendados mantuvieron el cultivo del tabaco en las mejores superficies de sus antiguas propiedades. Algunos de ellos, que ya participaban desde antes en la estructura de intermediación, formaron sus propias compañías intermediarias. Dado que la propiedad social agraria llegó muy pronto a ser la forma de tenencia predominante, se generalizaron los contratos con ejidatarios (Améndola 1984: 76).

En ese entonces, los habilitados eran los que se responsabilizaban de eventuales pérdidas financieras frente a los grandes intermediarios. Los arreglos para garantizar los créditos con los productores directos eran sumamente variados, pero no era costumbre aportar en prenda la propiedad de la tierra sino que generalmente se recurría al endeudamiento a cuenta de futuras cosechas. Después del reparto agrario, por tratarse de numerosos pequeños agricultores, para solucionar el asunto de la garantía del crédito de habilitación, debido al carácter inembargable de la propiedad ejidal, se ideó un sistema mediante el cual se empezaron a formar "grupos solidarios" o de "responsabilidad común" en los ejidos. Estos grupos servían para asegurar la inversión realizada por la empresa: "en caso de pérdida de algún ejidatario el resto (del grupo) tenía que responder para resarcir la deuda contraída, descontándoseles de sus alcances (utilidades<sup>17</sup>) finales el monto de la pérdida, lo que obligaba

---

<sup>17</sup> Cuando empleamos el término "utilidad" (o "utilidades"), lo hacemos de acuerdo a la definición de los diccionarios que lo definen como "provecho o beneficio". Sin embargo, como este término a veces es sinónimo de "ganancia", debido a que estamos primordialmente frente a campesinos y no empresarios con una lógica capitalista, por lo general preferiremos utilizar el término más coloquial de "alcances" –suponemos que referido

a los miembros del grupo a establecer un sistema de vigilancia para que ninguno se retrasara en la realización de las labores, porque si uno perdía la cosecha perdían todos" (Valtierra 1984: 96). Este sistema pronto se generalizó a las demás regiones productoras de tabaco del país.

A diferencia de los productores más grandes que contrataban trabajadores asalariados, los ejidatarios campesinos se basaban sobre todo en la fuerza de trabajo doméstica y sólo recurrían al empleo de jornaleros en las épocas como la cosecha y el ensarte cuando ésta no alcanzaba. El ensarte es el proceso mediante el cual una cantidad de 400 a 500 hojas de tabaco se atraviesan con aguja e hilillo de ixtle en su vena central para formar sargas que se secan ya sea a la intemperie o dentro de estructuras de madera con techo de palma (galeras) relativamente protegidas del sol. Este trabajo es realizado tradicionalmente por familias huicholas. La mayor parte de la materia prima que los productores entregaban en esa época consistía en tabaco que se secaba o curaba en sargas. Sin embargo, lo más selecto de la producción, sobretodo de los tabacos virginia, se entregaba recién cosechada (tabaco verde) para ser deshidratada en las plantas de hornos, propiedad de las empresas, que se instalaron en la región costa norte.

En 1936 se instaló en el país una nueva empresa relacionada con el conglomerado transnacional: la Compañía Cigarrera La Moderna S.A., filial de la transnacional Brown & Williamson, que se asoció con la BAT para el suministro de la materia prima. Así, la Comercial Nayarita abasteció durante 10 años a las transnacionales El Águila y La Moderna.

---

a lo que *alcanza* a quedar después de la liquidación-, que tiene una connotación más cercana al concepto de "ingresos". Solamente en algunos contextos se utilizan los dos primeros términos, ya que también forman parte

La contribución de la Comercial Nayarita a la modernización de los procesos productivos fue fundamental: experimentación con diversos tipos de semillas, prueba de los fertilizantes, herbicidas y pesticidas químicos que recién hacían su aparición, introducción de tractores para preparar las tierras, construcción de hornos para el secado de ciertos tipos de tabaco, y otros adelantos de la época.

Sin embargo, hacia el año de 1946, las transnacionales prácticamente obligaron a los propietarios de esta compañía a vendérselas para absorberla dentro de su propia compañía habilitadora, Tabaco en Rama S.A. (Tersa)<sup>18</sup>. Este cambio se debió a la decisión de la industria cigarrera de empezar a controlar más cercanamente el proceso productivo que estaba en manos de intermediarios nacionales, aunque no por ello se deshizo de los mismos: los antiguos socios de la Comercial Nayarita fundaron dos nuevas empresas intermediarias: La Tabaquera Nacional, propiedad de Pedro Mauss y Rafael Tortajada, basada en Tuxpan y Tabacos Nayaritas de Leopoldo Caravallo que operaba en la zona de Villa Hidalgo (Sáinz y Echegaray, 1988: 216). El Águila y La Moderna siguieron comprándole tabaco tanto a estas nuevas empresas como a sus demás intermediarios.

Tersa –ya bajo su control directo– continuó experimentando nuevos métodos y sistemas de trabajo e introduciendo innovaciones tecnológicas, avanzando en el proceso de integración vertical de la agricultura a la industria que se había iniciado con la Comercial Nayarita. Aunque en un principio no habilitó más superficie de la que heredó de esta compañía, a partir de 1950 fue paulatinamente extendiendo su habilitación sin intermediarios,

---

del lenguaje común del medio tabaquero.

<sup>18</sup> Casi todos los estudios que mencionan esta etapa histórica (Chumacero 1985; Tabamex-INEGI 1989 y otros) ubican el surgimiento de Tersa en el año de 1936, aunque Valtierra (1984) piensa que hay una confusión de fechas y tanto este autor como Sáinz y Echegaray (1988) sostienen que se trata del año 1946. Todo parece indicar que el año correcto es 1936, pero Tersa solamente va a empezar a jugar un papel relevante a partir de 1946, después de la absorción de La Comercial Nayarita (véase Tortajada 1985).

particularmente para los tabacos que más necesitaba cuidar. Entre las innovaciones en el manejo del cultivo cabe mencionar la producción de plántulas en planteros administrados por la empresa, antes manejados por los propios productores, para controlar su calidad; la introducción en mayor escala de agroquímicos; la prohibición de sembrar otros cultivos en las tierras dedicadas al tabaco en la temporada de lluvias<sup>19</sup>, para dejarlas descansar; y, la sustitución del riego por goteo por el riego por aspersión, el cual requiere la utilización de equipos de riego.

En 1951, El Águila construyó la primera gran planta industrial beneficiadora de tabaco -hoy llamada Desvenadora Lázaro Cárdenas-, donde se le quita la vena a la hoja, clasifica y se acondicionan las pacas para su venta. Considerando los planes del gobierno de llevar la sustitución de importaciones a la rama del tabaco, a partir de 1956 Terna lanzó un ambicioso programa de investigación y experimentación en torno a la adaptación de diversas variedades de tabacos a los suelos del estado, con el objeto de estudiar la posibilidad de producir en México los tabacos de mejor calidad. La producción nacional se destinaba a las marcas baratas pero, para las marcas de precio alto, como Raleigh<sup>20</sup>, se debía recurrir a la importación. De estas fechas también datan las preocupaciones por investigar más a fondo el problema del exceso de cloruro en varias áreas de la costa nayarita, ya que dada la deficiente calidad de muchas de las fuentes de agua era muy común que las tierras se salinizaran después de períodos relativamente cortos de explotación (Améndola 1984: 85-87).

---

<sup>19</sup> La temporada del tabaco en Nayarit comienza alrededor de octubre y termina en junio del siguiente año, antes del inicio de la temporada de lluvias.

<sup>20</sup> Como reseña Améndola (1984: 87), este programa incluyó una clasificación muy completa de los suelos de la planicie costera de Nayarit que todavía sería utilizada en los setentas y ochentas en la época de la empresa paraestatal Tabamex. Asimismo, Terna continuó en los siguientes años con la búsqueda de zonas aptas para el cultivo en los estados de Sonora, Chiapas, Oaxaca, Tabasco y Veracruz.

### 1.2.1. Los problemas sociales en la época de los intermediarios

Para los años cincuenta, lo que cambió en el escenario cotidiano fueron los cada vez más numerosos conflictos que comenzaron a manifestarse. Según coinciden la mayoría de los análisis, el principal motivo de los mismos radicaba en la estructura de intermediación que empezaba a manifestar signos de agotamiento. En efecto, los intermediarios convinieron inicialmente a las compañías cigarreras ya que les evitaban el tener que entablar tratos directos con un número elevado de productores, pero a la larga se empezaron a generar problemas que, en determinadas ocasiones, llegaron incluso a hacer peligrar la provisión de materia prima en forma oportuna a la industria. Asimismo, a medida que el paquete tecnológico se sofisticaba, éstos dejaban de ser un adecuado vehículo para la transferencia de tecnología a los productores, cuestión que se tornaba cada vez más importante para ciertos tipos de tabaco, particularmente los de mejor calidad, cada vez más requeridos.

En efecto, algunos de los intermediarios más grandes se habían convertido en verdaderos caciques con gran poder económico<sup>21</sup>. Diversificados hacia otros giros de la actividad económica, ya no siempre actuaban en forma subordinada a las compañías cigarreras: a menudo utilizaban parte del financiamiento adelantado en actividades ajenas al tabaco y vendían en el mercado clandestino una fracción de la producción contratada, donde se comerciaba el tabaco no sujeto como contratación. En ocasiones, en vez de transferir las habilitaciones a los productores que correspondía, algunos intermediarios -muchos de los cuales para ese entonces provenían de los grupos caciquiles que se habían formado dentro de los ejidos- arrendaban en forma ilegal tierras para producir ellos mismos la solanácea. Particularmente durante el alemanismo (1946-1952), época en que se dio rienda suelta a un

---

<sup>21</sup> El análisis del intermediarismo se basa en buena medida en los capítulos IV y V de la tesis de Esteban Valtierra (1984).

proceso de reconcentración agraria, pudieron acaparar considerablemente grandes extensiones, tanto de propiedad privada como de propiedad social (ejidos y comunidades)<sup>22</sup>.

En esta época ya estaban plenamente consolidados los cacicazgos ejidales y el entramado corporativo estructurado en torno a la reforma agraria mexicana. La organización campesina oficial, la Confederación Nacional Campesina (CNC), vehículo prácticamente obligatorio para los campesinos que quisieran acceder a la posesión de la tierra, pasó de ser una instancia promotora del reparto agrario durante el cardenismo a representar un “aparato político de contención preventiva de las movilizaciones campesinas” después de 1940 (Gordillo 1988a: 151). Al interior de los ejidos, a lo largo y ancho del país, se fue desarrollando un proceso encubierto de acaparamiento y de renta de parcelas y todo un mercado de tierras con reglas del juego no escritas, variables de un ejido a otro, instrumentado desde el Comisariado Ejidal, instancia que se convirtió en el bastión de los grupos caciquiles dominantes. Estos poderes se reforzaron gracias al manejo de los recursos de la habilitación del tabaco y la posibilidad de asignar tierras para su cultivo. Si bien muchos ejidos desarrollaron formas de gobierno más democráticas, donde las Asambleas Ejidales funcionaban y tenían un mayor control sobre sus comisariados, esto no fue el caso de la mayoría de los ejidos tabacaleros del país. Los caciques ejidales se entendían con los intermediarios y muchas veces pasaron a ser ellos mismos los propios intermediarios.

En todas las regiones tabaqueras del país proliferaron contratistas y subcontratistas, generándose desde minifundios hasta el cultivo de algunos surcos de tabaco, como en algunas partes de Oaxaca y Veracruz, significando que los alcances tuvieran que repartirse entre muchos. En el otro lado del tablero, los créditos eran acaparados por pocos: contratos arriba de 10 hectáreas y algunos cercanos a las 100 hectáreas en manos de grandes y medianos

---

<sup>22</sup> Para el cultivo del tabaco, entre 50 y 100 hectáreas representa una gran explotación.

propietarios privados y ciertos ejidatarios. Había gran disparidad de condiciones de financiamiento: en muchos casos éste era insuficiente y determinaba que los productores tuvieran que recurrir a préstamos usureros para financiar parte del proceso productivo, en espera de recuperarse a la hora de la liquidación. Además, era común el cobro indebido de intereses, problemas con el peso del producto, arbitrariedades en la clasificación y descuentos injustificados a la entrega de la producción, pretextándose deficiencias de calidad, y muchos otros causados por la voracidad de los intermediarios que siempre buscaban mejorar la comisión que obtenían por cada “carga” de 138 kilos de tabaco. Cuando surgían problemas de cierta trascendencia, éstos eran solucionados en forma coyuntural con la intervención de Ligas de Comunidades Agrarias -es decir las cúpulas estatales de la CNC-, las dependencias federales como el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización (DAAC) y la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), o los gobernadores en turno, dependiendo de las situaciones.

El motivo central de conflicto entre los productores y los intermediarios empezó a girar en torno a los precios de la materia prima. Durante los cuarenta se registraron en Nayarit numerosas peticiones de aumento de precios articuladas a través de comités espontáneamente y específicamente formados para tal efecto, cuyas demandas terminaban siendo canalizadas por el conducto de la Liga de Comunidades Agrarias y que se resolvían generalmente con la intervención final del gobernador del estado (Heredía y Villaseñor 1987: 85-86). A partir de 1946, con el ascenso al poder en Nayarit de Gilberto Flores Muñoz (1946-1952), personaje estrechamente identificado con los grandes intereses tabaqueros, quien se convertiría en el hombre fuerte de la entidad, se ejercería un manejo sumamente autoritario de las relaciones con los grupos sociales subordinados. Durante el llamado “Maximato” de Flores Muñoz los

precios prácticamente se estancaron, no obstante el desencadenamiento de una considerable tendencia inflacionaria a partir de 1956<sup>23</sup>.

Otro gran y delicado motivo de conflictos era el llamado tabaco “libre” producido por cosecheros fuera de contrato. En la literatura disponible sobre el tema se maneja que éste era tolerado e incluso fomentado por las empresas cigarreras, ya que les servía para regular la oferta e incidir en los precios hacia la baja. Según Antonio Chumacero, el mecanismo era el siguiente: ya que los rendimientos variaban considerablemente año con año, se calculaba que la superficie contratada fuera usualmente inferior a las necesidades. La parte restante para cubrir la totalidad provenía de las siembras libres de las que se obtenía un tabaco a precios menores a los oficiales, producido con poca o nula habilitación (1985: 31). Desde el punto de vista social, se generaba una división entre los productores, o un “enfrentamiento permanente entre campesinos de una misma condición social y de una misma necesidad económica”, como decía Alfredo V. Bonfil, dirigente de la CNC a fines de los sesenta (1985: 156). Esto se debía, siguiendo este razonamiento, a que los que estaban bajo contrato se oponían a la existencia de los productores libres cuya presencia en el mercado abarataba el costo de la materia prima. Asimismo, en temporadas de sobreproducción, los últimos debían recurrir a la protesta y a la movilización para obligar a las empresas a adquirir su producción.

Aunque se hizo costumbre responsabilizar a las empresas cigarreras, este mercado paralelo también podía perjudicar a las empresas más grandes como Tersa, ya que los

---

<sup>23</sup> Gobernador de Nayarit en el periodo 1946-1952 y Secretario de Agricultura y Ganadería durante la presidencia de Adolfo Ruiz Cortínez (1952-1958). Durante su gubernatura, coincidente con el alemanismo, se declaró a Nayarit “granero de la República”, por lo que se abolió el libre comercio del maíz y el frijol y se cerraron las fronteras con Jalisco y Sinaloa para que estos productos básicos se comerciaran a través de intermediarios autorizados por el gobierno estatal a precios más bajos que los del mercado. Esto obligó a los campesinos nayaritas a vender su producto a precios reducidos exclusivamente a estos intermediarios, muchos de los cuales eran intermediarios de tabaco. El posterior nombramiento de Flores Muñoz como Secretario de Agricultura de debió en buena medida a su eficaz papel para implementar este programa.

productores podían utilizar los recursos de la habilitación que ésta les brindaba para producir una cantidad adicional, en detrimento de la calidad. Asimismo, para los intermediarios era fácil obtener un ingreso extraordinario aumentando el número de hectáreas con poca o nula inversión adicional. Sin embargo, la sospecha sobre las cigarreras se derivaba del hecho de que muchas veces terminaban comprando esta producción, excepto cuando ésta era excesiva. De acuerdo a José María Basagoiti, presidente de La Tabacalera Mexicana, las siembras clandestinas se derivaban del carácter sumamente redituable del tabaco, no de la iniciativa de las empresas, que: “no han tenido más participación que la de resolver el problema social (...). La historia de nuestras tantas veces excesivo y no planeados inventarios, así lo demuestra (1972: 3).

Intervinieran o no, aunque todo parece indicar que sí lo hacían, por lo menos las compañías más pequeñas, hubiera sido muy difícil evitar el florecimiento de este mercado ya que en ese entonces existía un considerable número de compradores de tabaco y además los estándares de calidad todavía no eran muy elevados. Como se vio, las cigarreras habían conocido un proceso de concentración pero todavía subsistía un considerable número de pequeñas fábricas que coexistían con las grandes e impedían que las primeras controlaran el mercado y se pusieran de acuerdo sobre precios y condiciones de contratación. En el mercado de los tabacos oscuros existían todavía más agentes que se podían interesar en la materia prima, como pequeños fabricantes de puros, purillos, cigarros de hoja, de mascar y demás subproductos.

En 1953 estalló la primera huelga de entrega de tabaco verde para hornos que paralizó las plantas de hornos de la zona de Santiago Ixcuintla, encabezada por simpatizantes del Partido Popular de Vicente Lombardo Toledano. Los productores tuvieron que resistir por la

fuerza para impedir que los camiones y las cuadrillas de cortadores de tabaco llevadas por las empresas levantaran la cosecha. Se formó una comisión -a la cabeza de la cual se colocó como era habitual la Liga de Comunidades Agrarias-, que negoció un incremento del precio de casi 50%. Sin embargo, esta lucha careció de continuidad y las compañías retiraron el crédito de los líderes que iniciaron el movimiento la siguiente temporada (Ceballos *et al.* 1985: 53-54): Durante el transcurso de la misma década, sobretodo en 1956 y 1958, se siguieron suscitando conflictos y movilizaciones en las zonas tabaqueras, sobre todo en la región costa-norte, aunque sin resultados demasiado positivos por carecer los productores de una organización independiente de la central oficial (Valtierra 1984: 132-133; Rodríguez Canto 1985: 52-58).

Estos conflictos eran indicativos de que los intermediarios -privados y ejidales- mostraban cada vez menor capacidad para contener las manifestaciones de descontento. A partir de 1956, a raíz de una crisis de sobreproducción que no pudo ser contenida por los intermediarios y que finalmente obligó a las empresas a comprar los excedentes del mercado libre para apaciguar el conflicto que se suscitó, se emprendió una gradual eliminación de los mismos, hasta que en 1960 se firmó, en Tepic, capital del estado de Nayarit, un acuerdo entre la SAG y las cigarreras mediante el cual éstas se comprometían a realizar las contrataciones en forma directa o a través de subsidiarias propias.

A pesar de los problemas antes mencionados, la demanda de créditos aumentaba día con día. El tabaco continuaba siendo altamente valorado ya que, junto con la caña de azúcar, era de los contados cultivos que ofrecían financiamiento y que seguían reportando márgenes de utilidad considerablemente más elevados que los otros cultivos, particularmente los básicos como el maíz y frijol que ya empezaban a ser menos redituables y cuyos precios de

garantía serían prácticamente congelados a partir de 1959 con el "desarrollo estabilizador". De ahí que fuera cada vez más fuerte la presión que ejercían los pequeños productores en contra de los acaparamientos de los contratos y las siembras de grandes superficies de tabaco.

Con la sustitución del intermediarismo por la operación directa de las compañías, el proceso de integración vertical de la agricultura a la industria que se venía forjando desde la época de la Comercial Nayarita alcanzó un mayor grado de consolidación, puesto que la fase agrícola quedó todavía más integrada al proceso de transformación industrial. A las dos compañías habilitadoras, Tersa y Tabacos Mexicanos, esta última filial de La Tabacalera Mexicana<sup>24</sup>, se agregaron los Departamentos de Campo de las otras cigarreras o bien se establecieron convenios entre las existentes para el abastecimiento de tabaco. Coincidiendo con la eliminación de los intermediarios, y frente a la presión que ejercía el gobierno para reducir las importaciones, la superficie cosechada y la producción en Nayarit se dispararon a partir del año 1954: de alrededor 18 000 hectáreas y 20 000 toneladas, se pasó a un cifra arriba de las 27 000 hectáreas y 40 000 toneladas durante los sesenta (véase el cuadro 1).

Tersa compró la empresa intermediaria de Pedro Maus y Rafael Tortajada en 1956. Así, solamente se mantuvo en operaciones la otra empresa intermediaria de los antiguos socios de La Comercial Nayarita, la de Leopoldo Caraballo, que sería absorbida por Tersa unos años después. Esta última duplicó la superficie que habilitaba, expandiéndose desde su bastión, el municipio de Santiago Ixcuintla, a los municipios de Tuxpan, Rosa Morada, San Blas, Tecuala, Acaponeta y Compostela (Valtierra 1984: 132-135). Siendo la compañía más grande, que a fines de la década de 1950 controlaba alrededor del 80% de la producción de tabaco en el estado de Nayarit, marcaba la pauta en lo que a montos de la habilitación y

---

<sup>24</sup> Las dos únicas compañías nacionales grandes que quedaban. El Buen Tono, del Sr. Ernesto Pugibet, y La Tabacalera Mexicana del Sr. José María Basagoiti, se fusionaron en 1960, conservando la razón social de la segunda (Valtierra 1984: 269).

precios pagados al productor se refiere (Améndola 1984: 178).

### **1.3. auge y crisis de la agroindustria del tabaco durante la década de 1960**

Durante la década de 1960 se dieron grandes cambios, motivados principalmente por las instrucciones gubernamentales en el sentido de avanzar a pasos más veloces en la sustitución de importaciones y aumentar el nivel de las exportaciones. La inminencia de medidas arancelarias más drásticas obligó a Terna a acelerar sus experimentaciones agronómicas y a buscar lugares adecuados para producir todos los tipos de tabacos que necesitaba. A mediados de la década el poder ejecutivo emitió un decreto que obligó a acelerar el proceso, con lo que en pocos años prácticamente se eliminaron las importaciones y se pasó de un saldo deficitario de la balanza comercial de 22.2 millones de pesos en 1965 a uno superavitario de 182.6 en 1972 (Chumacero 1985: 42).

Desde el punto de vista de las tecnologías utilizadas, se generalizaron una serie de modificaciones al paquete tecnológico que se venían probando desde antes, con la introducción de variedades mejoradas de tabacos burley y virginia, el aumento del número de labores agrícolas y la ampliación del uso de fertilizantes e insecticidas químicos, un mayor número de riegos a las plantaciones, cambios en la manera de cosechar y en los métodos del curado (o secado) y otros que contribuyeron al aumento de los rendimientos por hectárea y repercutieron en forma importante en el empleo rural.

Las corrientes migratorias hacia Nayarit –cuyas zonas agrícolas al mismo tiempo conocieron una expansión bastante significativa de cultivos como hortalizas, frutales, arroz y caña de azúcar - se intensificaron en forma importante. Los trabajadores agrícolas que

migraban desde otros estados de la República en busca de trabajo, se sumaron a los indios huicholes, coras, mexicaneros y tepehuanos que tradicionalmente bajaban de sus comunidades de la sierra nayarita en tiempos de cosecha. A esta población trabajadora hay que sumar el significativo número de obreros empleados en las plantas de hornos y en las de desvenado. Hacia mediados de la década los 627 hornos para secado de tabaco concentrados en 21 plantas y 4 plantas desvenadoras ocupaban un total de 7 820 trabajadores durante cerca de 6 meses (LLanos Lerma 1970: 68). El número de empleados administrativos y de campo de las empresas y los obreros de la fábrica de cigarrillos de Tepic y de otras ciudades de la República también era elevado. Asimismo, en los sesentas se registra la incorporación definitiva de las mujeres en los planteros, la cosecha, el ensarte, en el proceso de selección de las hojas salidas de los hornos y en las labores de desvenado (Améndola 1984: 88-98).

El nivel de empleo de maquinaria se mantuvo en una situación intermedia: se incorporó para ciertas labores adicionales pero se desechó para otras. Los tractores se utilizarían sobretodo para la preparación de los suelos y algunas labores del cultivo. También se difundiría ampliamente la utilización de bombas y equipos de riego y aparatos livianos para la aplicación de agroquímicos. Después de diversos ensayos, se abandonaron los intentos de mecanizar más ampliamente el trabajo en los planteros, no dieron resultado las máquinas plantadoras importadas y tampoco el empleo de las máquinas ensartadoras que fueron ensayadas durante varias temporadas (*idem*). Esto se debió a una serie de factores: tomando como punto de partida el bajo costo de la mano de obra mexicana, se sopesaron los pros y contras, como el hecho de que ciertos trabajos mecanizados podrían representar un ahorro en salarios pero no producían un resultado de la calidad deseada, así como la aceptación o rechazo de los mismos por parte de los productores campesinos, naturalmente inclinados a

emplear fuerza de trabajo en vez de sustituirla por máquinas. El paquete tecnológico del tabaco, importado en buena parte de sus aspectos, también incorporó elementos y técnicas tradicionales campesinas, como el curado en sartas. Confrontado a las condiciones naturales y sociales específicas de cada región, combinó tecnologías avanzadas con actividades manuales y artesanales.

Vistas las cosas en retrospectiva, durante los años cuarenta y cincuenta se puede decir que los productores medianos y grandes, con una dinámica de operación empresarial, fueron los primeros en adoptar los avances tecnológicos que se fueron generando. Un grupo de productores de este estrato, tanto propietarios privados como ejidatarios más prósperos, adicionalmente se fue especializando en ofrecer “maquilas”, es decir en rentar sus servicios de maquinaria agrícola y equipos de riego a aquellos que no tenían este tipo de medios de producción. Los pequeños productores basados en una lógica campesina, por su parte, tendían en esas décadas a dedicarse a los tabacos de menor calidad que no requerían tanto cuidado. La novedad de los sesenta radicaría en el hecho de que, debido a las nuevas exigencias de la industria, el paquete tecnológico se intentó generalizar para todos los productores, pequeños y grandes.

Al principio hubo reticencias por parte de numerosos campesinos en seguir al pie de la letra las nuevas indicaciones. En esa época, cuando se liquidaba a los productores o intermediarios al finalizar la temporada, descontándose del valor de la producción entregada el monto correspondiente a la habilitación, se pagaba de acuerdo a dos calidades diferenciadas, lo que significa que si se valuaba la producción en el nivel más alto ello hubiese repercutido en un mayor ingreso. Además, si la producción no resultaba ser de suficiente calidad, podía ser total o parcialmente rechazada o ser objeto de penalizaciones con

descuentos monetarios. La dificultad de elevar el nivel de calidad de la producción determinó que las compañías multiplicaran el número de supervisores de campo encargados de la asistencia técnica y de la vigilancia de la correcta realización de las especificaciones técnicas, a la vez que se modificaron los contratos para desglosar con exactitud las labores a realizar y los montos de la habilitación correspondientes a cada una de ellas. Éstas quedaron asentadas en listas llamadas “costos del cultivo” o “cuotas de habilitación” (Valtierra 1984: 157).<sup>25</sup>

La política de sustitución de importaciones tuvo dos efectos principales: un aumento de la superficie cultivada en determinadas zonas de expansión y una reorganización general de las áreas de cultivo a nivel nacional que implicó el retiro de las superficies menos viables económicamente hablando. Gracias al relevamiento de los suelos realizado por Tersa, se seleccionaron nuevas zonas, tanto en la planicie costera de Nayarit como en los demás estados de la República. La región abierta al cultivo más importante fue la de Zimatlán, en los Valles Centrales de Oaxaca, en 1967, donde se encontraron condiciones propicias para la producción de tabacos de tipo turco o aromático, necesarios en pequeñas cantidades pero indispensables para la manufactura de cigarrillos. Paralelamente, se dio un proceso de retiro de una serie de zonas cuya producción no era redituable debido a la caída de la demanda mundial de tabacos oscuros, o porque sus suelos registraban altos índices de salinidad, ya que las experimentaciones llevadas a cabo por Tersa determinaron con precisión cuál era el máximo nivel de sales permitido<sup>26</sup>. El retiro de los créditos para producir tabaco, como veremos más adelante, generaría graves problemas sociales y políticos.

En 1967, 81.4% del valor total de la producción correspondió a Nayarit, 8.88% a

---

<sup>25</sup> A manera de ejemplo, en el Anexo 1 se presentan costos del cultivo de los años noventa.

<sup>26</sup> Cabe mencionar que hasta mediados de la década de 1950 el tabaco producido en tierras salinizadas todavía era aceptado (aunque cada vez menos) por ciertos compradores, pero con el cambio de los criterios, las cigarrerías se pusieron cada vez más estrictas en cuanto a rehusarse a adquirir este tipo de tabacos.

Veracruz, 6.39% a Oaxaca y 3.33% a otras entidades. Veracruz se subdividía en tres grandes regiones, el norte (Álamo, Papantla y Platón Sánchez), el centro (Córdoba) y el sur (San Andrés Tuxtla). En el norte y el centro el grueso de la producción era habilitada por las compañías cigarreras, mientras que esto no era el caso del sur debido a que se trataba de tabacos oscuros para puros. Ese año las cigarreras contrataron en Nayarit a 6 132 ejidatarios y a 169 propietarios privados en un total de 18 684 hectáreas, con una superficie media de 2.8 hectáreas para los primeros y de 8.8 para los segundos<sup>27</sup>. En contraste, en Veracruz esas mismas cifras fueron: 3 482 hectáreas habilitadas, correspondiendo 6 312 a ejidatarios y 203 a pequeños propietarios, con una superficie media de 0.33 para los primeros y de 6.6 para los segundos (LLanos Lerma 1970: 62 y 64). Estas cifras sí son indicativas de la brecha que separaba a los ejidatarios de los pequeños propietarios.

De acuerdo a estas cifras, había un número similar de ejidatarios en Nayarit y Veracruz para una superficie 8 veces menor en el último estado. El número de hectáreas habilitadas por ejidatario a nivel estatal era ciertamente muy bajo (entre 0.10 y 0.30 hectáreas). Sin embargo, esta estadística puede resultar algo engañosa porque incluye a los miles de microproductores de Córdoba “donde los ejidatarios siembran pequeñas parcelas en las laderas de las montañas y en los corrales y patios de sus casas” (*idem*: 64). Los productores del norte del estado, aunque tenían superficies más grandes que los de Córdoba - oscilando entre media hectárea y una hectárea y media-, en su mayoría eran campesinos de subsistencia que, enfrentados al deterioro de los precios del maíz y frijol, obtenían un ingreso monetario importante del tabaco, derivado tanto de los salarios contemplados en la habilitación (los cuales en su mayor parte se quedaban dentro de la unidad doméstica ya que

---

<sup>27</sup> Como se puede ver, existe una diferencia de 1500 hectáreas estimadas para Nayarit con relación a las que se presentan en el cuadro 1. Ignoramos de donde provienen las cifras de LLanos Lerma Lerma, pero es probable

las labores agrícolas eran realizadas por miembros de la familia del productor), como de los alcances obtenidos de la liquidación.

Veracruz, que había sido una de las grandes zonas productoras del siglo XIX, debido a la paulatina pérdida de mercado registrada por los puros primero y por los cigarrillos manufacturados con tabacos oscuros después, mantenía para ese entonces un nivel de producción muy reducido. Su participación en la economía tabacalera se restringía al poco dinámico mercado de tabaco para puros y pipa y a la menguante producción de tabacos oscuros para cigarrillos que se requerían para las mezclas de determinadas marcas, ya que en México no se desarrolló un mercado importante de cigarrillos negros. La pérdida de terreno con el paso del tiempo de los cigarrillos elaborados con tabacos oscuros frente a las nuevas marcas norteamericanas que cada vez más inundaban el mercado, como era el caso de la marca *Delicados* de La Tabacalera Mexicana, así lo atestiguaba.<sup>28</sup> Como podemos ver en el cuadro 1, es muy notoria la caída sostenida de la superficie del “resto del país” -es decir básicamente Veracruz y Oaxaca-, que pasó de un promedio aproximado de 25 000 hectáreas a principios de 1960 al de 15 000 hacia fines de la década.

En Oaxaca la tradicional región productora de tabacos para puros era la de Tuxtepec-Valle Nacional, que había continuado su declive desde principios de siglo, mientras que la de tabaco aromático para cigarrillos de Zimatlán-Valles Centrales, en auge, llegaría a contar con a principios de los setenta con alrededor de 4 000 microproductores con un promedio de 0.10 hectáreas cada uno, cosechadas 2 veces al año (González López 1971: 124). Las compañías privadas que introdujeron este tipo de tabaco lo hicieron copiando el modelo balcánico

---

que provinieran de las cigarreras, ya que se habla de hectáreas y número de productores habilitados.

<sup>28</sup> Esta situación se agravaba más aún porque en esa época el contrabando de cigarrillos estadounidenses era muy extendido. La pérdida de importancia de su principal marca llevó a La Tabacalera Mexicana a asociarse, en

basado en pequeñas explotaciones familiares, bajo la recomendación de los técnicos turcos que las asesoraron y las convencieron de que el sistema familiar campesino en muy pequeña escala era el más adecuado<sup>29</sup>. En esa región, el paquete tecnológico estableció una limitada utilización de tractores restringida a la preparación de tierras, cuando las pendientes no lo impedían, además del empleo de equipos de riego y agroquímicos. Sin embargo, la mayor parte de las labores del cultivo eran de carácter manual y artesanal, tanto en la fase agrícola, como en la del curado que se realizaba en sargas sostenidas dentro de galerías rudimentarias y no requerían la contratación de mano de obra extrafamiliar (González López 1971: 122-124). En términos generales, todos los tabacos de Oaxaca y del Golfo de México guardaban estas características de emplear una mayor proporción de mano de obra y producirse en forma menos mecanizada que los tabacos rubios, aunque habían variaciones considerables de acuerdo a las regiones.

En cuanto a la situación social de los tabaqueros, los muy pequeños productores o microproductores de estas regiones no habían superado su tradicional situación de marginación, aunque ya no se presenciaban las formas extremas de explotación de antaño. Entre estos grupos, a veces no era tanto que las compañías los sobreexplotaran, ya que los ingresos del tabaco siempre eran más altos que los de otros cultivos, sino que tenían unidades tan pequeñas que éstos siempre eran insuficientes y generaban la constante demanda que se les dotara con un mayor número de plantas cada ciclo. Sin embargo, por su dispersión geográfica y condición indígena de muchos de ellos, que los llevaba a estar sumamente desinformados de lo que sucedía afuera de su entorno, también estaban sujetos a abusos de parte de los distintos agentes que se situaban arriba de ellos, como inspectores, líderes cenesistas coludidos con las empresas y otros compradores en pequeña escala. En algunos

---

1966, con la Liggett and Myers, transnacional que adquirió 49% de las acciones de esta empresa, para producir en México las marcas Chesterfield y I.&M, pero éstas no dieron resultado.

ejemplos que se presentarán en las páginas subsecuentes se podrá ver que los aumentos de los precios siempre llegaban al último al estado de Oaxaca.

La situación no era tan mala para los productores con extensiones un poco más grandes y obviamente menos para los que tenían superficies mayores, pero de todas formas los tabacaleros de estas regiones nunca conocieron una bonanza comparable a la de los de Nayarit, siempre tuvieron condiciones relativamente precarias o inseguras. Muchos perdieron sus habilitaciones durante los sesenta y los que se mantenían en la actividad se verían siempre amenazados con las severas reducciones de la superficie que se registraron hacia fines de la década y principios de la siguiente. Como dice Chumacero: “en general, la superficie cultivada de tabacos oscuros sufrió severas reducciones, desapareciendo la zona central de Veracruz y disminuyendo la de la Huasteca (Platón Sánchez) y la de Álamo, así como la de Valle Nacional en Oaxaca<sup>30</sup> (1985: 30). En esta época, las compañías cigarreras reducían o aumentaban el número de hectáreas habilitadas también en función de los problemas políticos que se les presentaban, buscando evitar lugares fuertemente politizados como Álamo, donde un grupo importante de productores estaba dirigido por César del Ángel, conocido dirigente anteriormente vinculado a la CNC que no dudaba en recurrir a la movilización de sus bases para lograr sus objetivos<sup>31</sup>.

Uno de los pocos lugares que se mantuvo relativamente al margen de la crisis y la reducción de la superficie fue la región de Los Tuxtlas, en el sur del estado de Veracruz, donde se producían tabacos para puros de alta calidad. Después del declive de las primeras

---

<sup>29</sup> Entrevista con el Sr. José María Basagoiti, Ciudad de México, 13 septiembre 2000.

<sup>30</sup> Esta disminución no se nota tanto en el cuadro 1 en los años comprendidos entre 1968 y 1972, probablemente porque presenta hectáreas cultivadas, lo que significa que en determinados años, con los siniestros agrícolas, pueden haber habido un indeterminado número de hectáreas cultivadas que no aparecen. Sin embargo, de todas formas las tendencias generales se confirman: si consideramos que en 1970 el rango se habría ubicado alrededor

décadas del siglo XX, la producción de había estabilizado nuevamente, aunque a un nivel más bajo. La crisis motivada por la reestructuración productiva de la década de 1960 no tuvo gran impacto porque aquí no intervenían las cigarreras y la demanda de tabaco no había disminuido, pero ello no quiere decir que los pequeños productores se hubieran visto beneficiados. A pesar de que se realizó el reparto agrario y se formaron ejidos a mediados de la década de 1930 también, las antiguas familias terratenientes mantuvieron el control sobre la producción, rentando (ilegalmente) tierras ejidales y empleando a los ejidatarios como peones en sus propias tierras.

En Nayarit, en contraste, aunque los campesinos, al igual que en las demás regiones, empleaban predominantemente fuerza de trabajo familiar, el hecho de que las superficies eran más grandes y que el proceso productivo de los tabacos rubios fuera más mecanizado, determinaban que tuvieran que recurrir a un más alto nivel de contratación de jornaleros externos. Para determinadas labores agrícolas, como la plantación, algunas durante el crecimiento de la planta en el campo, pero sobre todo la cosecha y el ensarte, las necesidades de mano de obra rebasaban con mucho la capacidad de la unidad campesina de proveerla. La reorganización de las áreas de cultivo y el retiro de las zonas salinas en Nayarit afectó a zonas enteras, como las del norte del estado, y a un número importante de productores pero, a diferencia de los Veracruz y Oaxaca, la superficie total del estado se había mantenido más o menos estable durante la década comentada e inclusive había conocido un incremento entre 1968 y 1972, en épocas de descenso de la superficie para el resto de las regiones (cuadro I).

Si analizamos la columna de los rendimientos del cuadro citado, podemos notar su incremento en Nayarit desde fines de los cincuentas, cuando éstos empezaron a oscilar en torno a una tonelada y media por hectárea, probablemente coincidiendo con los cambios en el

---

de las 15 000 hectáreas, esto representaría por lo menos 10 000 hectáreas menos que a principios de la década, cuando este rango se situaba arriba de 25 000.

paquete tecnológico, pero el despegue más significativo es durante el lustro 1968-1972, cuando llegan a 1.93 en promedio. Esto se explica por el hecho de que para esas fechas la restructuración productiva y la supervisión estricta estaba dando sus frutos, mientras que en el resto del país los rendimientos habían permanecido estancados. Si recurrimos a las pocas cifras sobre ingresos, solamente disponibles para Nayarit, tenemos que en 1966 éstos habían alcanzado niveles muy altos, después de un aumento de los precios cuyos orígenes serán vistos en el próximo apartado. Considerando el promedio de alcances por hectárea de los diversos tipos de tabaco plantados, éstos fueron de 6 654 pesos en la temporada 1965-1966 y de 7 220 (pesos corrientes) en la temporada 1968-1969, lo que equivalía a 15 474 y 15 592 pesos de 1996 respectivamente, cifras nunca antes conocidas por los tabacaleros nayaritas (Chumacero 1985: 43 y LLanos Lerma 1970: 64). A juicio de Valtierra:

"Los campesinos durante el tiempo en que operó Tersa obtuvieron los mayores ingresos reales (por lo menos hasta 1965-1966). Algunos de ellos manifestaron que en el ciclo 1980-1981 habían obtenido utilidades del tabaco en monto nominal casi iguales a las obtenidas en otro ciclo agrícola unos quince años atrás y que de entonces a la fecha no habían tenido una mejoría en sus ingresos. Durante muchos años el tabaco, en lo que hace a utilidades, no tuvo comparación con el resto de los cultivos porque Tersa siempre procuró que la solanácea fuera el más rentable de los cultivos para eliminar cualquier signo de competencia. Esta situación se manifestaba en que todos los años más y más campesinos pedían ingresar a la producción de tabaco" (1984: 169).

Aunque no se podrían catalogar como pequeños empresarios, una buena parte de los productores nayaritas -excepto los que tenían superficies insuficientes y/o se ubicaban en las peores tierras que no eran muchas porque las cigarreras tendían a cancelarles los contratos-, una buena proporción llegaba a niveles que podríamos calificar de campesinos "estacionarios" y "excedentarios", en contraste con el predominio de los niveles de "subsistencia" e incluso "infrsubsistencia" de Veracruz y Oaxaca, sin que ello signifique no

---

<sup>31</sup> Entrevista con el Sr. José María Basagoiti. Ciudad de México, 13 septiembre 2000.

habían campesinos de los estratos más prósperos en estos dos últimos estados<sup>32</sup>. Empleamos esta estratificación que se deriva de la conocida tipología elaborada por la CEPAL en 1982, donde se hizo un reprocesamiento de los datos de los censos de 1970 con una metodología que permite distinguir entre estratos campesinos y empresariales y establecer diferentes categorías al interior de éstos. Además, existe una categoría de productores “intermedios” que oscilan entre la condición campesina y la de pequeños empresarios que es muy útil para describir a una franja no desdeñable de productores de tabaco, especialmente nayaritas. Aunque no tenemos suficientes datos para aplicar una tan elaborada metodología a los tabacaleros de los sesentas, nos apoyamos en los pocos trabajos que existen y en las observaciones recogidas del trabajo de campo para fundamentar estas opiniones.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Haciendo una apretada síntesis de la tipología de la Cepal, el estrato de “infrasubsistencia” es aquel cuyo potencial productivo no es suficiente para satisfacer las necesidades alimentarias básicas, mientras que el de “subsistencia” es el que apenas llega a cubrir estas necesidades, pero cuyos ingresos derivados de la actividad agrícola no alcanzan para “generar un fondo de reposición de los medios de producción y de los insumos físicos ... necesarios para sostener de un ciclo a otro dicho potencial productivo”, por lo que las unidades de estas dos categorías tendían, a principios de los setenta, “al deterioro de sus condiciones de producción o debían subvencionar dicho fondo con algún ingreso extraparculario”. El estrato “estacionario” era capaz de generar un excedente por encima de los requerimientos básicos de consumo, equivalente al fondo de reposición y ciertas reservas para eventualidades, es decir se ubicaba en una situación de “reproducción simple”, mientras que el estrato “excedentario” es aquél capaz de generar un excedente por encima de las necesidades de reproducción simple, pero que no puede equiparar a la tasa media de ganancia. Todos los estratos campesinos contrataban menos de 25 jornales al año. Por encima de estos estratos campesinos se encuentra el estrato “transicional” (pago de entre 25 y 500 jornales al año), que oscila entre la condición campesina y la de pequeños empresarios agrícolas. El estrato empresarial, basado en la explotación de fuerza de trabajo asalariada (pago de más de 500 jornales al año), tiene una lógica capitalista, es decir que si no obtiene la ganancia media se retira del mercado. Este último está subdividido en pequeños, medianos y grandes empresarios agrícolas (1982: 105 y 109).

<sup>33</sup> La tipología referida sirvió para cuantificar a nivel nacional los productores que estaban ubicados en cada una de estas categorías. También intentó cuantificar de acuerdo a estos estratos a los productores de varios cultivos específicos como maíz, frijol, algodón, trigo, jitomate, caña de azúcar, cultivos forrajeros, oleaginosas, tabaqueros y otros, pero en el caso del tabaco, aunque aporta datos interesantes, realiza una subestimación importante de su nivel socioeconómico al utilizar solamente como parámetro el elevado número de jornales contratados, cuestión que pone a estos productores en los estratos más altos, cuando los salarios no son obtenidos por recursos propios sino que provienen de las empresas habilitadoras. Suponemos que el mismo problema se presenta para los cañeros que, al igual que los tabaqueros, de seguir estos datos, aparecían como productores mayoritariamente empresariales a principios de los setenta, cuando se realizó el levantamiento de los datos del Censo.

### **1.3.1. Cambios políticos durante la primera mitad de los años sesenta**

A principios de la década de 1960, la hasta entonces poco significativa intervención estatal cobró mayor presencia, tanto en lo económico como en lo político. Prácticamente el único ámbito que había sido objeto de medidas regulatorias había sido el de la industria cigarrera. Para proteger a la pequeña industria, entre 1944 y 1950 estuvo vigente un decreto de “saturación” de la industria que impedía la instalación de nuevas fábricas (véase Sáinz y Echegaray 1988: 217-218 y Valtierra 1984: 116-118). También cabe mencionar el hecho de que durante los cuarenta y cincuenta la banca oficial, a través del Banco Nacional de Crédito Ejidal (Banjidal), solía otorgar algunos créditos de habilitación en zonas con problemas de exceso de cloruro, mediante convenios con las empresas intermediarias para que éstas compraran el tabaco a precios subsidiados, a fin de preservar las fuentes de trabajo y evitar problemas políticos y sociales.

Durante la presidencia de Adolfo López Mateos (1958-1964), escenario de la parte final del ciclo de luchas campesinas que se habían iniciado a principio de los cincuenta, - particularmente en el norte del país con la Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCM) de tendencia lombardista y en el estado de Morelos con el Partido Agrario Obrero Morelense (PAOM) liderado por Rubén Jaramillo (véase H. C. de Grammont 1989)-, se tomaron diversos tipos de iniciativas encaminadas a regular y fomentar la actividad tabacalera y a amortiguar los conflictos sociales. En este gobierno, calificado por los historiadores como más sensible a las necesidades de las clases populares, sobre todo en comparación con el autoritarismo y la política abiertamente antiejidalista que caracterizó a los tres anteriores gobiernos, las acciones abarcaron desde un aumento de los precios del tabaco y una serie de recomendaciones que se hicieron durante la segunda mitad del año 1961 que

pretendían normar los contratos y atender ciertos motivos de quejas de los productores, sin mayor trascendencia en términos prácticos, hasta otras un poco más decididas como promover las exportaciones brindando financiamiento a través de las instituciones crediticias oficiales. Asimismo, tanto durante este sexenio como en del presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) se realizó una importante inversión pública en infraestructura hidráulica: entre 1960 y 1970, la superficie de riego del estado de Nayarit aumentó de 328 a 10 432 hectáreas (Domike y Rodríguez 1976, citado por Améndola 1984: 207).

En relación al financiamiento estatal, es interesante observar que, durante el primero de los sexenios citados, se buscó la implantación de compañías competidoras de la BAT para contrarrestar su excesivo poder y, al mismo tiempo, el crédito oficial, además del objetivo económico de apoyar las exportaciones, mantuvo una orientación social. Esto se puede ilustrar con el caso de una empresa exportadora de capital italiano, la compañía Santa María de México, S. A., que inició sus operaciones adquiriendo 4 000 toneladas de tabaco libre que se habían generado durante la sobreproducción de la temporada 1961-1962, cuando numerosos productores no sujetos a contratación se quedaron con el producto en sus manos y las cigarreras se negaron rotundamente a comprarlo. Esta empresa, que se instaló con la promesa de invertir en la construcción de hornos, habilitó cerca de 3 000 hectáreas durante las dos siguientes temporadas con el apoyo financiero del Banco de Crédito Agrícola (Bangrícola), pero siguió comprando tabaco libre, lo cual generaba problemas a Terna ya que muchos de sus productores plantaban superficies adicionales con su financiamiento, con el consecuente menoscabo de la calidad. Las protestas de Terna hicieron que -esto ya durante el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz- el Bangrícola redujera el apoyo a la compañía italiana,

hasta provocar su retiro del país en 1966 y el ingreso de nuevas empresas exportadoras, ahora relacionadas con el conglomerado transnacional (Valtierra 1984: 153-154).

En efecto, después de la Santa María, el Bangrícola mantuvo sus operaciones pero esta vez financiando cultivos de tabaco para dos compañías habilitadoras y exportadoras norteamericanas: Tabacos Aztec S.A., filial de la K.R. Edwards Leaf Tobacco Co, transnacional que se instaló en México en 1966 y la Exportadora de Tabacos Mexicanos S.A. de C.V. (Extamex), filial de The Austin Co. que, al igual que Tabacos Aztec, invirtieron en la construcción de sus respectivas plantas desvenadoras en Tepic. Otras compañías que gozaron de apoyo por parte del Bangrícola en esa época fueron las nuevas cigarreras y empresas exportadoras Cigarros Bayolán, filial de R.J. Reynolds y Cigarrera Nacional, filial de Philip Morris International, estas dos últimas asociadas con Extamex para la obtención de tabaco preindustrializado o sin manufacturar.<sup>34</sup> Sin embargo, fueron más las cigarreras que desaparecieron, absorbidas por El Águila, La Moderna y La Tabacalera Mexicana, que las que se crearon: hacia fines de los sesenta, estas últimas, de un total de 14 registradas, acaparaban 96% de la producción de cigarrillos (LLanos Lerma 1970: 65).

En la recta final de su período presidencial, López Mateos tomó una decisión que a la postre sería la que más afectaría los intereses de los grandes grupos cigarreros: optar por la designación, en 1963, de un candidato progresista del sector campesino del Partido Revolucionario Institucional (PRI) para la gubernatura de Nayarit del período 1964-1970, el Dr. Julián Gazcón Mercado, terminando con 18 años de cacicazgo de Gilberto Flores Muñoz.

---

<sup>34</sup> Vamos a hablar de *tabaco sin manufacturar* o *tabaco preindustrializado* para referirnos al tabaco que después de secado en las parcelas o en los hornos pasa por el proceso industrial de desvenado, empaque y acondicionamiento para su almacenamiento en las empresas desvenadoras. Cuando hablemos de *materia prima* nos referiremos al tabaco (verde o secado en sartas y galerones) entregado por los productores a las empresas para su posterior procesamiento.

La primera acción significativa del nuevo gobernador fue reglamentar a nivel estatal la Ley Federal de Tierras Ociosas y revitalizar el reparto agrario en la entidad, cuya intensidad había disminuido notablemente desde al cardenismo, para afrontar el creciente desempleo rural causado, entre otros factores, por la terminación de los Convenios de Braceros con los Estados Unidos que afectó a numerosos migrantes nayaritas. Su segunda acción fue intentar elevar los precios y mejorar las condiciones de contratación de los productores en la agroindustria del tabaco, principal actividad económica del estado en ese entonces, para lo cual se acordó la convocatoria, de parte del titular del DAAC, a nombre del saliente presidente de la República, a una reunión para analizar los precios de las distintas variedades de tabaco para la temporada 1964-1965, donde participaron funcionarios gubernamentales, representantes de las compañías, los gobernadores de los otros dos estados grandes productores de tabaco, Veracruz y Oaxaca, y los dirigentes de las ligas de Comunidades Agrarias de los 3 estados.

Como las conversaciones con los representantes de las compañías cigarreras no prosperaban, cuando se inició la segunda ronda de negociaciones, ahora sin la participación de sus similares de Veracruz y Oaxaca, el gobernador Gazcón Mercado convino con los dirigentes campesinos de Nayarit detener la plantación del tabaco. Sin embargo, esta medida de presión no tuvo otro efecto más que desatar una fuerte contraofensiva de los intereses afectados, quienes en medio de una intensa campaña en los medios de comunicación para desacreditar la demanda de aumento de precios, organizaron el envío, de parte de productores nayaritas, de miles de telegramas a las autoridades federales desautorizando esta demanda y exigiendo que se abrieran las contrataciones para dicha temporada. Considerando un conjunto de circunstancias que hacían imposible mantener su medida de presión, en palabras del propio

gobernador: “nos declaramos derrotados por las empresas extranjeras y aceptamos que se iniciaran las contrataciones en las mismas condiciones que en años anteriores” (Gascón Mercado 1988: 47).

La CNC, por otra parte, había empezado a tomar cartas en relación a los campesinos proveedores de las agroindustrias afectados por la caída de los precios internacionales de las principales materias primas sucedido a fines de los cincuenta y principios de los sesenta, iniciando la formación de Uniones Nacionales de Productores en las ramas de la copra, ixtle, candelilla, ajonjolí, tabaco, café, caña de azúcar y otras (véase Mackinlay 1996). En 1964 los tabaqueros oaxaqueños se inconformaron porque no obtuvieron un aumento del 15% al precio del tabaco que el líder nacional de la CNC, Javier Rojo Gómez, había negociado con una de las empresas (La Tabacalera Mexicana), el cual sí fue otorgado a los nayaritas y veracruzanos. Esto generó una reprimenda de parte del dirigente de la Unión Nacional de Productores de Tabaco (UNPT), creada en 1961, a los representantes de Oaxaca, quienes "por negligencia o apatía (...) no supieron exigir el cumplimiento del acuerdo". Esta disparidad de condiciones dio lugar a la creación de una comisión de estudio en el seno de la CNC encaminada a formular un “contrato tipo” que rijera las operaciones comerciales entre agricultores y empresas (*Revista Política*, No 106, p. 24).

En el año de 1965 se presentó una coyuntura favorable para que el gobernador de Nayarit retomara la iniciativa política. A raíz del retiro del crédito de habilitación a algunos ejidos de la zona norte del estado se formó una Sociedad Cooperativa en el ejido de Palma Grande, Municipio de Rosamorada, Nayarit, con la participación de militantes del Partido Popular. El gobernador Gascón Mercado, que había estado buscando inversionistas extranjeros ajenos al conglomerado transnacional, promovió el encuentro de los coopertivistas

con la compañía checoslovaca Transakta Pzo. La cooperativa, después de muchas gestiones ya que el gobierno federal, a través del Banjidal, se mostraba reticente a apoyarla, finalmente obtuvo financiamiento de este banco para producir tabaco y firmó un convenio para la venta del mismo a esta compañía, pactando un precio tres veces más alto del que se pagaba en la entidad.

La forma de pago era bastante peculiar: 40% en efectivo y 60% en maquinaria agrícola. Aún así, "la cantidad obtenida en efectivo (4.40 pesos) era superior a lo que pagaban para ese momento las compañías de Nayarit (3.64 pesos), con el beneficio adicional de obtener la maquinaria que necesitaban, como los 30 tractores Zetor del primer pago" (Valtierra 1984: 146). Aunque el trato inicial era por la compra de 350 toneladas y el número de asociados nunca rebasó los 200, se generó una gran conmoción a nivel estatal y nacional: a la constitución de la cooperativa asistieron más de 1 400 campesinos y el hecho fue destacado ampliamente por la prensa nacional donde aparecieron artículos denunciando el carácter abusivo de las compañías transnacionales y la enorme disparidad entre los precios internacionales y los prevalecientes en México<sup>35</sup>. La victoria de la Cooperativa de Palma Grande se convirtió en un referente básico de las luchas de los productores nayaritas, quizás la más destacada de sus anales históricos<sup>36</sup>.

En octubre de 1966, en respuesta a la crisis desencadenada por esta Cooperativa, las compañías aceptaron, a iniciativa de las autoridades federales, integrar un Comité Nacional del Tabaco (CNT) con el objeto de generar un espacio de discusión y resolución de los diferentes problemas de la actividad. Este comité estaba compuesto por representantes de

---

<sup>35</sup> Véase los artículos publicados en la revista *Siempre* en 1966 reproducidos en Chumacero 1985: 127-151.

varias Secretarías de Estado encabezadas por la Secretaría de Agricultura y Ganadería, de los gobiernos estatales de Nayarit, Veracruz y Oaxaca y de la CNC a nivel nacional y de las Ligas de Comunidades Agrarias de los mismos estados. Después de mes y medio de arduas negociaciones, el principal acuerdo fue el compromiso de parte de las compañías de hacer una revisión periódica de los precios, empezando por los de la temporada 1966-1967, otorgándose un fuerte aumento de entre 71 y 128%, dependiendo de las variedades. Para los tabacos producidos Nayarit, de 45 y 46% en Veracruz y de 11 y 12% en Oaxaca, aunque posteriormente subieron un poco más en este último estado para ubicarse en el rango de 18 y 19% respecto a los precios vigentes antes del convenio.

El acuerdo también incluyó, entre otros aspectos, un aumento de los montos de financiamiento o cuotas de habilitación por hectárea, para ajustarlas a los costos de producción de cada variedad de tabaco; la fijación de una sola categoría de calidad para recibir del tabaco, en vez de las dos que existían anteriormente; la libertad para los productores de adquirir los insumos por su cuenta, particularmente los agroquímicos; la reducción de los plazos de las empresas para efectuar las liquidaciones de la cosecha; y, el establecimiento de superficies máximas a los contratos, de 4 hectáreas tratándose de ejidatarios y 12 para pequeños propietarios. Otras demandas, como la incorporación de los tabaqueros al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), fueron dejadas a una comisión para estudiar el tema (LLanos Lerma 1970: 76-81).

Con posterioridad a esta reunión, el Comité Nacional del Tabaco resultó inoperante, debido a que se estableció como criterio de la toma de decisiones el consenso entre sus integrantes. En adelante no se efectuaría la revisión de los precios pactada, ya que la parte empresarial se opondría sistemáticamente. Otros acuerdos, como el referido a los límites a los

---

<sup>36</sup> Para más detalles sobre esta experiencia y el movimiento campesino tabacalero en general, véase, además del autor antes citado: Chumacero 1985, Gascón Mercado 1989, Sáinz y Echegaray 1988 y Rodríguez Canto 1985.

contratos para reducir la concentración de las superficies, se cumplieron sólo parcialmente. Mucho menos se avanzó con el tema del IMSS. Por el contrario, animadas por un cambio de la correlación de fuerzas a su favor en las esferas gobernantes del país<sup>37</sup>, las cigarreras asumieron una actitud de endurecimiento hacia las reivindicaciones de los productores de tabaco: de acuerdo a una de las organizaciones campesinas de la época, después de 1967 los costos reales del cultivo aumentaron vertiginosamente sin que se diera una actualización de las cuotas de habilitación ni de los precios, motivando una reducción de los alcances de los productores de 56.3% en promedio en el período 1967-1972 para las 5 variedades habilitadas en Nayarit, no obstante los aumentos a los precios de los cigarrillos autorizados en 1967 y 1971 (Chumacero 1985: 43 y 154).

La ofensiva de las empresas estaba guiada por su percepción de que habían hecho demasiadas concesiones en la negociación de 1966 y que resultaba necesario volver a inclinar la balanza de su lado. Una de sus prioridades fue neutralizar al gobernador de Nayarit, por lo que se redobló la campaña de boicot que no había cesado desde los primeros enfrentamientos de 1964. En 1967, las empresas desataron una fuerte ofensiva para destituirlo que incluyó una movilización de todos sus aliados dentro del estado, incluyendo líderes campesinos, obreros y del sector popular, altos oficiales del ejército, políticos cercanos al antiguo cacique Gilberto Flores Muñoz. Aunque no logró su objetivo principal, esta movilización empresarial culminó con la renuncia del Secretario General de Gobierno, principal operador político del Gobernador, debilitándolo fuertemente en los últimos 2 años de su mandato (véase Chumacero 1985 y Gascón Mercado 1989).

---

<sup>37</sup> Alejandro Gascón Mercado, en sus memorias (1989), habla de un poderoso funcionario de la Secretaría de Agricultura que es quien definía la política federal hacia la rama del tabaco.

#### 1.4. crisis de la agroindustria tabacalera y formación de Tabamex (1967-1972)

Más que protestas por el deterioro de los ingresos -los que en 1967 alcanzaron uno de los niveles más altos en la historia de la agroindustria, aunque como vimos decayeron después-, lo que más llama la atención en los documentos escritos sobre la época son las denuncias acerca de la pésima relación entre productores y empresas. No obstante los acuerdos alcanzados en el seno del Comité Nacional del Tabaco, en la literatura se repiten una serie de denuncias acerca de la concentración de las superficies en determinadas localidades; la insuficiencia de las cuotas de habilitación que obligaba a los productores a endeudarse a altas tasas de interés con particulares para sacar adelante la producción; el autoritarismo de las empresas en lo tocante a la calificación y pesado del producto, aplicándose descuentos injustificados por deficiencias del producto entregado; la imposición de insumos agroquímicos a precios sumamente altos; la permanencia de siembras "libres" o clandestinas fomentadas por las empresas fuera de programación; la corrupción de los inspectores, calificados como "los personajes más odiados, pero más temidos por los campesinos"<sup>38</sup> y, el retiro súbito, sin previo aviso, de determinadas superficies y de zonas enteras por no convenir a las compañías mantener en ellas los créditos de habilitación (véase, entre otros Bonfil 1985; Chumacero 1985; González Sierra 1987; Teubal et al.1982).

Sin embargo, hay que tomar con cierta reserva algunas de estas afirmaciones, en su gran mayoría provenientes de políticos, dirigentes campesinos, militantes, funcionarios y periodistas sumamente críticos de las transnacionales, muchos de ellos interesados,

---

<sup>38</sup> Esta cita proviene de Antonio Chumacero, Gerente General de Tabamex durante los setenta, quien también plantea que surgió "la práctica de 'ir a medias': el campesinado obtenía el crédito a condición de entregar al inspector la mitad de sus 'alcances' (utilidades) al final de la temporada; otras veces el pago era anticipado: en no pocas ocasiones les concedían préstamos personales, siempre y cuando le entregaran una parte al inspector (1985: 26-27)

particularmente los que opinaron durante el año 1972, en la nacionalización de la agroindustria del tabaco que se llevaría a cabo a fines de ese año. Los antecedentes de esta férrea crítica se remontan, como vimos, a la campaña emprendida por el gobernador Gascón Mercado para mejorar las condiciones de los productores de su estado, que encontraron eco en el grupo de intelectuales de izquierda como Renato Leduc agrupados en torno a la Revista *Siempre*. Todos ellos lógicamente buscaban resaltar el presunto mal trato a que estaban sometidos los productores de tabaco, sin realizar un análisis más pormenorizado del problema. Los trabajos académicos posteriores nunca cuestionan esta visión, sino que la dan por cierta.

Ahora bien, es importante señalar que si bien Torsa -blanco principal de las críticas- era la compañía más importante, no era la única ya que, solamente considerando el estado de Nayarit, con la expansión del número de empresas en la segunda mitad de los sesenta, para la temporada 1971-1972, esta compañía habilitaba al 58.7% de los productores y el resto se subdividía de la siguiente forma: 10.1% Tabacos Aztec, 9% Cigarrera Nacional; 8.5% La Tabacalera Mexicana y 0.5% La Libertad -esta última era una pequeña cigarrera formada con capitales nacionales que operaba en el Occidente del país-, mientras que el 5.2% restante era contratado por 2 organizaciones campesinas<sup>39</sup>. A ello hay que agregar, en Oaxaca y el Golfo de México, además de la presencia de las cigarreras, compañías exportadoras de tabacos oscuros y un considerable número de talleres de puros de menor o mayor tamaño y diversos fabricantes de productos del tabaco que compraban tabaco a los productores.

Uno de los problemas que presentan los puntos de vista referidos es el de la generalización. A menudo los juicios no distinguen bien las épocas, por lo que se achaca a Torsa o a "las transnacionales", indistintamente, algunos hechos sucedidos cuando los

---

<sup>39</sup>Se trataba de la Cooperativa de Palma Grande (0.3%) y la Asociación Ejidal Esteban Baca Calderón (4.9%) (datos tomados de Jáuregui 1980: 227).

intermediarios manejaban la relación directa con los campesinos, si bien ello se puede justificar con el argumento de que Terna estaba “detrás” de los intermediarios, lo cual no siempre era cierto. Tampoco se diferencian suficientemente bien las compañías y las regiones o localidades. Por ejemplo, es probable que algunas cigarreras o sus filiales, contradiciendo los acuerdos de la negociación de 1966, impusieran sus propios fertilizantes e intentaran escamotear a los campesinos con el pesado de su producto, pero cabría poner en duda que se tratara de prácticas sistemáticas y generalizadas de todas las compañías, como se desprende de los críticos aludidos. Para dilucidar este tema habría que hacer una investigación mucho más profunda que rebasa las posibilidades de este capítulo introductorio.

Esto no significa que pretendamos exculpar a las transnacionales. Ciertamente durante los sesenta empezaron a ser muy estrictas en lo que se relaciona con la aplicación del paquete tecnológico y la calidad en el recibo. De acuerdo al Ingeniero José Núñez Camarena, quien trabajaba para La Moderna en la época, las compañías exportadoras como Tabacos Aztec y Extamex se caracterizaban por realizar grandes descuentos a los productores cuando recibían tabaco de mala calidad, pero esto sucedía sobre todo en Veracruz, particularmente en la zona de Álamo, y no tanto en Nayarit.<sup>40</sup> También está el testimonio de Don Rafael Tortajada, el antiguo socio de la Comercial Nayarita, quien plantea que, en la época en que la compañía intermediaria de la que era socio con Pedro Mauss fue eliminada, “el trato amistoso que se daba a los campesinos fue suprimido”, y que el productor “a pesar de ser el dueño del terreno de cultivo, quedaba convertido en peón asalariado”. También menciona que a partir de

---

<sup>40</sup> De acuerdo a las regulaciones vigentes, adoptadas en el CNT, las compañías exportadoras, para asegurar la calidad del producto podían descontar hasta el 69% de la producción, mientras que las cigarreras nacionales solamente el 10%. La entrevista fue realizada en la Ciudad de Tepic, capital del Estado de Nayarit, el 5 de agosto de 1999. Cuando se realizó la entrevista el Ingeniero Núñez Camarena era Gerente de Planeación de Agroindustrias Moderna.

entonces se empezó a escuchar “el rumor que se esparcía sin poder precisarse en procedencia” sobre “las arbitrariedades de la que eran víctimas” los productores, la corrupción de los inspectores y las estafas en las mesas de recibo, “originándose un odio que algún día tendría que aflorar violentamente”, aportando ejemplos concretos sobre tales cuestiones (1985: 122-123).

Es notorio que Antonio Chumacero, quien publica el artículo de Tortajada en la compilación de la que él es el editor, se inspiró cercanamente en lo que éste plantea para hacer las críticas sobre el recibo y los inspectores<sup>41</sup>. Como actor social participante en la agroindustria tabacalera, no podemos garantizar la imparcialidad de Don Rafael, quien como él mismo relata estaba sumamente enemistado con Roberto Ugarte, accionista mayoritario de El Águila<sup>42</sup>, arquitecto de los cambios arriba aludidos, a quien calificó de “formidable capitán de empresa” y “bull-dog” de las compañías cigarreras (p. 124). Además, Tortajada fue empleado a principios de los setentas por la recién creada empresa paraestatal Tabamex, de la que Chumacero era Gerente de la zona Nayarit. No hubiésemos cuestionado estas afirmaciones, que en la primera lectura nos parecían totalmente convincentes, a no ser porque en el trabajo de campo, hablando con viejos tabaqueros que vivieron este período, no predomina una versión tan negativa de la época de transnacionales sino que, por el contrario,

---

<sup>41</sup> A continuación se cita la versión de Tortajada (compárese con las notas de pie de página Nos 22 y 27): “se comentaba que el inspector “fulano” accedió a recomendar un contrato de 10 hectáreas, pero a medias con el contratante; que en el otro ejido tuvieron que dar a otro inspector 12 hectáreas; que al ejidatario “fulano” le anotaron 200 pesos más de raya a condición que le diera la mitad al inspector. Y en ocasiones, cansados de quejarse silenciosamente, explotaban en algún exabrupto de cantina y venían las represalias” (1985: 122). También es notorio que la lectura de Chumacero fue superficial porque en el primer caso no se plantea que el productor tuviera que dar al inspector la mitad de sus alcances, lo cual hubiera sido a todas luces exagerado, sino que se establecía una asociación a medias en la explotación de la parcela de 10 hectáreas, sin especificarse en qué términos ésta se daba.

<sup>42</sup> Hay que aclarar que como la ley de inversiones extranjeras impedía que compañías extranjeras fueran propietarias de la mayoría de las acciones de empresas instaladas en México, se recurría a prestanombres, a veces ejecutivos mexicanos de las empresas, o a la nacionalización de ejecutivos norteamericanos.

más bien un sentimiento de añoranza de esa que, en realidad, fue la época de oro de la agroindustria debido a los altos precios vigentes.

Considerando que también es cierto que las compañías, en el tránsito que significó la década de los sesenta, cambiaron de una actitud tolerante hacia una actitud cada vez más empresarial basada en la eficiencia y la cabal aplicación del paquete tecnológico, y que las quejas que se esgrimían no fueron inventadas sino que eran reales, es muy probable que el trato más estricto fuese hacia los productores menos eficientes, con los que se habían desarrollado crecientes tensiones, aumentadas por la siempre presente posibilidad del retiro de la habilitación, particularmente en Veracruz, Oaxaca y en las áreas menos productivas de Nayarit. Como estas empresas tampoco tenían todas las facilidades del mundo para retirar los contratos de habilitación, se mantenía una relación viciada en espera de un desenlace donde las compañías tenían todas las de ganar. Empero, la situación difería con los productores más eficientes -concentrados en Nayarit, aunque también existían en las otras regiones- que, aunque en ocasiones pudieran quejarse del autoritarismo con el que se empezaron a comportar las empresas que parece bastante evidente y de la pérdida de parte de la autonomía de la que antes habían gozado en el proceso productivo, no se veían afectados en la misma medida que los anteriores e incluso estaban satisfechos con las retribuciones que obtenían. Prueba de ello es la alianza con las empresas impregnada de una relación paternalista, manifestada en las movilizaciones políticas contra el gobierno de Gascón Mercado.

La paradoja de la época consistió en que la década de 1960, sobretodo en su segunda mitad, fue una de las épocas de mejores ingresos para los productores y, al mismo tiempo, de mayores niveles de protesta y descontento en el campo tabaquero. Esto se explica, en nuestra opinión, por el impacto socialmente diferenciado que tuvo la profunda reestructuración que

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

conoció la agroindustria en esa época. Por un lado estaban los productores contratados en las mejores tierras (grandes y pequeños) que se beneficiaban de esta bonanza, concentrados en el estado de Nayarit y, por el otro, aquellos que habían perdido el crédito de habilitación o estaban amenazados de que ello sucediera por el retiro de las compañías de las superficies con tabacos oscuros (Oaxaca y Veracruz) y de las tierras salinas (en todas las regiones).

Cuando sobrevino el deterioro de los precios pagados al productor después del aumento de 1966, los productores “económicamente viables”, para utilizar una expresión contemporánea, fueron los únicos en amortiguar el impacto ya que conocieron un aumento considerable de sus niveles de productividad, mientras que los demás, cuyos ingresos de todas formas nunca fueron demasiado elevados debido a lo reducido de sus parcelas y al hecho de que los tabacos oscuros tenían un precio más bajo, no solo tuvieron que enfrentar dificultades económicas sino también un trato agresivo de parte de las compañías e inclusive presiones para que abandonaran el cultivo o aceptaran ingresos bajos. Ello explicaría el hecho de que las manifestaciones de organización y movilización campesinas más significativas que antecedieron a la nacionalización de la agroindustria tabacalera y la formación de la empresa paraestatal Tabacos Mexicanos S.A. de C.V. (Tabamex) no provinieran de las mejores plantaciones de Terna, sino sobre todo de lugares que se organizaron para defenderse del retiro de los créditos de habilitación, de tabaqueros “libres” cuya permanencia siempre era incierta o bien de núcleos de campesinos relacionados con las compañías más chicas y menos productivas que habían resentido con mayor fuerza el deterioro de sus ingresos en el período 1967-1972.

Respecto a la corrupción de los inspectores es necesario señalar que sí la había, en una magnitud difícil de evaluar, y ello se explica en parte porque los inspectores sustituyeron a

los intermediarios que en muchas ocasiones solían realizar este tipo de prácticas y las habían hecho costumbre<sup>43</sup>. Sin embargo, lo que no dicen estas críticas es que muchas de las quejas de los campesinos contra los inspectores reflejaban también su protesta en contra de la supervisión técnica en sí misma. Antes de los años sesenta, en la medida en que los requisitos de calidad no eran tan altos, estaban acostumbrados a trabajar sin mayor inspección y a administrar los recursos de la habilitación en forma mucho más autónoma. Era muy común, por ejemplo, que se desviarán recursos de la habilitación hacia otros cultivos o al consumo de la unidad doméstica. Con la generalización del nuevo paquete tecnológico, los inspectores tuvieron que asumir un papel más activo en la no muy popular tarea de vigilar que se cumpliera cabalmente con el calendario de los trabajos y se acataran las especificaciones técnicas, para que se obtuviera un producto con las características y la calidad que las empresas demandaban en los contratos.

Algo similar se puede decir de los retiros de los créditos de habilitación que dejaban a los campesinos sin el codiciado financiamiento del tabaco. La manera como lo señalan estos críticos, lo cual a veces correspondía con la apreciación subjetiva de muchos campesinos afectados, era que ello no obedecía a razones técnicas sino a motivaciones políticas. En una intervención donde el Secretario General de la CNC, Alfredo V. Bonfil, recoge los resultados de una serie de consultas realizadas con organizaciones tabacaleras, señala en repetidas ocasiones argumentos en el sentido de que áreas enteras “se cancelan injustificadamente y luego vuelven a abrirse con condiciones políticas distintas”, o que el reparto de las

---

<sup>43</sup> A sus observaciones sobre la corrupción de los inspectores. A. Chumacero agrega que es su opinión todo estaba calculado por las compañías tabacaleras: “a su personal de campo les pagaban sueldos muy bajos, con lo cual los forzaban a explotar a los campesinos, explotación que no sólo consistía en lo antes mencionado (la

superficies de siembra atendía “al grado de lealtad o sumisión” de los campesinos con la empresa (1985: 154-155).

El retiro por consideraciones políticas efectivamente sucedía –tal como lo pudimos constatar en la entrevista que realizamos con el Sr. Basagoiti<sup>44</sup>-, lo que en cierta medida valida la crítica y la demanda de que el retiro de los créditos se realizara bajo algún mecanismo de vigilancia gubernamental para evitar arbitrariedades, pero el repliegue de las compañías se debe también al hecho de tratarse de zonas que habían dejado de ser aptas, ya sea por ser productoras de tabacos oscuros o por tratarse de tierras que se habían salinizado con el paso del tiempo, que determinaba la necesidad de efectuar un cambio de localización del cultivo. Este era el caso, por ejemplo, de las dos zonas de donde provenían las organizaciones opositoras de la época en Nayarit, la Cooperativa de Palma Grande y la Sociedad Ejidal Esteban Baca Calderón, cuyas tierras fueron desechadas por presentar este problema de salinidad.

En lo que sí tenía mayor grado de razón Alfredo V. Bonfil era en su protesta porque la cancelación de contratos a productores individuales e incluso en zonas enteras se hacía sin previo aviso ni indemnización de los gastos incurridos por los campesinos en instalaciones o inversiones realizadas en sus predios y que no se contemplara compensación alguna o se buscaran alternativas para los afectados, o en el hecho de que las empresas no se responsabilizaban de los resultados de los experimentos realizados en parcelas de productores, ni mucho menos de los errores por ellas cometidos al brindarles indicaciones técnicas, para solo dar unos ejemplos de una serie de aspectos importantes que a su juicio debían ser regulados en los contratos y ser objeto de vigilancia por parte de las oficinas

---

práctica de “ir a medias”. H.M.), sino que también significaba tener controlados a los productores para que no se quejaran y exigieran mayores precios o más habilitación: si alguno se quejaba, perdía el crédito” (1985: 27).

gubernamentales correspondientes (1985: 160).

Como no existía ninguna instancia que los verificara y además éstos eran individuales, la CNC desde hacía tiempo había incorporado entre sus demandas el que se reglamentaran y establecieran “contratos-tipo”, supervisados por el gobierno, para proteger a los pequeños productores de los grandes consorcios que fácilmente podían ponerse de acuerdo entre sí sobre precios y demás condiciones de contratación. Una vez que la nueva Ley Federal de Reforma Agraria, promulgada en 1972 en los inicios de la presidencia de Luis Echeverría (diciembre de 1970-diciembre de 1976), establecía la obligación de registrar los contratos ante el Departamento de Asuntos Agrarios de la Secretaría de Agricultura (antecedente de la Secretaría de la Reforma Agraria establecida durante el mismo sexenio), la CNC retomó su antigua demanda de un contrato tipo a nivel nacional y de contratos colectivos regionales, demandas que habían sido desoídas en el pasado.

Otro comportamiento muy criticado de las transnacionales tabaqueras es acerca de la utilización política que hacían de su enorme poder económico. Para tener una idea de la magnitud de esto último, el Dr. Julián Gazcón Mercado comenta que el presupuesto de Tersa para habilitar sus cosechas en 1964 era 10 veces mayor el presupuesto anual del gobierno del Estado, y que a él las compañías le ofrecieron en 1965 un soborno equivalente al monto presupuestal estatal de un año para detener sus acciones de promoción de los intereses de los productores (1989:79 y 94). Además de los sobornos a los gobernadores, Tersa aportaba recursos financieros a la tesorería estatal para la realización de obras públicas en las comunidades tabacaleras. Es usual que los estudios y trabajos sobre el período citen las siguientes declaraciones de Manuel Aguilera, primer Director General de Tabamex:

---

<sup>44</sup> En la entrevista mencionada el Sr. Basagoiti sostiene que efectivamente intentaban salir de las zonas más politizadas pero no por una cuestión de principios sino porque la actitud de los líderes (refiriéndose particularmente a César del Angel) dificultaba considerablemente sus operaciones.

"La influencia de las compañías tabacaleras fue trasponiendo el ámbito técnico agrícola, al grado de intervenir en la vida política de las comunidades: decidían la elección de las autoridades ejidales a base de manejo del crédito de habilitación como instrumento de presión política. Su control a nivel de comunidad, unido a su capacidad financiera y administrativa, brindaban un esquema de poder real, que a menudo era determinante en niveles superiores de decisión política. En rigor, los acontecimientos políticos de las últimas tres décadas en las zonas tabaqueras, deben ser encuadrados en el marco de influencia de las empresas tabacaleras" (1976: 70).

En Veracruz y Oaxaca los intereses tabaqueros eran sumamente poderosos pero su impacto se restringía a las localidades donde se desempeñaban. No tenían una magnitud estatal como en Nayarit, donde la producción de tabaco abarcaba una buena cantidad de municipios y representaba la actividad más importante en términos de inversión, empleos y derrama económica en general. El poder de manipulación y control político de las empresas en este estado era muy grande. Su capacidad de influencia abarcaba tanto los diversos eslabones de la estructura territorial de la CNC (Comisariados Ejidales-Comités Regionales Campesinos-Liga de Comunidades Agrarias) como las instancias de representación popular (presidencias municipales, diputaciones locales y federales) y obviamente las estructuras de la administración pública estatal y federal. La confrontación con el gobernador Julián Gazcón Mercado durante el período 1964-1969 puso al desnudo su enorme capacidad desestabilizadora, lo cual generaba una gran irritación en determinados círculos políticos nacionales. Según Alfredo Bonfil "las transnacionales habían incursionado muy evidentemente en la dominación campesina. El control de las estructuras locales de poder, desde el ejido hasta los municipios y las gubernaturas, atentaba contra las funciones estatales propiamente dichas" (citado por Ceballos *et al.* 1985: 60).

Sin embargo, esta afirmación, al igual que la de Aguilera arriba citada, aunque se basan en hechos reales, probablemente derivan conclusiones algo exageradas ya que sugieren

que las empresas incursionaban en la política en forma permanente, cuando en realidad lo hacían en coyunturas determinadas, ya que su vocación eran los negocios, no la política en sí misma, aunque para garantizar la buena marcha de los últimos tenían aseguradas sus posiciones en la esfera política y, llegado el caso, ejercían su influencia. La campaña promovida por las cigarreras contra un gobernador ajeno a sus intereses en Nayarit fue uno de los elementos que dieron pie para que, una vez el presidente Luis Echeverría en el poder - quien recriminó a las compañías cigarreras de comportarse como "las antiguas empresas petroleras"-, el gobierno empezara a pensar en la necesidad de formar una empresa estatal que se encargase de la producción de tabaco preindustrializado, responsable de la relación con los productores, en sustitución de las compañías cigarreras y exportadoras.

La CNC, que pocas iniciativas solía tomar sin el beneplácito de la burocracia agraria, formó a fines de 1971 la Asociación de Sociedades Locales de Crédito Ejidal General Esteban Baca Calderón. Esta asociación inició sus operaciones gestionando créditos con el Banjidal destinados a productores que habían quedado sin habilitación -principalmente por ocupar tierras con problemas de salinidad-, con el doble propósito de hacerse de una base política y a la vez minar el monopolio de las empresas transnacionales. En la temporada 1971-1972 financió el cultivo de 1 000 hectáreas, pero la producción quedó embodegada ya que ninguna cigarrera accedió a comprarla. Lógicamente, en los trabajos históricos citados se habla de "boicot", mientras que las cigarreras aducían que el hecho de que no habían contratado esta producción no las obligaba a comprarlo, menos en un contexto de imposición.

En 1972 la Baca Calderón se reestructuró porque no había alcanzado el peso político deseado (se convirtió en la Asociación Ejidal de Producción Agropecuaria General EBC) en pos de objetivos más amplios que oscilaban entre una función de representación gremial del

conjunto de los productores de Nayarit -en esta tesitura, se autonombró representante de los 156 ejidos tabaqueros del estado- y otra consistente en desempeñar un papel principal como organización económica campesina<sup>45</sup>. A fines del mismo año, "se constituyó en punta de lanza del Estado mexicano para lograr el apoyo de los tabacaleros de Nayarit a la iniciativa gubernamental " (Jáuregui *et. al* 1980: 73).

Cambiando de estado, en Veracruz, las movilizaciones sociales que precedieron a la formación de Tabamex tuvieron un carácter más masivo ya que involucraron tanto a pequeños como de medianos y grandes productores afectados por igual por la crisis de los tabacos oscuros. Los más representativos de los primeros fueron los afiliados al Movimiento Nacional de los 400 Pueblos de César del Ángel, cuya mayor fuerza radicaba en la localidad de Álamo. En contraste, Platón Sánchez, enclavado en la zona de la Huasteca, se distinguía por la presencia de un fuerte grupo de pequeños propietarios privados afiliados al partido oficial -con superficies de tabaco considerablemente más grandes que las de los ejidatarios-, que ejercía relaciones caciquiles de dominación, monopolizando los puestos de elección popular y la dirección de las organizaciones de base campesinas, tanto las de su propio sector, el privado, pero también las del sector social: miembros de la misma familia llegaron a ser dirigentes regionales de la Confederación Nacional Ganadera (CNG) y de la CNC casi al mismo tiempo. Éste fue el grupo de productores que encabezaría las movilizaciones políticas en esta zona<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> En este sentido, planteaba la necesidad de : "...aprovechar íntegramente los recursos de las comunidades, a través de financiamientos suficientes, de asistencia técnica y de comercialización en común, tanto de los insumos requeridos por los cultivos, como de los productos agrícolas; así como la integración de la agricultura con la ganadería. lo que haría factible el siguiente paso en el desarrollo de las comunidades: la transformación industrial de su producción agropecuaria" (Memoria del XII Congreso Nacional Ordinario de la CNC, Comisión del Tabaco, agosto de 1972, citado por Jáuregui, *et. al.*, 1980, p. 73).

<sup>46</sup> Este aspecto será analizado con mayor detalle en capítulos subsiguientes.

En septiembre de 1972, se convocó a una manifestación que reunió a alrededor de 500 tabacaleros provenientes de todas las zonas productoras del país. La marcha a lo largo del Paseo de la Reforma de la ciudad de México culminó en Los Pinos donde sus líderes fueron recibidos por el presidente Luis Echeverría. Los contingentes más importantes eran del Movimiento Nacional de los 400 Pueblos de Álamo, y el grupo de Nayarit, encabezado por la Asociación Ejidal EBC. Para ese entonces se habían vinculado al movimiento tabacalero dirigentes de organizaciones populares como Heberto Castillo, Luis Cervantes Cabeza de Vaca y Manuel Águilar Talamantes, antiguos militantes del movimiento estudiantil de 1968, también relacionados con la movilización de los cañeros veracruzanos de la misma época. El presidente Luis Echeverría acordó con los líderes de la marcha la celebración de una junta de trabajo a realizarse en Álamo el 23 de septiembre de 1972 donde se harían propuestas para solucionar la crisis del sector, a la que concurrirían representaciones de tabacaleros de todo el país, dirigentes de organizaciones campesinas oficiales, técnicos especialistas en tabaco, funcionarios gubernamentales y representantes de los industriales (Teubal *et al.* 1982: 282).

La elección del norte de Veracruz para lo que sería una “reunión de trabajo” con el presidente de la República donde se promoverían las grandes transformaciones de la agroindustria tabacalera, se debe a que era la zona de mayor radicalización política y Álamo la localidad con más alto grado de movilización de las bases campesinas. Asimismo, esa entidad federativa, donde era fuerte la influencia de las corrientes de izquierda que emergían en el panorama nacional, era el epicentro de la movilización de los productores de caña de azúcar -una agroindustria establecida en numerosos estados de la República, mucho más importante que la del tabaco-. El gobierno deseaba mostrar su buena voluntad hacia los productores

rurales para evitar una mayor radicalización del movimiento y una posible alianza entre cañeros y tabacaleros.

Considerando el contexto político más general, el inicio de la década de 1970 estuvo marcado por la emergencia de un movimiento campesino que empezaba a independizarse de las centrales oficiales, por lo que éstas estaban obligadas a retomar la iniciativa política (véase Bartra 1985). Asimismo, es significativo de que esta reunión se llevara a cabo en un estado productor de tabacos oscuros que estaba sumido en una profunda crisis y no en Nayarit, estado que aportaba en ese entonces alrededor del 80% de la producción nacional de tabaco<sup>47</sup>. Esta elección era señal de que el Estado tenía en mente intentar reactivar la producción en las zonas que estaban siendo abandonadas por las compañías cigarreras y, a la vez, reflejaba el hecho de que en Nayarit, fuera de la Esteban Baca Calderón (EBC) - organización cuyas bases, como vimos, provenían de los productores desplazados de la actividad por no tener tierras aptas para el cultivo-, la mayoría de los productores, presidentes municipales, comisariados ejidales e incluso no pocos dirigentes de la CNC estaban poco interesados en las transformaciones que se preparaban.

En Álamo se manejaron diversos planteamientos de reestructuración de las relaciones entre los campesinos y las empresas tabacaleras. En su primera intervención, Alfredo V. Bonfil, quien asumió el liderazgo de la reunión, hizo la propuesta de establecer un mecanismo de contratación colectiva en Nayarit, con la Asociación Ejidal EBC como representante del conjunto de los productores del estado para negociar y velar por el cumplimiento de las condiciones generales de contratación. Además de jugar este papel de representación gremial, proponía —entre diversas fórmulas que se ensayaban— que la organización aumentara

gradualmente su intervención directa en la producción para disminuir el nivel de control del proceso productivo por parte de las cigarreras. En caso de que no prosperaran estas propuestas, Bonfil sugería que se estableciera un impuesto especial al consumo de cigarrillos con el objeto de independizar a los campesinos del financiamiento de las cigarreras y proceder ellos mismos a la producción de la solanácea. Para las zonas de tabacos oscuros de Oaxaca y el Golfo de México, el dirigente de la CNC proponía que el Estado apoyara su reconversión productiva hacia cultivos de “alto rendimiento” a través de créditos a los productores y la creación de industrias rurales, aceptando aparentemente la inevitabilidad del retiro del crédito del tabaco (1985: 162-164).

Después de que Manuel Stephens del Partido Popular Socialista (PPS) y César del Ángel hablaran, el primero de una nacionalización completa de la industria cigarrera (incluyendo la producción y exportación de tabaco preindustrializado y la fabricación y comercialización de cigarrillos) y, el segundo, de formar una empresa paraestatal dedicada a la “producción, industrialización, comercialización y exportación del tabaco” (en Teubal *et al.* 1982: 283), Alfredo Bonfil, en su segunda intervención en esta reunión, propuso la creación de un organismo de Estado que “a semejanza del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé)” planificara la actividad e interviniera en diversos aspectos de la producción y comercialización, a fin de establecer “una separación definitiva y para siempre entre el campesinado y la industria”<sup>48</sup> (1985: 167). Otras sugerencias importantes de este dirigente eran que se levantara un padrón de productores para redistribuir en forma equitativa las

---

<sup>47</sup> Para enmendar el desdén a Nayarit, poco antes de anunciarse la creación de Tabamex se organizó un acto de masas en Tuxpan, Nayarit, con la presencia de Luis Echeverría, donde se concentró a 28 000 personas (Teubal *et al.* 1982: 286).

<sup>48</sup> Es interesante notar una característica de la dinámica política: nadie sabía exactamente cuáles eran las medidas concretas que se tomarían (ni el presidente probablemente todavía tenía una decisión definitiva), lo que determinaba que dirigentes como Bonfil debieran tomarle el termómetro a las reuniones para lanzar sus

superficies y que el crédito -proveniente de las propias cigarreras como un anticipo a cuenta de la cosecha- fuera manejado ya sea por las instituciones oficiales o directamente por las organizaciones y uniones de crédito de los productores (1985: 162-169).

Es preciso señalar que la mayoría de las propuestas de cambios estructurales vinieron de dirigentes de organizaciones nacionales que intervinieron en la coyuntura política de la época, pero pocas de ellas constituían demandas esgrimidas por los productores de tabaco, ni habían líderes tabaqueros importantes que las plantearan. Quienes encabezaron el movimiento tabacalero fueron ya sea experimentados dirigentes campesinos como César de Ángel que acostumbraban involucrarse en diferentes movimientos campesinos del país<sup>49</sup>, aunque no se puede negar una presencia importante entre grupos de tabacaleros del norte de Veracruz, y jóvenes militantes de partidos políticos de izquierda emergentes de la época a quienes el presidente Luis Echeverría abrió un espacio de participación, en su estrategia de incorporar a personalidades del movimiento estudiantil de 1968 a la política nacional.

La nacionalización de Terna y, todavía más, de la industria cigarrera, la discusión sobre los mecanismos de obtención de los recursos financieros a través de un impuesto a los cigarrillos y demás temas abordados eran cuestiones de las que apenas se empezó a hablar a partir de Álamo. Incluso, el gobernador de Nayarit, Gilberto Gómez Reyes, explícitamente declaró en esta reunión: “no pedimos la nacionalización de las compañías tabaqueras, sólo relaciones justas y equitativas. Acabar con la mano servil, eso es lo que quieren los ejidatarios” (citado por Valtierra 1984: 177). Ciertamente es que había un creciente malestar entre

---

propuestas, radicalizando sus posturas solo en la medida en que se hacía necesario, probablemente previa consulta de algún funcionario político.

los tabaqueros por el deterioro de los ingresos y por el autoritarismo de las empresas, pero su cultivo seguía resultando bastante más interesante que la mayoría de los otros cultivos y actividades productivas en el campo. La lucha de los productores desplazados era por que se les diera o restituyera el crédito de habilitación, mientras que los demás se limitaban a planteamientos relacionados con los precios y las condiciones de producción y venta de la solanácea y, fuera de estas demandas económicas, pedían la inscripción de los tabacaleros al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Sin duda, la principal fuerza promotora de la nacionalización de la agroindustria tabacalera fue el proyecto gubernamental echeverriista basado en un intervencionismo estatal planificador de las actividades agrícolas, mediador entre los distintos grupos sociales e intereses participantes en la agroindustria y redistributivo del ingreso<sup>50</sup>. Las bases sociales del movimiento que le sirvieron de justificación las constituyeron los productores más ineficientes que encontraron en el amparo del Estado una manera de disminuir su inseguridad de no ser contratados. Entre los “considerandos” del decreto presidencial que dio origen a Tabamex está el que a continuación se cita:

“Que la producción agropecuaria debe estar apoyada por los recursos del Estado y del capital privado, especialmente de los sectores directamente interesados en la obtención de la materia prima para sus industrias, desterrando viejas prácticas de dependencia, substituyéndolas por nuevas relaciones de producción que garantizan la paz social y el interés legítimo de los distintos sectores. Que es norma del gobierno de la República promover la participación democrática, activa y responsable de los campesinos en la producción, industrialización y comercialización de sus productos a través de formas

---

<sup>49</sup> Este dirigente se dio a conocer a raíz de su participación en el movimiento de los copreros guerrerenses que terminó en una represión sangrienta en Acapulco, Guerrero, durante el año de 1967, cuando era diputado priísta (véase Bartra 1996: 149).

<sup>50</sup> Entre 1971 y 1975 se formaron numerosas empresas paraestatales y organismos descentralizados vinculados a actividades agropecuarias, además de que se modificó el marco jurídico agropecuario, se implementaron varios programas de fomento dirigidos al campo, con especial énfasis en los pequeños productores, particularmente los ejidatarios, para los que se intentó desarrollar un ambicioso programa de “colectivización ejidal” (véase HCAM 1990, Tomo 9\*)

equitativas de asociación entre los intereses sociales que representa el Estado, los de los propios campesinos productores y los del capital privado" (D.P.T. 1972).

Asimismo, hay que agregar la escasa oposición manifestada por las compañías cigarreras que se plegaron sin mayor resistencia a la nacionalización de Terna y de todos los activos de las empresas dedicadas a la producción de tabaco desvenado. En efecto, los industriales del tabaco mantuvieron una actitud de silencio durante todo el proceso. Durante el lapso que transcurrió entre la reunión de Álamo y la promulgación del decreto presidencial, se abocaron a negociar con el gobierno las posibles alternativas. Una vez que éste fue publicado, José María Basagoiti, presidente de La Tabacalera Mexicana, en virtud de ser el único empresario mexicano importante, se manifestó públicamente. Después de negar que las compañías habían sido "explotadoras de campesinos", mostró una actitud de resignación, sobretodo considerando que únicamente se afectó la fase de la producción primaria pero se no fueron tocadas las fases de manufactura y venta de cigarrillos, principales fuentes de acumulación de la industria cigarrera: "Lo que se ha hecho con la creación de Tabamex es que nosotros no vamos a tener nada con los campesinos, recibiremos el tabaco ya empaquetado y procederemos a la manufactura de cigarros. Nada más. Eso para nosotros va a ser un descanso, ya estábamos fastidiados de mentiras y calumnias, por eso hemos aceptado gustosos" (*Excelsior* 7/XI/1972, citado por Teubal, *et. al.* 1982: 287)

La empresa paraestatal Tabacos Mexicanos S.A. de C.V. (Tabamex) fue creada en noviembre de 1972. Según Chumacero, el presidente Echeverría tomó la decisión de formarla debido a que las compañías privadas se negaron a aceptar la negociación colectiva con las organizaciones de productores, justamente en un régimen que planteaba como una de las soluciones a los problemas del agro la organización colectiva de los ejidatarios y de sus

organizaciones. Este autor incluso plantea que las empresas, comprendiendo su error, quisieron dar marcha atrás y aceptar la propuesta, pero que esto ya fue demasiado tarde (1985: 38). En el extremo opuesto de las interpretaciones, Valtierra, basado en una entrevista que realizó a un antiguo funcionario de Tersa, plantea que la nacionalización fue sugerida al gobierno por la misma transnacional, para que el Estado se encargara de la crisis económica que caracterizaba a la agroindustria tabaquera (1984: 174). Esta última interpretación no tiene mucho sentido. No es imposible que algunos representantes de la iniciativa privada pensarán que el Estado podría solucionarles a la vez el problema político y el del abastecimiento de tabaco preindustrializado, pero no se trataba de una opinión unánimemente compartida.

En los hechos reales, las empresas cigarreras fueron fuertemente presionadas por el presidente para aceptar la solución propuesta y además eran sumamente escépticas de la eficiencia que podría demostrar la flamante nueva empresa estatal para abastecer sus industrias. En el discurso que pronunció el Sr. José María Basagoiti en el evento de Los Pinos donde se anunció la formación de Tabamex, del cual tenemos una copia ya que no se difundió en la prensa, plantea una interesante interpretación del deterioro de las relaciones entre las empresas y los campesinos basada en la necesidad de imponer criterios de eficiencia productiva, llamada en la época “eficacia”: “los campesinos han sido víctimas de la necesidad de la eficacia. Una eficacia planeada desde arriba; una eficacia planeada sin participación, porque hasta ahora el mundo había creído en ella solamente así”. También plantea que,

aunque con Tabamex se intentará “subordinar los imperativos de la eficacia al servicio del hombre”, no se podrá desatender este imperativo (1972: 5)<sup>51</sup>.

Volviendo al argumento de Valtierra, es interesante porque es ilustrativo de la tendencia de la mayor parte de, sino todos, los análisis de los setenta y ochenta de considerar a Tabamex como parte de un engranaje encaminado a favorecer los intereses de las transnacionales, lo cual es sumamente debatible a la luz de los resultados que arroja la presente investigación, aunque también hay que considerar que nadie podía prever a ciencia cierta qué es lo que ocurriría. Aunque no se va a abordar de lleno este tema en los capítulos 2 y 3, el asunto de los logros y limitaciones del intervencionismo estatal será retomado en el capítulo 4 con los elementos que estos capítulos anteriores nos den para abonar la discusión. En el próximo capítulo vamos a empezar con una descripción de los cambios que conoció la agroindustria y los sucesos más importantes que marcaron la primera época de Tabamex.

---

<sup>51</sup> A manera de anécdota, el Sr Basagoiti relata que en las interminables reuniones en Los Pinos, el presidente Echeverría siempre mantenía separados a los diferentes sectores, en un salón a los representantes de la iniciativa privada y en otro a los de los productores, y negociaba con unos y otros siendo él el intermediario. Muchas veces se retiraba a dormir una siesta a altas horas de la madrugada, sin avisarle a nadie, y proseguía con su trabajo después, manteniendo a todo mundo en espera. Cuando entregó al gobierno el discurso de marras que presentaría, se lo regresaron con importantes modificaciones, aunque se negó a hacerlas. Echeverría le dijo finalmente, enojado, que “hiciera lo que quisiera” y así pronunció el que tenía planeado, del cual tenemos una copia. A raíz de esto atribuye el hecho de que pasó a la historia como el furibundo opositor empresarial de la nacionalización.

## Capítulo 2:

### **Características básicas de Tabamex y rasgos generales del campesinado tabacalero en las distintas regiones durante la década de los setenta**

#### **2.1. Constitución y funcionamiento de Tabamex**

Tabacos Mexicanos S.A. de C.V (Tabamex) fue constituida el 4 de noviembre de 1972 como una sociedad anónima de capital variable, con tres tipos de acciones: la serie "A", perteneciente al gobierno federal con una participación mayoritaria del 52%, la serie "B", con 24%, correspondiente a "la CNC y a los productores de tabaco organizados" y la serie "C", con otro 24%, en manos de las cuatro grandes compañías cigarreras que acaparaban prácticamente la totalidad del mercado nacional (D.P.T. 1972: art. 3). Las cigarreras fueron incorporadas como accionistas, acordándose que aportarían el capital operativo con el que Tabamex produciría la materia prima necesaria para abastecer sus industrias. Así, la nueva empresa de participación estatal o empresa paraestatal se convirtió en un organismo intermediario entre los productores y los industriales.

En las zonas productoras más importantes Tabamex era la única empresa dedicada a la producción y comercialización del tabaco preindustrializado o sin manufacturar. Legalmente estaba facultada para monopolizar, "de ser conveniente para sus actividades económicas", todas las funciones "directa o indirectamente relacionadas con la industrialización y comercialización del tabaco o con su exportación" (*ibid.*: art. 2). En los

tabacos para cigarrillos, rubios u oscuros, su monopolio en la producción y abastecimiento para las compañías cigarreras y exportadoras era absoluto. En los tabacos negros para puros, Tabamex participaba en forma importante ya que producía este tipo de tabacos para el mercado interno y para exportación e inclusive incursionó en la fabricación de puros, de los que el 85% se exportaba debido al bajo consumo interno (Tabamex-INEGI 1989: 111-112). Sin embargo, no tenía un monopolio en ninguno de estos ámbitos ya que subsistieron un buen número de negocios y talleres de diverso tamaño que cultivaban su propio tabaco o lo compraban directamente a cosecheros e incluso lo exportaban, además de producir y exportar puros.

Las 4 cigarreras que detentaron inicialmente las acciones de la serie C fueron Cigarrera La Moderna, Cigarros El Aguila, La Tabacalera Mexicana y Cigarrera Nacional, todas ellas filiales o empresas asociadas a grupos pertenecientes al conglomerado transnacional, con un reducido nivel de participación de inversionistas nacionales. Estas compañías conocerían casi inmediatamente un proceso de fusiones para quedar solamente dos poco tiempo después: en 1973 Cigarrera La Moderna y El Aguila, las dos empresas pertenecientes al ámbito de la British American Tobacco (BAT) -en ese entonces el grupo cigarrero más importante a nivel mundial-, se fusionarían bajo la razón social de Empresas La Moderna (ELM), con 72% del total de las acciones de la serie C. En tanto, Cigarros La Tabacalera Mexicana S.A. de C. V.(CIGATAM), con el 28% restante, fue producto de la

fusión, en 1974, de La Tabacalera Mexicana y Cigarrera Nacional (Philip Morris), a la cual se incorporaría en fechas posteriores Cigarros Bayolán (K.R. Reynolds)<sup>52</sup>.

Las únicas empresas que opusieron algo de resistencia a la nacionalización fueron las exportadoras Extamex (Exportadora de Tabacos Mexicanos) y Tabacos Aztec, dueñas de dos importantes instalaciones de desvenado. Después de arduas negociaciones que duraron hasta el año de 1974, finalmente se llegó al arreglo mediante el cual Tabamex adquirió 60% de sus acciones, mientras que el 40% restante se mantuvo en manos de sus antiguos dueños: The Austin Company y K.R.Edwards Leaf Tobacco Co respectivamente. Estas compañías también aportaban el capital operativo para producir los tipos de tabaco que requerían. Sobra decir que Tabacos Aztec pasó a ser Tabacos Aztecas.

Oficialmente se habló de “mexicanización” de la agroindustria del tabaco y no de nacionalización, ya que si bien el Estado mexicano junto con los campesinos asumieron el control mayoritario de Tabamex, las compañías cigarreras y exportadoras, con predominio de capitales extranjeros preservaron parte de las acciones. Asimismo, el hecho de que la empresa estatal Nacional Financiera S.A. (Nafinsa), asociada con inversionistas nacionales, obtuviera el control mayoritario de CIGATAM en 1974 dio lugar a que la revista *Expansión* planteara que: “se consumó en forma casi total la mexicanización de la industria tabacalera ... que se inició en 1972” (Vol. 8, No 182, enero 1976: 38). Sin embargo, en realidad, en esa época, el Estado mexicano solamente llegó a controlar cabalmente una fase del complejo tabaquero, la de la producción de tabaco preindustrializado. Las fases de industrialización y

---

<sup>52</sup> El principal accionista de La Tabacalera Mexicana llegó a ser la empresa estatal Nacional Financiera S.A. (Nafinsa) que había comprado las acciones de la Ligget and Myers cuando esta compañía estaba al borde de la quiebra. Bajo los términos de la fusión de 1974, Nafinsa se quedó con el 36.4% de las acciones de CIGATAM, inversionistas privados mexicanos con 36.6% y la Philip Morris con 27% (*Expansión*, Vol 8, No 182, enero 1976: 38). Nafinsa se retiraría de CIGATAM en 1985 (Ceballos *et al.* 1985: 47).

comercialización de cigarrillos se mantuvieron varios años más predominantemente en manos de capitales transnacionales, ya que la principal empresa cigarrera era propiedad de la BAT<sup>53</sup>.

En efecto, durante los setenta se consolidó el carácter altamente concentrado y monopolístico de la industria cigarrera que se venía configurando desde principios del siglo. Solamente dos grupos se disputaban el mercado nacional de cigarrillos y conformaron un típico mercado duopólico: en 1976 Cigarrera La Moderna controlaba el 66% de dicho mercado y CIGATAM el 34% (Jáuregui *et al.* 1980: 98). Estas proporciones pasaron, en 1980, a 71% para la primera, 28% para la segunda y el 1% restante para la pequeña empresa nacional “La Libertad” que operaba sobretodo en los estados de Michoacán y Jalisco (Teubal *et al.* 1982: 38). Sin embargo, en el transcurso de la década de 1980, CIGATAM mostró mayor dinamismo, gracias al auge de la marca *Marlboro*, que desplazó a *Raleigh*<sup>54</sup> como marca líder en el mercado, para modificarse la situación arriba descrita a 55%, 44% y 1% respectivamente en 1987.

No será hasta la segunda mitad de la década de los ochenta que se de la tan sonada mexicanización de la industria: en 1985, el grupo Pulsar Internacional, presidido por el magnate regiomontano Alfonso Romo Garza, se convirtió en el accionista principal de Empresas La Moderna y, dos años más tarde, en 1987, la BAT, que conservaba el 45% del capital social, se retiró como accionista, dejándole total control a este grupo (Malo 1996: 9).

---

<sup>53</sup> La aseveración sobre la “casi total” mexicanización de la industria tabacalera se debe probablemente a que se prohibía que más del 49% de las acciones de las empresas fueran de capital extranjero, dando lugar al fenómeno de los prestanombres comentado en el capítulo anterior.

<sup>54</sup> La marcas más conocidas de Cigarrera La Moderna, ya sea propias o producidas bajo licencia, son Raleigh, Viceroy, John Player, Camel, Winston, Montana, Fiesta, Del Prado, Boots y Alas. Las de CIGATAM son Marlboro, Benson & Hedges, Baronet, Commander, Dalton, Broadway y Delicados (Malo 1996: 15).

CIGATAM, por su parte, mantuvo la misma proporción de capital extranjero en su composición accionaria mediante su asociación con la Philip Morris. El porcentaje restante pasó a manos del grupo Carso S.A., encabezado por Carlos Slim Helú, quien adquirió durante el transcurso de la primera mitad de los ochenta las acciones correspondientes a Nafinsa y a los accionistas mexicanos, entre las que se encontraban las de José María Basagoiti, el controvertido presidente de la Tabacalera Mexicana. En esta fusión, la Philip Morris, segundo conglomerado más grande del mundo en esa época, dueño de la franquicia Marlboro, mantuvo más o menos el mismo porcentaje de las acciones que había tenido antes.

La estructura del complejo del tabaco dio lugar a una interpretación que marcó profundamente todos los estudios que sobre el particular se hicieron después de su aparición: la de Jesús Jáuregui, Murilo Kuschick, Hilario Itriago y Ana Isabel García Torres, quienes en su excelente libro *Tabamex: una caso de integración vertical de la agricultura* (Jáuregui *et al.* 1980) -trabajo que llama la atención por la minuciosidad y rigor en el análisis de los procesos productivos en la rama del tabaco en Nayarit durante la década de 1970-, hablan de una subordinación de los productores y de Tabamex a las necesidades de la industria. De acuerdo a estos autores, se trataba de un caso ilustrativo de un modelo de integración vertical de la agricultura a la industria, en el cual la paraestatal representaba el eslabón agroindustrial intermedio entre el proceso agrícola y el proceso industrial. Este último, controlado totalmente por las cigarreras, era el que le daba cohesión al conjunto, ya que integraba al proceso agroindustrial y éste a su vez al proceso agrícola (op. cit: 53).

Estos autores descomponían el complejo del tabaco en 3 niveles: a) el nivel agrícola compuesto por las unidades campesinas que cultivaban la hoja del tabaco y se encargaban de

su curado o secado; b) el nivel agroindustrial donde se ubicaba el *capital intermediario* simbolizado por Tabamex, empresa que dirigía los procesos agrícolas, preindustrializaba y comerciaba el tabaco como materia prima, y, c) el nivel industrial-comercial dominado por el *capital comprador*, es decir las compañías que fabricaban los cigarrillos para el mercado interno y las empresas exportadoras que vendían tabaco sin manufacturar en el exterior. En términos del funcionamiento concreto del complejo, las compañías privadas del tercer nivel negociaban con Tabamex, antes del inicio de cada ciclo productivo, el número de hectáreas, los tipos de tabaco y los requerimientos técnicos que necesitaban, y éste a su vez proporcionaba a los productores el crédito y la asistencia técnica para suplir los pedidos:

“Las empresas compradoras financian los procesos de trabajo agrícola y supervisan su ejecución de acuerdo a sus normas técnicas. No se relacionan de manera directa con los productores agrícolas; lo hacen siempre a través de Tabamex. Las anomalías que se encuentran al supervisar las parcelas de los productores son reportadas a Tabamex que, a su vez, se encarga de dar las indicaciones correspondientes. Al final del ciclo, una vez concluido el proceso de preindustrialización (realizado directamente por Tabamex), se le paga a esta empresa la diferencia entre el precio de venta y el monto del financiamiento que se le había adelantado” (op. cit.: 51).

La intervención de las empresas privadas se daba no solamente en tanto compradoras de tabaco vinculadas con un contrato con Tabamex, sino también como accionistas, con derecho a participar en el Consejo de Administración, lo cual les otorgaba un cierto nivel de injerencia en la determinación de las políticas de la paraestatal. Esta participación les permitía, entre otras cuestiones, intervenir en la fijación de los precios al productor de acuerdo a los tipos de tabaco producidos; opinar sobre los montos y modalidades de las habilitaciones que se ofrecerían a los productores en las negociaciones antes de que iniciara la temporada; buscar posibles soluciones a los problemas detectados en la inspección

independiente que realizaban en las parcelas; y, en general, plantear sus puntos de vista sobre todos los problemas relativos a las estrategias de mediano y largo alcance y al funcionamiento cotidiano de la paraestatal. En virtud de ser las compradoras de tabaco preindustrializado, también ejercían una labor de vigilancia en el recibo del tabaco, cuando los productores entregaban su producto al finalizar el ciclo productivo.

De ahí que, en la visión de la mayor parte de los estudios sobre Tabamex inspirados en el trabajo pionero de Jáuregui *et al.*, como son los de Teubal *et al.* 1982; Giarracca 1983 y 1985; Valtierra 1984; Ceballos *et al.* 1985 y varios otros, el capital comprador era el *polo integrador* del complejo. El proporcionar el financiamiento y determinar en los contratos la cantidad y los niveles de calidad de la materia prima que deseaba adquirir, supuestamente le daba la capacidad de adecuar el funcionamiento de los otros dos niveles al de la fase industrial y por tanto asumir el dominio sobre el conjunto. Veremos más adelante que estas apreciaciones son cuestionables. Obviamente, situarse a varios años de distancia -como es el caso del presente estudio- permite una valoración más realista y objetiva que estos trabajos citados, realizados todavía cuando Tabamex existía. Sin embargo, antes de sostener un debate, es necesario avanzar en el conocimiento de las características y trayectoria histórica de la paraestatal, cuestión que haremos en los siguientes apartados.

## **2.2. La función social y política de Tabamex**

La primera medida que tomó la dirección de la recién creada empresa estatal fue aumentar las cuotas de habilitación y los precios del tabaco, ambos estancados desde la última revisión de 1966 que se había dado en el contexto del Comité Nacional del Tabaco. En promedio, los montos de las habilitaciones para los distintos tipos de tabaco se duplicaron en la zona

Nayarit-Jalisco y triplicaron en la zona Golfo (véase mapa 1), mientras que los precios aumentaron 54% y 117% en promedio respectivamente.<sup>55</sup> Ello permitió, según Manuel Aguilera, primer Director General de Tabamex, establecer un financiamiento del cultivo apegado a los costos reales y “precios que redundaran en utilidades netas tales que permitieran a los cosecheros alcanzar niveles decorosos de vida” (1976: 73).

Otra determinación de gran trascendencia -de acuerdo al principio de que “la empresa fue diseñada para servir, dar servicio a los productores minifundistas” (Manuel Aguilera 1985, en Chumacero 1985: xvi)- fue reducir los toques a la superficie habilitada, también acordados en 1966, eliminándose la diferencia entre ejidatarios y pequeños propietarios y estableciéndose un límite sin distinción de tipo de tenencia de 4 hectáreas para todas las variedades de tabaco, excepto el “burley sombra mata”, cuyo límite quedó fijado en 5 hectáreas. Esta excepción se debió a que era un tabaco de exportación y a que no habían muchas superficies adecuadas para su cultivo, ya que solamente crece en el municipio de Compostela, en la región costa-sur. Con esta medida se buscaba hacer extensivos los beneficios de un cultivo tan rentable a un mayor número de productores campesinos y disminuir la diferenciación social característica de la época anterior.

Ello tuvo como consecuencia un alejamiento todavía mayor de los propietarios privados de la actividad, los cuales para los años setenta ya no eran demasiado numerosos - en Nayarit no representaban más que el 2.4% de los productores antes de la nacionalización (véase el cuadro 2, columna sombreada)- aunque sí tenían superficies más grandes y mejores

---

<sup>55</sup> Tabamex estableció una organización administrativa con dos grandes divisiones, la Zona Nayarit-Jalisco y la Zona Golfo. La primera abarcaba los dos estados que le dieron nombre, pero la producción de Jalisco nunca fue muy significativa, del orden del 3% del total de la zona. La segunda comprendía los estados de Veracruz, Chiapas y Oaxaca, a pesar de que varias de las regiones tabaqueras de estos dos estados poco tenían que ver con el Golfo de México.

condiciones de contratación gracias al límite de 12 hectáreas vigente anteriormente para este tipo de tenencia. De esta forma se consolidó la tendencia de que los tabaqueros provinieran en su gran mayoría del sector social ejidal y también que se redujeron las diferencias en el tamaño de las parcelas. A fines de los setenta, alrededor del 97% de los productores de Nayarit eran ejidatarios y sólo 3% pequeños propietarios (cuadro 2), situación que no cambió significativamente durante los ochenta. No tenemos cifras globales para la zona Golfo, donde la presencia de pequeños propietarios era un poco más elevada, aunque también en una pequeña proporción, como se puede ver en el cuadro 15 referido a Veracruz durante la temporada 1978-1979 que se presenta más adelante, cuando se aborde más específicamente el análisis de la zona Golfo.

Por otra parte, durante los primeros años de Tabamex se registró un notable crecimiento de la superficie habilitada. Uno de los objetivos de la nacionalización fue rehabilitar determinadas zonas que habían sido o estaban siendo abandonadas por las transnacionales, a fin de mantener las fuentes de trabajo que la actividad tradicionalmente había proporcionado. La principal beneficiaria de esta política fue la zona Golfo y más particularmente el estado de Veracruz, donde las movilizaciones de los productores afectados por la reducción de la superficie de tabaco habían sido más intensas y la presión social por beneficiarse de las habilitaciones o diversos tipos de apoyos era muy fuerte. En palabras de Antonio Chumacero, quien fue el primer Gerente General de Tabamex en la zona Nayarit-Jalisco, refiriéndose algunas regiones de la zona Golfo, se recuperó para la producción tabacalera “zonas que antes habían sido desechadas por las compañías cigarreras y por algunos comerciantes, habilitadores e intermediarios del tabaco, como son las regiones

de Papantla y Córdoba, en el estado de Veracruz, Valle Nacional en Oaxaca y Simojovel de Allende en Chiapas” (1985: 49).

Como se puede notar en el cuadro 3, durante la segunda temporada de operación de Tabamex (1973-1974), la superficie total nacional aumentó en 5 650 hectáreas, correspondiendo a la zona Nayarit 1 637 (29%) mientras que a la zona Golfo -donde mayor rezago había- 4 013 (71%). Sin embargo, este aumento no obedeció a una lógica de mercado sino a una demanda social. Como explica Antonio Chumacero: “Dada la baja o nula calidad de los tabacos de estas regiones, especialmente el de Córdoba y el de Simojovel, prácticamente se encuentran sin mercado para su colocación, lo cual significa que Tabamex sólo entró ahí para cumplir más que nada con una función eminentemente social, pues ello sólo le significa pérdidas” (1985: 49-50).

A diferencia de la zona productora de tabacos rubios de Nayarit-Jalisco<sup>56</sup>, donde la única fuente de financiamiento para el tabaco provenía de las empresas cigarreras y exportadoras interesadas en los tabacos rubios, en la zona Golfo los agentes que tradicionalmente habían proporcionado créditos de habilitación para tabacos oscuros eran más diversos: desde las empresas cigarreras que necesitaban determinadas cantidades de tabacos oscuros para sus mezclas de cigarrillos, hasta comerciantes, fabricantes de puros e intermediarios que abastecían talleres artesanales y empresas de distintos tamaños y también exportaban. Esta situación impedía una contratación regular de tabaqueros y determinaba marcadas fluctuaciones entre una y otra temporada. La presencia de Tabamex permitiría,

---

<sup>56</sup> Debido a lo reducido de la producción de Jalisco, para simplificar a menudo vamos a hablar de la zona Nayarit o simplemente Nayarit.

según pensaban sus planificadores, promover las exportaciones y regular la oferta para brindar una mayor estabilidad económica a las zonas tabaqueras.

### **2.3. Tabamex en las distintas regiones del país**

Aunque con Tabamex se avanzó en la uniformización de las relaciones empresa-productores, subsistieron considerables diferencias regionales. La zona Nayarit-Jalisco, por ser la más importante, es la que más fue objeto de estudio. Desafortunadamente casi no existen investigaciones en las distintas regiones de la zona Golfo en la época de Tabamex, por lo que a veces resulta bastante difícil reconstruir incluso información que debería ser básica. Con estas limitaciones, basados en los pocos estudios y datos recopilados a través de entrevistas realizadas durante el trabajo de campo, en el presente capítulo daremos un panorama comparativo de la implantación de la paraestatal en las dos zonas administrativas, haciendo sobretodo referencia a la situación de la década de los setenta, con algunos datos de principios de los ochenta. En ambos casos, se verán las características más importantes de los procesos productivos y las particularidades de cada zona y sus regiones importantes, para terminar con algunos señalamientos sobre las características del campesinado tabacalero y su estratificación interna en la primera época de Tabamex.

#### **2.3.1. La zona Nayarit-Jalisco**

En la temporada 1979-1980 la zona Nayarit-Jalisco concentraba 77% de la superficie cultivada a nivel nacional, 78% de la producción, rendimientos más altos, con únicamente 53% de los productores, lo que habla de su superioridad en términos de productividad con respecto a la zona Golfo (véase los cuadros 3, 4, 5 y 6). Considerando la distribución de la

superficie y producción por municipios en la zona Nayarit-Jalisco, desafortunadamente no tenemos cifras para los años setenta, pero presentamos el mapa 2 y el cuadro 7 relativo a la temporada 1982-1983 donde podemos notar la supremacía de la región costa norte y, dentro de ésta, del municipio de Santiago Ixcuintla que concentraba 43% de la producción total de la zona. También se puede ver la importancia del segundo municipio tabaquero, el de Compostela, en la región costa sur, con 20 % de la producción.

La habilitación abarcaba la totalidad de los costos incurridos en la producción, desde a:) los salarios pagados a los jornaleros agrícolas, b) los servicios contratados que requieren equipos de riego, maquinaria y otros implementos agrícolas y, c) los diversos insumos utilizados, es decir plántulas, agroquímicos (fertilizantes, herbicidas, insecticidas, desinfectantes de suelos) y otros implementos necesarios para producir la hoja de tabaco y secarla o curarla. No sólo cubría estos costos, como era el caso de la época de las transnacionales, sino que en la época de Tabamex, en todas las regiones con habilitación completa, los superaba, con el objeto de proveer un ingreso para la reproducción de la unidad familiar durante la fase agrícola —lo que representaba un “ingreso anticipado”— en espera de recibir la liquidación o “ingreso final” para la temporada de descanso de labores tabacaleras, una vez que se había entregado la producción<sup>57</sup> (Jáuregui *et al.* 1980: 263).

El empleo de mano de obra en la fase agrícola es muy alto. El trabajo empieza con los planteros, es decir las superficies donde se germinan las semillas en almácigos para producir las plántulas, labor que se realiza entre septiembre y enero de cada año, aunque algunas tareas preparatorias empiezan desde el mes de junio. Estos planteros estaban bajo la

---

<sup>57</sup> Como tiene implicaciones importantes, el asunto del “ingreso adelantado” será analizado con mayor profundidad en el próximo capítulo.

responsabilidad de Tabamex (y antes de Tersa y demás compañías habilitadoras). En cinco hectáreas se producen suficientes plántulas o almácigos para sembrar 400 hectáreas, lo cual significa que se requieren 75 unidades de esta extensión para proveer 30 000 hectáreas, promedio de superficie plantada en Nayarit durante Tabamex. Se trata de una fase altamente especializada, intensiva en el uso de insumos, donde se contratan numerosos jornaleros para realizar las diversas labores que se requieren (Tabamex-INEGI 1989: 56).

Aunque los documentos oficiales de Tabamex declaraban que en las parcelas ejidales donde estaban localizados los planteros su intervención se limitaba a establecer un contrato de financiamiento y una dirección técnica “para garantizar una producción adecuada y suficientes plántulas para el ciclo agrícola” (*idem*), en realidad arrendaba en forma disfrazada la tierra, ya que la paraestatal controlaba absolutamente todo el proceso. Los planteros convenían a los ejidos porque generaban empleo en épocas de escasez de fuentes de trabajo. También al ejidatario que proporcionaba la superficie, participaba en la contratación de los jornaleros y podía beneficiar a sus familiares, y porque recibía una “gratificación” (renta). Ello permitía a la empresa abaratar los costos con salarios ligeramente inferiores a los que hubiera tenido que pagar a trabajadores sindicalizados y ahorrarse las prestaciones correspondientes, como el seguro social y las vacaciones, pero lo más importante es que le evitaba tener que negociar con el sindicato las relaciones contractuales en este ámbito (Jáuregui *et al.* 1980: 122-126). Por lo demás, aún si hubiera estado dispuesta a asumir tales responsabilidades, se habría topado con el problema de la prohibición del arrendamiento de tierras ejidales vigente durante toda la época de Tabamex, por lo que la solución más sencilla era aparentar una relación de agricultura de contrato.

Los productores, por su parte, quienes previamente se habían encargado de preparar la tierra para el trasplante y posteriormente se responsabilizaban del resto de la fase agrícola, una vez recibidos los almácigos, se encargaban de la fase agrícola y en la mayoría de los casos de la fase pos-agrícola (curado), lo cual los mantenía ocupados en sus parcelas cerca de seis meses al año para las variedades *virginia sarta sol*, *burley sarta sol* y *burley semi sombra*, y alrededor de cuatro meses para las variedades *virginia verde* y *sarta* y *burley sombra mata*<sup>58</sup>, donde prácticamente no intervenían en el curado. En conjunto la plantación y el curado en las parcelas se desarrollaba entre los meses de octubre y mayo, ya que las plantaciones se hacían de manera escalonada, para poder organizar adecuadamente el trabajo en el campo y abastecer en forma gradual las plantas desvenadoras.

Entre las labores que se realizan con maquinaria y equipo agrícola están la *arada*, el *rayado* de los surcos, la *rastreada* y la aplicación de los riegos. Los riegos se aplican con equipos móviles compuestos por tubos que rodean la superficie a regar y una bomba para extraer el agua de los canales de riego o de los ríos y fuentes de agua. Ninguno de ellos requiere mucha mano de obra más que los operadores, pero de todas formas, tomados en conjunto, generan un buen número de empleos. Asimismo, en cada una de las etapas del cultivo se requieren jornaleros agrícolas para la formación de grupos de plantación a la hora del trasplante, y durante el cultivo propiamente dicho: para aplicar insecticidas, fertilizantes y realizar las labores de *borra*, los *cultivos*, las *limpias*, la *capa* y el *deshije*, entre otras.

Algunos de estos trabajos son realizados por el propio productor con ayuda de miembros de la unidad doméstica, pero, dependiendo de la disponibilidad de fuerza de

---

<sup>58</sup> En rigor, se debería hablar de *tipos* de tabaco y reservar la palabra *variedades* para los diversos tipos de semillas de cada tipo de tabaco, que son considerables, pero en el presente trabajo vamos a utilizar estos términos como sinónimos ya que nunca llegaremos a tal grado de especificidad.

trabajo familiar y de la magnitud de los trabajos, también se contratan jornaleros agrícolas, sobre todo durante la plantación<sup>59</sup>. Se calcula que el tabaco significaba en Nayarit, de acuerdo a estimaciones de principios de los ochenta, un promedio de 150 jornales por hectárea<sup>60</sup>, muy por encima de los cultivos básicos como maíz, frijol y sorgo que generaban 38, 27 y 22 jornales respectivamente, y las frutas y hortalizas, con un nivel un poco más elevado de 83 (jitomate), 69 (jícama), 40 (sandía), 24 (melón) (SARH 1988, citado por Pacheco 1992: 147).

Conviene aquí hacer un alto para precisar que, tanto en la fase agrícola como en la pos-agrícola que se verá inmediatamente después, no obstante la utilización de maquinaria y equipo, muchos de los medios de trabajo son propiedad o de fácil acceso para los productores directos y que los procedimientos manuales y los conocimientos artesanales predominan. Es un cultivo probablemente un tanto más mecanizado que otros de la Revolución Verde, pero que guarda las mismas características esenciales de combinar la utilización de maquinaria agrícola con irrigación y uso intensivo de agroquímicos. A diferencia de éstos, el paquete tecnológico es implementado no por productores empresariales (como lo fue en México durante las primeras décadas de dicha revolución) sino por campesinos, y además combina un importante empleo de mano de obra con destreza manual que no fue sustituida por tecnología moderna:

“A pesar de que se trata de un proceso de trabajo complejo, integrado y subordinado a las exigencias del capital que, en algunos casos, requiere necesariamente del uso de

---

<sup>59</sup> Para una descripción detallada de los procesos de trabajo véase Jáuregui *et al.* 1980: 121-221.

<sup>60</sup> Eduardo Ladrón de Guevara calculaba, en 1997, en función del presupuesto para salarios contemplado en las listas de los *costos del cultivo* de las distintas variedades de tabaco plantadas en Nayarit, un promedio de 178.4 jornales por hectárea, a partir de los siguientes datos: virginia verde sarta: 198 jornadas/hombre; virginia sarta sol: 157; burley sarta sol: 182; burley semi sombra: 193; y burley sombra mata: 162. Sin embargo, este promedio puede ser un tanto elevado ya que, como se verá en el siguiente capítulo, durante la época de Tabamex las cuotas de habilitación excedían los costos reales del cultivo (citado por Teubal *et al.* 1982: 124).

medios mecánicos, en la mayor parte de su realización el dominio del instrumento no le es ajeno al trabajador directo. A diferencia de los procesos típicamente industriales, en estos procesos agrícolas el trabajador controla el ritmo de realización; frecuentemente se trata de procesos que suponen un conocimiento ‘artesanal’” (Jáuregui *et al.* 1980: 192).

Una vez terminada la fase agrícola con la cosecha, hay que proceder al curado (secado) de la hoja. Para esto, definitivamente la mano de obra proveniente de la unidad doméstica no alcanza y es necesario recurrir a la contratación de jornaleros externos. En las variedades burley sarta sol, burley semi sombra y virginia sarta sol es necesario cosechar las hojas una vez que se obtiene el grado de madurez necesario y atravesarlas en su nervadura con una aguja e hilillo de ixtle para formar “sartas”. Tanto el corte como el ensarte los realizan sobretodo indios huicholes que bajan de la sierra durante períodos por lo general de entre 4 y 6 meses para contratarse como jornaleros en los campos agrícolas de tabaco, café, frutas y hortalizas. También hay indios coras, tepehuanos, mexicaneros de Nayarit y jornaleros mestizos provenientes de estados aledaños como Jalisco, Michoacán, Guerrero y Zacatecas.

Solamente los productores con superficies muy reducidas y que pueden y quieren realizar este trabajo con mano de obra familiar no contratan mano de obra para ensartar y cosechar. Cada sarta contiene entre 400 y 500 hojas de tabaco. Esta labor requiere de mucha precisión porque de lo contrario las hojas se caerían a medida que secan. Para el burley semi sombra, las sartas se cuelgan en un situación de media sombra dentro de “galeras” de tal manera que el sol no les llegue directamente. Las galeras son rudimentarias estructuras de madera cubiertas con palapa de palma que se instalan en las parcelas cada ciclo productivo.

Para el burley sarta sol y virginia sarta sol, las sargas se cuelgan en hilos de henequén y el curado es completamente al sol y al aire libre (Tabamex-INEGI 1989: 57-59).

En el caso del burley sombra mata el proceso de cosechado es más simple, aunque el curado requiere de más infraestructura. Aquí la cosecha no se realiza hoja por hoja sino que se cortan las matas enteras y se cuelgan desde su base dentro de un “galerón”, con ayuda de un palo de otate (cuje) para sujetarlas. Para subir los cujes dentro de los galerones es necesario jalarlos, colgados en un sistema de poleas, con tractores. La deshidratación y aeración de las matas se hace completamente a la sombra. Los galerones son grandes y bastante costosas estructuras metálicas permanentes, a las que se les colocan lienzos térmicos para controlar la entrada del viento. Aunque pueden variar de tamaño, los que más predominan son aquellos que sirven para acomodar la producción de 6 hectáreas. Estos galerones eran construidos en las parcelas de los productores por las transnacionales antes de 1972 y después de ese año por Tabamex y tenían una capacidad para cubrir cerca de 7 000 hectáreas (Saldívar 1991:83).

El virginia verde y sarta<sup>61</sup>, finalmente, tiene un proceso de curado realizado en hornos que producen un calor artificial para deshidratar de manera programada las hojas. La cosecha se lleva a cabo con cuadrillas de cortadores, sobre todo trabajadores mestizos provenientes de las localidades tabaqueras, a menudo familiares y amigos de los productores, que cortan la hoja realizando pasadas a alturas diferentes de la planta, de abajo hacia arriba. Estas cuadrillas también se encargaban de enfardar las hojas para transportarlas en camiones a las plantas de hornos. Los hornos más comunes son los de tipo

---

<sup>61</sup> Nos hemos limitado a los 5 tipos de tabaco más importantes. Otro tipo de tabaco, el *burley guatemala*, fue cultivado solamente durante la temporada 1974-1975 (véase Jáuregui *et al.* 1980: 86), además de que también se ensayaron varios tabacos experimentales.

“tradicional”<sup>62</sup>. Otro tipo de hornos más modernos son los del tipo “Bulk Curing Barn”<sup>63</sup>. El tabaco curado en hornos se concentra en el municipio de Santiago Ixcuintla de la región costa-norte, donde más se produce tabaco en el estado. El secado se realizaba en siete grandes plantas de hornos ubicadas en esta región, con más de 800 hornos (Tabamex-INEGI 1989: 59). Las plantas de hornos empleaban, durante los setenta, a poco más de 1 800 trabajadores, en su mayoría temporales (88%) durante la temporada de curado, es decir 6 meses al año (Jáuregui *et al.* 1980: 201).

Cabe señalar que la siembra necesariamente se programaba de antemano para que escalonar el abastecimiento de las plantas desvenadoras entre febrero y junio de cada año, pero esta planificación era todavía más estricta que en el caso del virginia verde y sarta, de manera a no saturar los hornos y no perjudicar la calidad de las hoja recién cosechada. Asimismo, en este caso, la participación de los productores en el proceso en buena medida concluía con la fase agrícola, ya que Tabamex se encargaba del corte y del curado del tabaco “verde”. Este último proceso se realizaba en las plantas de hornos. A los productores solamente les restaba la responsabilidad de encargarse de una pequeña parte de las hojas de tabaco que, por estar defectuosas o no tener el grado de madurez necesario, eran curadas en sargas, aunque les convenía que la mayor parte de su producción se destinara a los hornos porque trabajan menos y ganaban más, ya que el precio de esta variedad de tabaco era más elevado.

---

<sup>62</sup> Se trata de estructuras fijas de ladrillo con techos de lámina (7 x 6 x 6 metros) cuyo equipo de calefacción funcionaba con Diesel en la época de Tabamex y en la actualidad (principios del año 2000) con gas.

<sup>63</sup> Estos hornos, más pequeños que los tradicionales (4 x 5 x 5 m) están conformados por láminas metálicas y funcionan con gas y electricidad. A diferencia de los tradicionales tienen un ventilador eléctrico para mejorar la circulación del aire y controles semiautomáticos para regular la entrada de aire seco y la intensidad del calefactor. Estos hornos son mucho más caros que los anteriores pero utilizan menos combustible, emplean menos personal para su operación y el curado es de mejor calidad. Además son desmontables y transportables (Tabamex-INEGI 1989: 59).

Una situación similar se daba con los productores del burley sombra mata, concentrados en los municipios de Compostela, Nayarit y Tomatlán y Puerto Vallarta, Jalisco, en la región costa-sur (cuadro 7), quienes tampoco se ocupaban directamente del corte y del curado de la hoja, aunque no se les pagaba en función del tabaco sin curar como era el caso del virginia verde sino de la cantidad de kilos que resultaran después del proceso de curado (Jáuregui *et al.* 1980: 145 y 178). Esto significa que eran responsables de su tabaco hasta el final del proceso, a pesar que no se ocuparan de él en la última fase. Esto se debía a que estos productores, cuyas tierras son escasas y su producto de gran demanda internacional, tradicionalmente habían gozado de un trato privilegiado de las transnacionales, situación que prosiguió con Tabamex que permitió que se estableciera el límite de 5 hectáreas por productor, en vez de las 4 hectáreas que correspondían a las demás variedades de todo el país. Los productores de estos dos últimos tipos de tabaco eran privilegiados ya que, además del hecho que la paraestatal se encargara del corte y del curado, recibían, de parte de las compañías cigarreras, sin costo alguno, el fertilizante, cuando en las otras variedades su costo estaba contabilizado dentro de la cuota de habilitación (Jáuregui *et al.* 1980: 145).

En síntesis, para los tabacos burley sarta sol, burley semi sombra y virgina sarta sol, que durante los setenta abarcaron alrededor de 70% de la superficie nayarita (véase el cuadro 8), los productores se ocupaban tanto de la fase agrícola (excepto la producción de plántulas) como del curado, mientras que en el resto de la superficie, en las variedades burley sombra mata y virginia verde, su participación directa terminaba con la fase agrícola. En cuanto a la venta de su tabaco -excepto en el caso del virginia verde para hornos que se entregaba y pesaba recién cosechado-, los productores llevaban su producción de tabaco ya

curado a las instalaciones de recibo de la empresa donde se evaluaba si cumplía con los requisitos establecidos antes de ser pesada, para calcularse el monto de la liquidación final.

Para tener un panorama de la evolución de la importancia de cada una de estos tabacos, en los cuadros 8 y 9 se presentan las estadísticas de superficie y producción por tipos de tabacos. En el primero de éstos podemos ver que el virginia verde conoció una tendencia al aumento de la superficie bastante importante durante el período de Tabamex. Esto se debió, en buena medida, a que por ser una variedad de rápido crecimiento y por tener un curado en hornos no sujeto a variaciones climáticas inesperadas, estaba menos tiempo en el campo y por ende era menos susceptible de sufrir siniestros. Estos últimos empezaron a pesar fuertemente en las finanzas de la empresa debido a su rápido incremento a medida que transcurría la vida de la paraestatal (Ceballos *et al.* 1985: ). El virginia sarta sol, por su parte, el tabaco con más hectáreas en las primeras temporadas, conoció una disminución bastante notable, pero siempre siguió siendo importante; el burley semi sombra pronto desplazó al anterior del primer lugar, después de la tercera temporada, para convertirse la variedad más plantada, ya que era un tabaco de consumo interno que también gozaba de buena demanda internacional; el burley sombra mata, debido a las limitaciones agronómicas mencionadas, nunca superó notablemente el umbral de las 5000 hectáreas; el burley sarta sol, finalmente, nunca muy importante, dejó de ser plantado después de la temporada 1980-1981, cuando se llevó a cabo la primera racionalización de las operaciones de Tabamex.

Continuando con la descripción de los grandes rasgos del proceso productivo, una vez recibido, el tabaco pasa a las plantas desvenadoras, donde se lo clasifica de acuerdo a sus características físicas y calidades, para quitarle la lámina y la nervadura a las hojas (lo

que se llama desvenar), empacarlo y acondicionarlo con ciertos productos químicos para su preservación. El trabajo en estas plantas es realizado por obreros típicamente industriales, con una buena proporción de mujeres empleadas. A fines de los setenta, la desvenadora Lázaro Cárdenas, que procesaba el 53.6% del tabaco producido en Nayarit, empleaba a 1 193 trabajadores, de los cuales 77%, o sea 925, eran temporales que trabajaban alrededor de la mitad del año (Jáuregui 1980: 209 y 211). Fuera del ámbito estrictamente agroindustrial, es necesario señalar que si bien la mayor parte de las instalaciones industriales no se ubica en Nayarit, este tipo de industria también estaba presente en Nayarit. Durante la década de los setenta, la fábrica de La Moderna, en la ciudad de Tepic, empleaba a alrededor de 600 obreros. Como consecuencia de la crisis de los ochenta y de sucesivos planes de reestructuración industrial, el número de obreros empleados bajó a cerca de 500 durante el primer lustro de esa década y a alrededor de 300 en 1986 (Heredía y Villaseñor 1987: 134 y 223)

Hacia mediados de los ochenta, el total de empleos directos generados por Tabamex y sus empresas filiales a nivel nacional era de 14 563. De éstos 39%, o sea 5 679, se ubicaba en las fases de deshidratación industrial y beneficio de la hoja llevadas a cabo en las 7 plantas de hornos y 3 plantas desvenadoras de Nayarit (Tabamex-INEGI 1989: 112). Las relaciones laborales, tanto en las fases industriales como en las áreas administrativas y de campo, estaban regidas por un contrato colectivo cuyo titular era el Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de la Industria Cigarrera, del Tabaco, Similares y Conexos, afiliado a la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Este sindicato había logrado condiciones salariales y contractuales considerablemente elevadas.

De lo descrito anteriormente se desprende el enorme peso económico de la actividad tabacalera. La derrama económica que significaba era tan importante que la convertía en la principal actividad productiva de Nayarit, estado predominantemente agrícola. Aunque desde el punto de vista de la superficie sembrada el cultivo del tabaco es superado por otros como maíz y frijol, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) estatal siempre ha sido mucho más elevada, debido a su mayor capacidad de generar empleo e ingresos. En el año de 1983, siendo la superficie de tabaco con mucha distancia inferior a las del frijol, maíz y caña de azúcar, su valor de la producción fue 50.4%, 55.8% y 82.3% más alto que estos tres cultivos y representó el 43% del total correspondiente a los 7 principales cultivos de Nayarit (véase el cuadro 10). Desde el punto de vista del empleo rural, de acuerdo a una estimación hecha por Eduardo Ladrón de Guevara en base a la temporada 1976-1977, 20 000 personas trabajaron diariamente en actividades de campo distribuidas durante 300 días (1977: 64-65, citado por Teubal *et al.* 1982: 124). A ello hay que agregar los trabajos generados en las fases preindustrial (hornos y plantas desvenadoras), industrial (fábrica de cigarrillos de Tepic, Nayarit), los empleos administrativos de Tabamex y las repercusiones indirectas de la actividad en relación al mercado de insumos y servicios agrícolas y agroindustriales, entre otras.

Tabamex también jugó un papel sumamente importante en la elevación de los niveles de bienestar de las comunidades tabacaleras. En 1973 se creó un Fideicomiso, alimentado por las utilidades que obtenía la empresa y las que correspondían a la parte campesina. A través del Departamento de Desarrollo de la Comunidad, se tramitaba la construcción de escuelas y bibliotecas rurales, centros de salud y recreación, tiendas Tabamex-Conasupo y otras obras de tipo comunitario como plazas públicas, empedrados, obras de drenaje y agua

potable, edificios y auditorios para los ejidos (Ceballos *et al.* 1985: 27 y 28; Chumacero 1985: 54). Hacia fines de la época de Tabamex, se perfeccionó el mecanismo de financiamiento de esta labor de promoción social con la creación del Fondo de Apoyo para el Desarrollo de la Comunidad Tabacalera (FADECOT), cuyos fondos provenían de la deducción de una cuota determinada por kilogramo de tabaco a los productores y la aportación de un monto similar de parte de la empresa (*El Sol de México* 23/X/1986: 2).

Por último, cabe mencionar que los productores de Nayarit vieron casi inmediatamente cumplido el compromiso de incorporación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) formulado en la época de la nacionalización, en el año de 1974, gracias al cual obtuvieron atención médica para el asegurado y sus familiares y las pensiones en caso de invalidez, vejez, muerte, viudez y orfandad, además de otros beneficios. A su vez, los trabajadores asalariados contratados por el productor podían acceder al derecho a la atención médica, de acuerdo a un sistema de pases en función del número de hectáreas bajo contrato<sup>64</sup> (Jáuregui *et al.* 1980: 247-251). Otras prestaciones importantes de las que gozaban eran el seguro agrícola -cuyo financiamiento, aún cuando era descontado de las liquidaciones al finalizar el ciclo, era adelantado por Tabamex-, el seguro de vida y un sistema de becas en los distintos niveles de la educación pública para los hijos de los tabaqueros. Finalmente, cabe mencionar que la empresa paraestatal mantuvo la práctica heredada de las transnacionales de hacer préstamos personales adelantados a la liquidación al finalizar la temporada para emergencias, funerales, fiestas del ejido, etcétera.

---

<sup>64</sup> Las cotizaciones para el seguro de los productores eran pagadas 50% por Tabamex, 25% el productor y 25% el gobierno federal, mientras que las de los trabajadores estacionales de campo (jornaleros agrícolas) se repartían en proporciones iguales (33.3% cada parte). Las cuotas eran descontadas directamente por Tabamex al finalizar el ciclo productivo, cuando los tabaqueros entregaban su producción.

En términos de los ingresos económicos para el conjunto del país, la contribución de la actividad en cuanto a la generación de empleos industriales y de servicios (fábricas de Cigarrera La Moderna en Monterrey, Nuevo León, su base histórica, y León, Guanajuato y de CIGATAM en Azcapotzalco, Distrito Federal, Toluca, Estado de México y Guadalajara, Jalisco; aparatos de comercialización y distribución de cigarrillos en todo el país), de ingresos de los comerciantes por la venta de cigarrillos y de ingresos federales consistentes en el impuesto al cigarrillo (y posteriormente el IVA) y los relativos al producto del trabajo y la renta, son enormes<sup>65</sup>. Juan Saldívar Von Wuthenau, basado en datos proporcionados por la empresa La Moderna en 1991, plantea que el tabaco y sus productos contribuyen con nada menos que el 10% de los ingresos tributarios totales del gobierno federal (1991: 57).

#### **2.3.1.1. Los tabaqueros nayaritas**

La presencia de Tabamex contribuyó a reforzar el carácter campesino y minifundista de la producción de tabaco. Durante la primera temporada bajo control del gobierno (1972-1973), donde la situación era muy parecida a la del último año administrado por las compañías privadas, se plantaron un total de 30 348 hectáreas con 10 897 productores contratados, lo cual significaba un promedio de 2.8 hectáreas habilitadas por productor, promedio ligeramente más elevado que el último año de desempeño de las compañías privadas que había sido de 2.7% (cuadros 2 y 3). Diez años después, en la temporada 1982-1983, habían

---

<sup>65</sup> Esta constatación no implica de ningún modo una toma de posición favorable a esta actividad que tiene un alto costo para la salud de los fumadores e incluso de los no fumadores expuestos al humo de los cigarrillos.

15 964 productores contratados con 35 657 hectáreas plantadas, por lo que este promedio bajó a 2.2.<sup>66</sup> Sin embargo, es necesario aclarar que habían menos parcelas realmente plantadas (14 137) que productores habilitados, debido a que en muchos casos los productores registraban más de un contrato para beneficiar a terceras personas (generalmente familiares) con el seguro social y demás prestaciones, por lo que el promedio real fue de 2.5. Esta situación, en teoría irregular, no solamente era tolerada por Tabamex sino que incluso se llevaba un registro detallado de la misma (Ceballos *et al.* 1985: 87)<sup>67</sup>.

Por carácter campesino de la producción nos referimos al hecho de que la mayoría de los tabacaleros tienen una dinámica productiva basada en la reproducción de la unidad doméstica, donde no existe una diferenciación entre la unidad de producción y la de consumo. La mano de obra generalmente es familiar y por lo general se limita la contratación de jornaleros externos a las épocas cuando ésta no alcanza, particularmente durante la siembra y la cosecha. Dentro de este contexto, existen varias categorías que oscilan entre aquéllos que pueden alcanzar la reproducción de sus unidades domésticas sin recurrir al trabajo extraparculario y, en el extremo opuesto, los que se ven obligados a trabajar fuera de sus parcelas para completar sus ingresos, ya que los que se derivan del trabajo agrícola son insuficientes (Shanin 1976).

Este carácter campesino le permite al productor retener buena parte del financiamiento de la habilitación, ya que en las variedades más plantadas (burley semi sombra, virginia sarta sol y burley sarta sol) el porcentaje de la habilitación que correspondía a salarios era superior al 50%, mientras que en las otras dos variedades (virginia verde y

---

<sup>66</sup> Estas cifras no coinciden con las del cuadro 3 porque provienen de otras fuentes (Ceballos *et al.* 1985: 87) y porque este autor habla de hectáreas plantadas y no cosechadas como en el cuadro 3.

<sup>67</sup> Jáuregui *et al.* hicieron antes la misma observación para la temporada 1974-1975 (1980: 142).

sarta, burley sombra mata) este porcentaje giraba en torno al 40%. Si el productor disponía, adicionalmente, de un tractor o de un equipo de riego podía ahorrarse buena parte de la habilitación correspondiente a estos servicios, lo cual para las tres primeras variedades citadas giraba alrededor del 25% y, en las dos últimas, del 50% de la habilitación. Considerando que varios de los servicios eran realizados por los propios productores o por unidades campesinas, la posibilidad de aprovechar la habilitación por parte de las unidades domésticas aumentaba<sup>68</sup>. El porcentaje restante, de alrededor de 20% y 10% respectivamente, correspondía a insumos (para mayor detalle véase Jáuregui *et al.* 1980: 274-275). En síntesis, se pueden establecer dos categorías diferentes: a) variedades más intensivas en mano de obra (virginia sarta sol, burley semi sombra y burley sarta sol) y b) variedades más intensivos en servicios (burley sombra mata y virgina verde sarta).

Un análisis detallado de los procesos productivos, notable por su precisión y nivel de reflexión teórica, les permitieron a Jáuregui *et al.* (1980) arribar a las siguientes conclusiones sobre el conjunto del proceso y sobre la fase de plantación-secado:

- “En el caso del complejo del tabaco la producción de la materia prima que adquiere el capital comprador se lleva a cabo en un solo proceso de trabajo que se descompone en cuatro grandes fases sujetas a una misma unidad de gestión (planificación, dirección, control): la de Tabamex. Dos de esas cuatro fases (la de planteros y la de plantación) son agrícolas y otras dos (la de curado de hornos y la de desvenado) son fundamentalmente industriales. En tres de estas fases (planteros, curado de hornos y desvenado) Tabamex funciona como una empresa capitalista “típica” –al menos desde el punto de vista del control y la propiedad de los medios de producción- aunque en la fase de los planteros se presentan algunas modalidades en la propiedad jurídica de las diferentes unidades geográficas de producción<sup>69</sup>. En la

---

<sup>68</sup> Había determinado número de maquilas realizadas con maquinaria y equipo (aradas, rastreadas, rayado de plantación y riegos), pero otras se hacían con animales (limpia, rayado de plantación, cultivos) o con equipos simples, como la fumigación. Estos últimos podían ser cubiertos por los propios productores o eran ofrecidos por campesinos de las localidades (Jáuregui *et al.* 1980: 268).

<sup>69</sup> La observación que se hace acerca de los planteros se refiere al hecho de que, a pesar de que la propiedad jurídica de la tierra recae en los ejidatarios, al ser en los hechos rentada y todo el proceso dirigido y controlado por Tabamex, se da una relación de explotación asalariada típica tanto con respecto al dueño de la superficie (quien adicionalmente recibe una renta) como con los demás trabajadores.

fase de plantación –que incluye el secado en las parcelas- el proceso de trabajo es llevado a cabo por la articulación de dos unidades de producción: Tabamex y las unidades agrícolas campesinas” (op. cit.: 302).

- “Aunque la articulación de Tabamex y de las unidades tabacaleras constituye una unidad de producción compleja –en la que Tabamex representa el polo dominante y las unidades agrícolas el polo dominado- estas últimas mantienen, hasta cierto punto, su autonomía. Las unidades agrícolas que producen tabaco forman parte de unidades económicas familiares, caracterizadas por una imbricación especial del consumo productivo y del consumo individual y conformadas por una unidad de producción compleja (en la mayoría de los casos) y un grupo doméstico. Esta unidad de producción compleja comprende, frecuentemente, actividades no agrícolas: la unidad agrícola produce, además de tabaco, otros cultivos (principalmente maíz y frijol). De esta forma la producción tabacalera está sujeta –desde la perspectiva de la unidad doméstica- a su exigencia principal: reproducir al grupo doméstico por medio de la reproducción de su unidad de producción” (op. cit.: 303-304).

Estas observaciones se refieren al conjunto de las unidades productivas tabacaleras, lo que no significa que estos autores, habiendo establecido su carácter campesino, no estuvieran concientes de que había una considerable diferenciación dentro de los productores de tabaco, cuestión que pretendían estudiar en un segundo volumen que nunca llegó a publicarse (op. cit: 377-380). Sin embargo, dado que su objeto de estudio no eran las diferencias sino las similitudes, en algunas ocasiones se quedaron a un nivel demasiado general que no permite apreciar ciertas cuestiones importantes.

Por ejemplo, aludiendo a las cuotas de habilitación que se presentan en el cuadro 11, estos autores se limitan a la constatación de que “las diferencias ... se deben a que cada tipo de tabaco tiene labores diferenciadas, o a que los productores de ciertos tipos de tabaco cuentan con prebendas” (1980: 145), sin abundar sobre las consecuencias que éstas implican. El hecho de que unos terminaran su trabajo en el cultivo del tabaco después de 6 meses en promedio (virginia sarta sol, burley semi sombra y burley sarta sol) y otros tan solo en 4 meses (burley sombra mata y virginia verde y sarta), y que sus niveles de alcances o

utilidades variaran sustancialmente de acuerdo a cada variedad y fueran más altos entre los primeros<sup>70</sup> –aspecto también constatado en los setenta por los autores referidos (p. 341)-, representa una diferencia importante de señalar que probablemente no cuestiona el carácter campesino de las unidades agrícolas, pero sí es relevante para efectos del análisis de la estratificación social entre los productores, lo que a su vez repercute en la estructura de poder dentro de la organización gremial y en otras cuestiones que se analizarán en los próximos capítulos.

Pasando ahora a la diferenciación social entre los diversos grupos de productores, además de las cuestiones recién señaladas, existían considerables disparidades entre los tabaqueros debidas al tamaño y fertilidad de las tierras cultivadas con tabaco, y también porque algunos disponían de superficies adicionales donde sembraban otros cultivos o tenían otras propiedades y actividades de diversa índole, como pequeños negocios, maquinaria y equipo en renta, etcétera. Al no haber tratado Jáuregui *et al.* la estratificación interna de los tabaqueros, van a ser otros autores, como Teubal *et al.* (1983), Giarracca (1983 y 1985)<sup>71</sup> y Ceballos *et al.* (1985) quienes se ocupen del tema, aunque sin la profundidad en el análisis que caracterizó al anterior. Estos trabajos están todos basados en el relativamente simple y ampliamente difundido esquema tricategorial del campesinado: campesinos pobres, medios y ricos, cuyo primer gran exponente fue Lenin en *El desarrollo del capitalismo en Rusia* (1976).

---

<sup>70</sup> Este asunto será visto con mayor profundidad en el capítulo 4, donde se presentan estadísticas al respecto.

<sup>71</sup> Los trabajos de Teubal *et al.* (1982) y Giarracca (1983) manejan la misma información y análisis básicos ya que Norma Giarracca elaboró su tesis de Maestría siendo integrante del grupo que realizó la investigación dirigida por Miguel Teubal, pero enfocan con diferentes niveles de amplitud ciertas cuestiones.

Ceballos *et al.* definen en Nayarit al “estrato pobre” o de “subsistencia” como aquél conformado por los productores que disponían de las más pequeñas superficies habilitadas, las tierras menos fértiles y obtenían los rendimientos más bajos y los menores *alcances*<sup>72</sup>. Parte de estos productores se encontraban en las hectáreas marginales, es decir las tierras salinizadas y todas aquellas que no eran suficientemente productivas, pero cuyo financiamiento era mantenido por Tabamex por consideraciones de índole social y política. Estaban interesados en preservar a toda costa la habilitación del tabaco ya que no tenían posibilidades de incursionar exitosamente en otros cultivos comerciales, porque significaba un ingreso seguro que el núcleo familiar se podía apropiarse a través del presupuesto asignado a los salarios y además debido a las prestaciones asociadas con el cultivo. También debían buscar ingresos extraparcenarios si es que no disponían de tierras adicionales a las del tabaco, particularmente en las épocas de receso de labores (1985: 120). Estos autores consideran que este estrato provenía principalmente a los grupos I y II que se presentan en el cuadro 12-a, cuyos predios no superaban las 2 hectáreas, contabilizaban 64.3% de las parcelas, aunque ocupaban tan solo 45.6% de la superficie cosechada.

Siguiendo la misma investigación, el siguiente estrato era el de “transición”, relacionado sobretudo con los grupos III y IV, es decir el 34.5 % de los productores cuyas parcelas oscilaban entre 2 y 4 hectáreas. Con mejores tierras, rendimientos y alcances, por lo general tenían otras tierras para sembrar durante la época de lluvias, y lo hacían generalmente con frijol que era el segundo cultivo más redituable de la zona tabacalera. Dependiendo de cómo estuviera el precio del tabaco, podían darse el lujo de diversificar

---

<sup>72</sup> Por el momento no presentamos cifras sobre rendimientos y alcances, sino que nos limitamos a una discusión general sobre éstos, ya que van a ser tratados con mayor profundidad en el capítulo 4.

cultivos. Éstos acumulaban el 51.6% de las hectáreas cosechadas y conformaban el llamado “estrato de transición” (op. cit. 121-122).

Arriba de este estrato se encontraba el “estrato privilegiado”, al que pertenecían algunos integrantes de los grupos III y IV, pero sobre todo los del grupo V, los cuales representaban una selecta élite compuesta por tan sólo 1.3% de los productores que detentaba 2.8% de la superficie. Con tierras muy buenas y los mayores rendimientos y alcances, a menudo acaparando varios contratos, además de tener ingresos de otras actividades, se distinguían por un elevado nivel de contratación de trabajadores asalariados externos a la unidad doméstica y por tener una lógica eminentemente “capitalista”. En este sentido ya no eran campesinos sino predominantemente pequeños empresarios (op. cit. 122).

El principal problema con en el estudio citado es que no se define la palabra “pobre” y la asocia vagamente con el concepto de “subsistencia”. Al mismo tiempo, aparentemente se asocia la noción de subsistencia con la condición de “campesino”, ya que el siguiente estrato es el de “transición”, cuya descripción es la que corresponde a la de los productores *transicionales* de la tipología de la CEPAL -“suele acercarse más a la condición campesina en algunas regiones y a la burguesa en otras”-, mientras que el estrato privilegiado decididamente encaja con la categoría de *empresarios agrícolas*. Si se pretendía ilustrar la pobreza, que no era el caso, habría que haber utilizado otros indicadores más precisos como niveles de nutrición, consumo, ingresos globales, escolaridad, y otros, ausentes en el estudio, lo cual hace imposible determinar cuántos campesinos de este estrato eran realmente

“pobres”<sup>73</sup>. Por otra parte, aunque se manejan datos muy interesantes que ilustran sobre la situación de los rendimientos y alcances durante el ciclo referido, éstos no se correlacionan suficientemente bien con los grupos presentados en el mencionado cuadro, por lo que los autores terminan identificando los estratos casi únicamente con el tamaño de las parcelas. Los datos que emplean hacen imposible hacer distinciones al interior del primer grupo, ni establecer adecuadamente las fronteras entre los diferentes grupos.

Por ejemplo, habían campesinos con contratos menores de 2 hectáreas pero cuyas tierras eran muy fértiles y obtenían altos rendimientos, de la misma forma que integrantes de los grupos superiores podían presentar los mismos inconvenientes atribuidos al estrato pobre, es decir bajos rendimientos y pocos alcances. La menor o mayor disponibilidad de fuerza de trabajo familiar, la posesión de otras tierras, propiedades y pequeños negocios, la diversidad de actitudes, habilidades y estrategias ante la manera de ganarse la vida y otros factores son sumamente variables como para extraer conclusiones a partir del tamaño de las parcelas. En realidad, lo único que podemos derivar del cuadro comentado es que existen mayores posibilidades de que los grupos campesinos menos favorecidos se encontraran entre los grupos más minifundistas, lo que se refuerza con el hecho de que es poco probable que Tabamex hubiese establecido contratos con superficies mayores a 2 o 3 hectáreas con productores francamente ineficientes.

---

<sup>73</sup> Se pone entrecomillado no porque neguemos que hayan campesinos en situación de pobreza ni mucho menos, sino porque en lo personal no nos gusta este término aplicado a los campesinos, que tiene una fuerte connotación ideológica asistencialista y caritativista, aunque es innegable que es cada vez más ampliamente utilizado. Hay muchos otros términos que se podrían utilizar como campesinos de bajos recursos, pequeños campesinos, campesinos de infrasubsistencia, de subsistencia o autoconsumo, marginados, menos favorecidos y otros, dependiendo de los contextos. Retomamos esta idea (aunque es de nuestra entera responsabilidad) de una reflexión vertida por Armando Bartra en el Seminario “El impacto social de las políticas de ajuste en el campo mexicano”, Hotel Radisson, Cd. De México, 9-10 diciembre 1993).

Aunque Jáuregui *et al.* dejaran para otro volumen el análisis de la estratificación interna de los ejidatarios en Nayarit, no se puede encontrar en su trabajo más que contadas referencias a la existencia del estrato de escasos recursos, excepto en su mención de las tierras marginales de las que Tabamex difícilmente se podía deshacer por su función reguladora de la estabilidad política en la rama. Estos autores tampoco hacen frecuente mención del estrato alto pero sí reconocen que existía, particularmente entre el grupo de productores que arrendaba maquinaria y equipo agrícola y los que ocupaban posiciones de liderazgo político. Dentro de este estrato, algunos productores escapaban a la condición campesina<sup>74</sup>. Sin embargo, para ellos, el prototipo del campesino nayarita era aquél que podía asegurar la reproducción de la unidad doméstica durante el ciclo productivo a través de los salarios de la habilitación y el “ingreso adelantado” que ésta incluía y el que, con los alcances que recibía al finalizar el ciclo, podía asegurar esta misma reproducción durante la época de descanso del tabacal.

Teubal *et al.* 1982 y Giarracca, por su parte, quienes sí detectaron “campesinos pobres” en otras regiones tabacaleras del país, y cuyo trabajo de campo se llevó a cabo en los años 1980 y 1981, tampoco los encuentran significativos en Nayarit e incluso la última autora descarta su existencia en este estado. Refiriéndose al estrato pobre, dice que en “este tipo de productor está representado por jornaleros que participan en la cosecha del tabaco y que la mayor parte del año son campesinos maiceros y de autoconsumo” (1983: 220). También agrega que un buen número de campesinos nayaritas no estaban imposibilitados de

---

<sup>74</sup> : “la composición de las unidades económicas de los ejidatarios tabacaleros es heterogénea y existen algunos casos –los menos- en que se trata de unidades capitalistas que mantienen una separación entre el consumo individual y el productivo y son capaces de refuncionalizar su integración –en la producción de tabaco- a la valorización de capital” (Jáuregui *et al.* 1980: 334)

iniciar procesos de acumulación sostenidos que les permitieran pasar del nivel campesino al de pequeños empresarios agrícolas (op. cit: 220). Sin embargo, para ellos, el estrato de “campesinos medios” era el más representativo de la población tabacalera. Concordando con Jáuregui, enfatizaban que los ingresos que obtenían mientras duraba la habilitación y los alcances que cobraban al finalizar la temporada significaban una remuneración que les permitía sostener sus unidades domésticas “no sólo en el ciclo productivo sino en el resto de año”. Después de destacar la gran ventaja que esto representaba con respecto a otros cultivos, concluyen que “los compradores de tabaco” otorgaban buenas remuneraciones para asegurar que “las tierras que por condiciones de suelo y clima son las más adecuadas” volvieran a ser dedicadas año con año al tabaco (Teubal *et al.* 1982: 134).

Para hacer una adecuada valoración de estos puntos de vista, hay que tomar en consideración las épocas en que se realizaron las respectivas investigaciones, ya que las recién mencionadas (Jáuregui *et al.*, Teubal *et al.* y Giarracca) tuvieron lugar antes de la crisis de 1982, mientras que Ceballos *et al.* concluyeron la suya a mediados de los ochenta, en pleno apogeo de la crisis inflacionaria a nivel nacional y cuando se habían empezado a manifestar súbitamente serias condiciones de deterioro productivo y social en la rama del tabaco. Además, los datos de los últimos provienen de una temporada que fue considerada muy mala desde el punto de vista de los rendimientos y los alcances. Esta situación de crisis abierta determinaba no sólo que el número de campesinos menos favorecidos aumentara, sino también que éstos se notaban probablemente más que en las épocas de optimismo que caracterizaron a Tabamex durante sus primeros diez años de existencia.

En función de los diversos puntos de vista expresados y en base a lo indagado en nuestro propio trabajo de campo, nos atrevemos a afirmar que el “estrato pobre” existía

sobretudo en las tierras marginales y las que se iban salinizando con el paso del tiempo (estas superficies siempre estaban en aumento). La lucha de sus integrantes desde la época de las transnacionales se caracterizó por mantener el crédito de habilitación, constantemente amenazado, ya que éste era un importante sostén de su reproducción económica. Sin embargo, era un estrato relativamente pequeño a inicios de la época de Tabamex que fue creciendo con el paso del tiempo, sobre todo en el transcurso de los ochenta.<sup>75</sup> En la época de auge de los diez primeros años, el campesino medio de Teubal *et al.* y Giarracca y el campesino sin ningún calificativo de Jáuregui *et al.* era el que predominaba ampliamente.

Respecto del estrato más alto, todos los autores que hemos estado mencionando coinciden en que, aunque disminuyó la diferenciación entre productores en función del tamaño de sus explotaciones, se desarrolló de un grupo de productores que poseían medios de trabajo para rentárselos a terceros que lograron por este medio acumular una considerable riqueza. Al principio, Tabamex realizó un esfuerzo importante de otorgar créditos refaccionarios destinados a equipar a los productores con tractores, equipos de riego y vehículos de transporte para que ellos mismos realizaran los trabajos y así sustituyeran a los proveedores de servicios (véase Jáuregui *et al.* 1980: 253). Sin embargo, este esfuerzo no tuvo continuidad por dificultades encontradas para mantener su financiamiento, ya que las finanzas de la paraestatal dejaron pronto de ser demasiado buenas<sup>76</sup>. Hacia mediados de los ochenta, los dirigentes de la organización de productores<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Según un funcionario entrevistado por los autores las superficies marginales sumaban 3000 hectáreas, lo que significa que rondaban alrededor del 10% de la superficie del estado (Ceballos *et al.* 1985: 119)

<sup>76</sup> Este aspecto será tratado con más profundidad en el capítulo 4.

<sup>77</sup> Aunque se trata de la organización gremial de productores cuya definición inicial fue hecha en la introducción y sobre la que se profundizará en el próximo capítulo, como en el lenguaje usual no se emplea el término "gremial", a veces vamos a hablar de organizaciones de productores para referirnos a éstas.

estimaban que no más del 20% de los tabaqueros eran propietarios de maquinaria agrícola (Ceballos *et al.* 1985: 89), pocos de ellos disponían de equipos de riego, aunque en una buena proporción disponían de camionetas. Estos datos no son muy precisos, pero son indicativos de lo lucrativo que podía ser brindar servicios de maquilas.

Desde tiempos de las transnacionales existía un grupo de personas que arrendaba los servicios mencionados, constituido en parte por propietarios privados que, ante la disminución del hectareaje permitido, buscaron diversificar sus actividades productivas. Sin embargo, durante Tabamex este grupo se reforzó debido a una política de la paraestatal de mantener la cuota de habilitación por encima de los costos estrictos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, y porque la provisión de maquilas se convirtió en una vía para gratificar a sus aliados políticos (cfr. cap. 3). Así, se consolidó un estrato de “productores acomodados”, entre el que se incluye con un lugar prominente a los “maquileros”, formado por antiguos propietarios privados, líderes tabacaleros, productores con las más altas habilitaciones y rendimientos y “agricultores prominentes” que lograron introducirse a la actividad gracias a sus posiciones de poder político o económico, muchos de los cuales se beneficiaban de los créditos refaccionarios otorgados por Tabamex y de recomendaciones para ser contratados sus servicios (Ceballos *et al.* 1985: 90).

Sin embargo, a pesar de la existencia de este grupo, las diferencias de tamaño de las parcelas tabaqueras, aunque se mantuvieron, disminuyeron durante la época de Tabamex. Haciendo un balance de la situación transcurridos 10 ciclos agrícolas después que se decretaron los límites máximos de 4 y 5 hectáreas, si observamos el cuadro 12-b podemos notar un aumento de la proporción de parcelas más pequeñas, ubicadas en los estratos I y II (entre 0.5 y 2 hectáreas) y un descenso del número de parcelas ubicadas en los estratos III,

IV y V (más de 2 hectáreas). Es interesante notar que se pasó de una situación donde el grupo relativamente alto de cerca de 29.5% de los productores que tenía parcelas de entre 3 y 5 hectáreas (estratos IV y V) disminuyó a 17.5%, pero habría que analizar con más cuidado si esto era realmente conveniente desde el punto de vista de la productividad.

Para comprender cabalmente al campesinado nayarita de la zona tabaquera hay que recordar lo visto en el capítulo 1 de que no se está hablando de personas ancestralmente asentadas en las regiones productoras. Emigraron desde otras partes del país saturadas desde el punto de vista agrario a estos lugares algo inhóspitos desde el punto de vista climatológico, sobre todo debido a las altas temperaturas ambientales, pero donde lograron acceder, principalmente por medio de la reforma agraria, a ricas tierras y a un medio natural dotado de abundantes recursos naturales, que además presentaban características únicas para producir tabaco. Pero incluso aquellos que no tenían contratos con las compañías habilitadoras no estaban, potencialmente, a un nivel de infrasubsistencia y subsistencia (equivalente al de campesinos pobres) como era el caso, hacia principios de los setenta, de cerca del 72% de los agricultores mexicanos, predominantemente campesinos productores de granos básicos (CEPAL 1982: 146).

A nuestro juicio, para los setentas y ochentas también convendría reflexionar en términos de la conocida tipología de la CEPAL que, como vimos en el capítulo 1, a diferencia del esquema tricategorial, presenta cuatro categorías de campesinos y un estrato de transición que oscila entre la condición campesina y la de los empresarios pequeños, de acuerdo a las cambiantes circunstancias económicas. Aunque haríamos un ejercicio en base a información cualitativa ya que no disponemos de suficientes datos como para elaborar una tipología tan sofisticada, podríamos afirmar que en Nayarit, entre los tabaqueros, el estrato

de infrasubsistencia era inexistente y el de subsistencia muy reducido, y que la mayor parte se ubicaba entre los estratos estacionarios y excedentarios. Un reducido pero no desdeñable grupo correspondía al estrato transicional.

Como vimos en el marco teórico, la reforma agraria mexicana, combinada con el cultivo del tabaco, significó posibilidades de progreso económico y movilidad social para importantes segmentos de campesinos en Nayarit. Una parte de los productores, y sobretodo sus hijos, pudieron aprovechar mejor las oportunidades económicas y educativas que se les presentaron y lograron ascender en la escala social al nivel de clase media rural y urbana (profesional, comercial, etc.). Algunos tabaqueros en pocos años de trabajo se convirtieron en pequeños y medianos empresarios y otros se mantuvieron en esa condición intermedia oscilante entre la condición de pequeño empresario y campesino excedentario antes comentada, la de los campesinos transicionales. La mayoría, que no llegó a estos niveles, eran productores que tenían estándares de vida considerablemente altos en relación a los estratos típicos del campesinado mexicano de infrasubsistencia y subsistencia de la época y muchos de ellos empleaban jornaleros aún cuando el núcleo familiar hubiera podido hacer ciertas tareas agrícolas. En épocas menos buenas, asimismo, podían retornar a la condición de los productores de los estratos más desfavorecidos.

Esto lo traemos a colación porque la elevada contratación de trabajadores asalariados en el cultivo del tabaco trastoca un poco los esquemas del campesinado más usuales. Sin embargo, los altos requerimientos técnicos de mano de obra que nada tienen que ver con el problema que se plantea. Éste tiene que ver con el hecho de que debido a las inclementes temperaturas y a una más holgada situación económica, muchos productores optaban por contratar mano de obra asalariada extrafamiliar aún cuando ellos mismos u

otros integrantes de la unidad doméstica pudieran desempeñar ciertas labores, ya que no tenían una necesidad tan apremiante, pero de todas formas no eran productores rurales que obtuvieran algo en lo más remoto parecido a la “tasa media de ganancia” o la ganancia aceptable para un productor capitalista<sup>78</sup>, ni su nivel de “explotación” de los asalariados era tan marcado como para ubicarlos en esta categoría.

Las más de las veces, no se trataba tanto de que la unidad doméstica no hiciera algunos de los trabajos más arduos que hubiera podido realizar sino que esto concernía, sobre todo y principalmente, al jefe de familia titular del contrato, el que definitivamente perdió la costumbre de realizarlos, tendencia que se manifestaba ya desde los años cincuenta cuando los ingresos empezaron a elevarse. Como el efectivo para pago de jornales no provenía directamente de su bolsillo sino de las cuotas asignadas en la habilitación, tenía más fácilmente la opción que cualquier otro campesino de realizar contrataciones, aunque ello significara que no se apropiara de este salario para el consumo de la unidad doméstica. Esto dio lugar a una crítica de parte de algunos funcionarios de Tabamex, pero sobretodo de la iniciativa privada, en el sentido de que se generó el fenómeno del “pequeño patrón”, es decir el campesino con 1 o 2 hectáreas que no trabajaba directamente la tierra y que sólo se ocupaba de dirigir el proceso productivo y administrar los recursos de la habilitación, aún cuando hubiera podido hacer él mismo determinadas tareas y ahorrarse cierto número de jornales.

---

<sup>78</sup> Cuando hablemos en adelante de “ganancia media” lo haremos para ser más congruentes con los planteamientos teóricos, pero para ser menos estrictos en el empleo de este concepto que es difícil de cuantificar, nos referimos en el mundo real a la ganancia aceptable para un productor capitalista, variable y subjetiva, otro de cuyos parámetros podría ser que ésta supere lo que el capital invertido en un banco podría redituarse, para hacer interesante la inversión.

Estas críticas tienen connotaciones diferentes: en el caso de los funcionarios se derivaban de que el populismo y paternalismo que se desarrolló era tal que muchos campesinos no hacían ciertos trabajos ni siquiera con sus familias y se las dejaban a Tabamex, como se verá con mayor profundidad en el capítulo 4. En el caso de los representantes de la iniciativa privada, se fincaban en reflexiones elitistas tales como “son unos perezosos que no quieren trabajar”, sin considerar obviamente que ellos mismos no trabajarían por una suma aproximada a los 5 dólares al día en temperatura cercanas a los 40 grados si no fuera una cuestión de necesidad real para subsistir. Fuera de estas connotaciones ideológicas, sobre todo la segunda, que tampoco pensamos que modifican en mucho la conceptualización del productor nayarita como campesino, esta discusión solamente pretende ilustrar un poco más sobre las condiciones específicas de la época y de la zona: no estamos frente a un campesino típico mexicano productor de granos del centro y sur del país que en la época se submergía en plena crisis y en situaciones de infrasubsistencia y subsistencia, que no recurría a la contratación de asalariados externos al núcleo familiar más que en caso de absoluta necesidad<sup>79</sup>, sino a un campesino relativamente próspero con más recursos, probablemente más parecido a los ejidatarios ubicados en tierras de riego del noroeste de la República de los ochentas.

Considerando este tipo de situaciones atípicas que se generaron sobre todo debido a la intervención estatal, en el ambiente académico de fines de los setenta, se generaron una

---

<sup>79</sup> Este estereotipo del campesino mexicano común de la época –por lo demás relativamente confirmado en las cifras que presentamos de la CEPAL que ubicaban a la mayoría de los campesinos en los estratos de infrasubsistencia y subsistencia– debe ser acotado, en primer lugar, porque este estudio no consideraba los posibles ingresos extraparcenarios de los productores que “subsidiaban” su proceso productivo, ya que esta información no fue relevada por el censo de 1970 y, en segundo lugar, porque la importante intervención estatal y los subsidios de diversa índole que fueron canalizados al campo mexicano durante los gobiernos de Luis Echeverría y José López Portillo atenuaban considerablemente, entre muchos grupos, su situación de marginación, aunque desafortunadamente no significaron una palanca propulsora del desarrollo.

serie de polémicas teóricas respecto a una serie de situaciones que atañían sobre todo a los productores contratados por las agroindustrias, y no siempre a las de participación estatal. Las disyuntivas abarcaban desde considerarlos casi como capitalistas o, en el extremo opuesto, de plano como proletarios. Al igual que en el cultivo del tabaco, muchos de ellos, pero sobre todo los que estaban asociados con empresas estatales, no realizaban los trabajos manuales en sus parcelas o trabajaban muy pocas horas al día o al año. Se dedicaban sobretodo a administrar el proceso productivo, por lo que naturalmente podían ser vistos como una especie de capataces al servicio del capital. Una de las opiniones es la de Luisa Paré, quien realizó durante los setenta un estudio sobre los cañeros del ingenio de Atencingo:

“Actualmente los ejidatarios ya no trabajan la tierra. Todo o la mayor parte del trabajo es realizado por los jornaleros; cuando mucho riegan o hacen algún trabajo cuando no encuentran quién lo haga. Ahora son, ante todo, administradores, vigilantes, en fin, capataces.(...)”

¿A qué correspondía la utilidad en las últimas zafras? ¿Era salario, ganancia o renta de la tierra? (...)

(Antes), la mayor parte de los ejidatarios trabajaban personalmente en todas las labores de la siembra, beneficios y riegos aunque no en la zafra, lo que significaba unos 80 días efectivos de trabajo al año (...), lo necesario para reproducir su fuerza de trabajo todo el año aunque no trabajaba(n) todos los días.

Tal situación económica era cualitativamente diferente de la del auténtico proletario que sólo está remunerado cuando trabaja, mientras que el ejidatario con 80 días de trabajo garantizaba su reproducción durante todo el año. (...)

(Ahora) el ejidatario cañero es (...) socio de una empresa capitalista en la medida en que ésta obtiene ganancias de la explotación de la fuerza de trabajo. Su participación en la sociedad significa para el ejidatario la posibilidad de que se le administre su tierra con una mínima intervención por su parte y la obtención de un ingreso que, pequeño o grande, disminuido o no por la corrupción, representa actualmente una ganancia (...)” (1977: 181-184).

En el caso del tabaco, reiteramos, se podría afirmar que, por lo general, con las normales excepciones que confirman la regla, el titular del contrato no trabajaba

directamente la tierra, pero esto no era así para su familia, particularmente los integrantes de sexo masculino, los cuales se ocupaban de buena parte de las labores agrícolas durante la temporada, contratándose jornaleros externos casi únicamente cuando ésta no alcanzaba para realizar todas las labores agrícolas, pero sobre todo durante las épocas de la plantación y la cosecha y el ensarte.<sup>80</sup> Sin embargo, aún así, esto no significa que la característica común de los ejidatarios es que fueran socios de los capitalistas, si es que ello implica que esto los hacía capitalistas en el pleno sentido de la palabra (aspecto que tampoco queda claro en el análisis citado).

Es cierto que algunos pocos lo eran ya que habían alcanzado la condición de equivalente a la de pequeños empresarios, sobre todo los que tenían superficies mayores. Otros, los productores transicionales, también podían serlo ocasionalmente, pero la mayoría eran campesinos de los estratos más altos de esta categoría, de los estratos estacionarios o excedentarios. Dentro del esquema teórico marxista, no es posible hablar cabalmente de un productor capitalista si es que éste no obtiene el precio de producción (costo de producción, ganancia media y renta de la tierra), lo cual además sirve para diferenciar al campesino del empresario agrícola, en el sentido de que el último se retira de la producción si, después de un tiempo razonable de invertir, no obtiene dicho precio, mientras que el campesino se mantiene aún en condiciones productivas que serían desfavorables para el empresario porque su móvil principal no es la obtención de la ganancia media sino la reproducción de la unidad doméstica (véase CEPAL 1982: 62-78)

---

<sup>80</sup> En lo que sigue del análisis de Paré después de la extensa cita recién presentada, no queda claro dónde se ubican los familiares de los productores, si como parte de la unidad doméstica o como trabajadores externos a ésta que perciben un salario. En esto reside probablemente la confusión de la autora.

Respecto a la contratación de mano de obra, en estos debates de los setentas y ochentas, se intentaba dilucidar si en la agricultura de contrato los campesinos que se encargaban de la relación directa con los asalariados agrícolas eran o no explotadores de fuerza de trabajo. Por lo general la disyuntiva se zanjó revirtiendo la responsabilidad de la explotación sobre las empresas que brindaban el financiamiento, ya que se consideraba al productor como un simple conducto para hacerla efectiva, y que además presentaba la ventaja de relevar al capital de los inconvenientes del trato directo y cotidiano con los asalariados. Sin embargo, algunos no tenían una opinión tan condescendiente. De acuerdo a Luisa Paré, en la primera época a la que se refiere en la cita arriba presentada, a pesar de que la contradicción principal debía configurarse entre el trabajo y el capital (jornaleros e ingenio), los ejidatarios se interponían entre ambos polos para atenuar y mediatizar tal contradicción. Sin embargo, congruente con la evolución que preveía, añadía que en la época en que concluía su estudio los últimos estaban “pasando a formar parte de esta contradicción en la medida en que están acumulando” (1977: 198)

Regresando al modelo teórico marxista-campesinista<sup>81</sup>, no puede haber una relación de explotación si el productor no obtiene el precio de producción (costo de producción más la ganancia media), ya que así no extrae plusvalía de sus trabajadores, aún cuando emplee un relativamente alto número de asalariados, como es el caso de la rama del tabaco y de la caña de azúcar. En este sentido coincidimos con Armando Bartra quien plantea que el campesino,

---

<sup>81</sup> En la época que estamos comentando se dio un muy interesante intento de amalgamar a Marx y Chayanov, no sólo en México, que no obstante algunos tediosos e infructuosos debates, finalmente realizó un importante aporte a la reflexión sobre el campesinado. El principal exponente de este modelo teórico en México es sin duda Armando Bartra, quien desde antes de la publicación del libro *La explotación del trabajo campesino por el capital* (1979) en diversos trabajos sentó las bases una discusión que generó una producción académica sumamente abundante que nos resultaría imposible citar en su totalidad. Entre los trabajos posteriores más interesantes cabe mencionar el multicitado libro de la CEPAL (1982) y el de Margulis (1979).

aún si explota eventualmente “trabajo ajeno”, “su capital está ligado a determinada forma de valor de uso, y por lo tanto no se enfrenta a sus trabajadores como capital” (Marx 1978, citado por Bartra 1979: 82). En este sentido teórico la reflexión es correcta. Sin embargo, esto no niega que el titular del contrato, sobretodo, y en menor medida, su familia, se beneficien de todas formas del empleo de mano de obra asalariada extrafamiliar ya que en parte obtienen alcances gracias a los jornaleros que contratan, y éstos les facilitan la vida realizando determinados trabajos que prefieren no hacer.

Aparentemente estamos ante una distinción semántica sin mayor sentido. Si uno se pone del lado del jornalero que no se detiene a pensar si el productor le extrae o no plusvalía pero que nota que éste le trata igual y a veces se le paga menos que un empresario, parecería que es el caso. Pero en realidad no porque los productores no vivían predominantemente del empleo de trabajo asalariado sino de su fuerza de trabajo doméstica y a veces podían llegar a desempeñarse ellos mismos como asalariados agrícolas, sobre todo en la época de descanso del tabaco, cuestión que no haría un empresario. Pero de todas formas no es posible menospreciar las diferencias sociales entre el productor y los jornaleros, por lo menos en el caso del tabaco. Las diferencias existen realmente, sobre todo con respecto a los indios huicholes y de otras etnias que bajan de la sierra para el ensarte, donde hay una clara distinción social entre el patrón y el jornalero. Con los jornaleros mestizos de las propias comunidades las diferencias sociales probablemente no son tan marcadas: como dijimos, en el mundo campesino a veces le toca a uno ser patrón y otra vez jornalero, pero de todas formas unos se sitúan más abajo en la escala social y otros están un poco o bastante más arriba. Esta diferencia era más notoria en la época de auge, cuando los tabaqueros obtenían

todavía buenos alcances y esto los distinguía de los demás campesinos, pero se empezaría a diluir a medida que la agroindustria entraba en crisis.<sup>82</sup>

Otra posibilidad teórica –en el extremo opuesto de la de Paré-, que tuvo cierto eco en algunos movimientos políticos de los tabacaleros de los setenta (cfr. cap. 3), consistía en la equiparación del productor contratado por las agroindustrias como un trabajador asalariado disfrazado, en virtud de su total subordinación a la entidad que otorgaba el financiamiento. Uno de los ejemplos más citados fue el de la agricultura estatizada de una región de Tabasco, donde los integrantes de los ejidos recién colectivizados, formalmente socios del Fideicomiso del Plan Chontalpa, habían dejado de tener el control de sus procesos productivos y también el de sus parcelas, de las que hasta habían perdido noción de su ubicación física exacta. Aunque mantenían “el usufructo legal de la parcela”, estaban “a un paso de la proletarización completa” (Foladori 1981: 124-125). Jesús Morett, por su parte, en uno de los pocos análisis globales de la agricultura de contrato de los ochenta, concluía que las agroindustrias desarrollaban “formas *sui generis* de proletarización de los productores agrícolas” y ejemplificaba con los tabacaleros, henequeneros y cañeros. Éstos se acercaban “en lo económico” a la condición proletaria, pero estaban alejados de ella “en lo político e ideológico” (1987: 131-132).

Todavía lejos de tal proletarización, en Nayarit, los tabaqueros de los setenta y ochenta estaban entre los productores con más altos niveles vida y de ingresos en comparación con otros grupos de productores agrícolas del país. No se puede negar que había un estrato de productores con muy pequeñas superficies habilitadas, rendimientos y niveles de ingresos bajos que podrían haberlos situado en el nivel de subsistencia, pero éstos

---

<sup>82</sup> Los jornaleros agrícolas serán tratados con mayor amplitud en el capítulo 7.

eran mantenidos dentro de los padrones porque la paraestatal cumplía una función asistencialista hacia ellos, no porque fuesen proletarios “explotados”. Todo por el contrario eran subsidiados, ya que Tabamex no sacaba mayor provecho de ellos. Para la mayoría, sin embargo, la dedicación a la parcela de entre 4 y 6 meses al año les brindaba una buena parte de su subsistencia durante este lapso de tiempo a través de los salarios y del “ingreso adelantado” de la habilitación. Adicionalmente, los alcances o “ingreso final” obtenido al finalizar el ciclo les daban una buena ayuda para apoyar la reproducción de la unidad doméstica durante los meses de inactividad en el cultivo del tabaco, entre 6 y 8 meses dependiendo de las variedades.

Cierto es que podría haberse tratado de proletarios pertenecientes a la “aristocracia obrera”, ya que el hecho de que tuvieran relativamente altos ingresos no tiene que ver con su modo de relación con los medios de producción. Volviendo al caso de La Chontalpa, Armando Bartra plantea que, a pesar de que los ejidatarios sólo cumplían “una jornada de poco más de tres horas con un trabajo poco intenso y sin control de calidad”, donde era necesario “contratar un gran número de eventuales” para realizar el trabajo que les correspondía, los ejidatarios de todas formas eran asalariados. En virtud de que “no ejercen el control efectivo de los medios de producción pues todos los factores clave están en manos del Fideicomiso que, en consecuencia, tiene en la práctica el verdadero poder de decisión, pero son también asalariados porque su ingreso, independientemente de cómo se le denomine<sup>83</sup>, constituye en realidad el pago de su fuerza de trabajo”, ya que su monto representa “apenas lo necesario para garantizar la simple conservación y reproducción de su existencia” (1976: 90-94).

---

<sup>83</sup> Éste era pagado en forma de “anticipos” a las ganancias y “ganancias” (Bartra 1976: 90).

Aunque como vimos al inicio del presente capítulo se decía lo mismo de la subordinación de los tabaqueros a los capitales intermediario (Tabamex) y comprador (empresas cigarreras) y previamente a las transnacionales, en realidad –refiriéndonos sobre todo a los tabaqueros- éstos tenían una mucho mayor autonomía de lo que se pensaba en relación a las entidades que financiaban y supuestamente controlaban férreamente el proceso productivo. No podemos detenernos ahora en este punto que va a ser tratado con mayor amplitud y con más elementos para abonar la discusión en los siguientes capítulos (sobre todo en el capítulo 4), pero podemos adelantar que tenían un gran margen de libertad para regular los recursos de la habilitación y controlar el proceso productivo. No nos consta absolutamente que los ejidatarios de La Chontalpa no estuvieran tan férreamente subordinados al Fideicomiso, pero de acuerdo a la descripción que hace el propio Bartra en su conocido artículo, no parecía ser el caso, ya que si el grado de control que éste ejercía hubiera sido tal, los socios-proletarios no habrían podido tener un régimen de trabajo tan relajado. Sin embargo, la diferencia entre los ejidatarios del Plan Chontalpa y los tabaqueros probablemente residía en su nivel de ingresos, que en el último caso garantizaba bastante más que la simple reproducción y conservación de su existencia, aunque obviamente sin que se pudiera hablar de que llegaran a acumular capital.

En relación a este punto, cabe hacer una observación final importante: ninguno de los autores que hemos citado que escribieron sobre Tabamex, ni en general los otros que estudiaron la agroindustria del tabaco en Nayarit en los setenta y ochenta que hemos citado, a pesar de no haber incurrido en el debate recién aludido de cuestionar el carácter fundamentalmente campesino de los tabacaleros (gracias en gran medida al trabajo de Jáuregui *et al.* 1980), valoraron en su justa dimensión el hecho de que las transnacionales

antes, y la paraestatal después, procuraran brindarles un ingreso final suficiente como para permitirles la reproducción de sus unidades domésticas durante los meses de inactividad en el tabaco. Esto último se basaba en la idea de que se les pagaba lo suficiente con la obligación de que dejaran descansar las tierras tabaqueras una vez finalizado el ciclo agrícola durante la temporada de lluvias.<sup>84</sup> Aunque vamos a tratar el tema del establecimiento del precio del tabaco con más extensión en el próximo capítulo, Tabamex procuraba que en condiciones óptimas los productores obtuvieran el equivalente de un salario mínimo para los 6 a 8 meses de descanso.

Adelantándonos un poco, aunque este óptimo no se logró más que en contadas temporadas y tendió a alcanzarse cada vez menos a partir de la segunda mitad de los setenta, de todas maneras los alcances eran considerablemente altos (véase Jáuregui *et al.* 1980: 341). Si alcanzaban por ejemplo para cubrir un salario mínimo equivalente a un lapso más reducido de 4 a 6 meses en promedio, de todas formas ello no tenía parangón con la mayoría de los otros cultivos campesinos, básicos o no básicos, que no gozaban de un financiamiento tan completo. Para estos últimos, a pesar de que las utilidades cumplen la misma función, es poco usual, fuera de negocios excepcionales, que éstas llegasen a ser de tal magnitud. La mayoría de las veces sirven únicamente para cubrir los adeudos contraídos durante el ciclo productivo. Los remanentes, si es que existen, son escasos. De ahí que sea asombrosa la naturalidad con la que los estudios de Tabamex tomaron este hecho desde que estos autores lo incorporaron en su análisis, como si no introdujera un elemento importante para reflexionar sobre las particularidades del campesinado nayarita.

---

<sup>84</sup> De todas formas una considerable proporción de las tierras bajas aldeañas a los ríos que atraviesan la región costa norte se inundan entre julio y septiembre.

Obviamente, ello no significaba que los campesinos productores de tabaco no desempeñaran otras actividades durante estos meses, que se la pasaran en una situación de ocio en espera del siguiente ciclo. Sin embargo, a menos que tuvieran superficies adicionales a las del tabaco, no se dedicaban a la agricultura. Tampoco significaba que pudieran darse una vida de lujo, ya que si es que los alcances no se utilizaban para realizar determinados gastos importantes (compra de un vehículo, construcción de viviendas, inversión en algún negocio local, etc.), un salario mínimo para una familia a lo sumo sirve para cubrir las necesidades más elementales. Durante esta temporada, los tabaqueros se empleaban en trabajos asalariados dentro y fuera del estado y también era común que emigraran temporalmente a los campos de tabaco de los Estados Unidos, pero ello no constituía una necesidad apremiante para la reproducción de la unidad doméstica. Eran campesinos bien alimentados, tenían casas en los poblados tabaqueros, a menudo camionetas para transportarse, hijos estudiando en Tepic, Guadalajara y otras ciudades y perspectivas de movilidad social. La mayoría de los comercios, tiendas y cantinas de estos poblados eran propiedad de tabaqueros (Giarracca 1983: 216-217).

Los campesinos nayaritas de la época que estamos considerando, aunque en algunos casos no sustituyeran todos los salarios que pudieran con fuerza de trabajo familiar pero se basaban en una buena dosis de la misma, y a pesar de que obtenían ingresos suficientes para la reproducción de sus unidades domésticas sin trabajar durante algunos meses, eran campesinos *sui generis* y no pocos eran productores transicionales que sólo en ocasiones se parecían a los campesinos de los libros. Sin embargo, si se estudian otros grupos de campesinos en otras ramas también es muy posible que se les encuentren características muy específicas. Ello no invalida la teoría sino que la enmarca en su justa dimensión: debe ser

considerada como un aparato conceptual que nos ayuda a reflexionar sobre los fenómenos sociales, pero no como una fórmula universal en la que se intenta encasillar la realidad, ya que esto lleva a subestimar determinados elementos que no encajan con los esquemas preconcebidos.

Habiendo hecho estas observaciones, algunas de las cuales se van a clarificar en los siguientes capítulos con la introducción de más elementos contextuales, pasaremos ahora a las características más resaltantes del campesinado tabacalero de la zona Golfo, advirtiendo que para estas regiones existen muy pocos estudios académicos.

### **2.3.2. La zona Golfo**

Ya dijimos que en la división administrativa de Tabamex, la zona Golfo comprendía los estados de Veracruz, Oaxaca y Chiapas, no obstante que ciertas regiones tabaqueras de estos dos últimos estados estaban francamente retiradas del Golfo de México. En el norte de Veracruz, en las localidades de Álamo, Papantla y Platón Sánchez, al igual que en la región central de Córdoba, la mayor parte de la producción consistía en tabacos oscuros para cigarrillos, mientras que en el sur de este estado, en la región de los Tuxtlas, el tabaco se utilizaba exclusivamente para la manufactura de puros. En Oaxaca, en Valle Nacional, se producía también tabaco para puros, mientras que en los Valles Centrales se trataba del tabaco aromático que es indispensable para las mezclas de cigarrillos. En Chiapas, la producción de tabaco negro para puros se localizaba en la región de Simojovel y la de tabacos rubios, sobretudo del tipo Burley, en la costa, en la región del Soconusco (véase el mapa 1).

Casi todas las regiones tabacaleras de esta zona estaban afectadas por la crisis de los tabacos oscuros. Para rehabilitarlas, Tabamex lanzó una agresiva campaña de búsqueda de nuevos mercados en el exterior que significó la firma de nuevos contratos o el afianzamiento de relaciones comerciales con países como Estados Unidos, Alemania, Japón, Suecia, Francia, Bélgica, Suiza y Checoslovaquia. A raíz de esta promoción, las exportaciones aumentaron, pasando del 17% del total en 1973 a poco más del 30% en 1976, proporción que se mantuvo en ese rango durante toda la década de los ochenta (Aguilera 1976: 77; cuadro 13). El número de clientes aumentó con el paso del tiempo, como las compañías G. F. Vaugham Tobacco, Dibrell Brothers Inc. y Shuo Tobacco Company Ltd., todas transnacionales norteamericanas, excepto la última que era japonesa, en los tabacos rubios. Las principales empresas compradoras de tabacos oscuros eran las norteamericanas House of Windsor, Lancaster, Cigar Supply, Imperial Processing, la puertorriqueña Consolidated y, durante los ochenta, la cubano-norteamericana Silvio y Alfredo Pérez Enterprises (ASP) (Teubal *et al.* 1982: 129 y 107; Tabamex-INEGI 1989: 112).

Sin embargo, los tabacos que conocieron una mayor expansión en el mercado internacional fueron los rubios, particularmente los de tipo Burley, mientras que los tabacos oscuros nunca tuvieron una gran acogida. Dada la tendencia a la baja del consumo de cigarrillos negros y de puros a nivel mundial, se registraban grandes dificultades, incrementadas con el paso del tiempo, para colocar estos tabacos en el exterior. Si Tabamex los exportaba no era porque tuvieran una buena demanda internacional sino porque se vendían con precios de recuperación muy bajos e incluso con pérdidas. La paraestatal los subsidiaba para sostener la actividad productiva en determinadas regiones (Chumacero 1985: 276).

Otra diferencia entre las zonas Nayarit y Golfo radicaba en el hecho de que, aunque Tabamex promovió en forma importante esta última y llegó a aminorar un tanto las diferencias entre ambas, la primera, al ser la zona más importante donde se producía en forma redituable, conoció un mejor trato en términos de las prestaciones otorgadas a los productores. La zona Golfo se vio rezagada desde este punto de vista. Las inversiones y obras de beneficio social implementadas por Tabamex a través de su Departamento de Desarrollo de la Comunidad fueron muchas menos que en Nayarit. Además, no obstante las promesas del presidente Luis Echeverría en 1972 de llevar el régimen del seguro social obligatorio a esta zona, ratificadas por el primer director general en 1976 (Aguilera 1976: 79), la implantación del mismo, que en Nayarit se verificó en 1974, no se hizo efectivo hasta mediados de 1987, apenas 3 años antes de la desaparición de la paraestatal y también de esta prestación (*El Día* 2/VI/1987: 2).

Sin embargo, los precios de los tabacos de la mayoría de las regiones del Golfo eran considerablemente más elevados que en Nayarit. Si observamos con detenimiento en el cuadro 14 los precios promedio de ambas zonas durante los setenta y su evolución en pesos constantes, podemos notarlo, con la ventaja adicional para los productores de tabacos oscuros que éstos son más pesados que los claros, lo que les reditúa en un ingreso mayor. Era la manera más fácil de compensar las desventajas relativas de esta zona, aún cuando esto no tuviera justificación desde el punto de vista económico. Un funcionario entrevistado por Teubal *et al.* opinaba que los precios de estos tabacos en general estaban “alrededor de un 30% arriba de los reales” (1982: 128). No obstante, en el cuadro referido también se puede notar que algunos tipos de tabacos en algunas regiones estaban en franca desventaja, como es el caso del *negro Córdoba* y el *Simojovel*, en dos de las regiones menos favorecidas que

no tenían habilitación completa sino únicamente algunos apoyos para la producción. No obstante, también es necesario considerar, tal como se puede ver en el cuadro 15 para el caso de Veracruz, que los promedios de superficie habilitada por productor eran considerablemente más bajos que en Nayarit (compárese con los datos que se presentan en el cuadro 2), lo que disminuía sus ingresos finales per cápita.

A continuación, vamos a presentar en forma resumida las características de las diferentes regiones de la zona Golfo, analizando primero las que tenían una habilitación completa (norte y sur de Veracruz, Tuxtepec y costa de Chiapas) y, al final, aquellas no solamente tenían algunos de los apoyos (Zimatlán, Córdoba y Simojovel).

#### **2.3.2.1. Norte de Veracruz**

En el norte de Veracruz habían tres subregiones productoras de tabaco: Álamo, Papantla y Platón Sánchez. La producción de tabacos oscuros se destinaba fundamentalmente para la fabricación de cigarrillos, pero como en México nunca ha existido una tradición muy arraigada de consumo de cigarrillos negros -como en los países europeos, por ejemplo-, la mayor parte se dirigía a la exportación y una pequeña proporción para las marcas de cigarrillos más fuertes -como Delicados y Del Prado, por ejemplo- o para las diversas mezclas de tabacos que la industria nacional requería. Estos mismos tabacos también se podían utilizar para la elaboración de puros u otros productos como cigarros de hoja, pero eran de baja calidad para estos usos.

El sistema productivo agrícola de las diferentes variedades de tabacos oscuros plantadas en la zona Golfo era, a grandes rasgos, parecido al descrito en el caso de Nayarit, aunque las labores agrícolas estaban considerablemente menos mecanizadas y se requería de

mayor empleo de trabajadores agrícolas, debido al carácter más artesanal de su producción. Según Chumacero, en promedio en la zona Golfo se empleaban 230 jornales por hectárea (1985: 267), 80 más que en Nayarit donde esta cifra era de 150. No se contaba con un sistema de canales de riego tan extendido sino que la irrigación se basaba en las precipitaciones fluviales de temporal y en la extracción de pozos o de los ríos cercanos a las parcelas. Habían menos labores centralizadas, como es el caso de los planteros, usualmente manejados por los propios productores, mientras que los de Nayarit estaban totalmente a cargo de la paraestatal y no había un sistema de curado y de procesamiento industrial como en las plantas de hornos y desvenadoras<sup>85</sup>.

En general, lo que más diferencia los procesos productivos de los de la costa del Pacífico (lo cual incluye tanto Nayarit como la costa de Chiapas) es en cuanto al curado de las hojas. Si bien la primera fase se realiza –en el norte de Veracruz– con el sistema de galeras ubicadas en las parcelas de los productores bastante parecidas a las de Nayarit para su “secado al aire”, la segunda fase, la de la *fermentación* que requieren los tabacos oscuros, es sustancialmente diferente. Este proceso, llevado a cabo en las instalaciones de Tabamex, consiste en formar grandes pilones de tabaco que necesitan, una vez que el centro del pilón alcanzó la temperatura adecuada, entre 4 y 6 *traspaleos*, es decir mover las hojas “del centro de los pilones hacia afuera y a la inversa” formando nuevos pilones (Tabamex-INEGI 1989: 60). Terminada esta fase, se pasa al *despalille*, lo que significa sustraerles a las hojas la vena central. Ambos procesos emplean mucha mano de obra. A diferencia del desvenado en los tabacos rubios, el despalille se realiza sin máquinas ni instalaciones

---

<sup>85</sup> Para una reseña de las diferentes labores agrícolas de los principales tabacos de la región norte de Veracruz y una comparación con los de Nayarit, véase Teubal *et al.* 1982: 309-321

industriales, totalmente a mano, con trabajadores asalariados, predominantemente mujeres, contratadas por su mayor habilidad manual. Esta fase emplea un buen número de trabajadores y trabajadoras.

Otra diferencia es en cuanto al financiamiento de la producción. La variedad más plantada en el norte de Veracruz, el tabaco Huasteco, era encargada y financiada por las cigarreras. Sin embargo, otras variedades como el Tlapacoyan, también para cigarrillos pero de exportación, no recibían financiamiento de parte de las cigarreras sino que éste debía ser gestionado por Tabamex en el sistema bancario oficial y, además, la producción no estaba vendida de antemano sino que la empresa debía encontrarle compradores (Giarracca 1983: 175). Esto sucedía a pesar de que supuestamente “una norma invariable de política” de Tabamex, según Manuel Aguilera, era de no producir tabacos que no se encontraran “negociados de antemano” (1976: 77).

A veces resulta difícil generalizar ya que en cada una de las regiones tabacaleras habían considerables diferencias entre sus distintas subregiones, al interior de las mismas y también entre los diversos estratos de productores que las integraban. Las 3 subregiones del norte de Veracruz, Álamo, Papantla y Platón Sánchez, con características y problemáticas políticas y sociales diferentes, podrían considerarse como unidades regionales en sí mismas. Sin embargo, a pesar de ello, se podían distinguir, en cada una de ellas, de acuerdo a la tesis de Norma Giarracca, 3 grandes estratos de productores:

- a) la mayoría de los productores, con menos de 2 hectáreas habilitadas de tabaco, ubicados en las peores tierras, con bajos rendimientos y alcances inferiores a la media regional, eran campesinos de subsistencia -“campesinos pobres”- que

adicionalmente cultivaban maíz o frijol (en otras tierras) para el autoconsumo y debían vender su fuerza de trabajo afuera de la parcela para complementar sus ingresos;

- b) un grupo de productores con habilitaciones de entre 2 y 3 hectáreas -“campesinos medios”-, ubicados en mejores tierras, que también disponían de superficies adicionales para producir maíz y frijol para el mercado, obtenían alcances equivalentes a la media regional, lo cual les alcanzaba para sostener la unidad doméstica y no los obligaba a buscar ingresos extraparcenarios. Este estrato, cuyo tamaño es difícil de precisar, era comparable al de los productores estacionarios y excedentarios de Nayarit, aunque ciertamente más reducido; y,
- c) un reducido número de “pequeños empresarios familiares”, con las mejores tierras, que acumulaban entre 5 y 12 hectáreas de tabaco, con explotaciones más diversificadas (pipián, cítricos, otros frutales), sumamente eficientes en comparación con el primer grupo, basados fundamentalmente en la contratación de trabajadores asalariados para realizar las labores dentro de sus tierras, obtenían los alcances más altos de la región.

El estudio citado carece de una cuantificación del número de productores correspondiente a cada estrato, ya que se basa en observaciones de campo y no en un análisis estadístico, pero es, junto con el de Teubal *et al.*, la única investigación de que disponemos que abarque la zona Golfo durante Tabamex y además brinda una idea comparativa interesante de las diferencias entre las distintas regiones tabacaleras del país. Adolece del mismo problema que la anterior tipología de no definir con precisión qué se

entiende por “campesino pobre”. Considerando la información que se presenta en el cuadro 15 de que el promedio de hectáreas habilitadas por productor era de 1.1 en Platón Sánchez, 1.9 en Álamo y 1.2 en Papantla –lo que da promedio de 1.4-, se confirma que los productores con menos de 2 hectáreas eran la mayoría, aún cuando aquí también se diera el mismo fenómeno que en Nayarit de existencia de más contratos que parcelas. Asimismo, la diferenciación social se redujo con respecto a la época de las transnacionales ya que los propietarios privados, que eran los marcaban la diferencia, se redujeron a una mínima expresión y no tenían unidades de dotación más elevadas que los ejidatarios (excepto en Platón Sánchez).

Aquí tampoco desaparecieron las diferencias en términos de tenencia de la tierra y también aumentó sensiblemente el minifundismo. Una parte de los productores, sobretodo los ubicados en el tercer estrato, con las mejores tierras por su fertilidad y ubicación, si bien en lo individual no tenían superficies mucho mayores que los demás, solían sumar contratos a través de prestanombres, generalmente familiares, para aumentar en forma importante el número de hectáreas habilitadas. En el norte de Veracruz el desarrollo de un estrato privilegiado no obedeció tanto a la renta de servicios de maquilas como en Nayarit, las cuales por lo demás no se requerían en una proporción tan importante, sino sobre todo por su posición de liderazgo político. En Platón Sánchez, donde había mayor presencia de propietarios privados y donde éstos además monopolizaban los puestos importantes dentro de la organización de productores, las diferencias sociales entre los distintos grupos de tabacaleros eran mucho mayores que en las otras dos localidades.

Aunque en el Norte de Veracruz habían algunos grupos de productores eficientes que funcionaban de acuerdo a una lógica financiera sana, a medida que avanzaba la década

de 1970 las pérdidas que acumulaba Tabamex eran cada vez más altas. Para ejemplificar, Norma Giarracca presenta una entrevista con un funcionario de Tabamex que le describe la situación existente entre 3 áreas de Papantla: “de las tres áreas, la número II podría cubrir por si sola los requerimientos de producción de Tabamex, debido a la conformación de los suelos y a su ubicación en planicies que permiten usar recursos mecanizados, mientras las áreas I y III se localizan en terrenos accidentados y montañosos. Si mantenemos abiertas estas últimas es por un criterio de ayuda social” (1983: 201).

Probablemente cuando los recién instalados funcionarios de Tabamex intentaron, a partir de 1973, rehabilitar las regiones productoras de tabacos oscuros, pensaban que planificando adecuadamente la actividad podrían, si no realizar grandes negocios, por lo menos no registrar pérdidas que deberían ser compensadas por las ganancias de la zona de Nayarit, como en los hechos terminó sucediendo. Una vez que el fracaso de esta política se hizo evidente, el razonamiento cambió en el sentido de que, para evitar problemas políticos y sociales en las zonas más problemáticas, convenía mantener los contratos de estos productores ineficientes y, para no tener tabaco almacenado, subsidiar su exportación. En este tenor Antonio Chumacero, en un trabajo de 1976 para el Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales (IEPES) del PRI, destinado a brindar elementos de reflexión al equipo del entonces candidato presidencial priísta José López Portillo, afirmaba que: “este subsidio no ha colocado a Tabamex en pérdida y ... como el tabaco (en el Golfo) utiliza una gran cantidad de mano de obra ... resulta ser una de las formas más baratas de crear empleo<sup>86</sup>” (1985: 267).

---

<sup>86</sup> Para hacer justicia a Chumacero, aunque hace esta aseveración, también se queja de que Tabamex “carece del apoyo político necesario” para eliminar ciertas áreas que “no deberían contratarse” (1985: 268).

Sin embargo, debido al deterioro de los términos del intercambio de la moneda nacional con respecto al dólar que se empezó a registrar desde la segunda mitad de los setenta, aunado a la persistente caída de los precios internacionales de los tabacos oscuros, los subsidios se volvieron cada vez más altos y la situación financiera cada vez más insostenible. Es así como en la temporada 1980-1981 se tomarían medidas más drásticas: hacer una fuerte “reducción programada” de la superficie en la zona Golfo para la temporada 1980-1981. En el caso del norte de Veracruz, la reducción afectó 39% de la superficie, quedando un total de 2187 productores en una superficie de 2 019 hectáreas, es decir, un promedio de superficie habilitada de poco menos de 1.5 hectáreas<sup>87</sup> (véase el cuadro 16). Así, se detenía el crecimiento desmesurado de la zona Golfo. Si durante la década de los setenta ésta conoció un aumento de aproximadamente 10 000 productores -llegando a significar que 47% de los productores tan solo produjera 22% de la producción-, entre fines de los setenta y mediados de los ochenta, alrededor de 4 000 productores fueron dados de baja (cuadro 6).

### 2.3.2.2. Sur de Veracruz

Antes de la llegada de Tabamex, la producción de tabaco en la región de los Tuxtlas había estado controlada por unas cuantas familias -no más de diez- pertenecientes a la burguesía agraria y comercial de la región, como los Turrent, Carrión, Ortiz, González, Cadena y Del Corte, algunas de ellas descendientes de los grandes propietarios del siglo XIX. Con el reparto agrario de la época cardenista estas familias lograron reinsertarse ventajosamente en

---

<sup>87</sup> Tabamex pagó una indemnización de \$ 20 000.00 por hectárea a los productores afectados (Teubal *et al.* 1982: 94).

la producción de tabaco. A pesar de que habían perdido la propiedad de gran parte de las tierras, en los hechos las rentaban de los ejidatarios, encubriendo el arrendamiento bajo la apariencia de una agricultura de contrato y empleaban a los últimos como jornaleros en sus propias parcelas. También rentaban tierras de pequeños propietarios, aunque en este caso ello no era ilegal. La necesidad de utilizar las tierras adicionales a las propias se debía no tanto a que la superficie plantada fuera demasiado elevada -en 1970 no se cultivaron más de 1 160 hectáreas (S.I.C. 1975: 271-272)- sino a que las exigencias agronómicas de los tabacos de la región, cultivados en forma bianual, requieren una rotación continua de las superficies en producción para evitar el desarrollo de plagas.

Contrario a las demás regiones del Golfo marcadas por la crisis de los tabacos oscuros, la de los Tuxtlas era la única que no tenía ese problema ya que sus tabacos eran de fácil colocación y buen precio en el mercado internacional. Sin embargo, la demanda tampoco era ilimitada: el llegar a ser tabaquero consistía un privilegio que no todos los ejidatarios tenían, ya que implicaba poder acceder a las tierras idóneas cada temporada. Como los ejidos de la región no estaban parcelados, la distribución de las superficies se hacía en Asamblea General, lo cual daba ventaja a los ejidatarios bien posicionados políticamente dentro sus ejidos o recomendados por los grandes cosecheros que tenían influencia en estas instancias. Asimismo, la autonomía de los ejidatarios, en cuyas tierras se producía sobre todo la variedad de tabaco *negro Jaltepec* (más comúnmente llamado *negro San Andrés*), era mínima en el terreno productivo. Los grandes propietarios no solamente controlaban los aspectos técnicos sino también las decisiones en cuanto a las remuneraciones, ya que monopolizaban la información sobre los precios de venta. El productor por lo general desempeñaba el papel -en este caso en forma más marcada- de un trabajador bajo las

órdenes del patrón en su propia tierra. Los grandes propietarios se encargaban de producir en sus propias tierras el tabaco más fino de tipo *Sumatra*, el cual requiere de mayores cuidados ya que se utiliza para la envoltura de los puros. La burguesía agraria y comercial manejaba los hilos de la política local, a través de su función de prestamista para el financiamiento de la producción de granos básicos, el establecimiento de relaciones de ayuda ocasional y compadrazgo con los ejidatarios, las prebendas a los líderes agrarios y, llegado el caso, el recurso a la represión a través de sus vínculos con las autoridades locales.

Cuando Tabamex se implantó en San Andrés Tuxtla en 1973, desarrolló toda una infraestructura de apoyo a la producción y procesamiento del tabaco (introdujo camiones, tractores, equipos de riego, galeras para el secado, bodegas para la fermentación, instalaciones de investigación y experimentación) y también empezó a manufacturar sus propios puros, pero no desplazó a estas grandes familias que se mantuvieron en operación en forma paralela, tanto a nivel de la producción y exportación de la materia prima como de la fabricación de puros para el mercado nacional y para la exportación. Hubiera sido lógico que, de aplicarse los mismos criterios que en Nayarit y en el norte de Veracruz, la paraestatal por lo menos monopolizara la fase primaria de la producción, pero no sucedió así. La secundaria mucho menos, puesto que los puros de Tabamex nunca desplazaron ni realmente compitieron con los "Te Amo" de los hermanos Turrent en ventas al exterior.

El financiamiento de la producción provenía del sistema bancario oficial, pero Tabamex no tenía problemas para gestionarlo dada la calidad y reconocimiento internacional de los tabacos de esta región. Estamos frente a la única región de toda la zona Golfo que era, en su conjunto, redituable. La habilitación que se otorgaba a los ejidatarios era completa. En la temporada 1979-1980 Tabamex cultivó 799 hectáreas con 685 productores

habilitados (cuadro 8; Giarracca 1985: 31), aunque la superficie regional era considerablemente más alta si se suman las hectáreas cultivadas por los demás agricultores privados. Desde el punto de vista del manejo del cultivo, a diferencia del norte de Veracruz, los planteros en el sur eran manejados centralizadamente por la empresa, al estilo de Nayarit.

La fase agrícola no se diferencia mucho en los tabacos oscuros del norte, pero en lo que respecta al secado sí. En los Tuxtlas, por tratarse de tabacos más finos, éste se realizaba (y se sigue realizando) en galeras sumamente costosas<sup>88</sup>, ubicadas en predios ejidales, bajo dos modalidades un tanto diferentes: el tabaco Sumatra se entregaba verde y la empresa se hacía cargo de su secado con trabajadores asalariados, mientras que para el negro San Andrés este proceso estaba bajo la responsabilidad de los propios productores, aunque en galeras también propiedad de la paraestatal y bajo una supervisión bastante estricta. Con respecto a las plantas beneficiadoras de la región, donde se fermenta, despallilla y empaca el tabaco, en San Andrés Tuxtla se empleaban 1403 obreros temporales y permanentes a principios de los ochenta, un número significativamente más alto que en Álamo, Papantla, Platón Sánchez y Córdoba donde solamente se empleaban 201, 171, 124 y 89 respectivamente (Teubal *et al.* 1982: 107)<sup>89</sup>.

La presencia de Tabamex repercutió en un progreso social importante para la región: su intervención abarcó un total de 10 ejidos donde se construyeron obras de beneficio social para la comunidad, mientras que para los productores habilitados significó el acceso a las

---

<sup>88</sup> Se trata de grandes construcciones de madera y metálicas donde se introduce el tabaco (en mata el Negro San Andrés y en hojas el Sumatra) para su "secado al fuego" mediante la quema de leña o gas dentro de la galera. Una vez secado y habiéndose separado las hojas de acuerdo a su calidad, se enviaban al centro de acopio de Sihuapan, en los Tuxtlas, para su fermentación. A mediados de los ochenta había un total de 153: 119 metálicas y 34 de madera (Tabamex-INEGI 1989: 60-61).

<sup>89</sup> Para una descripción de los procesos agrícolas y posagrícolas véase Teubal *et al.* 1982: 301-309 y 330-332.

prestaciones que la empresa estatal brindaba a los productores con habilitación completa, como el seguro agrícola, seguro de vida y becas escolares. Todo ello redundó en un avance social sustancial para los productores respecto a la época en que eran rentistas y jornaleros de las familias tabacaleras. Además, la sola presencia de la empresa estatal obligó a los cosecheros privados a homologar las condiciones de contratación de sus habilitados y el pago a sus jornaleros a las de Tabamex.

Giarracca comenta que los alcances de la región eran muy elevados en comparación con las demás regiones del Golfo en incluso en algunas ocasiones más que los de Nayarit, lo que permitió que los productores que antes eran del nivel de subsistencia pasaran al nivel estacionario o excedentario. Aquellos que tenían las habilitaciones más altas y posibilidades de diversificarse a otros cultivos como café, arroz, tomate y cacahuete, se habían convertido en productores transicionales con posibilidades de eventualmente afianzarse, como comenta Giarracca, como pequeños empresarios si la situación continuaba sin mayores alteraciones (1983: 208-209). Otra observación de esta autora es que los campesinos de subsistencia en esta región –de manera similar a Nayarit- eran los jornaleros contratados por los ejidatarios habilitados o por los grandes cosecheros y que su condición social se podía equiparar a la de los tabacaleros del estrato más bajo de las otras regiones de la zona Golfo (1983: 209). Los jornaleros de los Tuxtla podían ser ejidatarios que no tenían habilitación para el tabaco, aunque más comúnmente se trataba de campesinos sin tierras, es decir avecindados de los ejidos, a veces con posesión precaria de alguna parcela, que vendían su fuerza de trabajo como principal fuente de ingresos.

En suma, la situación social de los tabaqueros de San Andrés era similar a las de Nayarit, pero en este caso eran productores que prácticamente pertenecían a una élite, ya

que las diferencias sociales con respecto de los demás campesinos de la región eran considerables. Como los ejidos estaban poblados por numerosos campesinos de los niveles de infrasubsistencia y subsistencia, con una posesión precaria de la tierra ya que muchos no tenían derechos agrarios reconocidos, hacinados en pequeñísimas parcelas, el hecho de tener un contrato representaba un indudable privilegio, situación que no era igual en Nayarit donde los no tabacaleros, aunque en desventaja, no estaban tan marginados. En cuanto a los jornaleros agrícolas de todas las regiones, se podría afirmar que no se dio una situación de bonanza con la llegada de Tabamex más que en el hecho de que se crearon fuentes de trabajo, pero no en términos de un progreso social sostenido.

### **2.3.2.3. Tuxtepec-Valle Nacional<sup>90</sup>**

Tuxtepec, enclavada en el Valle Nacional de Oaxaca, había sido una gran región productora de tabacos oscuros en el siglo XIX y es conocida por las prácticas de trabajo forzado mencionadas en el capítulo anterior. Su producción era de tabacos que se destinaban a la manufactura de puros y para la exportación. Los productores, al igual que todas las regiones antes vistas, tenían una habilitación completa. Como en el norte de Veracruz producían la mayor parte de los almácigos, aunque una creciente proporción estaba siendo tomada por Tabamex en un intento de uniformizar las semillas y mejorar las calidades, mientras que el secado lo realizaban ellos mismos en galeras propias (Teubal *et al.* 1982: 113). En su gran mayoría se trataba de pequeños campesinos con superficies sumamente reducidas: 0.28 hectáreas, ½ hectárea o 1 hectárea. Aquí también operaba una empresa privada -la empresa

---

<sup>90</sup> Administrativamente se denominaba a la región Tuxtepec por ser ésta la ciudad que albergaba las instalaciones de Tabamex. La mayor parte de la información de este apartado fue tomada de Giarracca 1983: 149, 168-177, 193 y 210-216.

purera Balsa Hermanos- que obtenía la materia prima de sus propias fincas o por medio de la agricultura de contrato y que no fue tocada por Tabamex. Esta empresa era negativamente célebre por haberse nutrido de trabajadores enganchados hacia fines del siglo XIX, aunque después de la Revolución de 1910 transitó al sistema de la agricultura de contrato (Bartra 1996: 134).

Tuxtepec-Valle Nacional era una región marginada, con una población de un alto componente indígena, y dispersa geográficamente: habían grupos de tabacaleros en 6 municipios diferentes: Valle Nacional, Juanita (Veracruz), Usila, Ojitlán, Ayotzintepec y Jaltepec. En ocasiones Tabamex tenía que llevar los insumos y retirar la producción en avionetas, por la deficiencia de las vías de comunicación terrestres. Su principal problema era que producía un tabaco parecido al del sur de Veracruz, de nombre *Valle Nacional*, con el que no podía competir porque era de menor calidad. Hacia fines de los setenta la producción se diversificó con la introducción de la variedad T.W. o Wisconsin, un tabaco menos rendidor pero que se podía colocar en el mercado estadounidense al tratarse de un tabaco para mascar. Esta región era particularmente afectada por la plaga del *moho azul*, un hongo cada vez más difícil de controlar, que hacía estragos desde el punto de vista de los rendimientos y la calidad de la producción.

La situación deficitaria era todavía considerablemente más marcada que en el norte de Veracruz. Con pocas excepciones, los tabacaleros finalizaban el ciclo productivo con saldos negativos: es decir, obtenían menos alcances de lo que se les había adelantado. A principios de los ochenta la empresa mantenía un inventario de Valle Nacional de 2 millones de toneladas acumulado desde el año de 1976 (Teubal *et al.* 1982: 117). Mantener el financiamiento a esta región sólo se justificaba por la función social que Tabamex cumplía.

La reducción de la superficie de la temporada 1980-1981 abarcó 76% de la superficie, quedando 1975 tabacaleros con 753 hectáreas, es decir tan sólo 0.38 hectáreas por productor. El resto de la superficie fue recortada paulatinamente hasta que Tabamex se retiró de la zona en forma definitiva después de la temporada 1983-1984. El impacto social de la reducción de la superficie fue de cierta manera amortiguado, ya que parte de los productores se pudo insertar en otros rubros agroindustriales como el hule y el café a través de las empresas paraestatales Fidehule (productora de Hule) y el Inmecafé.

#### **2.3.2.4. La costa de Chiapas:**

La costa de Chiapas es una región que fue abierta al cultivo por Tabamex, ya que allí se dan relativamente bien los tabacos rubios, con la ciudad de Huixtla como sede de las instalaciones. Esta apertura se realizó por el estancamiento de la superficie del tabaco burley, para no depender de una sola región en caso de situaciones imprevistas. Las condiciones agronómicas para los tabacos rubios distan de ser tan favorables como en Nayarit y, además, hay que transportar el tabaco a las plantas desvenadoras de ese estado, lo cual encarece el producto, pero representaba una buena alternativa para aumentar la producción de este tipo de tabaco, denominado *burley Huixtla* en su versión chiapaneca, sobre todo de la variedad semi sombra. Aquí la habilitación era completa. Desde la ciudad de Huixtla se coordinaba a los productores dispersos en varios municipios aledaños. En la temporada 1980-1981 se sembraron 1 122 hectáreas, con 417 productores habilitados (Giarracca 1985: 31). Se trataba de campesinos de subsistencia, con poca tradición tabacalera, cuyos índices de productividad eran mucho más bajos que en Nayarit. La región en su conjunto era

deficitaria, pero se trataba de una “zona de reserva” para los tabacos rubios que interesaba mantener.

#### **2.3.2.5. Las regiones sin habilitación: Córdoba, Simojovel y Zimatlán**

En estas regiones Tabamex no intervenía en forma tan integral en el financiamiento sino que se limitaba a entregar parte de los insumos y a asegurar la compra de la cosecha, para fomentar el cultivo y para ejercer una función regulatoria de los precios y de los insumos en beneficio de los pequeños productores. Los tabacos de las variedades Córdoba y Simojovel, portando los nombres de sus respectivas regiones de origen, son tabacos oscuros para cigarrillos cuya producción era comprada por el monopolio estatal francés Seita.

En Córdoba, cuyos 4387 microproductores apenas tenían 0.24 hectáreas (cuadro 15), Tabamex solamente cubría la producción de una pequeña parte de las plántulas, mientras que el resto era abastecido por ciertos productores que se los vendían a los demás. La empresa tampoco entregaba insumos a todos los cosecheros sino que a un número limitado que no rebasaba más del 20% del total. El resto se abastecía en tiendas particulares o con otros productores. En esta región, los cosecheros se comportaban con bastante autonomía en la realización de las labores culturales y prácticamente no se coordinaban con la empresa más que para calerandizar la entrega del tabaco. El proceso de secado era muy rudimentario: lo realizaban en sus propias casas, debajo de los techos de sus viviendas. Después de la reducción programada de la superficie de 1980-1981, quedaron tan solo 424 hectáreas, lo que significó un virtual retiro de la paraestatal que se consumó después de la temporada 1985-1986 (cuadro 8).

En Simojovel, por otra parte, habían, en la temporada 1979-1980, 189 hectáreas con 400 productores -es decir 0.47 hectáreas por productor-, y Tabamex se retiraría durante la temporada de la reducción programada. En ambas regiones los microproductores tenían muy bajos rendimientos. El tabaco era un complemento de las demás actividades agrícolas y asalariadas de los cosecheros (Giarracca 1983: 146-150, 177-178)

La región de Zimatlán, por último, ubicada en los Valles Centrales de Oaxaca, era de vital importancia ya que era la única del país cuyas condiciones agronómicas se prestaban para el cultivo del tabaco aromático, indispensable en pequeñas cantidades para todas las mezclas de cigarrillos, justamente por el aroma que despide. Como vimos en el capítulo anterior, fue abierta por las transnacionales en 1967 cuando se cerraron las fronteras para la importación de este tipo de tabacos orientales provenientes de Turquía y Grecia. En la temporada 1979-1980 hubo 957 hectáreas cosechadas por numerosos ejidatarios, comuneros y los denominados "pobladores libres", es decir campesinos sin tierra o con tierras de baja calidad que arrendaban un pedazo de terreno o lo conseguían en préstamo para plantar tabaco. Manteniendo el régimen iniciado por las transnacionales, estos microproductores de tabaco tenían una dotación de un determinado número de matas que se cosechaban en forma bianual. Tabamex únicamente suministraba los almácigos -producidos por la propia empresa-, fertilizantes y algunos materiales. A veces también otorgaba préstamos personales.

Como no se podía rebasar el tope de producción, los productores con tierras más aptas no las podían aprovechar para el tabaco y se las arrendaban a otros que deseaban ser incluidos en los padrones de Tabamex. Los productores de esta región eran campesinos de muy bajos recursos, de los niveles de subsistencia e incluso de infrasubsistencia, que

adicionalmente cultivaban maíz para el autoconsumo y vendían su fuerza de trabajo como jornaleros. En la temporada 1980-1981 se cosecharon 757 hectáreas y habían 3 300 campesinos, es decir cada uno tenía un poco más de 0.2 hectáreas de tabaco esa temporada (Giarracca 1983: 149, 179-182 y 223-226). No es que obtuvieran tan bajos rendimientos ni alcances, pero sus dotaciones eran tan pequeñas que el efectivo que obtenían no podía llenar sus expectativas. La política de imponer límites a la producción individual de los productores no se podía cambiar porque hubiera significado discriminar a muchos en beneficio de unos cuantos. Sin embargo, también se derivaba de la fuerte presión campesina que obligaba a la empresa a intentar satisfacer, en la medida de lo posible, a todos, otorgando un complemento monetario tan escaso en la región.

Habiendo hecho estas observaciones acerca de las condiciones sociales más relevantes prevalecientes en las distintas zonas, en el siguiente apartado pasaremos a analizar la organización de productores durante la época de Tabamex.

### Capítulo 3:

#### La organización de productores en tiempos de Tabamex

##### Introducción :

Como vimos en el capítulo 1, las primeras manifestaciones de organización de los tabaqueros en la época anterior a Tabamex eran coyunturales y se dispersaban una vez que terminaba el movimiento de protesta. Es sobre todo en el ejido, de donde provenían la mayor parte de los productores, que se estructuraban los liderazgos y gestaban las movilizaciones en pos de demandas específicas. Cuando trascendían el nivel ejidal y se extendían a nivel regional, las cúpulas de la CNC intervenían -fuera o no esta central la protagonista de la movilización-, ya sea a través de los comités municipales campesinos, allí donde existían, o directamente a través de las ligas de comunidades agrarias, instancias estatales de la Confederación y pilares de su estructura territorial. Llegado el caso, el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) tomaba cartas en el asunto. Ello no quiere decir que no existieron organizaciones independientes, pero éstas usualmente nunca adquirieron mayor importancia. La CNC era la única que tenía una presencia en todas las regiones y ello, sumado a su relación privilegiada con el Estado, la posicionaba como principal interlocutora de las compañías y/o de los gobiernos locales, estatales y federal.

También vimos que la CNC tenía registrada una Unión Nacional de Productores de Tabaco (UNPT) desde principios de los sesenta, década durante la cual se formaron varias

de estas uniones, sobre todo en las ramas de la actividad agropecuaria y forestal que abastecían de materia prima a las agroindustrias. Las uniones de productores pretendían unificar nacionalmente a los productores de su rama, formando una estructura propia diferente de la territorial. En teoría, se buscaba representarlos en la negociación de sus condiciones de contratación y los precios de venta del producto, como aspectos nodales. De ahí que en el lenguaje usual de las organizaciones de productores se encuadre a este tipo de organizaciones por rama productiva dentro de la categoría de “organizaciones económicas de productores”, para contraponerlas a las organizaciones agrarias especializadas en cuestiones tocantes a la tenencia de la tierra, aunque a veces pueden tener ambas características. Sin embargo, si bien las uniones de productores negocian factores de orden económico, sería más preciso especificar todavía más y denominarlas “organizaciones gremiales de productores”, ya que a diferencia de la mayoría de las anteriores que disponen de medios de producción y se encargan de la administración directa de sus procesos productivos, éstas sólo fungen como representantes de los productores ante diversas compañías privadas u entidades gubernamentales que son las que se ocupan de tal administración.<sup>91</sup>

En los hechos, la UNPT, al igual que la mayoría de las uniones nacionales de la época, no era más que una de las tantas “organizaciones de membrete” que abundaron en el país vinculadas al partido oficial. No tenía una existencia realmente cimentada en las regiones sino que estaba formada por algunos líderes nombrados en congresos de dudosa representatividad que muy ocasionalmente se reunían. Prácticamente, no era más que la

---

<sup>91</sup> En rigor, se podría hablar de “sindicatos de productores”, tal como se llamaría una organización tabacalera opositora que veremos un poco más adelante, pero esta denominación no usual en México, a diferencia de otros países donde sí se emplea.

figura que utilizaba el CEN de la CNC para tomar posición en torno a los grandes problemas de la actividad, muchos de los cuales se canalizaban inicialmente por medio de la estructura territorial. También servía para, llegado el caso, ponerse a la cabeza de los movimientos que habían surgido fuera de su ámbito y así poder neutralizarlos, práctica común a todas las instancias organizativas de la Confederación.

Cuando se dio la nacionalización en 1972, habiendo una sola empresa estatal en la rama del tabaco, aunque el planteo de una organización nacional era más factible, ya que la dispersión en varias empresas privadas la había dificultado enormemente, ello no se concretó hasta el año de 1977. Cuando esto sucedió no significó, sin embargo, que todas las organizaciones locales emanadas de una identificación agraria se unificarían realmente y se convertirían en exitosas organizaciones de productores. En efecto, en algunas regiones, se mantuvieron varias organizaciones que se disputaban el control de las uniones locales. En otras, donde no existían organizaciones preexistentes o éstas eran demasiado débiles, tal unificación sí se dio, pero por lo general ello fue producto no de la acción de los propios productores sino de la iniciativa del Estado cuando éste juzgaba conveniente darles vida.

En el presente capítulo, vamos a analizar en forma sucinta las diferentes situaciones organizativas regionales, dejando de lado aquellas de las que Tabamex se retiró durante el primer lustro de los ochenta (Córdoba, Tuxtepec y Simojovel). Para la zona Nayarit-Jalisco, donde hay más información disponible, se analizará el papel de la organización gremial oficial que fue inicialmente promovida por Tabamex y cómo ésta se vio afectada por el movimiento de los técnicos de 1973-1974 apenas se conformó la nueva empresa estatal. Para la zona Golfo, con alguna limitantes en cuanto a la información histórica disponible, se analizarán las características generales de los procesos organizativos en las distintas

regiones. En ambos casos se verá la interrelación entre las organizaciones agrarias y las gremiales y el proceso que condujo a la formación de una organización nacional de productores, además de estudiar su funcionamiento interno y la relación con sus bases. Como existe más información sobre la zona Nayarit-Jalisco que sobre la zona Golfo, la primera será tratada con mayor profundidad.

### **3.1. Zona Nayarit-Jalisco:**

En el estado de Nayarit, tradicionalmente predominó la CNC, central que se arraigó tempranamente durante la década de los treinta al estar aparejada con el reparto agrario cardenista. Las únicas organizaciones opositoras con alguna presencia y continuidad que existieron antes de la década de los setenta eran las identificadas con el Partido Popular, partido que empezó a tener cierto peso político en las zonas tabaqueras desde los años cincuenta, tal como se vio en el capítulo 1. Las organizaciones de tabaqueros vinculadas con este partido fueron las primeras en desafiar a las cúpulas de la CNC, cuya relación con sus bases usualmente se caracterizó por su verticalidad y autoritarismo. De hecho, la lucha campesina más importante del período 1940-1972, la de la cooperativa del ejido de Palma Grande de mediados de los sesenta, fue encabezada por militantes de este partido opositor, aunque con la particularidad de que gozó del respaldo del gobernador priísta Julián Gascón Mercado, quien por lo demás provenía de una familia que tenía fuertes nexos con esta

organización política. Su hermano, Alejandro Gascón Mercado, una personalidad política importante de la entidad, era un destacado militante del Partido Popular Socialista (PPS)<sup>92</sup>.

Inmediatamente después de la formación de Tabamex en el año de 1972, la cenesista Asociación Ejidal de Producción Agropecuaria General Esteban Baca Calderón -que había surgido en 1971 por iniciativa estatal para enfrentar a las empresas transnacionales- obtuvo, también “desde arriba”, la representación colectiva del conjunto de los productores de Nayarit. Como primera acción de gran resonancia regional, en el marco de la política de reducir la superficie habilitada a los máximos de 4 y 5 hectáreas, se procedió a una depuración de los padrones de las seis compañías privadas y de las dos organizaciones campesinas que otorgaban habilitaciones (la Cooperativa de Palma Grande y la Baca Calderón), a fin de detectar repeticiones de contratos y concentraciones de tierras. Esta labor se llevó a cabo con la participación de las autoridades ejidales, el Departamento de Asuntos Agrarios, el gobierno del estado y la propia Asociación Ejidal EBC, organización que había planteado esta demanda (Chumacero 1985: 48).

Puesto que esta redistribución podía afectar el hectareaje de los ejidos tabacaleros, que sumaban poco más de 140 en la época, éstos pusieron como condición que no se modificara el área total habilitada, con lo que a partir de entonces el ejido se inmiscuyó en la distribución de la superficie de tabaco y se convirtió en “una instancia intermedia entre Tabamex y el productor para la asignación del crédito” (Jáuregui *et al.* 1980: 228). Para

---

<sup>92</sup> El Partido Popular, formado por Vicente Lombardo Toledano en el año de 1949, posteriormente renombrado Partido Popular Socialista (PPS), fue un partido opositor durante sus primeros años de existencia, cuando encabezó importantes luchas, sobretodo a través de la Unión General de Obreros y Campesinos de México (Carton de Grammont 1989). Sin embargo, en el transcurso de los sesenta, se convirtió en un partido de los llamados “paraestatales”, gracias a los cuales se aparentaba la existencia de un verdadero sistema de partidos en México. El PPS postulaba que el Estado mexicano era producto de una revolución popular y que había que apoyarlo en sus tendencias progresistas, y por lo tanto era permisible aliarse con los grupos representativos de éstas.

nuevos créditos, después de los análisis edafológicos (suelos) correspondientes realizados por personal de Tabamex, la asamblea ejidal decidía quién y con qué extensión sería beneficiado y, cuando las tierras idóneas se encontraban concentradas, “el comisariado ejidal se encarga(ba) de organizar las permutas de tierras entre sus miembros para que los créditos no se monopoli(zaran) (*ibid.*: 229). Es decir, “los créditos se otorgaban a los ejidos y éstos, en el seno de las asambleas, los distribuían entre los ejidatarios, con la única condición de que las tierras cubrieran los requisitos técnicos señalados por Tabamex” (Chumacero 1985: 48). Asimismo, el ejido tenía una función también importante en la organización de la producción -a través de los grupos solidarios- y en diversos asuntos administrativos.

En efecto, Tabamex mantuvo el sistema de los grupos solidarios, formados dentro de los ejidos, “a fin de garantizar una mayor cercanía (entre sus integrantes) y así poder dirimir los posibles conflictos con el concurso de las autoridades ejidales” con la función primordial de garantizar los créditos, aunque esta función fue dejada a un lado casi desde sus inicios. Como relatan Jáuregui *et al.*, el principio de responsabilidad solidaria solamente funcionó durante las tres primeras temporadas (1972-1973, 1973-1974 y 1974-1975), pero la empresa decidió no aplicarlo durante los dos siguientes ciclos considerando que, puesto que las condiciones climáticas eran las responsables de la baja de la productividad, resultaba necesario “evitar el conflicto político que representaba el que la mayoría de los productores tuviera que responder por el adeudo de un compañero” (1980: 241)<sup>93</sup>. Después de estos dos ciclos, esta medida provisoria se volvió permanente y las deudas se empezaron a manejar de

---

<sup>93</sup> Recordemos que durante la época de las transnacionales, dado que los ejidatarios no podían aportar su tierra en garantía, las deudas que los integrantes de los grupos solidarios asumían con la empresa al haber obtenido un saldo negativo al finalizar la temporada eran cubiertas por aquéllos que habían tenido saldos positivos, lo cual a su vez servía como mecanismo de presión para que se realizaran adecuadamente las labores agrícolas y no se incurriera en déficits.

manera individual, descontándose en plazos de las liquidaciones de las siguientes temporadas.

Desde entonces, los grupos solidarios -que agrupaban a un promedio de 10 productores en una superficie de entre 20 y 30 hectáreas- solamente mantuvieron funciones administrativas: el jefe del grupo firmaba el contrato, distribuía a sus miembros las ministraciones de la habilitación en efectivo o en especie, llevaba la contabilidad e intervenía en representación del conjunto (*ibid.*: 232). Al terminarse con el principio de responsabilidad solidaria, las deudas de los productores asumieron una lógica parecida a la de los créditos de los productores de básicos con el Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL), es decir cada temporada éstos se redocumentaban y se postergaba el problema. Abultada la deuda año con año, no quedaba más remedio que condonarla en detrimento de la salud financiera de la institución.

### **3.1.1. La organización campesina y el movimiento de los técnicos de 1973-1974**

Antes de que se procediera a la restructuración de la Baca Calderón después de la nacionalización, no tardó en presentarse un conflicto que enfrentó a los productores con los inspectores de campo, con motivo del movimiento de los técnicos sucedido entre 1973 y 1974. Este movimiento comenzó a escasos seis meses del decreto presidencial, a raíz de que los inspectores que provenían de las diferentes compañías nacionalizadas, ahora absorbidos por una sola empresa, demandaron su sindicalización, junto con la de los trabajadores administrativos en general. Estos empleados -encargados de asesorar a los campesinos y supervisar la realización de las labores agrícolas- tenían el estatuto de trabajadores de confianza y decidieron crear una organización sindical independiente de la Confederación de

Trabajadores de México (CTM), el *Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de la Industria Cigarrera, del Tabaco, Similares y Conexos* que afiliaba a los trabajadores de base (administrativos, de los hornos y de las desvenadoras).

La movilización generó una reacción de parte de la gerencia regional de Tabamex en Nayarit. Su titular, Antonio Chumacero, acusó a los técnicos de ser instigados por las transnacionales y utilizó a la Liga de Comunidades Agrarias para contraatacar: ésta atribuyó a los más importantes dirigentes del movimiento la responsabilidad de la proliferación de plagas en el tabaco burley, motivo por el cual fueron despedidos, supuestamente “a solicitud de los productores de tabaco”. Esta actitud generó una lógica radicalización del movimiento y el estallido de una huelga que, a su vez, motivó la sustitución de los técnicos huelguistas por hijos de ejidatarios, argumentándose que los técnicos percibían “un alto salario por desempeñar labores que los campesinos son capaces de desarrollar sin necesidad de ostentar un título universitario” (citado por Ceballos *et al.* 1985: 68 y 69).

No es el lugar aquí de abundar sobre este movimiento, que por lo demás ha sido considerablemente estudiado<sup>94</sup>. Basta señalar que éste precipitó la convocatoria de un Congreso Tabaquero para readecuar la Asociación Ejidal EBC a la nueva situación creada por la presencia de Tabamex y elegir una nueva dirigencia. De esta forma, se subordinó y manipuló a la recién creada organización de los productores para desprestigiar y doblegar al movimiento de los técnicos. A final de cuentas este episodio terminó con la intervención del

---

<sup>94</sup> Este movimiento sindical fue importante ya que tenía relación con la movilización de los campesinos de Bahía de Banderas liderada por Adolfo Orive de Alva, cabeza del movimiento maoísta “Línea de Masas”, quien al mismo tiempo fungía como Subgerente de Operaciones de Tabamex y terminó saliendo de la empresa a raíz del conflicto. Véase una “Breve historia del movimiento sindical de los trabajadores de Tabamex” escrita por los huelguistas, en Chumacero (1985: 203-248); los artículos de Julio Bracho (1980 y 1990); y el resumen presentado en Ceballos *et al.* 1985: 66-71.

ejército, la salida de la región de sus principales dirigentes, la sindicalización de los trabajadores pero no en forma independiente sino que dentro de la CTM, y con una profunda división y desconfianza entre los productores y los técnicos encargados de supervisar su trabajo, a quienes los primeros aspiraron a sustituir por sus hijos en el arrebató demagógico de la dirigencia regional de la paraestatal.

Esto fue particularmente grave puesto que la naturaleza de su trabajo otorga a los inspectores de campo una considerable autoridad sobre los productores, y ésta fue cuestionada por la propia institución. Lo que menos necesitaba Tabamex era que la brecha que ya existía desde antes entre estas dos partes se ahondara desde su primer año de existencia. Además, al deteriorarse la relación entre la dirección de la empresa y los inspectores de campo, que debieron haber mantenido su condición de trabajadores de confianza por lo estratégico de su cargo, ya que éste conllevaba la posibilidad de desarrollo de comportamientos abusivos y corruptos, se dificultaba considerablemente la posibilidad de transferir adecuadamente el paquete tecnológico y controlar la calidad de la producción.

Si analizamos más a fondo las circunstancias políticas en torno al conflicto, el movimiento de los técnicos es particularmente ilustrativo del hecho de que las diferentes agencias gubernamentales que intervinieron no actuaron en forma monolítica y unidireccional. Mientras que la dirección de Tabamex cerró filas con la CTM, el gobierno del Estado de Nayarit, junto con la Secretaría del Trabajo (cuyo titular entonces era Porfirio Minoz Ledo) apoyaron en un inicio a los huelguistas. Según Chumacero, esto se debía a que el gobierno estatal pretendía la dirección de la empresa paraestatal, mientras que Muñoz Ledo, como es sabido, pretendía debilitar al sindicalismo oficial (1985: 56). Además, la dirección de Tabamex acusó a las empresas cigarreras y exportadoras que hasta hacía muy

poco tiempo habían sido las empleadoras de los inspectores de campo de aprovecharse de las circunstancias para ejercer su influencia en un sentido desestabilizador. En conjunto, los resultados de este movimiento fueron que se entorpeció la consolidación de la recién nacida empresa estatal y se generó un fuerte descontento y desconfianza de parte de los productores nayaritas.

### **3.1.2. Democracia, legitimidad y organización campesina**

Una vez normalizada la situación, la Asociación Ejidal Baca Calderón se convirtió en la única organización de los tabaqueros ejidales de Nayarit, los cuales como vimos significaban más de 97% del total. Su participación en la depuración de los padrones de productores y la redistribución de la superficie en los ejidos, los aumentos del número de productores, de las cuotas de habilitación y de los precios que revirtieron momentáneamente el deterioro del poder adquisitivo que se venía registrando, aunados al inicio de la política social de Tabamex y el establecimiento del seguro social, le dieron un cierto grado de legitimidad. A través de ella se canalizaban las demandas de los productores, a la vez que era utilizada políticamente por Tabamex cuando necesitaba de una base campesina para apoyar sus acciones, como bien lo pudimos constatar con el movimiento de los técnicos. La organización de los tabaqueros en tanto productores -es decir, diferenciada de su adscripción agraria- adquirió por primera vez un alcance regional en el estado de Nayarit, pero todavía tardaría algunos años en tomar forma a nivel nacional.

Sin embargo, es necesario puntualizar que cuando se habla de legitimidad, es necesario ubicar este concepto en el contexto de las organizaciones campesinas mexicanas, muy poco acostumbradas a prácticas democráticas. Al ser la Baca Calderón, desde sus

inicios, una organización estrechamente vinculada con el Estado, la medida de su legitimidad no radicaba en la transparencia de sus procedimientos de elección de sus dirigentes, ni en la participación de sus agremiados en la vida interna de la organización -a quienes por lo demás no se les había consultado sobre su voluntad de pertenecer a la misma-, sino más bien en el hecho de que los productores terminaron aceptándola en forma bastante pasiva como uno de los conductos de su relación con Tabamex. Recurrían a ella cuando la necesitaban y la criticaban amargamente cuando no cumplía con sus expectativas. Para ellos, la diferencia entre la organización campesina y el Estado nunca fue demasiado clara: se trataba más o menos de la misma cosa, excepto que ciertos trámites se realizaban en esta instancia y otros no. Esta percepción correspondía bastante cercanamente con la realidad corporativa tal como era, y no con la teoría de acuerdo a la cual una organización de los productores es algo claramente separado del Estado.

Un ejemplo de esta actitud sucedió cuando, al finalizar la primera temporada, algunos productores pidieron que, además de sus liquidaciones, les fuera hecho efectivo el reparto de utilidades al que tenían derecho en tanto socios de Tabamex con el 24% de las acciones. Esta demanda era muy difícil de satisfacer porque ni la CNC, ni los “productores de tabaco organizados” que en el decreto presidencial menciona como accionistas, aportaron su parte de las acciones, además de que la paraestatal no tenía intenciones de efectuar tal reparto. La disyuntiva se zanjó argumentándose que en vez de los 400 pesos que hubieran correspondido por productor, mejor era invertir este dinero, junto con las utilidades de la empresa, en la formación del Fideicomiso que se instituyó en 1973 para realizar obras de beneficio social en las comunidades tabacaleras. Aunque muchos no quedaron conformes con la medida, la protesta no adquirió dimensiones importantes, pero generó una

desconfianza de que el destino de estas utilidades no fuera tal fideicomiso sino más bien los bolsillos de los dirigentes cenesistas (Valtierra 1984: 191).

Por otra parte, el modelo de organización descrito es ilustrativo de que el ejido no fue removido de la negociación política. Por el contrario, en Nayarit y en las demás regiones tabacaleras, el papel del ejido fue deliberadamente reforzado por las autoridades de Tabamex, obedeciendo a la política echeverriista de encauzar los esfuerzos de organización del sector social campesino con la promoción de prácticas colectivas dentro de los núcleos agrarios. Ya vimos cómo la asamblea ejidal participaba en la distribución de la superficie y de los créditos y que los grupos solidarios se formaban dentro de los ejidos. Estas últimas, representadas por los comisariados ejidales, debían estampar su firma en los contratos de habilitación, otorgaban constancias para que los productores cobrasen las becas escolares y el seguro de vida otorgadas por Tabamex y se beneficiaran de otras prestaciones, así como era a través de ellas que se daban a conocer los convenios que gestionaba la organización gremial.

En la literatura sobre las organizaciones campesinas, a menudo se plantea una separación entre las instancias agrarias y las organizaciones económicas y gremiales antes definidas, basadas en la administración de sus propios recursos y procesos productivos o en la negociación de diversas condiciones económicas como créditos, precios, contratos, con terceros, también a veces llamadas “aparatos económicos” campesinos para distinguirlos de los “aparatos territoriales agrarios”, sobre todo cuando se trata de las grandes centrales y confederaciones.<sup>95</sup> Se supone que las económicas tienden a desplazar con el paso del tiempo

---

<sup>95</sup> Para una reseña de los diversos tipos de organizaciones económicas de productores véase Rello (coord.) 1990.

a las agrarias -fundamentadas en el acceso y la consolidación de la tenencia de la tierra, de factura más primaria-. Si bien ello es cierto en términos generales, ya que se registra una tendencia al declive de la importancia de este último tipo de organizaciones, hay una mucha mayor imbricación entre ambos tipos de organizaciones en incluso las hay que conjugan ambos niveles de intervención, ya que las fuerzas productivas en el campo se ejercen forzosamente en un determinado territorio donde las instancias agrarias no pierden vigencia, sobretodo si se trata de organizaciones como el ejido, que en esa época todavía tenía instancias colectivas que participaban en la adjudicación de la tierra y además asumía ciertas funciones económico-productivas.

Después de un breve período inicial de mayor participación social motivada por la depuración de los padrones y la asignación de las tierras tabaqueras, ésta tendió a declinar inmediatamente después. En opinión de Ceballos *et al.*, que “la estratificación social no desapareció y una vez que la política social de Tabamex fue perdiendo importancia, y la vigilancia y participación ejidal se debilitó, tendió incluso a profundizarse” (1985: 85). Sin embargo, esta apreciación puede resultar un poco exagerada. Es cierto que después de la depuración inicial de los padrones se volvió a manifestar casi inmediatamente la tendencia a una concentración cada vez mayor de los créditos, cuando los arreglos y componendas políticas en beneficio de los allegados a las autoridades ejidales se volvieron a poner en marcha, pero eso no se debió tanto a que existiera una vida democrática inicial tan marcada que declinara después, como esta cita sugiere, sino simplemente debido a que ésta nunca se materializó ni mucho menos generalizó, salvo en los muy contados ejidos donde sí se desarrolló una participación bastante abierta y democrática, que en algunos casos se mantiene hasta la época actual. Desafortunadamente, en la mayor parte de los ejidos, más

que reforzarse la asamblea se reforzaron los comisariados y por lo tanto el resultado fue que los grupos privilegiados de ejidatarios se consolidaron, mientras que en las organizaciones gremiales nunca se desarrollaron prácticas democráticas, como se podrá ver en los siguientes apartados.

### **3.2. Zona Golfo**

Contrario a la zona Nayarit-Jalisco donde se afianzó una sola asociación representante del conjunto de los productores, en las diferentes regiones de la zona Golfo, con pocas excepciones, se mantuvo durante todo el período de Tabamex una fuerte dispersión organizativa. Cuando se formaron las uniones de productores en las diversas localidades (uniones o asociaciones locales), las organizaciones preexistentes permanecieron como grupos de presión que, si no estaban a la cabeza de dichas uniones, presionaban al grupo en el poder para la consecución de sus objetivos. Asimismo, dada su fuerte politización en algunos casos, producto de su origen combativo en la época previa a la gestación de Tabamex, mantuvieron un carácter sumamente reivindicativo que dificultaba su relación con la paraestatal. A continuación, vamos a analizar brevemente la situación de cada región.

#### **3.2.1. Veracruz**

Aquí es donde la dispersión organizativa era mayor, al tratarse del estado que a fines de los sesenta contaba con el número más elevado de organizaciones que enarbolaron la lucha contra el retiro de los créditos de habilitación y las malas condiciones imperantes en la rama durante la época de las empresas transnacionales. Recordemos que éstas surgieron vinculadas con diversos grupos de la izquierda liderados por personalidades como Heberto

Castillo, Luis Cervantes Cabeza de Vaca, Cesar del Ángel y Manuel Aguilar Talamantes, grupos a partir de los cuales se formarían durante el primer lustro de los setenta el Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT) y el Partido Socialista de los Trabajadores (PST)<sup>96</sup>. Sin embargo, también hubo regiones o localidades dentro de éstas sin tanta efervescencia política, particularmente en los lugares donde no existían organizaciones fuertemente arraigadas antes de la intervención del Estado en la rama. En lo que sigue, vamos a ver sucintamente esta diversidad organizativa y política.

### 3.2.1.1. Álamo y Papantla

Los liderazgos de las organizaciones de productores de ambas localidades se originaron durante la lucha que antecedió a la formación de Tabamex. Una vez que se formó Tabamex, la importante ampliación de la superficie habilitada y el aumento de las cuotas de habilitación coadyuvaron al afianzamiento de los dirigentes más connotados al frente de las uniones locales cenecistas. Éstos, surgidos de la base ejidal, gozaban de un trato privilegiado de parte de la empresa estatal y con el paso de los años fueron acaparando contratos en las mejores tierras, de tal forma que engrosaron las filas de los productores privilegiados vistos en el capítulo anterior. En su estudio realizado a principios de los ochenta, Norma Giarracca señala que los líderes tabacaleros que tuvo la oportunidad de entrevistar en Álamo y Papantla pertenecían a este estrato y que provenían del movimiento de 1972. Estos

---

<sup>96</sup> Ambos partidos tenían una ideología nacionalista de izquierda, pero el PMT era un partido independiente del Estado, mientras que el PST, basado en un planteamiento teórico similar al del PPS, mantenía una extraña relación de oposición y alianza con el gobierno, canalizando sus peticiones sobre todo al Presidente de la República, con el que establecieron una alianza sobre la base de que los mexicanos respetaban la figura presidencial. El PST se convirtió en otro partido "paraestatal" apenas obtuvo su registro.

dirigentes cenesistas intentaban mantener dentro de sus gremios una situación lo menos sobresaltada posible políticamente hablando.

Esto, sin embargo, no era fácil de lograr, debido a la presencia de otros movimientos políticos que constantemente recurrían a la acción directa, como el Movimiento Nacional de los 400 Pueblos, organización encabezada por Cesar del Ángel. Esta personalidad política acostumbraba movilizar a sus bases, pero también estaba dispuesta a pactar con el gobierno<sup>97</sup>. Basado inicialmente en Álamo, la localidad tradicionalmente más politizada, donde su organización rivalizó con la de la CNC en las jornadas que antecedieron la creación de Tabamex, el MN400P logró arraigarse con posterioridad en Papantla, donde también coexistía en forma competitiva con la central oficial. En estos dos lugares siempre se registran roces entre las organizaciones de la CNC y del MN400P que se disputaban tanto el control de los ejidos tabacaleros como de las uniones locales de productores. Otros movimientos políticos que durante la década de los setenta formaron sus propias organizaciones fueron el PMT y el PST, el primero más moderado, pero el segundo con tácticas políticas similares a las del MN400P. En suma, en Álamo y Platón Sánchez, se desarrollaron por lo menos cuatro tendencias políticas divergentes.

Desde el punto de vista productivo, el hecho de que predominaran productores poco eficientes, necesitados de subsidios, dificultaba enormemente la relación que guardaban con los empleados de la paraestatal, siempre apremiados de elevar los índices de productividad y

---

<sup>97</sup> Aunque César del Ángel se distanció de la CNC después de la matanza de los copreros de Acapulco de 1967, ello no significó que dejara de mantener vínculos con el sistema político, pero no con una actitud tan sumisa como la mayoría de las organizaciones cenesistas sino más bien jugando un papel semi-opositor, en una dinámica basada en la lógica de primero golpear (por ejemplo, promoviendo invasiones de tierras) para después sentarse a negociar e incluso pactar con las autoridades compromisos poco transparentes. A principios de los setentas el MN400P mantuvo una estrecha relación con el PST (Gomezjara y Millán 1982: 331), pero después se apartó de él.

calidad. Cotidianamente abundaban las presiones por parte de las organizaciones agrarias o gremiales para que los funcionarios bajaran sus niveles de exigencia o para obtener alguna concesión más para sus miembros. Un buen número de productores, sobretodo los provenientes de los estratos de subsistencia y algunos de los del estrato intermedio (cfr. cap. 2), asumían actitudes de trabajadores con base sindical e inamovibles que siempre buscan extraer lo máximo de sus condiciones contractuales con el mínimo esfuerzo posible.

Por ejemplo, un funcionario de Tabamex entrevistado por Giarracca, declaraba que, debido a su “tradicional rebeldía”, los campesinos de Álamo “no acatan las disposiciones dadas por la empresa” (1983: 170). Aunque no queda claro si el motivo principal de la inconformidad es sobre una actitud política (la rebeldía) o por su desempeño en el ámbito productivos (no acatar las disposiciones), es muy probable que ambos estuvieran entrelazados en el sentido de que el no realizar bien el trabajo se escudaba a menudo en un pretexto o reivindicación de orden político, como también sucede en el tipo de sindicatos recién aludidos. Este tipo de observaciones también se hacían en referencia a Papantla y a veces respecto de Platón Sánchez, aunque en mucho menor medida. En general, el norte de Veracruz era considerada por la empresa como una de las regiones “problema”, cuyas localidades combinaban algunas o todas de las siguientes características: socialmente conflictiva, politizada y no rentable.

La reducción programada de la superficie de los tabacos oscuros a principios de los ochenta, la tendencia a la baja de la remuneraciones de los productores a medida que la situación financiera se volvía cada vez más insostenible para este tipo de tabacos, los siempre amenazadores intentos de recorte de la superficie, la inferioridad de sus condiciones de contratación en cuanto a las prestaciones con relación a los productores de Nayarit,

reforzaron este carácter combativo y reivindicativo. Las negociaciones importantes siempre estaban acompañadas de manifestaciones, amenazas de cerrar carreteras federales, tomas de bodegas y oficinas de Tabamex y de diversas dependencias públicas, tanto en las regiones como en la Ciudad de México, hacia donde se desplazaban llegado el caso.

La multiplicidad de las organizaciones y los conflictos entre ellas impidieron que se desarrollara una organización unificada, lo que a su vez impidió la consolidación de una organización gremial. Por otra parte, al igual que en Nayarit, la organización agraria mantuvo un papel importante en la distribución de la superficie y la coordinación de la producción a través de los grupos solidarios. Todo ello determinó que buena parte de las inquietudes de los productores se siguieran canalizando por medio del ejido, aunque éste también era escenario de rivalidades entre los diversos grupos, sobre todo los de la CNC y del MN400P que se disputaban el control de los comisariados ejidales.

### **3.2.1.2. Platón Sánchez**

En el transcurso de los sesenta, la superficie de tabaco aumentó considerablemente en Platón Sánchez, debido a que las compañías tabacaleras huían de los lugares más inhóspitos como Álamo, primero, y Papantla, después, y buscaban lugares poco “contaminados” políticamente hablando. En esta localidad los propietarios privados con superficies más amplias representaban un porcentaje bastante importante de los productores habilitados, muy por encima del promedio nacional, mientras que en Álamo y Papantla predominaban sobretodo los ejidatarios. Esta configuración social de los tabacaleros permitió que en Platón Sánchez se fuese estructurando un dominio caciquil de los grandes y medianos productores privados sobre los ejidatarios, muchos de ellos de procedencia

indígena, sometidos políticamente. Aquí, organizaciones más radicales como el MN400P o el PST, aunque también llegaron, nunca tuvieron la misma fuerza que en Álamo y Papantla.

Hacia fines de la década estos propietarios, también afectados por la crisis de los tabacos oscuros, decidieron encabezar la movilización de 1972 y encontraron un reacomodo en la producción de tabaco al amparo de la intervención estatal echeverriísta. En sentido contrario a las demás regiones donde disminuyó fuertemente el número de productores propietarios privados, hasta el punto de prácticamente desaparecer, durante Tabamex, en la temporada 1978-1979 había 380 propietarios privados, lo que significa cerca del 24% de los productores habilitados (cuadro 15). La fuerza política del caciquismo de los propietarios privados en Platón Sánchez es elocuente: un miembro de una familia de propietarios privados vinculados a la producción de tabaco desde los años cuarenta y con importantes propiedades ganaderas, Guilevaldo Flores del Ángel, junto con su tío, encabezó el movimiento de 1972, permaneció al frente de la Unión local de productores durante toda la época de Tabamex y desde entonces, hasta entrado el año 2 000, ha sido el dirigente de la organización de los tabacaleros. Esta familia también ha dominado la política local al ocupar durante largos períodos la presidencia municipal.

Como en Álamo y Papantla, aquéllos que asumieron la conducción de la organización de productores provenían de la época de la formación de Tabamex pero, a diferencia de estas dos, en Platón Sánchez el control de la CNC sobre la organización de productores y de los Comisariados ejidales era mayor. Aquí no se escuchaban tantas quejas de los funcionarios de Tabamex sobre la politización e intervención constante de las organizaciones en defensa de los pequeños productores improductivos, pero esto tampoco exceptuaba a Platón Sánchez de los mismos problemas de rentabilidad y de la necesidad de

mantener buena parte de los créditos de habilitación por motivos de orden social y consideraciones políticas.

### **3.2.1.3. Sur de Veracruz**

Más que la organización gremial como fue el caso de Platón Sánchez, en San Andrés Tuxtla predominó la organización territorial-agraria. En este caso, sin embargo, a diferencia del norte de Veracruz, la organización provino esencialmente de Tabamex. En la medida en que no había habido mayor movilización política previa a la nacionalización (los productores de tabaco estaban sometidos políticamente a la burguesía agraria y comercial local), fue más bien la empresa paraestatal la que jugó el papel movilizador. Toda vez que ésta no desplazó sino que coexistió con las tradicionales familias tabaqueras, tuvo que competir por acceder a las tierras más aptas para el tabaco. Bajo su iniciativa, en 1973 se formó la Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia, a la cual se asociaron primero 4 ejidos, para llegar a 10 en 1981 (Giarracca 1983: 138 y 146), con lo cual se arrancó una superficie considerable del control de dichas familias.

La organización gremial no era prácticamente más que un membrete, ya que la política se dirimía en las instancias tradicionales agrarias. Esto se explica por un simple motivo: la práctica de rotar las parcelas para el tabaco vista en el capítulo anterior que determinaba la necesidad de renovarlas cada ciclo, generando una pugna constante por las mejores tierras, además de que en esta región los ejidos no estaban parcelados sino que las tierras se distribuían periódicamente en Asamblea General. Esta situación no se presentaba tanto en las demás regiones donde las parcelas tabacaleras eran más estables: en teoría no se renovaban más que si llegaban a presentar inconvenientes para el óptimo cultivo del tabaco,

como el hecho de que se llegaran a salinizar. En este caso, como el de Nayarit, se organizaban permutas dentro de los ejidos, sin que ello generara mayores conflictos porque los productores tenían otras alternativas.

Como vimos en el capítulo precedente, en Los Tuxtlas la estratificación ejidal era más marcada: los ejidatarios tabacaleros que trabajaban con Tabamex o con los productores privados, conformaban más visiblemente que en otras regiones una elite privilegiada, compuesta por aquellos que podían acceder de un ciclo a otro a las tierras más aptas para el tabaco. A diferencia de Platón Sánchez donde un grupo caciquil externo a las comunidades ejidales subjugaba a los productores, en San Andrés había un grupo de ejidatarios privilegiados que detentaban los contratos, comandados por un reducido número de caciques ejidales que dominaban el escenario político interno. Además, no estaba del todo ausente la influencia de los grandes cosecheros privados: es bien sabido en la región que Ernesto Medel Martín, quien había Secretario General de Comité Regional Campesino de la Liga de Comunidades Agrarias de Veracruz y a fines de los sesenta Secretario General de la propia Liga, puso a su hermano Pedro Medel Martín al frente de la UEPRV y de la Unión Regional de Productores de Tabaco. Oriundos del ejido de Sihuapan, ambos tenían importantes nexos políticos de los hermanos Turrent.<sup>98</sup>

Como en Los Tuxtlas no había una crisis al ser sus tabacos bien cotizados en el mercado internacional, y los productores conocieron un avance sustancial con respecto a su condición anterior con la llegada de Tabamex, no habían muchos motivos de descontento y por tanto no existía el afán reivindicativo característico del norte de Veracruz. Los demás

---

<sup>98</sup> Información proporcionada por Eric Léonard, investigador del Ciesas-Golfo e Institut de Recherche pour le Développement (IRD). Algunas de las implicaciones de esta situación política serán analizadas en la parte final del capítulo 4.

productores, es decir los ejidatarios con derechos reconocidos pero sin acceso a los contratos, los no ejidatarios que tenían una posesión ocasional y precaria de la tierra (generalmente a través de préstamos de tierras) o que simplemente se limitaban a vender su fuerza de trabajo -que como vimos en el capítulo 2 solamente se beneficiaron por los empleos que se generaron y la derrama económica general que significó la presencia estatal- tampoco se manifestaron políticamente más que en contadas ocasiones.

### **3.2.2. Oaxaca y Chiapas**

La situación de Zimatlán-Valles Centrales era muy parecida a la del norte de Veracruz. Era aún más conflictiva, dada la mayor precariedad de las condiciones sociales de los pequeños productores, muchos de ellos indígenas. Habían dos organizaciones de productores, ambas afiliadas a la CNC, pero enfrentadas entre ellas mismas y con la propia dirección nacional. El hecho de que Tabamex hubiera heredado y mantuviera un padrón de productores muy elevado con superficies tan pequeñas era sumamente problemático. No se podía pretender que con esta superficie los campesinos solucionaran sus grandes carencias. Sin embargo, como de todas formas el tabaco era prácticamente el único cultivo que les proporcionaba ingresos monetarios, ya que el resto de la actividad agrícola era de autoconsumo, éstos eran de significativa importancia y ello determinaba una posición muy reivindicatoria que era muy difícil satisfacer.

En Huixtla, en la costa de Chiapas, la situación política era diametralmente diferente. Al ser una zona abierta al cultivo por Tabamex, con productores sin tradición tabacalera tanto en el cultivo como desde el punto de vista organizativo, la asociación de productores se reducía prácticamente a un líder impuesto dotado de una oficina que prácticamente no

servía más que para aparentar la existencia de una organización. Los productores de escasos recursos –pero menos marginados que los de Oaxaca, ya que tenían superficies más amplias y habilitaciones completas-, que de todas formas habían mejorado su situación con el cultivo del tabaco, no mostraron mayores intenciones de participar activamente en asuntos gremiales. El cultivo del tabaco, que les proporcionaba un ingreso adicional a sus demás actividades, era algo complementario, pero esto a su vez determinaba una insuficiente dedicación hacia las labores productivas.

### **3.3. Los factores de la negociación: cuotas de habilitación y precios de la materia prima**

Recapitulando, durante los primeros años de existencia de Tabamex, aunque se mantuvo el membrete de la Unión Nacional de Productores de Tabaco, no existía una verdadera organización gremial nacional, sino un conjunto de organizaciones regionales, con diversos grados de consolidación. Lo único que habitualmente reunía a los productores era la negociación anual para revisar las cuotas de habilitación que se verificaba en las oficinas de la empresa en la Ciudad de México. Puesto que estas negociaciones se daban por tipos de tabaco y las variedades prácticamente coincidían con las regiones de donde eran originarias, en realidad no adquirían un carácter nacional sino que se quedaban al nivel regional. De esta forma, los productores del Norte de Veracruz negociaban (o por lo menos estaban invitados a negociar) las cuotas de los tabacos *Huasteco*, *Tlapacoyan* y *Habano*; los de San Andrés Tuxtla el *Negro San Andrés* el *Sumatra*; los de Simojovel el tipo *Simojovel*; los de Tuxtepec el *Valle Nacional*; los de Chiapas el *Burley Huixtla*, mientras que los de Nayarit las cinco variedades de *Burley* y *Virginia* (cuadro 8; Jáuregui *et al.* 1980: 264-265).

Ya vimos que las distintas variedades de tabaco tienen costos de producción diferentes, en función de los requerimientos técnicos e insumos utilizados en sus procesos productivos (cuadro 11). De hecho, en el lenguaje tabacalero, cuotas de habilitación y costos de producción son sinónimos, puesto que en teoría ambos deben corresponder<sup>99</sup>. Sin embargo, durante la época de Tabamex, desde el principio se cedió ante la añeja demanda campesina de elevar dichas cuotas por encima de los estrictos requerimientos técnicos - particularmente en el rubro de salarios- para proporcionar un subsidio al consumo y a la reproducción económica de la unidad doméstica durante el transcurso de la temporada agrícola. Esto equivalía a brindar una remuneración adelantada que era recuperada por el habilitador cuando el campesino vendía su producción y se le descontaban los gastos en los que había incurrido.

El Sr. Basagoiti comentaba lo ilógico que le parecía la demanda de los campesinos antes de la nacionalización de “aumentar los costos”, cuando ello repercutía necesariamente en una baja de las utilidades<sup>100</sup>. Sin embargo, desde el punto de vista campesino, además de que era necesario tener recursos para alimentar a la familia, mejor era tener el dinero antes que después, simplemente, ya que lo que se hacía era entregar en forma adelantada parte de las utilidades. Para Tabamex, aunque por lo general recuperaba el crédito, ello implicaba un gasto de manejo financiero. Solamente registraba pérdidas cuando los productores presentaban saldos negativos, es decir cuando sus ingresos eran menores que sus gastos, en

---

<sup>99</sup> Al tratarse de una actividad que depende de condiciones naturales, como la agricultura, es difícil establecer una cuota exacta. Las condiciones climatológicas, sumadas a factores tales como la oferta y demanda de empleo rural y de maquinaria y equipo para rentar en determinadas épocas de la temporada, producen variaciones. Sin embargo, en base a las evaluaciones realizadas en los campos experimentales y la experiencia acumulada, se puede llegar a un promedio cercano.

<sup>100</sup> Entrevista, *op. cit.*

cuyo caso este subsidio adicional abultaba una deuda que hubiera sido menor. Las compañías cigarreras que adelantaban el capital de trabajo no estaban en lo más mínimo complacidas con esta situación que implicaba desembolsar una suma mayor.

Ninguna de las partes reconocía, sin embargo, que lo que excedía lo estrictamente necesario para cubrir los costos representaba en realidad un salario o ingreso "anticipado". Incluso, por lo general, los productores argumentaban que tenían que poner de su propio bolsillo para solventar todos los gastos, lo que equivalía a decir que eran ellos y no Tabamex los que aportaban el subsidio. En el rubro de los jornales, determinados un poco por encima de los salarios mínimos rurales, tenían razón. A menudo el monto de los jornales pagados en el campo excedía las cuotas programadas, ya que variaba de acuerdo a la oferta y demanda regionales, lo que imposibilitaba establecer un monto exacto. Pero no era así considerando el balance general de todos los costos que incluía el ingreso anticipado. Como dicen Jáuregui *et al.*: "Aunque la cuota de habilitación rebase el costo real nunca se va a reconocer este hecho, ni por parte de los productores agrícolas ni por parte de Tabamex: para ambos ... equivale al costo de producción."<sup>101</sup> De esta forma, la discusión del monto ... se da en torno a la cantidad "necesaria" para satisfacer el consumo productivo de la fase de plantación-secado" (1980: 264).

Basadas en una propuesta inicial por parte de Tabamex, en las negociaciones participaban funcionarios de la empresa asesorados por sus agrónomos y economistas, delegados de los productores elegidos en los ejidos, representantes de la Unión Nacional de Productores de la CNC y de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH).

---

<sup>101</sup> Una excepción a esta norma la brinda Antonio Chumacero, quien en un documento de análisis para la campaña presidencial priísta de 1976, publicado en 1985, reconocía que: "Ahora Tabamex otorga la habilitación necesaria, posiblemente hasta en exceso en algunos casos..." (1985: 268-269).

Estos dos últimos eran testigos del proceso, pero su asistencia era irregular (*ibid*: 265). Es interesante notar que en estas negociaciones no estaban presentes las firmas cigarreras. Los que sí tenían una destacada participación eran los productores que a su vez eran proveedores de servicios agrícolas -aquellos que formaban parte del estrato privilegiado visto en el capítulo anterior-, con nexos con los grupos dirigentes de las organizaciones regionales, en especial los que provenían de Nayarit que es donde este grupo de maquiladores o “maquileros” estaba particularmente representado.

Estos grupos estaban interesados en que las asignaciones para los servicios o “maquilas” realizadas con maquinaria y equipo agrícola fueran lo más elevadas posible, puesto que este gasto se llevaba una proporción importante de la habilitación<sup>102</sup>. No era el caso de Tabamex, ni de la mayoría de los productores, interesados en que no se elevaran demasiado los costos de producción en estos rubros, cuanto más que el precio que se establecía representaba un precio de referencia para los servicios agrícolas en general de las regiones involucradas y por tanto incidía en los costos de los demás cultivos. Una estimación de los servicios con maquinaria y equipo contratados por hectárea realizada por Eduardo Ladrón de Guevara para la temporada 1976-1977 en el caso de Nayarit concluía que éstos daban lugar a “un amplio margen de utilidades” y equivalían a casi el 10% del valor de la producción del estado (1977: 139 citado por Ceballos *et al.* 1985: 89).

Usualmente, la negociación resultaba en el establecimiento de un aumento de las cuotas algo superior a las que había propuesto Tabamex. Éstas, en síntesis, no se basaban

---

<sup>102</sup> En el capítulo anterior vimos que para Nayarit, en la temporada 1974-1975, los gastos de los servicios representaban, para las variedades burley sarta sol, virginia sarta sol y burley semisombra, cerca de 25% de la habilitación, mientras que para los tabacos virginia verde y sarta y burley sombra mata este porcentaje era cercano al 50%.

exclusivamente en un estimación de los gastos productivos sino que necesariamente contemplaban otros factores como el índice inflacionario y de aumentos de los salarios mínimos, las necesidades de reproducción de la unidad doméstica campesina y las presiones de los maquileros vinculados a los grupos en el poder de la unión regional. Si Tabamex cedía parcialmente ante los últimos era no sólo porque estaban bien posicionados políticamente sino -y sobretodo- porque en el fondo le convenía: obtenía a cambio que éstos, en tanto formaban parte de los grupos dirigentes de las organizaciones regionales, no presionaran para exigir un alto precio del tabaco pagado al productor, que es lo que realmente cuenta para determinar el ingreso tabacalero. A pesar del alto costo de financiamiento, la habilitación -o por lo menos una buena parte de ella- era en última instancia recuperada al finalizar la temporada.

El predominio de los intereses de los maquileros se explica porque la gran mayoría de los productores no pertenecientes a los grupos dominantes estaban poco representados en las negociaciones. Según Jáuregui *et al.*, cada ejido tabacalero tenía derecho a un representante, pero a las negociaciones de las cuotas de habilitación no asistían más que 30 o 40 de los más de 140 posibles delegados de Nayarit, y éstos eran en su mayoría “líderes ... y dueños de maquinaria agrícola” (1985: 265). Con el subsidio al consumo doméstico o productivo vía salarios que se otorgaba, Tabamex podía maniobrar más fácilmente para descuidar el nivel de los precios en base a los cuales se establecían las liquidaciones. Esto derivó posteriormente, como veremos más adelante, en que los alcances fueran declinando con el paso del tiempo y el ingreso empezara a depender cada vez más de lo que se podía extraer de la habilitación.

En las negociaciones del precio del tabaco, a diferencia de las anteriores, no participaban representantes de las organizaciones regionales. Una vez determinadas las cuotas de habilitación, se pasaba a la fase final del proceso de establecimiento de los precios pagados al productor por tipo de tabaco, decisión que recaía en el Consejo de Administración de Tabamex<sup>103</sup>. Este consejo, integrado por varias secretarías de estado y presidido por el Director General de Tabamex, estaba también compuesto por dos representantes de las empresas cigarreras y dos de los productores rurales, en virtud de la estructura accionaria de la paraestatal. Sin embargo, los de la parte campesina -uno proveniente del Comité Ejecutivo Nacional de la CNC y el otro de la Unión Nacional de Productores-, aunque tenían el derecho a participar, prácticamente no lo hacían. Aparentemente había obstáculos a esta participación<sup>104</sup>. En los hechos, este espacio de negociación estaba reservado para la representación empresarial. Aquí es donde Tabamex cerraba las negociaciones con las empresas cigarreras y exportadoras que adelantaban el financiamiento para habilitar a los productores.

De acuerdo al trabajo de Jáuregui *et al.* que abarca la historia de Tabamex en Nayarit durante la década de 1970, el precio en cuestión debía satisfacer tres condiciones principales: “en primer lugar debe ser adecuado para los compradores (tanto del mercado interno como del externo); en segundo lugar, debe permitir la reproducción del grupo doméstico de los productores durante el período de receso de las actividades productivas

---

<sup>103</sup> En realidad, antes de que se negociara la cuota de habilitación ya había habido un acuerdo de principio entre Tabamex y las empresas privadas y exportadoras sobre los precios que se pagarían por los distintos tipos de tabaco. Posteriormente, en función de las cuotas de habilitación acordadas, el Consejo de Administración establecía los precios definitivos que podían modificar los anteriores acuerdos de principio. Para una visión detallada de los precios del tabaco y su negociación, véase Jáuregui *et al.* 1980: 282-300.

<sup>104</sup> Ceballos *et al.* mencionan que había fuertes limitaciones a la participación de los dirigentes tabacaleros en el consejo de administración, al parecer porque la CNC no hizo la aportación accionaria que le correspondía (1985: 80).

.... y, finalmente, debe permitir a Tabamex operar sin déficit y obtener “utilidad” “(1980: 285). Antonio Chumacero, por su parte, afirma que en función de los acuerdos alcanzados durante el proceso de negociación de la nacionalización de 1972, “los créditos y los precios se fijaron de tal forma que los campesinos obtuvieran, en 1973, una utilidad promedio por hectárea de 7000 pesos” (1985: 269). Esto se calculaba en función de los rendimientos proyectados para la siguiente temporada: si éstos correspondían a lo programado, entonces se obtenía la utilidad programada, no así en caso contrario.

Las empresas cigarreras que compraban cerca del 70% del tabaco producido en el país tenían cierto margen para ceder sobre un monto que pudieran considerar elevado, pero ello dependía de que la Secretaría de Comercio autorizara un alza al precio de los cigarrillos, lo cual no era demasiado fácil. Este precio estaba sujeto a control gubernamental al considerarse dentro de la “canasta básica” de consumo de la población. En el caso del tabaco rubio de exportación, cuyo precio debía ajustarse más cercanamente al del mercado mundial, también había cierto margen ya que debido a su alta demanda internacional, Tabamex podía darse el lujo de “vender a precios ligeramente superiores a otros competidores y, así, aceptar costos mayores” (*ibid.*: 288). Pero, en ciertos tipos de tabacos oscuros producidos en la zona Golfo, “la situación es muy diferente: el costo de Tabamex es muy alto con respecto al costo de producción internacional y dada la poca demanda del producto ... , Tabamex se ve obligada a vender a un precio muy inferior a su costo. Entonces, la empresa debe trasladar una parte de su ingreso obtenido de los tabacos rubios para cubrir el déficit resultante en algunos tabacos oscuros” (*idem.*).

Las tres condiciones mencionadas que debían satisfacer los precios se acercaban a la realidad sobretudo durante la década de los setenta, aunque incluso en esta época, los

autores del estudio citado hacen la observación de que no es del todo preciso afirmar que la empresa operaba con "utilidad". Más preciso hubiera sido decir que operaba apenas con cierto excedente -ya que, según ellos "la ganancia de Tabamex no alcanza siquiera la cuota de ganancia considerada normal en el país"-, pero los funcionarios gubernamentales se empeñaban en tratar de demostrar que la empresa no sólo no operaba con déficit sino que obtenía un razonable margen de ganancia<sup>105</sup>. Estos autores también observan el desarrollo de una tendencia, apenas verificado el primer gran aumento de los precios cuando inició Tabamex, a una disminución de los mismos, en términos reales, a partir del segundo ciclo agrícola, en el período comprendido entre las temporadas 1973-1974 y 1976-1977, del 10.5% (1980: 296). A su vez señalan que, "dentro del monto del precio, el factor "ingreso final de los productores" ha disminuido en favor del factor "habilitación" (1980: 298-300). Reproducimos en el cuadro 17 uno presentado por Jáuregui por considerarlo sumamente interesante

De lo arriba expuesto salta a la vista que el equilibrio financiero de Tabamex era bastante endeble desde un principio, sobretodo por el lastre que significaba la zona Golfo<sup>106</sup>. El hecho de que por lo menos obtuviera un cierto margen de utilidad y pagara puntualmente sus impuestos al gobierno federal (Chumacero 1985: 265), sin embargo, la situaba en un

---

<sup>105</sup> Después de hacer un detallado cálculo en base a los estados financieros de Tabamex de la temporada 1974-1975, que fue de baja productividad, Jáuregui *et al.* concluyen que "En los ciclos de mayor productividad la utilidad de Tabamex ha girado alrededor de los 50 millones de pesos, lo que permite afirmar que nunca ha alcanzado siquiera el 10% de la inversión y, por consiguiente, -si se opera con una racionalidad microeconómica capitalista- el monto de dinero en operación se debería colocar en un banco a plazo fijo y, así, se obtendría una utilidad mayor" (1980: 289 y 322).

<sup>106</sup> En los mismos estados financieros referidos en la nota de pie de página anterior se trasluce que en este ciclo "no fue necesario transferir utilidad de la zona de Nayarit para resarcir déficit de la zona Golfo", pero también que la utilidad de esta última zona sólo representó el 4.8% del total, lo que significa que de todas formas la primera subsidiaba a la segunda ya que cubría casi todos los gastos que se hacían con estas utilidades, además de que en las cifras presentadas no se incluye el pago de impuestos federales (Jáuregui *et al.* 1980: 322).

lugar destacado en el contexto de la mayoría de las empresas estatales de la época que operaban con déficit. Esto no exculpa a Tabamex que debería haber operado en condiciones mucho más holgadas, por ubicarse en una actividad altamente redituable, cuestión que no era el caso de muchas otras paraestatales que se desempeñaban en su respectivos campos de actividad a sabiendas que éstos no eran lucrativos, donde la presencia estatal de todas formas se justificaba, de acuerdo a los criterios de la época, por su impacto social inmediato o por los beneficios que significaban para la colectividad. Se podrá argumentar que Tabamex también cumplía una función social importante, pero el hecho que operara en tales condiciones que le impedían un desempeño financiero más sano, determinó que en el mediano plazo dejara de cumplir eficazmente tal papel social.

El desempeño de las nuevas organizaciones gremiales, tanto en Nayarit como en la zona Golfo, no hizo más que contribuir a una situación que a la larga terminaría por perjudicar a sus agremiados y a sumir a la paraestatal en una desafortunada ineficiencia operativa. En la composición de sus liderazgos, incorporaron a parte de los viejos grupos dominantes incrustados en las instancias territoriales y acogieron a nuevos grupos, como los maquileros y otros productores que lograron acceder a los círculos internos del poder. Se trataba de las típicas organizaciones corporativas, carentes de autonomía con respecto al aparato gubernamental, donde los procedimientos democráticos brillaban por su ausencia y que continuaron con su función tradicional de mantener sometida a la masa de productores. Tabamex facilitaba su labor a través de la concesión de beneficios parciales, como el alto ingreso anticipado de las cuotas de habilitación, las prestaciones individuales y colectivas antes mencionadas, otorgamiento de préstamos personales, la eliminación del principio de responsabilidad solidaria, la condonación de adeudos y otras prácticas enmarcadas en una

política populista que en nada contribuyeron a mantener adecuados niveles de productividad y calidad de la producción.

Estas concesiones inmediatas permitieron que poco a poco las organizaciones terminaran cediendo en lo que más importaba: el precio de las distintas variedades de tabaco. Los alcances que se obtenían al finalizar el ciclo productivo, aunados a los decrecientes niveles de productividad, registraron un permanente declive, tendencia que empezó a asumir dimensiones preocupantes a principios de la década de 1980, sobre todo después de la crisis de 1982.<sup>107</sup> En el cuadro 14 se puede notar que el descenso de los precios de la materia prima durante la década de 1970 fue constante: en la zona Nayarit el “precio promedio” perdió 15 % de su valor en términos reales, aunque en la zona Golfo la disminución fue tan sólo del 5 % aproximadamente. En el cuadro 18, tomado de fuentes diferentes, aunque las estadísticas no distinguen de acuerdo a las dos zonas administrativas (se presenta un precio medio rural para todo el país), se puede notar un descenso todavía más marcado durante la primera mitad de la década de 1980: entre 1979 y 1985, este precio perdió cerca de 25% de su valor. Una de las consecuencias de esta situación, que también veremos con más cuidado en el próximo capítulo, fue que los productores empezaron a preocuparse más por la seguridad que brindaba la condición de tabaquero que por las utilidades mismas, con las repercusiones que ello tuvo en la “burocratización” -por utilizar una analogía- de su trabajo agrícola.

---

<sup>107</sup> Estos aspectos serán analizados con mayor profundidad en el capítulo 4.

### 3.4. El Sindicato Nacional de Productores de Tabaco “Benito Juárez” y la Asociación Nacional de Productores de Tabaco<sup>108</sup>

La formación de una organización nacional de tabaqueros sucedió a fines de 1977, pero no fue producto de una iniciativa de los tabaqueros de las distintas regiones ni porque hubiera sido impulsada por Tabamex, sino porque a mediados del mismo año la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA), vinculada al Partido Socialista de los Trabajadores (PST), se adelantó y formó el Sindicato Nacional de Productores de Tabaco “Benito Juárez”. Este “sindicato” -así llamado porque representaba un intento de unificar a los campesinos con los jornaleros agrícolas argumentando que, a pesar de sus diferencias, ambos grupos eran trabajadores agrícolas explotados por el capital que necesitaban de una organización de tipo sindical para unificar su lucha- obtuvo cierto reconocimiento como parte interlocutora e incluso llegó a firmar un convenio con Tabamex, atestiguado por el entonces presidente José López Portillo (prensa nacional, 20/VI/1977).

El Sindicato Benito Juárez tenía considerable fuerza en las tres localidades tabaqueras del norte de Veracruz (Álamo, Papantla y Platón Sánchez) donde el PST tenía cierto arraigo y -en base al trabajo político desarrollado por sus militantes que supieron canalizar el descontento generalizado en Nayarit debido al fraude electoral del que fue víctima Alejandro Gascón Mercado en 1975<sup>109</sup>-, logró establecerse en dos grandes e

---

<sup>108</sup> La información de este apartado fue tomada de Ceballos *et al.* 1985: 74-79. También se puede encontrar una referencia a la movilización del PST en Jáuregui *et al.* 1980: 272

<sup>109</sup> Alejandro Gascón Mercado fue primero presidente municipal de Tepic entre 1972 y 1975 y después contendió por la gubernatura del estado en 1975, obteniendo una altísima votación que muchos opinan rebasó la del candidato del PRI. Este resultado no fue oficialmente reconocido, pero se dice que la gubernatura fue “intercambiada” por una senaduría para Jorge Cruickshank García, Secretario General del PPS, después de que Gascón Mercado se negó a aceptar esta negociación (Pacheco 1990: 40-41). Se trató probablemente del primer gran fraude electoral y también de la primera “concertación” en la historia del PRI.

importantes ejidos tabaqueros del municipio de Compostela, Las Varas y Zacualpan, en la región costa sur del estado de Nayarit, donde se produce buena parte del codiciado tabaco *burley sombra mata*. Sin embargo, no pudo penetrar en la región costa norte del Estado, de lejos la más grande y principal región productiva del país, donde los productores se mantuvieron al margen de este intento organizativo.

La CNC se vio obligada a reaccionar y pasó a la ofensiva con la formación de la Asociación Nacional de Productores de Tabaco (ANPT) en agosto de 1977, en sustitución de la antigua Unión Nacional de Productores de Tabaco. En Nayarit, los seguidores del Coronel Rogelio Flores Curiel, el entonces gobernador de Nayarit, desplazaron de la dirección de la Asociación Ejidal EBC al grupo allegado a la gerencia regional de Tabamex, y llevaron delegados suyos al Congreso Tabaquero que se verificó en la ciudad de San Andrés Tuxtla, donde se fundó la Asociación. A raíz de la formación de la ANPT, algunas organizaciones regionales de tabaqueros, como la recién mencionada Baca Calderón, dejaron de existir para convertirse en secciones regionales. En este congreso, los nayaritas hicieron valer su abrumadora fuerza -ya que los delegados eran designados dentro de los ejidos en función del número de hectáreas habilitadas- y acapararon las carteras clave de la organización. Desde entonces, nunca “soltaron” el dominio de la organización nacional. Adicionalmente, en 1978 se verificó un relevo en la Gerencia Regional de Tabamex en Nayarit y asumió un nuevo director que cambió de política hacia el sindicato, lo marginó de las negociaciones de la temporada 1978-1979 y terminó por reafirmar su alianza con la CNC a través de la ANTP.

El reconocimiento inicial del Sindicato Benito Juárez como una fuerza con presencia dentro del gremio tabaquero no se debía a que la dirección de Tabamex pretendiera cambiar

de aliado sino a que estaba obligada a no despreciar al PST, organización “tolerada” por el gobierno. De haberse tratado de una organización independiente muy probablemente le hubiera negado todo tipo de reconocimiento. Sin embargo, la reacción de la CNC ante este intruso y el hecho de que las demandas del sindicato eran radicales y algunas de ellas bastante fuera de lo común, determinaron en buena medida este desenlace. Entre las demandas radicales del sindicato estaba la insistencia en la nacionalización de todo el complejo cigarrero y la creación de una empresa cigarrera estatal, la ampliación de los mecanismos de participación de los productores en las decisiones políticas, administrativas y técnicas de la paraestatal, además de muchas demandas específicas para mejorar las condiciones de trabajo y los ingresos de los productores.

Entre las que se puede catalogar como fuera de lo común, partiendo de su planteamiento sobre la necesidad de unificar a los distintos grupos de clases subalternas explotadas por el capital transnacional, se pedía que los salarios de los jornaleros fueran pagados directamente por Tabamex, argumentándose que esta empresa y no los productores era el verdadero patrón. En esta tesitura, también se pedía que se compensara a los últimos por los “gastos de administración” en los que incurrían en la coordinación de las labores productivas dentro de sus parcelas, además de pagárseles una “renta” por utilizar su tierra, considerándose que en los hechos eran unos simples empleados de Tabamex a quienes no se remuneraba por estos conceptos. Al aparecer jurídicamente como socios y como productores independientes relacionados a través de un contrato, se les negaban estas remuneraciones a que tenían derecho. Como proyecto a futuro, el sindicato planteaba también trabajar para eliminar las divisiones sociales, económicas y políticas que productores

y jornaleros mantenían con respecto a los trabajadores industriales y administrativos, tanto de Tabamex como de las compañías cigarreras.

Ante el cambio de la actitud de la dirección de Tabamex, el Sindicato Benito Juárez replicó organizando, desde mediados de 1978, manifestaciones y tomas de instalaciones de la SARH y de Tabamex en el Distrito Federal y en las localidades donde tenía mayor fuerza y, a fines de ese año, una “huelga de entrega de tabaco” a la que se incorporan sobretudo sus simpatizantes en Álamo, Papantla y Platón Sánchez, en la zona Golfo. En Nayarit el impacto de la huelga fue menor, estando circunscrito a la zona de Las Varas, pero tomada globalmente, afectaba una considerable proporción de la superficie y el principal tabaco de exportación. Esta movilización terminó en enero de 1979 con una combinación de represión (las instalaciones fueron desalojadas por la fuerza pública) y una posterior negociación que desembocó en un nuevo reconocimiento del sindicato, pero inexplicablemente después de ese movimiento el Sindicato Benito Juárez se desvaneció de la escena política tabacalera. No fue así del PST que siguió manteniendo cierta influencia.

De acuerdo a los dirigentes del sindicato entrevistados a principios de los ochenta por Ceballos *et al.* (1985: 84), esto sucedió de esta manera porque en esa época la dirección nacional del PST “negoció” con las autoridades gubernamentales la retirada del sindicato de la actividad tabacalera y el debilitamiento de la UNTA -central que se volvía cada vez más incómoda por el radicalismo de sus demandas y procedimientos- en un momento en que se jugaba su registro como partido político y pretendía convertirse en la “tercera fuerza electoral” del país, después de PRI y del PAN, en el contexto de las negociaciones sobre la reforma política de 1979. Tratándose del PST y de su dirigente, Rafael Aguilar Talamantes, este tipo de negociaciones turbias eran perfectamente plausibles.

Empero, la herencia de este movimiento no fue despreciable. Como dicen los autores referidos, el Sindicato Benito Juárez “hizo una síntesis de las principales demandas de los productores de tabaco, introdujo no sólo una política de alianzas sino también métodos de presión directa y, lo que resultaba más novedoso, proponía una efectiva participación de los productores en las decisiones de Tabamex a través de sus representaciones -el SNTP y la ANTP-, pero sobre todo mediante comisiones mixtas de vigilancia y de consulta” (*ibid.*:79). Entre los resultados probablemente no tan positivos está el hecho de que esta experiencia de lucha, en vez de generar la unificación deseada, tuvo como consecuencia profundizar una división que todavía perdura entre los tabaqueros de la región costa sur y los de la costa-norte de Nayarit.

Esta división algo tiene que ver con el hecho de que el municipio de Compostela, particularmente alrededor de la Ciudad de Las Varas, estaba alineado políticamente a los Gascón Mercado y el PST, cuestión que probablemente poco importaba al conjunto de los tabacaleros, aunque sí a los líderes de tendencia priísta que provenían usualmente del emporio tabaquero de Santiago Ixcuintlla. Sin embargo, lo que más pesa para explicarla es que los de la costa-sur siempre han sido considerados como los privilegiados o “chiqueados” de Tabamex, para tomar la expresión de un dirigente de la organización de productores<sup>110</sup>.

---

<sup>110</sup> Entrevista con el Sr. Rodolfo Ramos Parra, Presidente del Consejo de Administración de la ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit. realizada en San Cayetano, Tepic, diciembre de 1996.

### 3.5. La Federación Nacional de Productores de Tabaco y la Unión Regional de Productores de Tabaco de Nayarit<sup>111</sup>

Algunos años después de creada la ANPT, ésta cambió de nombre, en octubre de 1981, a Federación Nacional de Productores de Tabaco (FNPT) a fines de los setentas, en una reorganización de las uniones de productores de la CNC a nivel nacional. Según Valtierra, se trató de una “organización fantasma” que tuvo poco peso político (1984: 193), formada como respuesta al Sindicato Benito Juárez pero que, una vez que la amenaza desapareció, se sumió en el ostracismo total. Esto se explica en buena medida porque la política de los tabacaleros se hacía a nivel regional y no había mucho que intercambiar ni motivo para interactuar a nivel nacional.

La FNPT no avanzó mucho más que su antecesora en la integración de una organización nacional unificada. No era más que un pequeño aparato burocrático con poco poder de negociación. La política se hacía en las uniones locales y a veces en las estatales, que gozaban de una autonomía muy amplia. A continuación, veremos la Unión Regional de Productores de Tabaco de Nayarit (URPTN), la organización regional más poderosa y fuerza principal dentro de la FNPT.

La estructura organizativa del Comité Ejecutivo de la URPTN, unión que agrupaba un promedio de 17 000 productores de Nayarit a mediados de los ochenta (cuadro 2), era la típica de los grandes aparatos cenesitas: por debajo de la Secretaría General se ubicaban 16 secretarías o carteras especializadas, dos de las cuales cumplían funciones organizativas internas (organización y finanzas), cinco se ocupaban de aspectos sociales (seguro de vida,

---

<sup>111</sup> Este apartado también se basa en Ceballos *et al.*, único trabajo que existe sobre el tema y que presenta un análisis sumamente interesante de una organización oficial como era la URPTN.

seguro social, vivienda rural, acción social y acción educativa) y las nueve restantes tenían asignadas tareas productivas o de apoyo a la producción (Ceballos *et al.* 1985: 129). Sin embargo, más que organizar áreas de trabajo, la distribución de las carteras expresaba los compromisos entre los dirigentes de las principales zonas productoras y la importancia de las diversas regiones.

En 1983, cuando los autores referidos hicieron su trabajo de campo, el municipio que más carteras obtuvo fue el de Tecuala. Al principal municipio tabacalero (Santiago Ixcuintla), solamente le tocaron 3 carteras, pero una de ellas central: la Secretaría General. Este puesto era mucho más importante en términos de poder y recursos manejados que la propia Federación Nacional. El municipio de Compostela, por su parte, tenía 3 carteras, mientras que San Blas y Ruiz dos cada uno. Los demás municipios tenían por lo menos una cartera, excepto los de Jalisco que no tenían ninguna por lo reducido de la superficie habilitada (*idem.*). Tecuala gozaba de una desproporcionada representación en relación a su superficie y producción. En el cuadro 7 se puede ver el porcentaje de superficie cosechada que correspondía a cada municipio. Lo curioso del asunto es que se trataba de 3 secretarías de la URPTN y de la dirección de la propia Federación Nacional, que le correspondió ese año. Esto no sólo era ilustrativo de la forma patrimonialista en que los dirigentes campesinos manejaban las organizaciones, sino también que la FNPT no era más que una posición de tantas que se repartían los dirigentes nayaritas, ciertamente mucho menos importante que la secretaría general de la URPTN.

Como observaron estos autores al contrastar la estructura organizativa con las funciones que las secretarías realmente ejercían, la mayoría de los cargos no eran más que membretes. Poco se ejercían las responsabilidades teóricamente asignadas: “indistintamente

un secretario cumple las funciones de gestor ante la empresa de las peticiones o demandas de los productores de su zona o (de las de aquellos con quienes tiene) mayor cercanía (...) La composición de la dirigencia (...) representa un compromiso político, un reparto de poder entre las principales fuerzas” (*idem.*). Además, la organización carecía de instancias intermedias de participación en los distintos municipios y regiones del estado, por lo que su vida interna era muy restringida y poco democrática. Ésta se limitaba prácticamente al Congreso Tabaquero del estado que se realizaba cada tres años para renovar la dirigencia, si es que se respetaban los plazos estatutarios.

A este Congreso asistían representantes de los productores designados dentro de los ejidos en función de la superficie habilitada, de acuerdo a un sistema que limitaba la representación de los más grandes ejidos tabacaleros. En él se evaluaba la gestión saliente y se votaba, mediante planillas electorales, una nueva dirigencia. Sin embargo, esta votación no hacía más que corroborar decisiones que se habían tomado de antemano, ya que la verdadera elección era previa al congreso, y en ella participaban los líderes tabaqueros con más poder dentro de la organización y otras fuerzas políticas regionales. El gobernador del estado, después de ponderar las diversas alternativas, tenía la última palabra<sup>112</sup>. Una vez señalado el sucesor, “se procede a la elección formal cuyo resultado se asegura de antemano a través del trabajo directo con los delegados (al congreso)... Esta forma de proceder se basa en un sistema de lealtades, que permite a los líderes regionales contar con una base de apoyo entre los productores” (*ibid.*: 130). Una forma de proselitismo político cuando se

---

<sup>112</sup> Dentro del sistema político priísta, por lo menos en lo que a las organizaciones rurales se refiere, los dirigentes máximos de las más importantes eran en los hechos designados por el gobernador en turno. A nivel de la CNC, así sucedía, por ejemplo, con el Secretario General de la Liga de Comunidades Agrarias, mientras que al presidente de la República le tocaba seleccionar al líder del Comité Ejecutivo Nacional.

acercaban las elecciones –probablemente la más importante ya que los planteamientos programáticos poco tenían que ver-, consistía en la organización por parte de la Unión de fiestas con abundante comida, música, alcohol y otros entretenimientos a las que eran invitados los tabaqueros más allegados de los líderes, sobre todo los delegados<sup>113</sup>.

Las aportaciones gremiales cautivas de los productores, consistentes en una cuota por tonelada de tabaco producida descontada por Tabamex cuando se realizaba la liquidación al término del ciclo productivo, proveían a la URPTN con importantes sumas de dinero. Con estos ingresos se sostenía una oficina en Tepic y se sufragaban los gastos de los dirigentes, pero el grueso de los recursos financieros no estaba sujeto virtualmente a ningún control. Los dirigentes lo ejercían en forma discrecional, al grado que dos gestiones de la Unión de la década de los ochenta documentadas por los autores referidos no contaron siquiera con un informe financiero de sus ingresos y egresos, aunque sólo fuera para efectos formales.

La legitimidad de los dirigentes ante sus bases residía sobretodo en su capacidad para solucionar problemas individuales específicos, más que emanar de la representación de los intereses generales y del conjunto del gremio. Esta legitimidad se cimentaba en la lealtad de algunos allegados a los líderes que se beneficiaban de sus gestiones particulares ante Tabamex. Era una representación típicamente clientelar. Esto era posible por la falta de interés que prevalecía entre la mayoría de los productores en los asuntos gremiales, pero esta actitud tenía una justificación y ésta reside en el hecho de que estaban cansados de las

---

<sup>113</sup> De acuerdo a entrevistas realizadas durante los noventas, las prácticas de realizar fiestas por motivos de proselitismo político eran comunes. Esto lo pudo constatar un estudiante holandés de doctorado de la Wageningen Agricultural University –Edwin Rap- que estuvo viviendo un largo período en Santiago Ixcuintla. Entrevista realizada en la Ciudad de México, 3 de agosto de 1999.

prácticas asambleístas aparejadas a la reforma agraria mexicana, o porque estimaban que transformar el estado de cosas podría significar más problemas que beneficios. No hubiera sido fácil oponerse a una institución –la URPTN- que era todo un aparato del estado, apoyada tanto por Tabamex como por el gobierno estatal.

Las características de la URPTN hacían de su organización la fuerza política del sector campesino más importante del estado de Nayarit. Recordemos que el cultivo del tabaco era la actividad económica más importante en términos de la generación de empleos, ingresos y, en general, de la derrama económica que significaba para Nayarit. Sumado a esto, la URPTN era un gremio que representaba a la totalidad de los productores de tabaco de la entidad, situación que, excepto con los cañeros y en menor medida con los cafeticultores que eran los únicos que también se regían por una contratación o algún tipo de relación colectiva con una paraestatal o una agroindustria, no sucedía con otros cultivos. En estos casos, las organizaciones tenían medios económicos autónomos provenientes de los descuentos obligatorios realizados por las empresas –estatales o privadas- operantes en sus actividades.

Los maiceros, frijoleros y en general los productores de cultivos básicos, o los hortaliceros para tomar un rubro comercial, se desempeñaban como productores individuales y por lo tanto no tenían una relación permanente con sus organizaciones, si es que la tenían, ni conocían descuentos obligatorios de sus ingresos. Los tabaqueros mantenían obligatoriamente una relación mucho más estrecha y cotidiana con su organización, ya que tenían que acudir a las oficinas de la URPTN para la realización de numerosas gestiones, como la tramitación de los pases del seguro social para sus familiares o jornaleros agrícolas, bonificaciones de adeudos con Tabamex, cobro de las becas escolares y

del seguro de vida y demás gestiones relativas a sus prestaciones. Las posibilidades de proporcionar contingentes de tabaqueros para manifestaciones políticas, hasta asegurar el voto a favor del partido en el poder, eran mucho mayores que en los gremios arriba aludidos que no tenían mayores argumentos para presionar a sus miembros. Tal como pudimos constatar en el capítulo anterior, los tabaqueros, junto con los cañeros, los cafecultores y algunos otros productores “privilegiados” (en comparación a otros grupos de campesinos), constituían las bases más sólidas del PRI en el medio rural.

En virtud de su prominente posición, la URPTN se hacía acreedora de numerosos puestos partidarios y de representación popular. En la época del estudio de Ceballos *et al.*, los tabaqueros ocupaban la mitad de las 12 presidencias municipales que correspondieron al sector campesino y controlaban varias regidurías y sindicaturas (1985: 131), aunque era la liga estatal de la CNC y no la URPTN la que postulaba las candidaturas ante el PRI. Lo puestos políticos más codiciados eran las diputaciones locales, a veces más que las federales, ya que las primeras estaban más cercanas a la estructura local de poder, particularmente del gobernador. En estos niveles los dirigentes tenían un buen grado de influencia y capacidad de presión sobre los funcionarios públicos, tanto de Tabamex como de las demás instancias gubernamentales.

En síntesis, el poder de los dirigentes se derivaba sobretodo de su posición institucional más que del apoyo de sus bases. Dependía más de la relación que lograran establecer con el gobierno estatal, Tabamex y la CNC que de la popularidad ganada en su gremio o en las comunidades tabacaleras ejidales. Al no haber una participación activa de los miembros de la Unión en asuntos gremiales, ni de la comunidad en la elección de sus representantes políticos, esto determinaba, como afirman los autores multicitados en este

apartado, que los representados se sintieran ajenos a sus representantes. La ausencia de procedimientos democráticos y la selección “desde arriba” de los cuadros dirigentes determinaba que éstos estuvieran fuertemente subordinados a las estructuras de poder local prevalecientes y que los intereses de los grupos económicos y políticos más poderosos prevalecieran. De esta manera se presenciaba un proceso en el que la distancia entre los órganos directivos de la organización y sus bases se ahondaba con el paso del tiempo para convertirse la URPTN más en un instrumento de control político que un medio de representación de los tabaqueros.

Esto no significa, sin embargo, que esta organización careciera totalmente de este último carácter. Los líderes de la Unión promovían un buen número de demandas y en ocasiones lograron importantes concesiones, aunque éstas fueran sobretodo inmediatas o coyunturales y que no se tuviera una estrategia de mediano y largo plazos encaminada a mejorar en forma permanente y estable las condiciones de trabajo y de vida de los tabaqueros. Como dicen Ceballos *et al.*, “a pesar de su distanciamiento de la mayoría de los productores, los dirigentes deben ser capaces de dar salida a sus problemas más urgentes, puesto que de no hacerlo su capacidad de control perdería eficacia y su poder se vería cuestionado. La Unión, pues, no deja de tener un carácter de defensa de los intereses de sus agremiados frente a Tabamex. En parte por ello suele tener diferencias – en ocasiones agudas- con la paraestatal y otras fuerzas políticas (1985: 132-133).

En efecto, además de la negociación de las “cuotas de habilitación” y los precios por tipos de tabaco, la URPTN trataba con Tabamex otros asuntos como las condiciones de recibo del tabaco, la cobertura y el pago del seguro agrícola cuando se siniestaban las parcelas, las cláusulas del seguro social (con la intervención del Instituto Mexicano del

Seguro Social), el seguro de vida, las prestaciones y todo lo que tocara a la relación entre ambas partes. Como muchos sindicatos de los sectores secundario y terciario de la economía que por defender a sus miembros toman posturas contrarias a la elevación de los niveles de eficiencia y productividad, la Unión se oponía férreamente al retiro de los créditos de las superficies que habían dejado de ser aptas para el cultivo o presionaba para que la empresa recibiera tabaco de deficiente calidad, sin penalizaciones, para presentar los ejemplos más recurrentes del tipo de causas que defendían.

Como vimos, el descuido de la negociación del precio pagado al productor impactó en una paulatina merma del nivel de ingresos de los tabaqueros. Asimismo, a medida que avanzaba la crisis de agroindustria -la cual se explica tanto por una coyuntura internacional de precios del tabaco cada vez más desfavorable, la crisis general de la economía mexicana a partir de 1982, pero también por la fuerte caída de la productividad (este aspecto será analizado con profundidad en el próximo capítulo)-, la paraestatal se vio obligada a disminuir las prestaciones, cancelando préstamos personales y créditos refaccionarios con frecuencia durante la década aludida. La empresa también tuvo que reducir fuertemente sus gastos en obras de impacto social.

Frente a esta disminución general de los ingresos y beneficios sociales, la URPIN nada pudo hacer, ya que carecía de poder de negociación y capacidad propositiva e innovadora. Sin un proyecto o por lo menos algunas líneas directrices que le dieran un rumbo a su trabajo, su acción inevitablemente se restringía a lo inmediato. Un aparato burocrático que funciona en base a prácticas patrimonialistas y clientelares, cuyos líderes se benefician de prebendas para actuar pasivamente, tiende por lógica a restringir al máximo la participación de sus bases tanto en los asuntos internos gremiales como dentro de la

empresa. Como dicen Ceballos *et al.*, “todo ello condiciona una dinámica organizativa en la que se tiende a ampliar la brecha entre los tabaqueros y sus dirigentes y se erosiona la legitimidad y consenso de éstos” (1985: 131). Por otra parte, no obstante los planteamientos que en su época hiciera el Sindicato Benito Juárez, nunca se desarrollaron mecanismos que fomentaran el involucramiento de los productores dentro de las decisiones de la empresa, con la pequeña excepción de su participación en la negociación de la cuota de habilitación. Por ello, a las observaciones de la cita anterior habría que agregar que se desarrolló también una brecha entre los productores, dueños del 24% de las acciones de la empresa, y Tabamex, al ser considerados los últimos como meros agentes pasivos en el proceso productivo, además de los otros motivos que influyeron en esta separación.

Por último, antes de finalizar este capítulo, hay que resaltar una situación particular que se ha mencionado pero no se ha enfatizado su importancia. Se trata del hecho de que la organización de productores, inicialmente fuertemente vinculada a la Gerencia Regional de Tabamex en tiempos de la Asociación Ejidal Baca Calderón, cayó bajo el ámbito de influencia del gobierno del Estado de Nayarit durante la gubernatura del Coronel Flores Curiel cuando se formó la ANPT, a partir del año 1977, y esta situación mantuvo durante toda la época de Tabamex. Es decir, la organización gremial de los productores nayaritas estaba principalmente subordinada a los intereses políticos del gobierno del Estado, y no a los de Tabamex como hubiera sido más lógico. Detrás de la aparente comunión de intereses entre las instancias federales y las estatales, varias fueron las coyunturas marcadas por fuertes contradicciones entre ambas, tal como sucedió con el conflicto de los técnicos de 1973-1974. En este sentido, se podría afirmar que la URPTN por lo general estaba alineada

con Tabamex, sobre todo en el manejo cotidiano de la empresa, pero cuando se generaban tensiones entre ésta y el gobierno estatal, actuaba en concordancia con el último.

La rivalidad entre el gobierno estatal y Tabamex tiene una sencilla explicación: la paraestatal representaba todo un estado dentro del estado de Nayarit. En sus memorias, el gobernador Julián Gascón Mercado plantea que en su administración (1964-1970) la todopoderosa Tera disponía, para habilitar sus cultivos, de una suma anual 10 veces mayor al total de los ingresos del gobierno estatal (1989: 92). Para 1984, la Gerencia Regional de Tabamex manejó un presupuesto 4 veces mayor que el que correspondió al gobierno del Estado (Ceballos *et al.* 1985: 45). Esto explicaría su intento fallido de aprovechar el conflicto de los técnicos de 1973-1974 para asumir la dirección de la empresa, y su temprano empeño en controlar la URPTN como factor de presión hacia Tabamex.

Aunque entraríamos en un terreno un tanto especulativo, no faltarían argumentos para sostener que había una mancuerna entre las empresas privadas y el gobierno del Estado que se servía, entre otros recursos, de la URPTN para presionar a Tabamex o arrancarle beneficios de diversa índole. Un factor adicional para sostener esta hipótesis, muy difícil de comprobar, consiste en la creencia ampliamente difundida en Nayarit de que existe un soborno anual de gran cuantía monetaria que las compañías privadas otorgan al gobernador del Estado, creencia fundamentada en la denuncia que el gobernador Gascón Mercado hiciera en su tiempo de un intento de sobornarlo (cfr. cap. 1).

Esta creencia también se fundamenta en el análisis de la actuación del gobierno del estado que por lo general se inclinaba a defender a las empresas. Según Chumacero, primer Gerente Regional de Nayarit, esta alianza con las empresas cigarreras y exportadoras este existió desde la creación de Tabamex. Independientemente de cuán comprobable sea esta

hipótesis, es interesante resaltar esta compleja correlación de fuerzas política para comprender las dificultades a las que se enfrentaba Tabamex para operar en Nayarit. La situación era igualmente difícil en otras regiones de la zona Golfo. El hecho de ser un aparato político a la vez que una empresa productiva imprimía serias dificultades al accionar de la paraestatal.

## Capítulo 4:

### Crisis del intervencionismo estatal en la rama del tabaco

#### Introducción:

Durante sus primeros 8 a 10 años de existencia, Tabamex mostró signos importantes de vitalidad, aunque en esta etapa inicial sus logros en lo económico fueron más de tipo cuantitativo que cualitativo. La superficie sembrada y la producción, al igual que la infraestructura productiva, conocieron incrementos importantes, pero esto no fue el caso de la productividad.

Si comparamos las cifras sobre superficie y producción de los últimos cinco años de la época de las transnacionales con los primeros 5 años de Tabamex, podemos notar que, en Nayarit, de un promedio cercano a las 25 000 hectáreas cultivadas entre 1968 y 1972, se pasó a uno de 31 000 hectáreas entre 1973 y 1977, aumentando hasta llegar a poco más de 38 000 hectáreas a fines de los setenta. Igual sucedió con la producción, la cual subió de 48 000 toneladas a 51 000 en promedio en los mismos lustros, para alcanzar casi 60 000 toneladas en la temporada 1979-1980. En la zona Golfo, si solamente consideramos la época de Tabamex porque la comparación con la de las transnacionales presenta dificultades (este aspecto será discutido más adelante), ambos indicadores registraron un alza al pasar la superficie cosechada de poco menos de 5000 hectáreas durante el primer año de operación de la paraestatal, es decir 1973, a un promedio de 9 400 hectáreas durante los siguientes 7 ciclos agrícolas (entre 1974 y 1980). En cuanto a la producción, ésta

obviamente aumentó también pero en forma más moderada que la superficie (cuadros 1, 3 y 4).

Los rendimientos no tuvieron la misma tendencia ascendente más que durante un corto período inicial después del cual retrocedieron (cuadro 5). Los ingresos de los productores, de manera similar, después de una recuperación durante el primer lustro de los setenta, conocieron la misma suerte. Estos asuntos, que serán analizados en los próximos apartados del presente capítulo, representan signos inequívocos de que la situación productiva de Tabamex nunca fue halagadora, ni siquiera durante sus primeros años de existencia, como sí sucedió con otras paraestatales, como el Inmecafé, que por lo menos en el impulso inicial de sus primeros años de existencia logró que aumentaran considerablemente los niveles de productividad con respecto a los vigentes antes de su creación (Hoffmann 1992, citado por Krippner 1997).

Los resultados positivos se encuentran más bien en el aspecto social: la presencia estatal en la rama logró preservar y expandir la producción de tabaco en las regiones de la zona Golfo amenazadas por el retiro de las transnacionales, llevando considerables beneficios a sus poblaciones. Aunque en esta zona la construcción de obras públicas en las comunidades tabacaleras y las prestaciones de diversa índole no fueron tan importantes como en la zona Nayarit, de todas formas fueron significativas. En esta zona, los beneficios sociales fueron efectivamente más notables. La inversión en infraestructura urbana cambió diametralmente el paisaje de las comunidades tabacaleras con la introducción masiva de servicios básicos como agua potable, drenaje y electricidad, la construcción de plazas públicas, empedrados y edificios, el establecimiento de clínicas y hospitales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (cfr. cap. 2). Las prestaciones sociales para los productores y sus familias en salud y educación, antes ausentes, hicieron su aparición. En

términos más generales, la implantación de la empresa estatal tuvo efectos multiplicadores hacia el conjunto de las actividades económicas regionales por el volumen de los recursos movilizados.

En capítulos precedentes ya hemos visto ciertos síntomas y algunas explicaciones de la latente crisis de Tabamex. La función política y social que obligaba a la paraestatal a otorgar un importante subsidio a la zona Golfo y la temprana tendencia que se vislumbraba a la baja de los alcances son algunos ejemplos. La fuerte reducción de la superficie habilitada a principios de los ochenta –moderada en Nayarit pero fuerte en la zona Golfo– fue la primera señal de alarma, mientras que el retiro total de la paraestatal de ciertas regiones durante el transcurso de esta década (Córdoba, Tuxtepec y Simojovel) no hizo más que confirmar las dificultades con las que se tropezaban los funcionarios de la empresa para tratar de rehabilitar antiguas regiones tabacaleras venidas a menos. El que se tuviera que subsidiar en forma tan importante una zona que, en el tránsito de la década de los setenta a la de los ochenta, albergaba a 47% de los productores pero no producía más que el 22% del total nacional (cuadro 6), ponía en entredicho la capacidad de expansión sostenida de la paraestatal.

También mencionamos en el capítulo anterior el hecho de que aunque Tabamex no operara con números rojos, como sucedía con otras paraestatales, no significa que tuviera una buena salud financiera, ya que sus ganancias eran magras a pesar de ubicarse en una actividad altamente lucrativa. El financiamiento de la expansión inicial se basó fundamentalmente en los ingresos generados por el esfuerzo exportador de su primer lustro de existencia, particularmente en los tabacos rubios. Sin embargo, el alza de los precios de estos tabacos en el mercado mundial conoció un límite –lo cual se explica en buena medida por el control ejercido por los grandes monopolios tabaqueros– y, a partir de la segunda

mitad de los setenta, empezó una curva descendente debido al aumento de la oferta ocasionada por la concurrencia de un mayor número de países productores. A partir de entonces se daría una reducción progresiva de los ingresos de las exportaciones que complicaría todavía más la situación de la empresa estatal. Los precios de los tabacos oscuros, por su parte, en franco declive en el mercado internacional, obligaron a aumentar los subsidios a su exportación (Ceballos *et al.* 1985: 93).

A ello hay que sumar toda una serie de factores adversos de origen interno, como el acelerado aumento de los costos de producción a partir de 1976, la crisis de 1982 y el proceso inflacionario subsiguiente. Sin embargo, aunque el contexto macroeconómico es importante, el principal factor que subyace a los mencionados problemas de productividad fue el desarrollo de toda una serie de prácticas productivas sumamente ineficientes aparejadas a un creciente desvío de los recursos a todos los niveles, tanto en la producción de campo como en la esfera administrativa. Esto su vez repercutió en un declive alarmante de la calidad de la hoja de tabaco salida de las desvenadoras, que determinó que la relación con las compañías cigarreras y exportadoras, nunca demasiado buena, se deteriorara fuertemente con el paso del tiempo. En consecuencia, durante los ochenta se acumularon importantes inventarios que no encontraban colocación en los mercados interno y externo.

En lo que sigue, vamos a abordar esta problemática interna. Se va a empezar con el tema de los rendimientos para seguir con el de la disminución de los ingresos de los productores, cuestiones apenas esbozadas en capítulos anteriores. Enseguida se va a continuar con las deficiencias de la aplicación del paquete tecnológico y el deterioro de las relaciones de Tabamex con las empresas privadas. Por último se van a considerar algunas de las particularidades del mercado de tabacos oscuros que daban lugar en algunas zonas a un verdadero saqueo de los recursos públicos.

#### 4.1. El declive de los rendimientos

Haciendo las mismas comparaciones que las que hicimos con la superficie, en Nayarit los rendimientos conocieron un descenso con Tabamex ya que, de registrar un promedio de 1.93 toneladas por hectárea durante los últimos 5 años de la época de las transnacionales (cuadro 1), cayeron a un promedio de 1.65 durante los primeros 5 años después de la nacionalización e inclusive bajaron un poco más posteriormente. Tomando todo el periodo de la agroindustria bajo control estatal, el promedio fue de 1.60 (cuadro 5). En la zona Golfo, si consideramos válidas las cifras del cuadro 1, se habría dado la tendencia contraria, es decir un aumento de un promedio muy bajo de 1.12 toneladas por hectárea a uno más decoroso de 1.45 en los mismos lustros, pero no se puede considerar este ultimo promedio como demasiado bueno (ni la primera cifra como demasiado confiable).

Los estudios que se hicieron sobre Tabamex poco abordan el tema de la productividad de la empresa, y prácticamente hacen caso omiso de la tendencia al estancamiento con perfil a la baja de los rendimientos que se puede apreciar claramente en la gráfica 1 del cuadro 5. Jáuregui *et al.* (1980) se limitan a discutir el tema en relación al precio del tabaco y constatan que en ninguno de los ciclos de operación que analizaron se obtuvo una productividad equivalente a la programada para todas las variedades -es decir la productividad estimada que sirvió de base para el establecimiento del precio-, por lo que ni Tabamex ni los productores obtuvieron los ingresos proyectados en todos los casos. Sin embargo, durante las temporadas 1973-1974 y 1975-1976 el diferencial entre la cuota programada y la real fue en general positivo (el objetivo se cumplió para casi todas las variedades). mientras que en las temporadas 1974-1975 y 1976-1977 la relación fue

negativa para la mayoría (véase el cuadro 19). Estos autores atribuyen este regular resultado a las circunstancias climatológicas adversas que imperaron (*ibid.*: 293-294).

Siguiendo este análisis, el hecho de que el precio se estableciera en función de la productividad media y no a partir de la productividad marginal del ciclo inmediatamente anterior, determinaba que los campesinos con una productividades superiores a la media podían obtener un ingreso arriba del programado, mientras que aquéllos con productividades inferiores a la media –que serían la mayoría a medida que transcurriría el tiempo- estaban predestinados a obtener un ingreso insuficiente para garantizar la reproducción de la unidad doméstica durante la época de receso de labores. Jáuregui *et al.* comentan que al establecer así las cosas Tabamex favorecía a los productores con mejores niveles de productividad, pero se veía obligada a absorber determinados costos de las unidades agrícolas menos productivas y a hacer préstamos personales para garantizar sus ingresos (*idem.*).

Aunque estos autores no tenían suficientes datos como para esbozar una tendencia a mediano plazo sobre la baja de los rendimientos de la empresa dado el corto período de su investigación<sup>114</sup>, advierten sobre el peligro de que esto sucediera, a menos se diera un aumento de la productividad general. Una de las vías para lograrlo, “incrementando el capital constante sobre el variable”, se veía obstaculizado debido a que la función de Tabamex como aparato político le exigía mantener un elevado nivel de contratación de fuerza de trabajo y gastos por encima de los estrictamente necesarios. Esta situación se presentaba tanto en la fase de plantación-secado (los planteros tenían un exceso de mano de obra y costos demasiado elevados; en determinadas labores agrícolas como la plantación, el

---

<sup>114</sup> El libro fue publicado en 1980 pero los últimos datos estadísticos de los que dispusieron fueron sobre la temporada 1976-1977.

corte y el ensarte se hubiera podido utilizar maquinaria agrícola ahorradora de fuerza de trabajo) como en la de deshidratación industrial y beneficio de la hoja (plantas de hornos y desvenadoras), donde Tabamex se veía obligada a “dar empleo a un número determinado de obreros, independientemente de la productividad agrícola, por los compromisos (...) contraídos con el sindicato” (*ibid.*: 289 y 292).

Otra de las finalidades de Jáuregui *et al.* era reflexionar acerca del proceso de valorización del capital en el complejo del tabaco considerando sus tres niveles, es decir el *nivel integrado* (las unidades agrícolas tabacaleras), el *nivel integrador intermedio* o *capital integrador* (Tabamex) y el *nivel integrador final* o *capital comprador* (compañías cigarreras y capital comerciante internacional). De ahí que se haga un tratamiento sobre de las transferencias del primer nivel hacia los otros niveles, una discusión sobre quién se apropia de la renta de la tierra, en particular la emanada de los diferentes grados de productividad (inferior y superior a la media) y también de la ganancia, que según estos autores sólo corresponde al capital comprador, único nivel que valoriza su capital. Tabamex, en este esquema, obtiene una ganancia mínima para aparentar su eficiencia, mientras que a los productores únicamente les corresponde un ingreso suficiente para la reproducción de sus unidades domésticas (incluyendo obviamente la época de descanso de más de 6 meses). Se trataba de las típicas reflexiones de los años setenta inspiradas en la economía política marxista, no carentes de interés, pero que finalmente no arrojaron todos los resultados esperados por la dificultad de traducir determinados conceptos abstractos en cifras concretas, sobretodo valores en precios. A pesar de ello, vale la pena citar una de las conclusiones a las que llegaron estos autores:

“Tabamex, en este proceso de valorización integrado, es un elemento que modula la valoración en su conjunto, bajo la determinación del capital comprador: Tabamex

integra el excedente del trabajo de los productores tabacaleros, de los asalariados de éstos y de sus propios trabajadores directos al ciclo de valorización de las compañías compradoras” (*ibid.* 328)

Ceballos *et al.*, por su parte, quienes terminaron su investigación en 1983, hacen algunas apreciaciones acerca de las tendencias históricas de los rendimientos en Nayarit, pero sin profundizar. Su visión global es que Tabamex tuvo una primera etapa de “estabilidad y dinamismo” durante sus primeros diez años de existencia, donde se pudo garantizar un decoroso nivel de ingresos para los productores y abrir un importante gasto social en beneficio de las comunidades tabacaleras. Este auge, asociado principalmente a una coyuntura bastante larga de precios internacionales favorables y a la estrategia exportadora desplegada durante el primer lustro de existencia de Tabamex, estuvo acompañado según los autores de un aumento de los rendimientos. Cuando el contexto internacional se volvió cada vez más difícil y no se pudo contrarrestar la pérdida de competitividad internacional con aumentos en la productividad, se empezaron a manifestar serias dificultades en el desenvolvimiento de la empresa y un descenso de los niveles de vida de los productores (1985: 93). En concreto sobre los rendimientos, plantean que durante una primera etapa de Tabamex se habría dado un ascenso general “más o menos proporcional para todas las variedades”. El declive lo ubican a fines de los setenta y principios de los ochenta, particularmente después de la temporada 1982-1983 (*ibid.*: 93-94,103).

Si vemos las cifras presentadas en los cuadros 5 y 20, la gráfica 1 y más particularmente la gráfica 2 sobre Nayarit, podemos notar que esta apreciación no es correcta, ya que la caída de los rendimientos –para todas las variedades sin excepción- es marcada desde la temporada 1974-1975, justamente cuando los autores aludidos ven un

aumento<sup>115</sup>. A pesar de este error de apreciación sobre la tendencia general, estos autores realizan un amplio e interesante estudio de los rendimientos circunscrito la temporada 1982-1983, donde, entre otros aspectos, se inspiran en la metodología de Jáuregui *et al.* sobre los rendimientos medios como base para la estimación de los ingresos de los productores y para comprender las desigualdades entre los mismos. Constatan que durante esta temporada, que por cierto fue de malos resultados productivos, ya que 61.8% de los productores –de los 15 964 habilitados- no rebasó el rendimiento promedio de la propia temporada<sup>116</sup> al ubicarse en un rango inferior a las 1.32 toneladas por hectárea<sup>117</sup>, el 35.6% obtuvo hasta dos veces dicho rendimiento y solamente el 2.6% obtuvo más del doble, es decir 2.64 toneladas por hectárea, lo cual hubiera representado un promedio ligeramente superior a lo normal en países de mayor desarrollo tecnológico como Estados Unidos (Cevallos *et al.* 1985: 105).

Asimismo, en un detallado análisis de los alcances obtenidos en esa temporada, muestran que 29.4% de los productores no solamente no los obtuvo sino que adquirió una deuda con Tabamex<sup>118</sup>, 43.2% no logró obtener alcances superiores al promedio y solamente se repartió en este grupo el 28.8% del total. Esto significa que, juntando estos dos grupos, unos estaban de plano imposibilitados para afrontar con un salario mínimo el

---

<sup>115</sup> El estudio de Cevallos *et al.* es altamente recomendable ya que contiene abundante información, entrevistas a funcionarios de Tabamex y dirigentes campesinos e ideas muy sugerentes y nos ha sido muy útil para la comprensión de Tabamex. Desafortunadamente solamente disponemos de una versión incompleta en la que falta el cuadro sobre los rendimientos generales, por lo que no podemos contrastar adecuadamente sus datos con los nuestros.

<sup>116</sup> En este caso no se trata del rendimiento estimado el ciclo anterior como para Jáuregui *et al.* 1980.

<sup>117</sup> Existe una ligera discrepancia en la estimación de los rendimientos en este ciclo, ya que según nuestros datos el promedio fue de 1.38 toneladas por hectárea (cuadro 19).

<sup>118</sup> Se trató de 4701 productores cuyo adeudo ascendió a 323 millones de pesos corrientes (36 millones de pesos de 1996). lo que significa un promedio de 68 700 por productor (7 600 pesos de 1996), repartiéndose las deudas por tipos de tabaco de la siguiente forma: 45.1% de los deudores (2 118) estaban habilitados para la variedad virginia sarta sol; 6.5% (304) virginia verde y sarta; 6.7%(315) burley sombra mata y 41.7% (1964) burley semi-sombra (Cevallos *et al.* 1985: 105).

receso una vez finalizada la temporada 1982-1983 y otros por debajo del ingreso necesario para hacerlo. El 18.6% de los productores obtuvo hasta dos veces el alcance promedio, con 36.1% del total; mientras que el 8.8% restante, correspondiente al rango de 2 veces el alcance promedio, acaparó el 35.1% de los mismos (*ibid.*: 116-117). Además, estos autores correlacionan los rendimientos con el tamaño de las parcelas –“se pudo apreciar que los rendimientos medios tienden a aumentar hasta cierto punto en la medida en que aumenta el tamaño de las parcelas” (*ibid.*: 106)-, y con las regiones más importantes: el emporio tabaquero de Santiago presenta los rendimientos más elevados, concentra una mayor proporción de bienes de capital y las parcelas más productivas y más grandes (*ibid.*: 109).

Si agregamos: a) que la mayor parte de los deudores se ubicaron en las dos variedades más intensivas en mano de obra (virginia sarta sol y burley semi sombra); b) que históricamente los alcances han sido significativamente más altos en las que eran más intensivas en servicios (virginia verde y sarta y burley sombra mata) (véase el cuadro 21); y c) que los productores de estas últimas tenían superficies significativamente mayores<sup>119</sup>, no podemos más que confirmar lo que se observaba ya desde la época de Jáuregui *et al.* en el sentido de que estaban en condiciones sustancialmente mejores que los ubicados en las variedades más intensivas mano de obra (las tres restantes). Las cifras presentadas, por otra parte, también confirman la existencia de un selecto grupo con mejores tierras y superficies más amplias, más productivo y con los mayores alcances. Estos productores, a los que nos hemos referido en el transcurso de este trabajo, eran generalmente dueños de maquinaria y equipo para su propio uso o para arrendar.

---

<sup>119</sup> Para la temporada 1982-1983 el tamaño promedio de las parcelas era de 2.24 hectáreas, distribuidas de la siguiente forma: virginia sarta sol 1.95; burley semi sombra 1.99; virginia verde y sarta 2.65; y burley sombra mata 2.90 (Ceballos *et al.* 1985: 114)

Los otros dos trabajos sobre Tabamex a los que nos hemos referido constantemente, los de Teubal *et al.* (1982) y de Giarracca (1983), extrañamente omiten el análisis de los rendimientos, a pesar de que presentan estadísticas para la década de los setenta, mismas que utilizamos para la elaboración de los cuadros sobre superficie, producción y rendimientos. Sus análisis se limitan a hacer algunas observaciones sobre la relación de los rendimientos con la estratificación de los productores, algunas de cuyos elementos retomamos en el capítulo 2, pero carecen de una reflexión sobre las tendencias generales manifestadas en el período que les tocó analizar. Esto puede ser ilustrativo de que los rendimientos no eran una preocupación de los economistas en el análisis de las empresas estatales a principios de los ochenta. La tesis de Valtierra, por su parte, que contiene un capítulo sobre Tabamex<sup>120</sup>, solamente menciona el asunto en un párrafo, pero éste es interesante de citar ya que acierta parcialmente en lo que a Nayarit se refiere, pero no a la zona Golfo:

“Un examen general de los rendimientos nos muestra que durante el ejercicio de Tabamex no ha habido un incremento de los rendimientos promedio. Existen variaciones ... que pueden atribuirse a las condiciones climáticas de uno y otro año pero no al mejoramiento de la tecnología y de la productividad de la zona Nayarit. En cambio en la zona Golfo sí se detectan aumentos sistemáticos de los rendimientos, excepto en la variedad Simojovel” (1984: 219).

Habiendo visto cuál fue el enfoque que prevaleció sobre el tema de los rendimientos, retomemos los cuadros analizados para analizarlos con más detalle:

- Las fuentes de los datos del cuadro 1 (antes de Tabamex) son muy diferentes a las de los demás cuadros que contienen información proporcionada por la propia

---

<sup>120</sup> Este trabajo de Esteban Valtierra, que analiza la actividad del tabaco desde el año de 1765 hasta 1982, aporta una buena cantidad de datos e información y es citado en varias de las investigaciones de los ochenta, particularmente las de carácter histórico.

empresa. En este caso, se presentan datos oficiales recopilados por la Dirección General de Estadística de la Secretaría de Industria y Comercio, en general muy poco confiables. Los datos sobre Nayarit parecen ser más correctos que los del “resto del país”: al comparar las superficies cosechadas durante los últimos 5 años de la época de las transnacionales con las de los primeros 5 años de Tabamex (cuadros 1 y 3), hay cierta concordancia, puesto que, como vimos, se pasó de un promedio de 24 851 hectáreas a uno de 30 844 en estos períodos, lo cual es congruente con el aumento de la superficie que promovió la paraestatal en ese estado. Esto puede explicarse por el hecho de que no habían muchas empresas habilitadoras y la información resultaba más fácil de recopilar. En este sentido pensamos que las estadísticas del cuadro 1 sobre producción y el cálculo sobre rendimientos parecen relativamente acertados para Nayarit.

- Sin embargo, si vemos los datos que corresponden al “resto del país” de este mismo cuadro, que deberían ser aproximados con los de la zona Golfo de Tabamex, ya que la producción fuera de Veracruz, Oaxaca y Chiapas era muy escasa, resulta muy inverosímil que estas zonas totalizaran un promedio de 15 182 hectáreas anuales durante los últimos 5 años de las transnacionales y de no más de 7 977 para los primeros 5 años de Tabamex (cuadros 1 y 3), cuando todos los analistas mencionan un aumento de la superficie habilitada en la zona Golfo cuando entró en escena la paraestatal. Los posibles errores de apreciación en lo que respecta al “resto del país” pueden deberse a la dificultad de recopilar información en zonas donde además de medianas y grandes compañías habilitadoras, participaban un número difícil de precisar de fábricas y talleres de

puros de menor o mayor tamaño, productores independientes y distintos agentes interesados en producir o comerciar tabacos negros para puros, cigarros artesanales baratos y toda la gama de productos derivados que posiblemente llevaron a los funcionarios encargados de recopilar los datos a exageraciones importantes<sup>121</sup>

De la comparación entre antes y después de Tabamex podemos suponer, no sin advertir sobre un mayor margen de error que lo usual, que en Nayarit se dio un aumento de la superficie y una baja de los rendimientos con relación a los últimos 5 años de la época de las transnacionales y en el Golfo un aumento de los rendimientos (partiendo de un umbral muy bajo) después de la nacionalización, acompañado de un aumento de la superficie durante los primeros 10 años de Tabamex. Por otro lado, el análisis del desempeño de Tabamex en si mismo, a diferencia del recién presentado, se basa en datos confiables provenientes de la propia paraestatal y que hemos cotejado con datos presentados en varias otros trabajos, tanto los citados como otros que fueron consultados. Pasando ahora a este análisis, tenemos las siguientes observaciones:

---

<sup>121</sup> Es cierto que en los cuadros 3 y 4 solamente se presenta la información de lo que correspondió a Tabamex y se deja de lado lo que se produjo fuera de los circuitos de la paraestatal, pero resulta imposible que esta producción pudiera equivaler a más de la mitad de la de la paraestatal ya que lo que no estaba controlado por Tabamex era solamente el tabaco oscuro que no estaba destinado a cigarrillos. Otra dificultad reside en el hecho de que las cifras gubernamentales se presentan por año, mientras que las de las de las empresas habilitadoras por ciclo productivo (de octubre a julio), pero esto no debería generar una diferencia tan grande.

- En Nayarit se presenta un panorama de rendimientos pobre en la temporada 1972-1973<sup>122</sup>, de 1.63 toneladas por hectárea, para conocer un aumento importante a 1.87 en la temporada 1973-1974, conservando el mismo perfil aunque ligeramente decreciente dos temporadas después (1.82 para 1975-1976), con una fuerte caída en la temporada intermedia (1.46 para 1974-1975) que se debió a un accidente climatológico, tal como se reporta en la literatura (cuadro 20). De ahí que, siendo benévolo, se puede adelantar la hipótesis de que efectivamente Tabamex conoció un breve período de buenos rendimientos durante sus tres primeros años de existencia (con el paréntesis de la temporada 1974-1975). Inmediatamente después, sin embargo, a partir de la temporada 1976-1977, se dio la caída y se estableció un promedio general bajo de 1.58 para toda la época de la paraestatal. Dentro de esta tendencia, hubo temporadas con buenos rendimientos y alcances, como seguramente fue el caso de 1981-1982, (de muy buenos rendimientos pero del cual no tenemos las cifras sobre alcances), probablemente excepcional desde el punto de vista climatológico.
  
- El decrecimiento de los rendimientos en Nayarit, con sus marcadas oscilaciones, no fue demasiado pronunciado. Es de notarse, en la gráfica 2, la homogeneidad de las oscilaciones de las distintas variedades en Nayarit. Su tendencia podría calificarse como ligeramente decreciente, en el mejor de los casos estancada<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> Este ciclo, formalmente el primero de Tabamex, inició cuando la agroindustria estaba bajo control privado y concluyó con la nueva administración nombrada por el gobierno, ya que la nacionalización ocurrió a la mitad del ciclo productivo, en noviembre. Se trata de un ciclo atípico debido a todos los problemas de movilización política que se dieron.

<sup>123</sup> Al tener la zona Nayarit-Jalisco alrededor del 80% de la producción y un porcentaje similar de la superficie, esta zona marca la tendencia general de todo Tabamex, lo cual queda claramente expresado en la gráfica 1 del cuadro 5 donde se puede notar que la curva de Nayarit es muy parecida a la nacional.

Sin embargo, es muy grave que esto suceda para cualquier empresa, sea ésta estatal o privada, particularmente en una época de avances en la tecnología y cuando se invirtieron muchos recursos para el fomento de la investigación y de la productividad, como fue el caso de Tabamex.

- La observación de Valtierra en el extracto arriba citado en relación a la zona Golfo no se fundamenta, en su aseveración sobre el incremento de los rendimientos, ni en las propias cifras que presenta en su tesis para la década de los setenta, que también provienen de Teubal *et al.* y corresponden con las nuestras. Esto se debe a que omite ciertos tipos de tabaco. La tendencia es ligeramente decreciente durante la primera mitad de la década, se recupera durante la segunda mitad y cae estrepitosamente en la temporada 1980-1981, mientras que durante los ochenta conoce marcados altibajos con una tendencia al estancamiento, excepto en la fase final cuando cae nuevamente (cuadro 20 y gráfica 3). Es cierto que buena parte de las variedades sí suben en sus rendimientos, pero el peso de las que descienden, como el huasteco que ocupa buena parte de la superficie, sumado al negro córdoba y el simojovel, determinan esta tendencia a la baja (gráficas 3, 4 y 5). Además, como se dijo, se parte de un nivel muy bajo de 1.57 toneladas por hectárea y de un promedio de 1.45 durante todo el período, parecido al promedio mundial de rendimientos del tabaco a principios de los ochenta, lo cual resulta a todas luces insuficiente ya que para esas fechas México tenía condiciones de inversión e infraestructura

envidiables para muchos países que deberían haberlo situado en forma significativa por encima de la media<sup>124</sup>.

En efecto, en la medida en que Tabamex sustituyó a empresas transnacionales que tenían parte de sus programas de investigación en el extranjero, tuvo que invertir considerablemente en el desarrollo de una tecnología propia. De ahí que se abrieron o reforzaron las áreas dedicadas a la investigación agronómica y tecnológica en varias localidades tabaqueras, tanto de Nayarit como de la zona Golfo, para apoyar la producción con análisis edafológicos e hidrológicos, medición de los compuestos químicos de las hojas, monitoreo meteorológico, estadística agrícola, investigación sobre control de enfermedades y plagas y para el mejoramiento y la producción de semillas, extensionismo agrícola, tecnología agroindustrial y demás actividades “encaminadas a mejorar la calidad y productividad en el cultivo y beneficio del tabaco” (Tabamex-INEGI 1989: 52). Esto daba lugar a un discurso con mesuradas connotaciones nacionalistas, como se puede notar en los siguientes extractos del informe de labores de Tabamex de las temporadas 1978-1979 y 1979-1980, a cargo del Lic. Antonio Noriega Verdager, segundo director general:

“Por virtud del desarrollo de los programas de investigación y experimentación, a los estudios realizados, y a la incansable labor de nuestros técnicos, de no sólo investigar, sino crear una tecnología propia, una tecnología mexicana en la producción de tabaco, me enorgullece comunicar a ustedes que la estamos exportando, al celebrar acuerdos de intercambio tecnológico con Cuba, España, República Dominicana, China y otros países más” (Tabamex 1979: 12).

“Como siempre, la tesis toral que anima la experimentación y la investigación es la de consolidar una tecnología mexicana en el tabaco que estamos produciendo, y la de difundir ese acervo de conocimientos técnicos que se están logrando, en beneficio indudable de los productores tabacaleros del país” (Tabamex 1980: 9).

---

<sup>124</sup> Según cifras de la FAO y Tabamex presentadas por Ceballos *et al.*, los rendimientos mundiales de los años 1981, 1982 y 1983 fueron de 1.46, 1.53 y 1.33 toneladas por hectárea respectivamente (1985: 103).

Así, se construyó o remodeló buena parte de la infraestructura productiva, desde obras de riego hasta galerones, almacenes, bodegas de proceso, plantas de hornos, instalaciones de desvenado. Se llegó a tener una mezcladora de fertilizantes en Nayarit y se ensayó a nivel experimental la construcción de instalaciones de hornos para el secado de tabaco alimentadas con energía solar, presumiblemente sin mayor éxito, dado que nunca se difundieron (Tabamex-INEGI 1989: 55). Una de las promesas siempre incumplidas en el renglón del desarrollo tecnológico fue la construcción en una planta desvenadora en Chiapas para ahorrar el costo del traslado de los tabacos producidos en esa entidad a las fábricas de Nayarit.

Entre los logros de Tabamex figuran la importante extensión de la superficie bajo riego en Nayarit, mediante la construcción y manutención de obras hidráulicas. Esto estuvo acompañado del programa de muestreo de suelos y aguas para riego, diseñado con el objeto de conocer mejor las fuentes de agua, considerando el problema de la relativamente fácil salinización de las tierras. También se avanzó en la experimentación con el uso de agroquímicos, ya que a partir de mediados de los setenta se requirió aumentar su uso para enfrentar plagas y enfermedades que con el paso del tiempo se volvieron cada más difíciles de combatir, en particular el *moho azul*<sup>125</sup>, más común en la zona Golfo, y la plaga conocida como *flor de tierra*, prevaleciente sobre todo en Nayarit, muy difícil de erradicar (Améndola 1984: 137-143).

---

<sup>125</sup> Se trata de un hongo que se desarrolla en condiciones de humedad que se ha vuelto resistente a los fungicidas tradicionalmente empleados para combatirlo. Representa una de las peores plagas que afectan a la producción del tabaco en el mundo.

A pesar del esfuerzo desplegado y la considerable inversión en estos rubros, ello no se reflejó en los rendimientos. Al respecto, vale la pena mencionar una interpretación, proveniente de fuentes oficiales, basada en el deterioro ecológico. En un documento elaborado para la campaña presidencial de 1982 por el IEPES del PRI, se plantea lo siguiente:

“Debe tomarse en cuenta que las tierras ya tienen muchos años cultivándose exclusivamente con tabaco, se encuentran empobrecidas física y químicamente y muy infestadas de plagas parasitarias entre las que destacan los nemátodos y la flor de tierra, con el agravante de que en ninguna parte del mundo esta última plaga ha podido ser erradicada. Lógicamente, esto tiende a abatir los rendimientos y a elevar los costos de producción por la aplicación de cantidades crecientes de fertilizantes, fungicidas e insecticidas, tendientes a obtener un producto y rendimiento adecuado. La conjunción de estos elementos, falta de nuevas tierras y rendimientos decrecientes o mayores costos para contrarrestar estos últimos, es uno de los principales problemas a que en el futuro tendrá que enfrentarse la producción de tabaco” (IEPES 1982: 40).

Obviamente se trata de un intento de exculpar a Tabamex, ya que en otras partes del mundo tierras tanto o más cansadas como las de Nayarit conocieron rendimientos crecientes. Nadie puede asegurar que en el futuro no se llegue a dar un desgaste tal de las tierras que merme significativamente los rendimientos e incluso imposibilite o dificulte su utilización para fines agrícolas, pero esto no era para nada el caso de principios de los ochenta. En los noventa, por ejemplo, después de la privatización de la agroindustria, se presentaron rendimientos más altos con tierras aún más cansadas, como veremos en los capítulos 5 y 6. Por otra parte, es cierto que los costos de producción aumentaron considerablemente, pero este gasto era financiado por la empresa y por lo tanto no perjudicaba a los productores, quienes no se veían impedidos de utilizar los agroquímicos, programados en forma tal a cubrir las necesidades del cultivo. De ahí que el alza de los costos por este concepto no repercutiera en el número de kilos producidos por hectárea, es

decir los rendimientos agrícolas, sino que por el contrario, debería de haber coadyuvado a aumentarlos o por lo menos mantenerlos constantes.

Es cierto, como plantea Valtierra, que no hubo innovaciones trascendentales al paquete tecnológico que se había consolidado en los sesenta, pero se desaprovecharon toda una serie de mejoras al mismo, como la introducción de nuevas y mejores variedades, el cambio de ciertos insumos, la mecanización de un mayor número de tareas agrícolas y otras que podrían haber incidido en este sentido. Las únicas posibilidades de impulsar una revolución tecnológica habrían consistido en un incremento masivo de la mecanización del cultivo, al estilo de los países desarrollados, con la introducción de maquinaria especializada para plantar los almácigos, fumigar y fertilizar el cultivo, grandes cosechadoras automáticas y modernos sistemas de riego (Valtierra 1984: 224).

A principios de los ochenta hubo un pequeño esfuerzo en el sentido de intentar tales tipos de cambios. Junto con la comentada reducción de la superficie de la temporada 1980-1981, con la que Tabamex se deshizo de un buen número de hectáreas improductivas, para la siguiente temporada se adquirieron 5 máquinas cosechadoras semi-manuales de la Compañía Long y dos Ranocke enteramente automáticas para impulsar la productividad (Améndola 1984:140). Este ensayo no tuvo demasiado impacto ni continuidad, ya que para generalizarse o por lo menos extenderse hasta cierto grado implicaba la necesidad de compactar superficies que posibilitaran la generación de economías de escala. También se hicieron demostraciones con un cañón de riego con un alcance de 30 hectáreas que resultó incosteable para regar superficies de 3 o 4 hectáreas (Valtierra 1984: 224).

Una barrera adicional a la mecanización de la cosecha consistió en la reticencia de los productores que, en su perspectiva campesina, no simpatizaban con la perspectiva de sustituir las cuadrillas de cortadores que empleaban un buen número de jornaleros agrícolas

cada temporada, muchos de ellos vecinos y familiares suyos<sup>126</sup>. Otra consideración al respecto es que los ahorros que se pueden obtener no son tan significativos, en la medida en que el precio de la mano de obra en el campo mexicano es muy bajo. No parece ser tan obvio que sustituyendo hombres por máquinas bajen en forma tan considerable los costos de producción, a menos que se transformara radicalmente la estructura agraria y se buscara formas de disponer con absoluta libertad de las tierras de los campesinos para introducir maquinaria y equipo en gran escala, cuestión que estaba absolutamente fuera de cuestión en la época.

Aún así, desaparecerían las ventajas que ofrece la presencia de la economía campesina en la actividad –aspecto que será discutido más adelante-, por lo que este escenario tampoco resultaría tan claramente favorable al capital. En realidad –tal como piensan algunos autores (Améndola 1984: 141; Ceballos *et al.* 1985: ; y Valtierra 1984: 223)- y de acuerdo a las conversaciones que se han sostenido con conocedores del cultivo durante el trabajo de campo- los intentos de mecanización de entonces obedecieron más bien a una preocupación (coyuntural) por la escasez de mano de obra estacional en las épocas requeridas. Sin embargo, las recurrentes crisis de la economía mexicana después de cortos períodos de auge, la de diciembre de 1982 en este caso, se encargaron de restablecer el desempleo y liberar fuerza de trabajo para el medio rural.

El cambio más notable que se conoció durante la época de Tabamex respecto de la época anterior fue el importante desarrollo de la superficie plantada de virginia verde, una variedad que presenta un menor tiempo de crecimiento en el campo y con condiciones de

---

<sup>126</sup> A diferencia de los huicholes y otros grupos étnicos que se especializan en el ensarte y que no son oriundos de la región sino que bajan de la sierra, los cortadores usualmente se reclutan dentro de los ejidos y comunidades rurales alledañas, por lo que sus vínculos sociales y personales con los tabaqueros son mucho más cercanos.

curado (en las plantas de hornos) no sujetas a los imponderables climatológicos, aspecto comentado en el capítulo 2 (véase el cuadro 8). Tabamex se vanagloriaba de tener uno de los mejores curados de este tipo en el mundo (Tabamex-INEGI 1989)<sup>127</sup>. En este aspecto, vale la pena notar que México era uno de los contados países que había mantenido una estructura centralizada para el curado de este tipo de tabaco, es decir, los productores lo entregaban verde, recién cortado, y la empresa se encargaba de procesarlo en las siete grandes plantas de la región costa-norte.

En los demás países por lo general se desarrolló una estructura descentralizada y a veces familiar, cuyo caso más sobresaliente en América Latina es Brasil, donde las compañías otorgan financiamiento a los productores individuales para que construyan su propia infraestructura de secado en sus propiedades. Esto no fue el caso de México que a decir verdad heredó las plantas de hornos de la época de las transnacionales, pero este tipo de estructura organizativa se acopló muy bien con la dinámica de funcionamiento de Tabamex. Las plantas de hornos y los planteros centralizados, además de la cada vez más directa participación de la empresa en las diversas fases de la producción, tal como veremos en los siguientes apartados, hablan de que en México se avanzó más bien en el sentido de una estatización del proceso productivo del tabaco preindustrializado, a contracorriente de la mayoría de los países donde se buscó descentralizar las labores, dejándoselas a los

---

<sup>127</sup> Es probable que esto fuera cierto, pero a un costo muy elevado dado el exceso de personal en las plantas. Además, esto no necesariamente le daba mucha ventaja al virginia hornos seco mexicano en términos de posibilidad de venderlo a un precio mucho más alto en el mercado mundial.

productores directos, aunque por lo general no se trataba de campesinos sino sobre todo de pequeños y medianos empresarios agrícolas.<sup>128</sup>

#### 4.2. El declive de los ingresos de los productores

Inextricablemente ligado al tema de los rendimientos está el de los alcances. Como vimos, rendimientos bajos determinarán alcances bajos y viceversa. De ahí que la curva de los alcances siga una pauta aproximada a la de los rendimientos, de acuerdo a los datos – incompletos- de los que pudimos disponer (véase el cuadro 21 y contrástese con el cuadro 20). En la temporada 1973-1974, cuando Tabamex introdujo el cálculo de los rendimientos en la determinación del precio, se dio un alcance promedio para Nayarit de 11 742 pesos de 1996 por hectárea, acompañado del más alto nivel de los rendimientos registrado en la historia de la paraestatal: 1.87 toneladas por hectárea. Estos alcances fueron 50% más altos en comparación con el último año de las transnacionales (5837 pesos de 1996 para la temporada 1971-1972). Esto se ajusta bastante bien al principio esbozado por Chumacero según el cual, a raíz de la nacionalización, “los créditos y precios se (fijarían) de tal forma que los campesinos obtuvieran, en 1973, una utilidad promedio por hectárea de 7000 pesos” (1985: 269), “40% superior a la obtenida en el último ciclo que trabajaron con las compañías extranjeras”<sup>129</sup> (*ibid.*: 49)

Para la tercera temporada (1974-1975), que correspondió con una brutal caída de los rendimientos (1.42 toneladas por hectárea), los alcances promedio bajaron a 5 858 pesos de

---

<sup>128</sup> Véase Saldivar 1990: 99-102 para un cuadro comparativo-resumen de los casos de Argentina, Brasil y Estados Unidos.

<sup>129</sup> Estas dos citas provienen de dos artículos diferentes incluidos en el mismo libro (Chumacero 1985), donde además existen una ligera contradicción ya que en uno de ellos habla de 7000 pesos (p. 269) y en otro de 7400 para las dos primeras temporadas de Tabamex (p. 49). Es más aproximada la cifra de 7000 pesos de 1973 ya que, convirtiéndola a pesos de 1996 (11 864), ésta se aproxima mucho a la cifra de 11743 pesos de 1996 de la temporada 1973-1974 (cuadro 20).

1996, es decir la mitad, mientras que la siguiente, de muy buenos rendimientos (1.82), estuvo acompañado también de altos alcances (11 793). La tendencia a la baja de los alcances después de la temporada 1976-1977 se da en forma bastante proporcional a la de los rendimientos, por lo menos hasta la temporada 1982-1983 que es la última de la que disponemos de información. Es muy probable que a partir de entonces el promedio de alcances para Nayarit rondara, a juzgar por los rendimientos, con ligeros altibajos, en torno a una cifra aproximada de 5 000 pesos de 1996, 50% debajo de lo comprometido en la época de la nacionalización, excepto los años de buenos rendimientos, como podría ser el caso de las temporadas 1981-1982 y 1988-1989, quizás excepcionales desde el punto de vista climatológico.

Con los pocos datos que tenemos no podemos sacar conclusiones demasiado definitivas, pero del examen de los cuadros sobre alcances se desprenden dos observaciones adicionales interesantes. En primer lugar, en lo que a Nayarit concierne, se constata que las dos variedades más intensivas en servicios -virginia verde y sarta y burley sombra mata- tienen en todos los años alcances significativamente mayores a los de las otras tres variedades más intensivas en mano de obra -burley sarta sol, virginia sarta sol y burley semi sombra-. Estas tres últimas raramente llegan a alcanzar los 10 000 pesos de 1996, mientras que las dos primeras a menudo rondan la cifra de 14 000 e incluso 15 000 pesos (cuadro 21). De ahí que se les pueda llamar sin ambages las variedades o tipos de tabaco *más redituables* y *menos redituables* respectivamente.

En segundo lugar, considerando que los productores por lo general plantan el mismo tipo de tabaco (debido a las características de sus suelos), llama poderosamente la atención la extrema variabilidad de los ingresos que éstos obtienen año con año. De ahí que se explique la estrategia de los tabaqueros y en general de los campesinos de, en la medida de

lo posible, tratar de no depender de un solo cultivo sino de diversificar los riesgos, manteniendo superficies dedicadas a otros cultivos, ganadería en pequeña escala y eventualmente realizando otras actividades extra-agrícolas. A partir de los ochentas, cuando se hace evidente que los ingresos caen no sólo en los malos años sino que se está frente a una tendencia irremediable, se va a notar una búsqueda de otras alternativas agrícolas diferentes, como frutas tropicales y hortalizas, para los que tienen posibilidades de hacerlo (sobretudo en la región costa sur) o por lo menos combinar el tabaco con el también tradicional cultivo de la zona costa norte del frijol, también sujeto a fuertes vaivenes.

Al respecto, es interesante notar que en Nayarit siempre existió, desde tiempos del cacicazgo de Gilberto Flores Muñoz, una importante estructura de coyotaje (intermediarios) en este cultivo, apoyada por la CNC, el gobierno del Estado y las dependencias federales que, con el pretexto de favorecer a los campesinos reteniendo la producción para inducir un aumento de los precios, posibilitó la realización de grandes negocios por parte de funcionarios y líderes políticos cercanos al sistema. Aunque este tipo de estructuras organizadas existían en otros estados de la República, lo particular de este caso es que se llegaba a formas cuasi compulsivas para forzar a los campesinos y los ejidos a seguir los procedimientos, montándose bloqueos de carreteras con el apoyo de la policía, con todo tipo de pretextos –como la ausencia de permisos fitosanitarios que por lo demás difícilmente eran otorgados por la Secretaría de Agricultura- para impedir la salida de los camiones no controlados. Este tipo de prácticas sólo eran posibles en un estado con un importante nivel de control político como fue el que ejerció el PRI durante toda la época. El control corporativo (estatal o privado) era una realidad a la que no era fácil sustraerse.

Pasando ahora a los datos sobre alcances de la zona Golfo –todavía más incompletos (cuadro 22)-, no obstante su productividad más baja y los problemas de

mercado aludidos, donde se acumulaban inventarios o se tenía que recurrir a subsidiar las exportaciones de muchos de sus tabacos, los alcances de los productores aparentemente no eran mucho más bajos sino que a veces podían ser más altos en promedio que los de la costa del Pacífico. Sin embargo, considerando que sólo disponemos de cifras de una temporada y que éstas son incompletas, es todavía más difícil de extraer conclusiones, aunque esto concuerda con las observaciones que los precios de esta zona eran mucho más altos de lo que a su productividad correspondía, en detrimento de los precios vigentes en la zona Nayarit-Jalisco. En la temporada 1979-1980 los promedios de los alcances del norte de Veracruz fueron ligeramente superiores, lo cual podría explicarse porque los rendimientos de esta zona fueron más elevados (1.78 toneladas por hectárea para Veracruz y 1.55 para Nayarit, cuadro 20). En el caso del *negro San Andrés* que obtuvo los alcances más altos con rendimientos nada halagadores (1.35), ello se explica debido al nicho del mercado internacional en el que se insertaba que le daba un muy buen precio (véase cuadro 14). Los alcances de la variedad *valle nacional*, de Oaxaca, definitivamente uno de los tabacos menos rentables y menos cotizados, no se ubicaron tan lejos de Nayarit, aquí también con un rendimiento muy bajo (1.34).

Habiendo constatado la situación de los rendimientos y de los alcances, cuya tendencia a la baja es más temprana que lo que usualmente se piensa ya que inicia, en el mejor de los casos, apenas a partir de la quinta temporada de control estatal de la agroindustria y no después de 1982, como plantean Ceballos *et al.* y partiendo del punto de vista de que esta situación no puede atribuirse meramente a causas “externas” a Tabamex, tanto nacionales (alza de los costos internos, depreciación de la moneda y devaluación de 1982, proceso inflacionario de los ochenta, etc.) como internacionales (reducción de los ingresos de las exportaciones de tabacos rubios y subsidio a las exportaciones de tabacos

oscuros), es necesario buscar la explicación primordialmente en la dinámica interna de funcionamiento de la paraestatal. Es cierto que los factores macroeconómicos adversos pueden influir, también obviamente los precios internacionales, pero si, como era el caso, las cuotas de habilitación eran suficientes para cubrir los costos de producción y mantenían un margen para la reproducción de la unidad doméstica durante el ciclo productivo (aunque menor que en las épocas iniciales), no existe ningún motivo externo tan importante que pueda explicar tal tendencia a la baja de los rendimientos.

A continuación veremos algunos aspectos que tienen que ver con el desarrollo de una desafortunada situación de ineficiencia en la producción de tabaco que se desarrolló en una etapa muy temprana de la vida de la paraestatal. Sin embargo, antes de ello es necesario hacer referencia a las interpretaciones de los setenta y ochenta sobre el grado de integración vertical vigente en la agroindustria, suponiéndose que existía una mucha mayor subordinación de los productores a las necesidades de Tabamex y, por ende, a las de la industria cigarrera, que la que realmente existía.

#### **4.3. La integración vertical y las deficiencias en la aplicación del paquete tecnológico**

Como se dijo, el trabajo pionero de Jáuregui *et al.* (1980) marcó profundamente todos los estudios que se hicieron durante los setenta y ochenta respecto de la posición subordinada de los productores en el complejo agroindustrial del tabaco, donde se percibía a Tabamex como un eslabón intermedio de una cadena productiva encaminada a satisfacer las necesidades de las grandes compañías transnacionales cigarreras. Citamos extractos de este libro donde la paraestatal era el *capital intermediario* o *nivel integrador intermedio* que se encargaba de establecer una agricultura de contrato con las unidades agrícolas integradas (los productores) para abastecer de materia prima al *capital comprador* (compañías

cigarreras y capital comerciante internacional), el cual a su vez brindaba el financiamiento necesario para la producción en el campo. En virtud de ello, el último tenía un grado de involucramiento determinante en el manejo del complejo al participar en la decisión sobre el qué, cuánto, cómo, cuándo y dónde producir. Todo ello conducía a la siguiente reflexión sobre la integración vertical de la agricultura en el caso estudiado:

“El proceso de integración vertical que coloca a Tabamex como una unidad integradora y, simultáneamente, integrada, se desglosa en tres aspectos jerarquizados entre sí. En primer lugar se da la *integración comercial*, ya que el capital comprador requiere el suministro de una materia prima agrícola con características precisas. En segundo lugar se presenta la *integración financiera*, ya que tanto Tabamex como las unidades agrícolas no cuentan con el capital de operación que les permita llevar a cabo los procesos de producción para obtener el insumo referido: el financiamiento les es proporcionado por las compañías compradoras. En tercer lugar se da la *integración técnica*, que consiste en que los procesos productivos de las unidades integradas (incluida Tabamex) se deben realizar de acuerdo a las decisiones del capital comprador, pues, de otra forma, se suprime su posibilidad de existencia”(1980: 352).

Retomando los aspectos básicos de este enfoque, los trabajos de la Universidad Autónoma Chapingo<sup>130</sup> aportan una interesante perspectiva histórica al proceso de integración vertical. Después de analizar las diferentes etapas históricas por las que transcurrió dicha integración desde fines del siglo XIX hasta el año 1982 –estudio realizado por Valtierra–, estos autores coinciden en que este proceso, que fue evolucionando de una situación de menor integración vertical hacia una cada vez mayor, adquirió su fisonomía contemporánea en los años sesenta. Es en esta época que, con la eliminación de los intermediarios, el capital transnacional asumió la relación directa con los productores y,

---

<sup>130</sup> Se trata de un grupo de alumnos de la Universidad Autónoma Chapingo, quienes realizaron el trabajo de campo de sus tesis en Nayarit dirigidos por el profesor Juan Manuel Albarrán. Entre lo más relevante de este grupo cabe mencionar, además de la tesis de Esteban Valtierra (1984), otra tesis de Carmen Améndola (1984) citada en este trabajo, y el artículo de Améndola y Albarrán (1983) aparecido en la revista *Textual* de esa universidad (1982).

sobre todo, estableció el paquete tecnológico vigente, caracterizado por 3 elementos esenciales en lo que a la relación con éstos concierne: a) un aumento importante de las diversas labores culturales, estrictamente desglosadas en los contratos; b) el establecimiento de una asesoría y supervisión técnica mucho más estricta para vigilar su adecuado cumplimiento en el terreno productivo; y c) el endurecimiento de las compañías en cuanto a las sanciones (rechazos o descuentos) en caso de un producto que no cumpliera con las características y normas de calidad previstas.

En la perspectiva de estos autores, una vez eliminados los últimos rastros de autonomía de la que gozaban los productores directos, “el proceso de trabajo agrícola quedó integrado completamente al proceso de trabajo industrial y con ello concluyó el proceso de integración vertical de la agricultura a la industria” (Valtierra 1984: 163). Aunque Tabamex en cierto modo significó un retorno al pasado porque retomaba el papel de los intermediarios de antaño, en la medida en que mantuvo la misma “estructura orgánica” que prevaleció con Tersa, preservó este modelo de integración. Su papel histórico principal fue esencialmente político, consistente en “atenuar las contradicciones” que generaba la relación directa entre los dos polos de la ecuación, asumiendo una “función amortiguadora” de las fricciones y conflictos. Esto permitió desactivar el proceso de lucha que se había venido forjando, desviando los anhelos “autogestivos” y “antiimperialistas” de los campesinos con la ilusión de que se cumplirían en el contexto de una empresa estatal (Améndola y Albarrán 1983: 35-36).

Ceballos *et al.* (1985), al igual que Teubal *et al.* (1982) y Giarracca (1983 y 1985) y casi todos los demás trabajos que existen sobre Tabamex (tesis, artículos diversos) también retoman el esquema del complejo agroindustrial verticalmente integrado de Jáuregui *et al.* y se inspiran en muchas de sus categorías y elaboraciones teóricas. De ahí que en muchos

casos casi no se refiera a Tabamex por su nombre sino como el *capital integrador*, las empresas cigarreras y exportadoras como el *capital comprador*, y así sucesivamente. El primero de estos trabajos citados no agrega mucho sobre el particular, mientras que los dos últimos tampoco, aunque estos últimos enriquecen el modelo construido en base a Nayarit con la experiencia de otras regiones de la zona Golfo, para las cuales había que introducir matices a tal perfecta integración debido las particularidades de la relación de éstas con Tabamex.

Después de constatar que el control de los inspectores de campo era menor o de plano inexistente en las regiones que no recibían financiamiento completo, sino solamente algunos insumos y apoyos, como era el caso de Córdoba, Simojovel y Zimatlán, (cfr. cap. 2), Giarracca consideraba que los productores seguían estando subordinados a la paraestatal y al capital transnacional de todas formas ya que, de no seguir las “indicaciones precisas sobre los procesos laborales”, corrían el riesgo de que no se les recibiera el tabaco al terminar el ciclo productivo: “Tabamex y sus clientes seleccionan la producción y se llegan a desechar porcentajes importantes de la misma”. Esta autora agrega que en estos casos la estructura monopsonica del mercado, que establece que Tabamex sea el *único comprador posible*, “es la situación que determina el proceso de subordinación” (1985: 31).

Uno se pregunta, si tal fuera el caso, porqué era necesario mantener un gasto tan importante en asistencia y supervisión técnica en las zonas de Nayarit y el Golfo con habilitación completa, que eran la gran mayoría. Fuera de este detalle que se comentará más adelante, el trabajo de Giarracca hace interesantes observaciones sobre el modelo agroindustrial comandado por las transnacionales. Habiendo previamente realizado una síntesis de las principales aportaciones teóricas y análisis empíricos de la época que sirvieron de soporte a este modelo (Arroyo 1979; Domike y Rodríguez 1976; Feder 1979;

Vigorito 1979; Rama y Rello 1978; Trajtenber 1979), plantea que Tabamex es ejemplificativo de situaciones más comúnmente encontrados en países del tercer mundo donde el capital transnacional se adaptó a una “fuerte limitación legal sobre la tierra” (en nuestro caso el ejido), que impedía lograr “una forma de integración vertical directa” a través de la compra o renta de las tierras y donde, además, se daba la existencia de un numeroso sector de pequeños productores campesinos. La perspectiva de una difícil relación directa -como había sido en el caso de México con la situación prevaleciente antes de Tabamex- explicaba la presencia de empresas estatales o gremiales (uniones de productores) que, según los casos, cumplían la función integradora y mediaban “entre el capital transnacional y los campesinos” (Giarrcca 1985: 26-32).

Asimismo, inspirándose en los trabajos teóricos de los setenta aludidos en el cap. 2, el hecho de que se tratara de pequeños productores y no productores medios y empresariales asociados a las transnacionales, como sucedía en otras actividades agroindustriales, posibilitaba en ciertos casos proletarizar en forma disfrazada a los campesinos, sin que la economía campesina perdiera su “aspecto formal de autónoma”, como pensaba la autora que se daba sobre todo entre los campesinos pobres. Entre los estratos medios y acomodados su subordinación no llegaba a tales extremos pero de todas formas permitía aprovechar las ventajas que esta economía ofrecía para, entre otras cuestiones, hacer recaer la contratación de los asalariados en el propio productor y ahorrar al capital los costos que hubiera significado una fuerza de trabajo abiertamente proletarizada “que no puede utilizar regularmente”<sup>131</sup> (*idem.*: 32-33). Giarracca también se concluía que al agribusiness transnacional le convenía más una agricultura de contrato con

pequeños productores campesinos que asociarse con medianos y grandes empresarios ya que la relación era más asimétrica y permitía mayores ventajas.

Una insistencia habitual de todos los trabajos sobre Tabamex es respecto de los contratos (orales o escritos) que establecían las transnacionales en general, o sus agentes integradores, con los productores. Estos eran concebidos como la expresión máxima de su subordinación al capital, de la imposición de una determinada conducta económica en detrimento de su autonomía. Tratándose de una agricultura de contrato, el tema fue analizado desde todos los ángulos posibles. Jáuregui *et al.*, como es lógico por el hecho de ser el primer trabajo, emplean una buena cantidad de páginas para describirlos minuciosamente, tanto los que celebraba Tabamex con las empresas compradoras como con los productores (1980: 112-120 y 230-240), y se volvió costumbre que los trabajos posteriores retomaran sus observaciones discurriendo ampliamente sobre el tema, a veces actualizando esta información con contratos más recientes. Sin embargo, a pesar de que muchas de estas investigaciones empiezan a detectar algunas irregularidades en la aplicación del paquete tecnológico, daban por un hecho de que las cláusulas de los contratos se cumplieran en lo esencial, sin preguntarse si éstas eran de tal magnitud que podrían haber modificado sustancialmente los resultados pactados.

Como Tabamex y sus compradores no dudaban de que el solo contrato no garantizaba lo estipulado en el papel, tenían una infraestructura de asistencia técnica y supervisión destinada a asegurar la mejor aplicación del paquete tecnológico posible. A principios de los ochenta, en cada una de las 13 zonas agronómicas en que estaba dividida

---

<sup>131</sup> Esta afirmación es aparentemente contradictoria con la suya propia del otro trabajo citado (1983) donde Giarracca plantea que Tabamex se ocupaba de la reproducción de las unidades tabacaleras durante la época de descanso de las labores agrícolas (cfr. cap. 2).

la gerencia de Operación de Nayarit-Jalisco, había un supervisor general por zona; “dos coordinadores por cada 1000 a 2000 hectáreas; un responsable por cada 500 o más hectáreas; y un auxiliar de área por cada 150 a 200 hectáreas<sup>132</sup>. Además (estaban) los responsables de riego (encargados del equipo en cada zona) y los auxiliares de riego” (Ceballos *et al.* 1985: 30). La cuantía de este personal de campo contrasta significativamente con el número que quedó después de la privatización de Tabamex: un solo supervisor, sin auxiliares, por cada 200 hectáreas aproximadamente durante los noventa. Con una infraestructura mucho menor ya que no se encargaban de asesorar a los campesinos sino que se limitaban a reportar las anomalías a Tabamex, las compañías compradoras tenían, a mediados de los setenta, un total de 25 supervisores para todo el estado de Nayarit, número que seguramente no varió significativamente después (Jáuregui *et al.* 1980: 107).

Sin embargo, este enorme aparato de asistencia técnica resultó ser, con el paso del tiempo, cada vez más caro, ineficiente y corrupto. Ceballos *et al.* detectaron a principios de los ochenta un “relajamiento” de la asistencia y supervisión técnica como resultado tanto del deficiente cumplimiento del trabajo, a nivel individual e institucional, como de la corrupción abierta. Entre lo primero se puede mencionar la falta de atención a las parcelas y el creciente burocratismo en la distribución de los insumos, salarios y pagos de los servicios, ya que este personal de campo era el encargado de canalizar las ministraciones de la habilitación a través de los jefes de los grupos solidarios. Entre lo segundo están diversas componendas entre los supervisores y los productores donde se falseaban los registros para permitir que éstos se repartieran el dinero correspondiente a ciertas tareas incumplidas

---

<sup>132</sup> Estos dos últimos eran los que tenían una relación directa con los productores (H.M.).

(como por ejemplo aplicar menos riegos y otras labores que los estipulados) y cerrar los ojos ante el evidente desvío de agroquímicos y otros insumos, ya sea hacia otros cultivos de los propios campesinos o para venderlos en los florecientes mercados negros locales-que se desarrollaron en todas las regiones en tiempos de Tabamex (1985: 43).

Este desvío de los insumos de la habilitación es una práctica habitual de los productores, y se da con o sin el concurso de los supervisores, difícil de detectar ya que no se puede estar vigilando continuamente todas las parcelas. Es más, no es privativa de los campesinos mexicanos, sino que es común en todo el mundo y está perfectamente considerada dentro de los costos de transacción de la agricultura de contrato<sup>133</sup>. Sin embargo, se empezó a realizar en forma mucho más abierta cuando la agroindustria pasó a manos del Estado, probablemente mucho antes de lo que los autores arriba citados opinan, generalización facilitada por los resultados del conflicto de los técnicos de 1973-1974.

Anteriormente, en la época de las transnacionales, cuando se habla de las denuncias sobre el mal trato del que eran a menudo objeto los productores, se trataba más de una extorsión unilateral de parte de los inspectores que de una confabulación entre dos partes para burlar a la empresa. Los inspectores eran más leales a sus patrones, que podían verificar si la calidad de los tabacos bajo su responsabilidad era la adecuada, sin que ello significara que no pudieran ser déspotas y deshonestos en su trato con los productores. En caso de no responder a las expectativas de las empresas que los contrataban, éstas podían prescindir en cualquier momento de sus servicios. Con Tabamex, a raíz de esa movilización apenas nacida la paraestatal, los supervisores de campo obtuvieron puestos de base sindical y se hicieron prácticamente inamovibles, aún cuando no hicieran bien su trabajo. Un

---

<sup>133</sup> Dado que existen una gran diversidad de arreglos, el problema consiste para los inversionistas en buscar la forma de rebajar al máximo estos costos de transacción (véase CEPAL 1996; Key y Runsten 1999).

estudio cuidadoso de sus funciones y atribuciones seguramente apuntaría a la conveniencia de que fueran personal de confianza<sup>134</sup>.

Asimismo, una de las secuelas de este conflicto fue que se generó una ruptura entre éstos y la Gerencia General que dificultaba enormemente su cooperación con los mandos altos y medios de la empresa y la asimilación de los objetivos que éstos le querían imprimir a la dirección de la misma. Tan difícil era la situación que Antonio Chumacero la citó como uno de los problemas principales que tenía Tabamex cuando realizó su informe dirigido al equipo de la campaña presidencial priísta de 1976, donde sugería que las plazas de inspectores de campo deberían “ser administradas por la empresa para que ésta tuviera más control sobre su personal”, es decir que retornaran al estatuto de plazas de confianza (1985: 272). En síntesis, los inspectores de campo formaban una casta que se manejaba con un alto grado de autonomía y que resultaba muy difícil remover, cuyas relaciones con los habilitados no eran buenas y estaban marcadas por la posibilidad del chantaje y el soborno.

El problema no hubiera sido tan grave de haber habido un dique de contención en la entrega del producto a Tabamex. Con penalizar duramente o rechazar la producción que no cumpliera las normas pactadas por contrato, se hubiese solucionado el problema. Ello era perfectamente posible ya que existía personal especializado en evaluar la calidad, los “recibidores”. Aunque los había en las mesas de recibo -junto con apoderados de las empresas compradoras y de la URPTN que estaban allí para cerciorar el proceso y defender, llegado el caso, a sus representados-, los criterios para aceptar como buena la producción eran sumamente benévolos. Si vemos las cifras que presentan Ceballos *et al.*

---

<sup>134</sup> En entrevistas a productores, Ceballos *et al.* 1985 recogen una opinión ampliamente difundida de éstos en el sentido de que “la sindicalización del personal técnico de campo resulta nociva ya que propicia el burocratismo...; por ejemplo señalan que al trabajar la semana inglesa, los supervisores desatienden problemas de plagas y aún la distribución de insumos y la asignación de las ministraciones semanales” (1985: 44).

respecto a los “descuentos y rechazos” sobre el tabaco de mala calidad, para la temporada 1982-1983 solamente 1.3 % de la producción sufrió descuentos por impurezas y 4.4% fue rechazada, lo que significa que ciertos fardos fueron devueltos, generalmente por exceso de humedad o falta de secado, debiendo los afectados deshacerlos y terminarlos de secar en sus parcelas, con gastos de jornales (para rehacer las sartas) y transporte por su cuenta (1985: 118).

Durante la época de Tabamex bastaba con cumplir con los requisitos mínimos establecidos por contrato<sup>135</sup>, pero no había una revisión más profunda de la calidad en base a una evaluación más fina de las características químicas y físicas de las hojas, considerándose cuestiones como textura, olor, color, grado de maduración, humedad, etcétera, aspectos en los que estaban especializados los recibidores. En otros países había un sistema de precios diferenciales con arriba de 20 categorías para un mismo tipo de tabaco. En México en la época de las transnacionales, hasta que el Comité Nacional del Tabaco lo abolió en 1966, existió un sistema de recibo por calidades no tan sofisticado como éste pero, se ejercía una fuerte presión sobre los productores para que cumplieran con las normas técnicas demandadas, so pena de penalizarlos con fuertes descuentos (cfr. capítulo 1). Al valuarse con Tabamex toda la producción a un mismo precio, no había casi control de calidad y los productores no necesitaban esmerarse en aplicar adecuadamente el paquete tecnológico.

Para el investigador que puede analizar los sucesos con suficiente tiempo de distancia, resulta curioso que los rechazos y descuentos, tal como se daban en la época,

---

<sup>135</sup> Según las normas técnicas para el recibo, el tabaco que no reunía las condiciones mínimas era aquél catalogado como “perico, es decir verde, podrido, piojoso, quemado, manchado, mohoso, vaciado, con arena o tierra, con vena verde o con más humedad de la normal” (Jáuregui *et al.* 1980: 116), pero los productores podían retirar lo que de plano era inservible y arreglar el resto par recuperar la mayor parte de la producción.

podrían generar tal irritación entre los productores. Hacemos esta observación porque, después de la privatización de Tabamex en los noventa, cuando las condiciones del recibo se endurecieron enormemente y se apegaron a criterios más rigurosos (cfr. cap. 5), éstos empezaron a añorar como nunca las condiciones antes vigentes. Paradójicamente, el tabaco producido en las tierras salinizadas, que en la actualidad puede ni siquiera ser incluido en la categoría de “picadura” o desecho si la compañía lo rechaza, era de los que más convenían a los productores ya que la hoja producida en estos suelos se vuelve más pesada. Pero volviendo a la época que nos ocupa, se encuentran quejas al respecto en las reivindicaciones de todas las expresiones organizativas que hubieron, desde las independientes hasta las oficiales.

Por ejemplo, el movimiento de los técnicos de 1973-1974 denunciaba que las compañías transnacionales fijaban “las condiciones de recibo del tabaco; sus supervisores, extranjeros todos, ... (imponen) tasas arbitrarias de descuento” y “toman las decisiones sobre la aceptación o rechazo del mismo” (en Chumacero 1985: 225 y 224). El Sindicato Nacional de Productores de Tabaco “Benito Juárez” (SNPT) de 1978, por su parte, pedía que se nombraran “árbitros” en el recibo<sup>136</sup> y que una vez otorgada la autorización por el inspector de campo para entregar el tabaco, no procedieran las devoluciones o se cubrieran “los gastos de flete que implica regresar el tabaco no recibido” (en Ceballos *et al.* 1985: 75-76). Durante los ochenta, los productores respaldados por la URPTN se quejaban de que hubieran inspectores de las cigarreras en las mesas de recibo que podían argumentar en contra de la calidad del producto, lo que equivale a decir que al capital comprador no se le

---

<sup>136</sup> En esa época todavía no habían representantes de la organización de productores en las mesas de recibo.

quería dejar ver lo que compraba<sup>137</sup>. En el colmo del paternalismo, Tabamex a veces asumía por su propia cuenta el secado, tratamiento y almacenamiento adicionales que necesitaban ciertos tabacos defectuosos, para evitarse problemas (*ibid.*: 43)

Uno de los tabacos no penalizados era el que tenía alto contenido de cloro, producido en tierras que se habían salinizado con el paso del tiempo. Tabamex mantenía la habilitación en un buen número de hectáreas con este problema por los consabidos motivos de índole social, ya que se consideraba muy delicado retirar la habilitación a productores que habían hecho del cultivo del tabaco su fuente primordial de manutención, o los más claramente políticos: los compromisos con las asociaciones locales de productores. Una de las presiones a las que la paraestatal se veía más frecuentemente sometida de parte de éstas era para conservar los créditos de habilitación en las llamadas “tierras marginales”, es decir aquellas que por diversos motivos no eran o habían dejado de ser idóneas para el cultivo del tabaco, no todas salitrosas. Además de que se ocasionaba una acumulación importante de inventarios, algunas personas comentan que en Nayarit se tiraba al mar parte del tabaco que no tenía ninguna posibilidad de comercializarse.

Jáuregui *et al.* ya notaron en su época que el control técnico se había relajado desde la constitución de Tabamex: “ahora no existe el mecanismo de eliminar productores ineficientes suprimiéndoles totalmente el crédito”. A lo sumo se intentaba persuadirlos de no renovar sus contratos cuando no podían permutar sus parcelas por otras tierras mejores dentro de sus ejidos. Esto no era fácil debido a que el aumento del número de solicitudes de relocalización motivadas por la salinización se enfrentaba al decremento de las superficies

---

<sup>137</sup> Hay que aclarar que las cigarreras estaban obligadas por contrato a comprar el tabaco que Tabamex les proporcionaba, aunque no era el caso de las exportadoras, pero este aspecto será visto en el siguiente apartado.

aptas. Sin embargo, se trataba del único procedimiento aceptado ya que, como se dijo en el capítulo 2, el ejido era un intermediario en la asignación del crédito y difícilmente podía aceptar una reducción de su área total sembrada de tabaco. De ahí que estos autores sostuvieran que, frente a la ineficiencia del personal de campo y este arreglo con el ejido, había una tendencia a “transmitir el control (técnico) a los ejidos y a los ejidatarios” (1980: 150).

A veces, como sucedió para la temporada 1980-1981 con la reducción “programada” de la superficie, los funcionarios se decidían a retirar el financiamiento a un considerable número de hectáreas, mediando la compensación de una indemnización. Pero esto no formaba parte de una política sistemática, como en realidad debería haberlo sido si se aplicaban al pie de la letra las normas técnicas sobre selección de tierras antes del inicio del ciclo productivo. La política de la paraestatal era de proceder con cautela, “reduciendo paulatinamente las tierras indeseables”. Estas, de acuerdo a un alto funcionario de Tabamex entrevistado por Ceballos *et al.*, rondaban, como mencionamos en el capítulo 2, en torno a las 3 000 hectáreas hacia mediados de los ochenta solamente en Nayarit (1985: 119). Estas cifras (concuerdan) con las que presenta Saldívar para 1988, año en que reporta más de 3 700 “hectáreas sin demanda” que la paraestatal financiaba con sus propios recursos y cuya producción vendía a muy bajo precio o simplemente almacenaba en las bodegas (1991: 108).

Si a este número de hectáreas marginales de Nayarit sumamos las de la mayor parte de la zona Golfo cuya producción era subsidiada para poder ser colocada en el mercado internacional, la situación era bastante calamitosa. El testimonio de Chumacero sobre el particular es aleccionador. Reconocía que existían “algunas” superficies que se seguían cosechando por presiones políticas, que “por razones técnicas o de calidad, sobretudo, no

deberían contratarse”. Al tiempo que planteaba (en forma algo ambigua) que durante su gestión al frente de la Gerencia General de Nayarit un determinado número de hectáreas con este tipo de deficiencias habían sido retiradas, también se quejaba que Tabamex carecía del “apoyo político necesario” para eliminarlas totalmente y para administrar las contrataciones con los campesinos “con un estricto sentido de empresa mercantil” (1985: 268 y 272).

Desde la perspectiva de un economista formado en el nacionalismo revolucionario que no se limitaba, como los actuales políticos neoliberales, a señalar que los productores ineficientes simple y llanamente tenían que cambiar de actividad, buscaba alternativas y proponía que se giraran instrucciones a la Secretaría de Agricultura y al Banrural para sustituir el tabaco de estas áreas por otros cultivos que pudieran también ser rentables y atractivos para ellos, ofreciendo el concurso de Tabamex para apoyarlos, suministrando en su caso el crédito y la asistencia técnica. Esta sugerencia, según el propio Chumacero, siempre fue desatendida (*ibid.*: 272), quejándose también del “poco apoyo gubernamental (que) ha recibido la empresa” para contener a los militantes del Movimiento Nacional de los 400 Pueblos de César del Ángel que operaba sobretudo en Álamo y Papantla, “los cuales con frecuencia ... incitan y organizan a los productores para invadir y cerrar las oficinas de Tabamex” (*ibid.*: 57).

Sería imposible reseñar, además de las ya vistas, todas y cada una de las presiones, pequeñas corruptelas y deficiencias en el manejo cotidiano de la paraestatal. En el libro de Jáuregui *et al.* que trata sobre Tabamex durante a década de los setenta se mencionan prácticas tales como los sobornos que algunos productores de la variedad virginia verde otorgaban para alterar la programación de la cosecha y la composición de las cuadrillas de cortadores a su favor, e incluso la sustitución, dentro de los camiones que transportaban el

tabaco cosechado a las plantas de hornos, de fardos más pesados por otros menos pesados que no eran de su propiedad; las gratificaciones a los recibidores que posibilitaban que se violaran las normas del recibo; los créditos otorgados a algún productor o ejido por motivos políticos; la asignación de los créditos refaccionarios “para pagar favores a líderes tabacaleros o para atenuar descontentos de algún grupo o sector de los productores”, entre otras (1980: 177, 186, 230, 254). También predominaba la conocida industria del siniestro, mediante la cual éstos se arreglaban con el personal de campo de Tabamex y la autoridad local designada (juez o comisariado ejidal) para reportar siniestros inexistentes que después eran cobrados a la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera (ANAGSA) (Ceballos *et al.* 1985: ).

Una anomalía difícil de explicar reside en el sentido del regateo que se establecía entre el auxiliar de campo y el productor para la entrega de las ministraciones de la habilitación. Dado que siempre había un margen de flexibilidad debido al carácter especial de cada unidad agrícola en cuanto a sus requerimientos de insumos y trabajos a realizar, cuando el primero hacía su visita semanal para inspeccionar las labores realizadas y acordaba las tareas que el segundo habría de realizar durante el transcurso de la semana, este último siempre presionaba por obtener más de lo necesario, particularmente en salarios, “para dedicar una parte a otras actividades productivas o, sobre todo, al consumo individual” (Jáuregui *et al.* 1980: 146).

Esto es perfectamente comprensible, ya que si bien este recurso adelantado le sería descontado al finalizar la temporada, le convenía tenerlo en sus manos lo más temprano posible, sobretudo en épocas inflacionarias como las que caracterizaron los ochenta. Sin embargo, el hecho de que para obtenerlo tuviera que darle al auxiliar una “gratificación” (*idem.*) significa que a final de cuentas salía perdiendo lo que daba como

soborno. Empero, esto probablemente se explica porque estaba dispuesto a pagar el equivalente de un interés, quizás menor de lo que hubiera significado un préstamo en condiciones usureras, ya que frente a las limitaciones propias de la vida campesina, el cálculo a futuro se sacrifica por las necesidades de consumo del presente y, en caso de invertirse este recurso en otras actividades productivas, probablemente resultaba de mayor beneficio adelantarse que esperar a que terminara el ciclo productivo.

Aunque no tenemos los suficientes elementos para sustentarlo con evidencia cuantitativa, ni basados en entrevistas ya que se trata de un tema sobre el cual habian naturales reticencias para explayarse, estas actitudes seguramente tienen, al igual que el conjunto de las actitudes de los campesinos vistos, una racionalidad económica perfectamente explicable basada en el interés propio (self-interest), que no refutaría las teorías basadas en la “elección racional” (rational choice) de los actores sociales (véase Popkin 1979). Dentro de este tipo de comportamiento se podría también enmarcar al productor que calculaba deliberadamente terminar ciertos años con un saldo negativo (por producción de muy baja calidad), para quien, al igual que el que no lo hizo a propósito, representaba un negocio redondo obtener el mayor ingreso adelantado posible, ya que su deuda sería con toda seguridad condonada, sin que siquiera se le interrumpiera la habilitación para las siguientes temporadas. Por otra parte, vale la pena mencionarlo, no obstante lo racional de esta actitud, el tabacalero mexicano nunca se caracterizó por tener una lógica ahorrativa calvinista como la de los pequeños empresarios agrícolas en ciernes descritos por Weber en *La lógica protestante y el espíritu del capitalismo*, sino que más bien estaba imbuido de la cultura del derroche de los recursos públicos prevaleciente en la época.

El paternalismo de Tabamex no solo se reflejaba en el no cobro y la posterior cancelación de las deudas (Ceballos *et al.* 1985: 93, Saldívar 1991: ), sino en el hecho de que, para compensar las deficiencias en el terreno productivo, empezó a realizar con empleados propios labores que no le correspondían. Aunque los productores de la variedad burley sombra mata del municipio de Compostela habían gozado de un trato especial desde antes de la nacionalización, con el pasar del tiempo los privilegios se acentuaron. Durante los ochenta, cuando llegaba a las mesas de recibo una proporción cada vez mayor de tabaco defectuoso, se empezó a percibir una tendencia a una “creciente intervención de Tabamex en las parcelas y en los ejidos”, sobre todo con los productores de tierras marginales e ineficientes, revirtiéndose la tendencia a dejar el control técnico en los ejidos y ejidatarios tal como lo habían notado Jáuregui *et al.* durante los setenta. Pero esto se dio sin que la empresa les exigiera a los productores más calidad sino recurriendo a hacer ella misma el trabajo, lo que determinaba la queja de los técnicos de campo: “se les hace todo a muchos productores, que ya no meten las manos en el cultivo” (Ceballos *et al.* 1985: 119). Tampoco se modificaron las deficiencias notadas en la asesoría y supervisión técnica, por lo que esta política solamente redundó en un incremento en el personal de campo pero no en la calidad de su intervención.

Ya vimos que con Tabamex los tabacaleros triunfaron en su añeja lucha por aumentar los recursos de la habilitación para subsidiar su consumo doméstico y productivo durante el ciclo agrícola, pero ello significó su derrota estratégica en términos de sus alcances al finalizar la temporada, vía la caída de los precios. Para ellos dedicar un considerablemente menor esfuerzo en el terreno productivo y obtener un ingreso aproximadamente igual e incluso decreciente resultaba perfectamente racional, pero al cabo de algunos años las consecuencias de esta situación –de la cual ciertamente no son

responsables, sino la empresa de haber dejado que llegara hasta este punto- se reflejaron en la caída de los rendimientos, lo que disminuyó sus ingresos en forma notable. Finalmente, incluso en el aspecto respecto al cual habían ganado se les revirtió, ya que a principios de los ochenta los recursos financieros canalizados a través de la habilitación también conocen una tendencia decreciente. Después de haber alcanzado su cenit en la temporada 1980-1981, para la temporada 1981-1982 se empieza a registrar un descenso, en términos reales. Hacia fines de la década disminuirían alrededor del 40% para la zona Nayarit y más de 45% para la zona Golfo (cuadro 24, véase las columnas en *itálicas*).

La fuerte caída de los alcances generó un círculo vicioso: tratar de vivir cada vez más de la habilitación, extrayéndole los mayores recursos posibles, en vez de intentar elevar los rendimientos, acerca de lo cual los productores no tenían mayores incentivos ya que no se premiaba la calidad y tampoco obtener unos cuantos kilos más por hectárea hubieran significado gran diferencia, ya que los precios estaban a la baja. Sin embargo, como también las habilitaciones estaban a la baja, esto no podía más que tener resultados sumamente negativos para la producción. Este declive de los ingresos en general –del ingreso adelantado y del ingreso final- explica porqué se observa durante los ochentas, sobretudo durante el segundo lustro de esta década, una tendencia a la reducción de la superficie individual que cada tabaquero mantenía, aunque no un abandono del cultivo ya que éste seguía presentando toda la serie de ventajas comentadas<sup>138</sup>.

En efecto, el tabaco era de las contadas actividades agrícolas (junto con la caña de azúcar y el café) que significaban un flujo de ingresos seguros para el titular del contrato,

---

<sup>138</sup> En estos casos los productores generalmente dicen que ellos son los que reducen la superficie por su propia voluntad, pero no es fácil determinar si esto se dio porque los campesinos redujeran por iniciativa propia la superficie habilitada o porque habían presiones de parte de Tabamex para que esto sucediera.

salarios que se quedaban dentro de la unidad doméstica durante el ciclo productivo y una cada vez más reducida pero no desdeñable utilidad al término de la temporada; un pequeño capital de trabajo para invertir en otros cultivos alternos; y, la más importante sin duda, la prestación del seguro social que todos los tabaqueros se aferraban en mantener que les aseguraba los servicios médicos del IMSS y el derecho a las pensiones por vejez, cesantía y muerte, además de otras prestaciones como el seguro de vida y las modestas becas escolares que percibían sus hijos. Aunque para esas fechas otros cultivos podían eventualmente resultar más redituables, siempre eran más riesgosos, por lo que convenía mantener por lo menos una pequeña superficie como un seguro para la subsistencia.

Una consecuencia de todo esto fue lo que Ceballos *et al.* denominan el proceso de *asalariamiento* de un buen número de productores que se comportaban como cierto tipo de trabajadores sindicalizados que trataban de sacar provecho al máximo de las condiciones de inamovilidad de las que gozan (1985: 94). Aunque no obtuvieran alcances o éstos fueran muy reducidos, las demás ventajas asociadas con el tabaco justificaban su permanencia, además de que nada les impedía dedicarse a otras actividades, por cuenta propia o asalariadas, para complementar sus ingresos y no necesitaban realizar más que sin mayor esfuerzo las tareas productivas necesarias. Para los productores eficientes, sobre los que cada vez más descansaba la paraestatal para poder afrontar sus compromisos, este cultivo seguía siendo una fuente importante de ingresos, pero éstos se reducían con el paso del tiempo, a medida que disminuían los precios. Estos descendían, en parte, debido a la presencia de este estrato marginal que absorbía la mayor parte de los excedentes de Tabamex que determinaba que los precios pagados al productor y las cuotas de habilitación descendieran. En otras palabras, se podía decir que los productores eficientes subsidiaban a

los ineficientes, tal como opinaron varios funcionarios de Tabamex entrevistados por Giarracca (1983) (cfr. cap. 2).

En su afán de aplicar modelos fascinantes en el papel, alguna las interpretaciones teóricas de o basadas en Jáuregui *et al.* llegaron a veces a conclusiones muy cuestionables, como por ejemplo con respecto a las transferencias de valor. Una de las interpretaciones que tuvo resonancia fue aquélla de acuerdo a la cual los productores menos eficientes transferían valor hacia los más eficientes a través de la renta diferencial emanada de los distintos grados de productividad, en virtud de que Tabamex establecía el precio en función de la productividad media y no de la marginal (Ceballos *et al.*). Como acabamos de ver esa conclusión nada tenía que ver con la realidad, a menos que el hecho de que los ineficientes transfirieran valor a los eficientes no fuera incompatible con el hecho de que los eficientes subsidiaran a los ineficientes, lo cual no tendría sentido.

No se pretende restarle méritos a la teoría marxista que a un nivel de abstracción determinado aporta mucho para la comprensión de los fenómenos económicos y sociales, pero que sin duda algunos de sus postulados teóricos –como el de las transferencias de valor- han encontrado dificultades, si no barreras infranqueables, para ser aplicados en forma empírica. Otro intento, en este caso de Jáuregui, fue de deducir que el capital comprador era el principal beneficiario de dichas transferencias. Ciertamente esta afirmación no carece de sentido, pero no nos dice gran cosa. Situándonos en otro nivel de análisis, se podría contra-argumentar que, aunque este capital no dejaba del todo de beneficiarse del complejo agroindustrial del tabaco, de haber habido otras condiciones podría haberse beneficiado en mucho mayor medida. Incluso se puede decir que se estaba llegando a un punto tal que la fase de la producción de tabaco preindustrializado, tal como estaba organizada, se acercaba a un punto de ser disfuncional para éste.

Es cierto que las condiciones macroeconómicas del conjunto de la economía mexicana después de la crisis de diciembre de 1982 no ayudaron a superar la crisis que se estaba gestando. El proceso hiperinflacionario que resultó de ella obligó a una constante renegociación de la cuota de habilitación y de los precios y significaba un alza de los costos de vida en general y también de los costos de producción, ya que muchos de éstos eran tardía o insuficientemente compensados. Sin embargo, la caída de los rendimientos agrícolas y de la calidad de la hoja producida se empezó a dar bien antes de esta crisis y tiene su explicación fundamentalmente en el relajamiento de la exigencia hacia los productores motivada por el enfoque populista y paternalista, y por las deficiencias del intervencionismo estatal de la época. La eliminación del principio de responsabilidad solidaria, las dificultades para eliminar las tierras marginales o con problemas de mercado, los desvíos de la habilitación y las prácticas de corrupción, la virtual falta de control de calidad a la hora el recibo, son las principales responsables de que se desarrollara esta situación.

Tampoco contribuían a superar estas deficiencias las organizaciones de productores de las distintas regiones, cuyo enfoque -similar al de varias de sus homólogas en otras actividades agrícolas sujetas a la intervención estatal y a la de muchos sindicatos de zonas urbanas (como es el caso de la mayoría de los sindicatos universitarios)- consistía en presionar para ampliar en forma indiscriminada las áreas de cultivo (lo que en términos sindicales se llama ampliar o defender la “materia de trabajo” sin importar si ésta hace falta o si se puede racionalizar), facilitar el trabajo agrícola reduciendo las exigencias de calidad, contaminar negociaciones que deberían haber revestido de un carácter estrictamente técnico con negociaciones políticas, mantener superficies marginales y dificultar la relocalización de tierras, condonar los adeudos de los productores morosos, etcétera. Con estas acciones se

aparentaba una defensa de los intereses de los agremiados pero, aunque a nivel declarativo también se exigía un mejor precio, las organizaciones terminaron cediendo en este aspecto esencial, demanda que sólo hubiera sido posible sostener si se ligaba a aumentos de la productividad y calidad.

Es paradójico que los estudios de los setenta y ochenta, a pesar de haber observado muchas de las anomalías arriba comentadas, no se cuestionaran si éstas podrían afectar el abasto oportuno y con suficiente calidad de la materia prima requerida por la industria tabacalera. Todos ellos mantuvieron la hipótesis de la estricta subordinación de las unidades agrícolas campesinas y de Tabamex a las necesidades del capital comprador, sin considerar que los productores en realidad tenían un importante grado de autonomía en la regulación de los recursos de la habilitación, de igual manera que la paraestatal en la formulación de sus políticas y el establecimiento de sus prioridades y no siempre precisamente en beneficio del capital comprador. El único estudio que por lo menos contempla la posibilidad de que tal modelo no funcionara tan perfectamente para la iniciativa privada es el Ceballos *et al.*, del que se cita el siguiente extracto:

Tabamex, debido a “su origen mismo, los compromisos políticos con el gobierno de Nayarit y con la organización de productores, el alcance y arraigo del proceso de reforma agraria en la entidad, vuelven inevitable la política dual de la paraestatal: garantizar las condiciones generales de la producción, la integración financiera y el abastecimiento adecuado de la materia prima, *desde luego no sin contradicciones*, y al mismo tiempo, mantenerse como una alternativa social y económica para la región y como una fuente de empleo y de ingresos para miles de productores y jornaleros desfavorecidos” (1985: 119, nuestro subrayado).

En su investigación, estos autores mencionaron en varias ocasiones la caída de la calidad de la hoja producida, aspecto no tocado por ninguno de los demás estudios, y también alertaban sobre el peligro de que la ineficiencia económica condujera a la baja de

los niveles de productividad, teniendo como consecuencia la posibilidad de que la paraestatal se convirtiese en una empresa subsidiada (*ibid.*: 41). El hecho de que Tabamex fuera, por lo menos hasta pasada la segunda mitad de los ochenta, una empresa con bajos pero, al fin, “números negros” (positivos), que además cubría puntualmente sus obligaciones con el fisco -aspectos sobre los que se enorgullecían sus sucesivos directores generales y que constituían el distintivo principal del éxito de la empresa- determinaba que, a los ojos de los académicos, funcionara más que correctamente en comparación con la situación que presentaban las demás empresas paraestatales, generalmente deficitarias. Obviamente no se puede pretender que predijeran el futuro y previeran cuestiones tales como la privatización de la agroindustria de principios de la siguiente década, pero la escasa preocupación por los puntos de vista de la iniciativa privada para hacer una evaluación más completa de la situación refleja una actitud común a los estudios académicos referidos de soslayar las virulentas críticas que ésta hacía, considerándolas como meras actitudes oportunistas para aumentar su poder dentro del complejo agroindustrial y un simple pretexto para presionar a la baja los precios pagados al productor y obtener aumentos a los precios de los cigarrillos, a fin de enriquecerse todavía más. Para esclarecer este punto, en el siguiente apartado vamos a analizar la relación entre las empresas cigarreras y Tabamex.

#### **4.4. La relación Tabamex-industria cigarrera**

Si nos atenemos a las interpretaciones arriba reseñadas, la relación entre Tabamex y las compañías cigarreras podría haber sido descrita como la de un matrimonio por conveniencia, pero en realidad se trataba de un matrimonio forzado por el decreto presidencial de 1972, donde nunca hubo una buena relación entre las dos partes, sino que

por el contrario ésta siempre fue muy mala. Habían tres características importantes de la nueva empresa en lo que a la discusión de este apartado se refiere:

- a) se fijó un capital social muy bajo de 200 millones de pesos (339 millones de pesos de 1996) que resultaba a todas luces insuficiente para garantizar una operación financieramente autónoma de la nueva empresa de participación estatal mayoritaria, cuando, por ejemplo, solamente la habilitación de la temporada 1972-1973 requería una cantidad de 300 millones de pesos (508 millones de pesos de 1996). Buena parte de este capital se gastó en la adquisición de activos fijos, por lo que Tabamex disponía de muy poca liquidez y tenía que depender de un financiamiento externo cuyo control estaba fuera de sus manos;
- b) esto obedecía a que, tal como se pactó desde un inicio, las compañías cigarreras y exportadoras debían brindar los fondos necesarios para cubrir los gastos de administración y funcionamiento cotidianos de la empresa. Éstos eran otorgados como “adelantos a cuenta del tabaco” que dichas empresas adquirirían al finalizar el ciclo productivo y debían ser proporcionados “durante todo el año, conforme a las necesidades de operación de Tabamex” (Jáuregui *et al.* 1980: 101); y,
- c) las empresas cigarreras y exportadoras que adelantaban el financiamiento, además de tener conocimiento de las áreas y parcelas específicas donde se plantaría su tabaco, hacían los pedidos a Tabamex mediante memorándums a inicios de cada temporada donde establecían en forma sumamente detallada las normas técnicas que

pretendían para cada variedad solicitada<sup>139</sup>. Sin embargo, los compradores de mercado interno, es decir las empresas cigarreras, aunque tenían absoluta libertad para supervisar todas las fases del proceso productivo, por contrato tenían que aceptar obligatoriamente la producción que Tabamex les entregaba. Solamente los compradores del mercado externo podían rechazar lo que considerasen no ajustarse a lo solicitado<sup>140</sup> (Jáuregui *et al.* 1980: 102-112).

La idea prevaleciente en los círculos académicos y de izquierda según la cual las transnacionales se enriquecían escandalosamente a costa de los productores, como cualquier idea, debería haber sido objeto de una reflexión más profunda. Para empezar había que preguntarse si este supuesto enriquecimiento era a costa de los productores o de los consumidores. Enseguida, había que calibrar adecuadamente este tipo de aseveraciones, ya que no por tratarse de transnacionales y grandes grupos empresariales (extranjeros y mexicanos) y del negocio del tabaco, tenían necesariamente márgenes de ganancia tan altos en México en la época específica a la que estamos haciendo referencia. La cita que se presenta enseguida resume la situación prevaleciente en 1976 y matiza este tipo de aseveraciones:

La Moderna siempre ha tenido utilidades. La Libertad ha estado sujeta a un régimen fiscal especial que le permite ganar dinero. Cigarrera Nacional nunca ganó y La Tabacalera casi siempre perdió y cuando ganó fue poco; pero justamente a raíz de la creación de Tabamex y de que ambas empresas se fusionaron (1973-1974), Cigatam empezó a tener utilidades notables (33.6 millones de pesos en 1973; 15.7 millones

---

<sup>139</sup> En estos memorandums se especificaban cuestiones relativas a la variedad de la semilla, número de plántulas por hectárea y los espacios entre los surcos, la aplicación de fórmulas de fertilizantes, insecticidas y otros agroquímicos, determinadas formas de realizar las diferentes labores agrícolas, ciertas características de los procesos de cosechado, curado, secado, empaque y transporte, etcétera (Jáuregui *et al.* 1980: 105-106).

<sup>140</sup> A pesar de ello, los tabacos de exportación no pudieron mantener los estándares de calidad exigidos y se empezaron a cotizar más baratos en el mercado internacional, además de que aumentó la competencia internacional.

en 1974; 32 millones en 1975 y 36.2 millones en enero-junio de 1976); si durante estos años no se han repartido dividendos, seguramente se debe a que las utilidades se han aplicado para cubrir pérdidas de años anteriores (Chumacero 1985: 1970).

Según el Sr Basagoiti, quien vendió su parte al grupo Carso en 1981 la venta de cigarrillos empezó a ser un buen negocio solamente cuando éstos dejaron de ser considerados dentro de la canasta básica de consumo de la población y se liberó el precio, a partir de 1985<sup>141</sup>. También es necesario considerar que el régimen impositivo al que están sujetos los cigarrillos, determinante para las finanzas no sólo de México sino de cualquier nación, es muy exigente. Si es correcto lo que se dice en los círculos tabacaleros de que este impuesto financió la reconstrucción de la Ciudad de México después de los sismos del año 1985, entonces habrá que suponer que la venta de cigarrillos recién después de terminada esta situación de emergencia comenzó a ser un negocio realmente millonario. Eventualmente se podría llegar a una evaluación más precisa de disponerse de la información suficiente<sup>142</sup>, pero de lo que se trata es de advertir que no siempre las apariencias son ciertas. Aún considerando que en términos generales la industria cigarrera no dejó de ser redituable durante la época de Tabamex, ello no significa que no estaba enfrentando problemas que podían dificultar su desempeño a futuro.

Como vimos al final del capítulo 1, las transnacionales habían aceptado con serias reservas o de plano de mala gana la presencia de Tabamex para producir el tabaco preindustrializado que necesitaban. Aunque sus representantes sentían un cierto alivio de ya no tener que tratar directamente con los productores, particularmente en el contexto de la época de gran ofensiva política de parte del Estado y de las cúpulas de las organizaciones

---

<sup>141</sup> Entrevista, *op. cit.*

<sup>142</sup> En la presente investigación no fue posible indagar sobre estados financieros de las compañías y otros indicios que nos pudieran ilustrar sobre el particular.

campesinas antes de la nacionalización, tenían serias dudas acerca de la eficiencia con la que se desempeñaría la nueva paraestatal. A pesar de que las amenazas de mantener una actitud siempre vigilante vinieron del tercer socio, el sector campesino –en este sentido César del Ángel había declarado el día de la formación de Tabamex, refiriendo de los industriales, que “su 24 % va a ser muy vigilado, muy *checado*” (MIT 1972: 26, mi subrayado H.M.)- los que realmente guardaron esta actitud fueron los industriales aludidos por el dirigente campesino, quienes estaban alertas ante cualquier situación que pudieran aprovechar a su favor.

El primer enfrentamiento directo se dio con ocasión del conflicto de los técnicos de 1973-1974. Los “capitanes de la industria cigarrera” como se les llamaba en los círculos progresistas y de izquierda, intervinieron alentando la participación de los inspectores de campo, sus antiguos subordinados, para desestabilizar a la recién creada empresa estatal, y según Chumacero, “propalaron entre los productores que Tabamex estaba en quiebra y no les pagaría sus alcances”. Independientemente de que esta muy probable intervención se confirmase, lo cierto es que, “en el momento de liquidación a los cosecheros”, cuando la situación estaba más difícil, Cigarrera La Moderna detuvo la entrega del financiamiento que le correspondía, ocasionándole problemas con los campesinos y los proveedores, con el objeto de presionar al gobierno para que permitiese el aumento de los precios de los cigarrillos (1985: 56, 58 y 269). La dirección de Tabamex, a cuya cabeza estaba Manuel Aguilera, a falta de otros recursos para obligar a los industriales a cumplir sus compromisos, replicó lanzando una campaña pro-nacionalización de la industria cigarrera, reviviendo de esta forma las ideas que habían manifestado en el movimiento de 1972, al promover que las organizaciones de productores y diversos grupos políticos, algunos dentro

de las filas del partido oficial y otros en los partidos de la oposición, se manifestasen a favor de ésta.

Una nueva negativa de las empresas cigarreras a entregar los recursos financieros oportunamente sucedió en 1975, aunque ésta no era la actitud de las empresas exportadoras que pagaban sus anticipos puntualmente. Con motivo de la sucesión presidencial de 1976, para presionar al delfín del PRI, José López Portillo, a llevar una política más favorable a sus intereses, las cigarreras arreciaron sus acusaciones contra Tabamex acusándola de corrupción, demagogia, falta de profesionalismo administrativo, cobros excesivos y altos precios de los tabacos que adquiría, de propiciar el insulto y la calumnia en su contra, de abusar de su carácter de proveedor único y proseguir objetivos contrarios al decreto presidencial, de manipular el Consejo de Administración, por las pérdidas en exportación, por altos precios y utilidades excesivas para los campesinos productores, por obligarlas a mantener stocks elevados y, finalmente, por mantener una permanente campaña a favor de la nacionalización.<sup>143</sup> Esto último obviamente las irritaba sobremanera.

Sabemos que el resultado no fue la nacionalización de la industria cigarrera, pero el planteamiento no era descabellado porque muchos países, como los europeos en general, mantuvieron durante muchos años poderosas empresas del gobierno en esta actividad estratégica para sus arcas fiscales, entre los que destacan los gigantescos monopolios estatales de Francia y España. Además, en el contexto de la ideología del nacionalismo revolucionario del Estado mexicano, no era un tema para nada proscrito sino que era alentado por ciertas tendencias políticas nacionalistas dentro, fuera y en la periferia del sistema político. La posibilidad estaba latente ya que la primera fase de la producción, la

---

<sup>143</sup> Estas imputaciones se infieren de la respuesta que Chumacero dio a las mismas (1985: 265-270).

materia prima insumo de los cigarrillos, ya estaba nacionalizada. Esto generó una actitud a veces guiada por la paranoia y una cerrazón mental de los empresarios que eran incapaces de tener una visión constructiva de su asociación con el Estado.

Durante los siguientes cinco años, los anticipos llegaron siempre con mucho retraso y a veces en forma incompleta, a tal grado que para la temporada 1981-1982 se acumuló una deuda, sobre todo de parte de Cigatam, equivalente a 75% del monto de los créditos de habilitación para toda la temporada (*ibid.*: 60). Cada vez que se presentaban dificultades en la relación entre las dos partes, la campaña pro-nacionalización subía de tono. En el escrito de 1976, contestando puntualmente a las acusaciones de la iniciativa privada con argumentos que no vienen al caso en este trabajo, el propio Chumacero reconoce la participación de Tabamex en esta campaña y opina que la solución de la nacionalización es la mejor, al afirmar que esta campaña “*no ha sido grave*. Se originó a raíz de que al terminar la cosecha 1973-1974 las cigarreras se han negado permanentemente a entregar con oportunidad y en los montos convenidos los adelantos a cuenta de las cosechas .... *la solución es obvia*” (1985: 269, mis subrayados H.M.).

El problema con Tabamex era que el gobierno había decretado una especie de “empate catastrófico” entre la dirección de la empresa y las compañías cigarreras, sujetando a la paraestatal a fuertes presiones en sentido contrario de parte de sus dos accionistas, los empresarios y los productores. Negaba a los administradores que había puesto en la dirección suficiente independencia financiera como para poder independizarse o por lo menos tener un mayor margen de maniobra frente a los posibles boicots de las cigarreras, pero también negaba a éstas la posibilidad de intervenir efectivamente en la conducción de la empresa estatal, aunque les otorgaba un lugar desde el cual podían ejercer cierto grado de influencia a través del Consejo de Administración. Desde esta trinchera intentaban que se

condujese como una verdadera empresa productiva rentable que no hiciese tantas concesiones a los campesinos. Por otra parte, al asignarle un papel político y social de primera importancia que rebasaba de lejos el ámbito productivo, consistente en promover el desarrollo social y asegurar la legitimidad del régimen entre las poblaciones rurales de su ámbito de influencia, Tabamex se veía presionada por los productores que demandaban más ingresos y prestaciones y condiciones más ventajosas para desempeñarse en el terreno productivo.

Es cierto seguramente, como interpretaba la dirección de la empresa y los círculos políticos de izquierda y académicos, que con los retrasos y las virulentas críticas las cigarreras chantajeaban al gobierno para obtener alzas a los precios de los cigarrillos, pero no se trataba únicamente de un recurso para obtener este resultado. Había una queja real sobre las condiciones en las que se desenvolvía la paraestatal que llevaron a un inexorable descenso de los niveles de calidad de la producción durante los setenta. Esta queja fue del todo desoída por los analistas de la agroindustria. Para la década de los ochenta, con el inicio de la apertura comercial, donde la calidad se volvió un tema crucial para poder equiparar la producción con la proveniente del exterior, la empresa paraestatal Tabamex definitivamente se convirtió en una traba para los planes de la industria cigarrera y para la economía nacional, ya que el producto que obtenía era muy caro y deficiente en comparación con el que podía obtener en el mercado internacional.

Si las diversas condiciones que esta situación de ineficiencia y permitían que las prácticas irregulares de irregulares de los distintos agentes sociales se desarrollasen existían en todas las regiones, especialmente en las que tenían habilitación completa donde habían más recursos en juego, en el caso de la zona Golfo la situación era todavía más propicia para burlar la vigilancia de Tabamex y de las compañías cigarreras, ya que el mercado de

tabacos oscuros guardaba ciertas particularidades que hacían esto posible. Además, en las regiones que se especializaban en tabaco para puros (Tuxtepec y Los Tuxtlas), por motivos que veremos enseguida, las empresas pureras privadas también participaban en este tipo de prácticas. Estos aspectos serán analizados en el siguiente apartado.

#### **4.5. Particularidades del mercado de los tabacos oscuros en la zona Golfo**

Como ya se dijo, un factor fundamental para explicar la diferencia entre las zonas Nayarit y Golfo reside en el hecho de que, en la primera, el mercado estaba monopolizado por contadas grandes empresas cigarreras y exportadoras que el Estado pudo sustituir fácilmente. Fuera de estas empresas transnacionales y posteriormente Tabamex, nadie podía interesarse en comprar tabacos rubios ya que este tipo de tabacos no tienen ninguna otra utilidad más que para la manufactura de cigarrillos. De ahí que en Nayarit no se desarrollara un mercado paralelo. En buena parte de la zona Golfo, sobretodo Veracruz, por el contrario, los tabacos oscuros pueden ser vendidos a varios compradores que se interesan en adquirir este tipo de tabacos para abastecer sus fábricas o talleres de puros, purillos, cigarros de hoja baratos vendidos en mercado campesinos y demás productos hechos en forma artesanal.

Esta imperfección del mercado implicaba una serie de problemas. En primer lugar, los cosecheros podían fácilmente contravenir la principal regla de la agricultura de contrato que consiste en el compromiso de vender la totalidad de la producción únicamente a quien otorga el financiamiento. Aunque la demanda era limitada debido a la reducida elasticidad de estos mercados, cuando podían, los productores solían vender parte de la producción financiada con recursos de Tabamex a estos compradores externos, sobre todo en el caso de

los tabacos oscuros para puros, aunque también en el de los tabacos oscuros para cigarrillos, de menor calidad pero que también encontraban acogida entre estos clientes.

En segundo lugar, habían diversos intereses regionales que dificultaban todavía más que en Nayarit el desempeño de la paraestatal y la integración vertical. En todas las regiones de la zona Golfo se presentaban problemáticas productivas y sociales diferentes y había una gran heterogeneidad de situaciones organizativas, derivadas de los distintos tipos de relación entre los productores y los habilitadores que se habían forjado en el transcurso de los años. Por ello, “la penetración de Tabamex ... fue mucho más difícil que en Nayarit, pues .... en el Golfo ... enfrentó la resistencia de caciques locales, la desorganización productiva y una estructura de poder más compleja. De hecho tuvo que negociar el alcance de su función reguladora, sin llegar a la integración que permitió la zona Nayarit” (Ceballos *et al.* 1985: 72).

A manera de ejemplo sobre lo que estos autores plantean se puede mencionar la situación de los pequeños propietarios de Platón Sánchez vistos en el capítulo 3 que se adueñaron del control de la organización local de productores y la del liderazgo de César del Ángel en Álamo y Papantla. En ambos casos se estaba frente a poderes establecidos con los que la paraestatal tenía que tratar, sin poder crear o escoger sus interlocutores, a diferencia de Nayarit donde no habían fuerzas políticas preexistentes tan poderosas y donde el Estado pudo crear organizaciones subordinadas. Sin embargo, el mejor ejemplo se encuentra en la región de desarrollo más pujante de la zona Golfo que era la de Los Tuxtlas donde la burguesía regional, agraria y comercial, aglutinada en torno a las tradicionales familias pureras que desde el siglo XIX habían controlado el negocio del tabaco para puros, preservó un papel preponderante en el escenario productivo. Ello permitió que se

desarrollara una situación verdaderamente inédita que consideraremos resumidamente a continuación.

#### **4.5.1. El saqueo de los bienes de Tabamex en San Andrés Tuxtla**

Cuando Tabamex llegó a Los Tuxtlas en el transcurso del año 1973, estas familias temieron ser desplazadas de la actividad. En las explotaciones agrícolas que controlaban en forma directa o indirectamente a través de las habilitaciones, producían la materia prima que exportaban y que les servía para abastecer sus fábricas de puros. Aunque la paraestatal, de acuerdo al decreto presidencial que le dio origen, tenía las atribuciones necesarias para desplazarlas de todos los ámbitos relacionados con el tabaco, desde la producción del insumo (tabaco procesado), su transformación en productos acabados para el mercado (fábricas de puros), hasta el comercio exterior, de atenernos a lo que pasó con los tabacos rubios, por lo menos hubiera podido monopolizar la primera de las fases y dejarlas desempeñarse únicamente en las otras dos. Pero esto no sucedió así. A pesar de que Tabamex incursionó también en la fabricación de puros, dejó que esta burguesía regional se desempeñara en las mismas condiciones de antes y que se fueran generando formas de articulación productiva entre su actividad y la del sector público que terminaron por beneficiar a la última enormemente.

En el capítulo 2 mencionamos que Tabamex implantó en la región una importante infraestructura de producción y procesamiento de tabacos oscuros procesados, con maquinaria agrícola, equipos de riego, vehículos de carga, costosas galeras para el secado, construcciones para la fermentación y despalille, bodegas, almacenes, y otros bienes. Se invirtieron considerables sumas en infraestructura en investigación y experimentación (sobre semillas y variedades, control y erradicación de plagas y enfermedades, prácticas

culturales y de beneficio del tabaco, etcétera). Asimismo, también se mencionó que los fondos para habilitar a los productores eran aportados por la banca de fomento, la que no ponía trabas al tratarse una producción que tenía asegurada su salida en el mercado, fundamentalmente externo. Así, en vez de que este financiamiento proviniese de la iniciativa privada como era el caso de Nayarit, se trataba más propiamente de recursos públicos.

Tal como sucedía con las demás regiones, en el sur de Veracruz se generalizaron con el paso de los años las mismas prácticas de desvío de los recursos de la habilitación y colusión con el personal de Tabamex y el de la compañía de aseguramiento agrícola. La particularidad de Los Tuxtlas (y probablemente también de Tuxtepec, aunque no realizamos trabajo de campo en esta región) consistía en que se desarrolló la costumbre de vender parte de la producción financiada por la paraestatal con recursos públicos, a veces lo más selecto, a los cultivadores privados. De esta forma, se generalizó la práctica del cultivo de “playas”, es decir superficies adicionales clandestinas sembradas con recursos de la habilitación, cuyo producto los cosecheros solían vender ya sea a las familias pureras pero sobre todo a representantes de pequeños talleres y compradores de tabaco de baja calidad. Después de un período de aumento sostenido de los rendimientos en esta región durante los setenta, cuando éstos empezaron a declinar a partir de la temporada 1982-1983 (véase el cuadro 20 y la gráfica 4), las prácticas irregulares se hicieron más marcadas. La época de bonanza que había conocido San Andrés Tuxtla empezaba a conocer su fin y la crisis se vio agravada por el proceso inflacionario que vivió el país a partir de esos años. Para contrarrestar la caída de los niveles de vida, los desvíos de la habilitación y las ventas clandestinas se acentuaron.

Aunque la implantación de la paraestatal redujo la superficie que antes estaba a disposición de estas familias al expandirse de 4 a 10 ejidos entre 1974 y 1981, las familias tabacaleras lograron abastecerse de cuanto tabaco necesitaran ya que: a) disponían de tierras propias donde cultivaban la variedad más delicada –del tipo Sumatra que sirve para la envoltura de los puros-, b) porque en caso de necesidad habilitaban a otros cosecheros, en otros ejidos de la región que no estaban dentro de la Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia formada por Tabamex, y c) gracias al tabaco clandestino que les llegaba. Lejos de ser una amenaza, el sector público terminó proporcionándole al privado una producción sumamente barata, o más bien dicho, el sector privado le robaba al público una parte de su producción. Los ahorros derivados de la compra ilegal de agroquímicos y de materia prima hicieron posible que los recursos canalizados a través de la habilitación y los precios pagados al productor se equipararan con los de Tabamex. Así, los cosecheros privados aumentaron sus niveles de actividad a la vez que disminuyeron o mantuvieron constantes sus costos (lo cual obviamente es difícil de calcular) y además se beneficiaron de la introducción de los avances tecnológicos que trajo consigo la empresa paraestatal.

Anteriormente, cuando no había tal competencia, las condiciones de financiamiento que estos cosecheros ofrecían a sus habilitados eran más precarias y los alcances mucho más reducidos, si no inexistentes. Vale la pena mencionar que, en tanto habilitadores, los privados no permitían los desvíos e irregularidades que se daban en el otro campo, ya que su supervisión de las labores productivas siempre fue mucho más rigurosa. En otras palabras, la implantación de la paraestatal en Los Tuxtlas fue benéfica tanto para los ejidatarios que estaban bajo contrato, como también para las grandes familias tabacaleras y los pequeños compradores clandestinos. El sentido redistributivo de la presencia estatal se cumplió, para los ejidatarios productores, mucho más allá de lo planeado. En los otros

casos se trató de una transferencia ilegal de recursos públicos hacia el sector privado, un subsidio todavía más perverso ya que llegaba a quienes no lo necesitaban ni estaban contemplados para recibirlo. Todo ello obviamente en perjuicio de las finanzas de la empresa paraestatal y en detrimento de su capacidad de acumulación.

La situación financiera de la paraestatal a nivel nacional que, como vimos, no era buena pero tampoco deficitaria, se precipitó negativamente a raíz de los estragos que causó el fenómeno meteorológico de El Niño que motivó la inundación de buena parte de la superficie nayarita y afectó 42% de la producción a principios de 1987. A partir de entonces empezó a tener pasivos importantes, por lo que tuvo que recurrir al Fondo de Financiamiento del Sector Público (FOFISEP) para cerrar la temporada 1988-1989. Hacia fines de 1989 se encontraba en cartera vencida con este organismo y ya empezaba a adeudar considerables sumas a la Secretaría de Hacienda (Saldívar 1991: 113-114). En octubre de ese año, a inicios de la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari (dic. 1988- dic. 1994), se anunció la desincorporación de Tabamex del sector público, proceso en cual participaron los sectores social y privado. En los siguientes tres capítulos analizaremos la nueva etapa de la agroindustria durante la década de los noventa.

## SEGUNDA PARTE

## Capítulo 5

### **La privatización de Tabamex y la reestructuración de la agroindustria en Nayarit durante la década de los noventa**

#### **Introducción:**

La desincorporación de Tabamex del aparato gubernamental introdujo un cambio de gran importancia y enormes repercusiones: el retiro del Estado de toda función directa en el proceso productivo. Significó, en este sentido, un retorno a la situación prevaleciente antes de la nacionalización de 1972. Después de 18 años de intervencionismo estatal en la rama, a principios de los noventa terminó la función intermediadora que ejercía el gobierno federal y se retornó a la relación directa entre los productores de tabaco y las empresas privadas habilitadoras

En el presente capítulo, después de los antecedentes sobre el proceso de desincorporación de las empresas paraestatales del sector rural en México durante los primeros años del sexenio dic.1988-dic.1994, se verán, en segundo lugar, las características generales del proceso de privatización de Tabamex, donde se contemplará el nuevo papel de las organizaciones de productores en el tabaco rubio para cigarrillos. En tercer lugar se analizará la reestructuración productiva que tuvo lugar en Nayarit, sus características, impactos sociales y diferencias con respecto a la época de Tabamex, considerándose los aspectos económicos, políticos y sociales más relevantes de la década de 1990, para finalizar con la situación política y la organización de los productores en esta época.

### **5. 1. La privatización de las paraestatales rurales a principios del sexenio salinista**

Antes que nada hay que empezar con una precisión terminológica: los términos desincorporación y privatización no son sinónimos, ya que el primero se refiere al hecho de que el Estado desincorpora de su ámbito de intervención una de las actividades que antes desempeñaba y, el segundo, a cómo se realiza específicamente este proceso, que no necesariamente tiene que ser a través de venta a personas físicas o morales de los activos y funciones anteriormente en manos del Estado, ya que una determinada agencia gubernamental puede ser desincorporada y no ser objeto de ningún traspaso, en cuyo caso desaparecería y sus activos, o parte de ellos, eventualmente rematados o donados.

Por otro lado, aunque se habla de privatización cuando quienes compran los activos son tanto entidades del sector privado como del sector social, existe una diferencia importante entre ambas. En el primer caso se beneficia a personas con suficiencia financiera que pretenden hacer negocios con los bienes adquiridos. En el segundo se favorece a grupos sociales de escasos recursos que no se desempeñan estrictamente con un carácter mercantil sino que, ya sea cumplen con una función socialmente útil de interés para la colectividad o bien pueden ser considerados merecedores de un trato especial en virtud de su situación social desfavorecida con respecto a los ciudadanos que no lo necesitan. En el primero la transacción se realiza mediante un pago en efectivo en un plazo reducido de tiempo –no sin enormes facilidades como se dio en muchos casos en nuestro país–, mientras que en el segundo, existen plazos de pagos especiales e intereses preferenciales en consideración a este carácter social. En este último caso los fondos deben

provenir de la administración de los propios activos traspasados y su propiedad solo se hace efectiva hasta después de que son pagados en su totalidad<sup>144</sup>.

En ambos, se supone que el gobierno debe buscar responder ante todo al interés general de la nación, propietaria de dichos activos hasta que se deshace de ellos, considerándose tanto la cantidad de dinero que ingresa al fisco como la calidad de los servicios que se presta a la población, en su caso, o las repercusiones sociales más amplias que puede implicar la desincorporación para la colectividad. Por ello, en la medida en que las funciones y activos de Tabamex fueron privatizados, tanto en beneficio de empresas privadas como de las organizaciones campesinas actuantes en la rama, vamos a hablar de *desincorporación* como sinónimo de *privatización*, aunque con una tendencia a utilizar el primer término, menos preciso, para el sector social y el segundo para el privado. Sin embargo, cuando se trate del último vamos a hablar de una *venta* de los activos, mientras que en el caso del social de un *traspaso* de los activos, para establecer la diferencia arriba comentada de que la transacción comercial que se efectúa con el sector social tiene un carácter especial.

Habiendo hecho esta aclaración, es necesario empezar con el contexto histórico en el que se llevó a cabo el proceso de privatización de las empresas paraestatales que operaban en el sector rural, ya que en el campo habían condiciones particulares determinadas por la presencia de un muy amplio sector social y por el hecho de que era el sector de la economía que era objeto de una mayor intervención por parte de los programas y agencias gubernamentales, en comparación con los sectores industrial y de servicios que

---

<sup>144</sup> Empero, en varios casos de privatizaciones de los años noventa se levantaron sospechas de que la iniciativa privada, después de haber aportado una reducida parte del capital, gozó de este mismo privilegio, pero esto se explicaría más bien en función de irregularidades cometidas que de procedimientos legalmente fundamentados.

eran objeto en términos relativos de un menor grado de intervencionismo estatal. Asimismo, las condiciones políticas vigentes durante la campaña presidencial de 1988 del candidato priísta le imprimieron un sello especial a este proceso.

En efecto, Carlos Salinas de Gortari estableció una particular alianza con un grupo de organizaciones campesinas aglutinadas en torno a la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA), una red de organizaciones que no formaban parte del sistema corporativo tradicional que había adquirido una considerable importancia a fines de los ochenta y que representaba una opción para los campesinos. La alianza con las llamadas organizaciones autónomas se empezó a establecer debido en parte a la necesidad de contrarrestar al aumento de la popularidad del candidato opositor Cuauhtémoc Cárdenas en el campo durante la época de la campaña y, también, al hecho de que Gustavo Gordillo de Anda -dirigente y principal ideólogo de la UNORCA, quien además era un destacado especialista en asuntos rurales e integrante de la generación de egresados universitarios a la que perteneció el presidente- se unió a dicha campaña. El programa para el campo del candidato priísta incorporó el discurso y varias de las propuestas y reivindicaciones de UNORCA, entre otras la idea de que había que transformar el accionar estatal en beneficio de los campesinos, lo que se tradujo en concreto en el planteamiento de que, en la desincorporación de las empresas paraestatales rurales, tendrían prioridad las organizaciones del sector social con capacidad de desempeñar una administración eficiente de las empresas desincorporadas (véase De la Fuente y Mackinlay 1994).

Una vez en el poder, mantener y reforzar esta alianza se hizo imprescindible, debido al deterioro de la legitimidad de la institución presidencial a causa de las sospechas de fraude en las elecciones de 1988 en detrimento del candidato opositor Cuathémoc

Cárdenas. Salinas de Gortari nombró a Gordillo como Subsecretario de Política y Concertación Social de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH)<sup>145</sup> y convocó a la formación del Congreso Agrario Permanente (CAP), un organismo cúpula que en la época reunía a las 11 organizaciones nacionales más representativas del sector social, tanto afiliadas al PRI como independientes de este instituto político, donde por primera vez en la historia posrevolucionaria del Estado mexicano se invitó a participar a organizaciones no priístas en la interlocución con el poder político. Es por ello que, a través de la Subsecretaría de Política y Concertación Social, durante los dos primeros años del sexenio (1989 y 1990), además de otorgarse a las organizaciones del CAP financiamiento para una serie de proyectos productivos a través de los llamados “convenios de concertación”, se transfirió a organizaciones campesinas de esta corriente numerosos activos pertenecientes a empresas, programas y diversos fideicomisos estatales.

Hay que mencionar que, a inicios del sexenio, la iniciativa privada no había mostrado mayor interés en invertir en el campo, debido a la larga crisis que éste padecía. Pero, a medida que la situación económica conoció un ligero repunte y, sobre todo, frente a las perspectivas de hacer grandes negocios sin invertir demasiado -a menudo en base a mecanismos de tráfico de influencias o simplemente basado en la corrupción abierta-, ya que no se obligaba a los adquirientes a asumir la verdadera responsabilidad social que la compra de estos activos implicaba, se desató un tremendo interés en participar en el proceso. A este cambio de actitud hay que agregar que, gracias a que la política macroeconómica tuvo éxito en desactivar el proceso inflacionario que padecía el país desde hacía casi una década y otras acciones que aumentaron su popularidad, como fue el lanzamiento del Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), pronto Salinas de Gortari

---

<sup>145</sup> Véase al respecto Encinas. De la Fuente, Mackinlay y Chapela 1995.

pudo empezar a prescindir de sus aliados campesinos y nombró a principios de 1990 a Carlos Hank González como Secretario y a Luis Téllez Kuenzler como Subsecretario de Planeación de la SARH, quienes empezaron a acotar el poder de Gustavo Gordillo y a inmiscuirse en las privatizaciones. Estos funcionarios, representantes de la iniciativa privada, serían quienes a fines del año 1991 –después de que el PRI recobró la mayoría en la Cámara de Diputados en las elecciones federales de ese año- tomarían las riendas de la administración pública del sector agropecuario y forestal y promoverían las llamadas reformas salinistas, es decir los profundos cambios legislativos que privatizaron el régimen de propiedad social de la tierra y modificaron el conjunto de la legislación relativa a los recursos naturales y el medio rural<sup>146</sup>.

Como resultado general del proceso de desincorporación de las empresas estatales que operaban en el campo<sup>147</sup> se puede observar que el sector privado empresarial finalmente se benefició de los activos industriales más concentrados, de mayor valor y mejores perspectivas a futuro<sup>148</sup>, mientras que las organizaciones campesinas, aunque con una no desdeñable cantidad de activos, obtuvieron por lo general los de menor valor e importancia económica<sup>149</sup>. Un ejemplo muy claro será el que analizaremos a continuación, el cual es particularmente ejemplificativo de lo recién señalado ya que los activos y

---

<sup>146</sup> Para un análisis global de las reformas salinistas y de los rasgos generales de los cambios legislativos véase Mackinlay y de la Fuente (1996)

<sup>147</sup> Para un análisis más detallado tanto del proceso de desincorporación del salinismo como de la experiencia de la “concertación social” de inicios del sexenio encabezada por Gordillo, véase De la Fuente y Mackinlay 1994. También existe la compilación de Tarrío y Concheiro (1998) que contempla algunas de las privatizaciones del siguiente sexenio del presidente Ernesto Zedillo (dic. 1994-dic.2000).

<sup>148</sup> Los grupos empresariales compraron numerosas bodegas, supermercados, centros comerciales, complejos agroindustriales de granos, leche y productos pecuarios de la gigantesca paraestatal CONASUPO (Compañía Nacional de Subsistencias Populares), plantas industriales de Fertimex (Fertilizantes de México), Tabamex e Inmecafé (Instituto Mexicano del Café), la mayoría de los ingenios azucareros de la paraestatal Azúcar S.A. y otros activos importantes (De la Fuente y Mackinlay 1994: 119-142).

<sup>149</sup> Las organizaciones del sector social se beneficiaron de aserraderos, empresas forestales, tiendas rurales, bodegas, sistemas regionales de abasto, de la red distribuidora de fertilizantes, beneficios del café, algunos ingenios azucareros y otros activos de menor valía (De la Fuente y Mackinlay 1994: 119-142).

funciones más importantes de Tabamex fueron adquiridos por las compañías cigarreras y exportadoras mientras que un buen número de activos, pero sin las funciones importantes en la mayor parte de los casos, quedaron en manos de las organizaciones de productores del sector social.

## **5.2. La desincorporación de Tabamex y las nuevas funciones de las organizaciones de productores en la agroindustria bajo control privado**

La desincorporación de Tabamex fue anunciada oficialmente en octubre de 1989 y concluyó en septiembre de 1990<sup>150</sup>. Llevada a cabo en el ocaso del poder de Gordillo, fue una de las primeras del equipo de Luis Téllez, quien trabajó en estrecha relación con la Secretaría de Hacienda, cuyo titular era Pedro Aspe Armenta, tal como lo determinó la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento (CIGF), organismo encargado del conjunto del proceso de desincorporación. En concreto, consistió en vender o transferir los activos relacionados con la producción y comercialización de tabaco preindustrializado a las compañías privadas y a las asociaciones de productores organizados, mientras que personas ajenas a la actividad pudieron participar en subastas de algunos activos no indispensables para el proceso productivo en cuestión, como edificios. Esto se llevó a cabo de acuerdo con una estrategia consistente en diseñar un nuevo esquema de mercado para el conjunto de la actividad. Sin embargo, como suele suceder en los procesos en los que participan numerosos intereses y diversos actores sociales, el resultado fue muy diferente del que se había previsto en un inicio.

---

<sup>150</sup> No ha sido fácil obtener datos e información escrita sobre la privatización de Tabamex. Afortunadamente, un funcionario de la SARH que participó en el desarrollo del esquema de desincorporación de la paraestatal, Juan Saldivar Von Wuthenau (1991), escribió su tesis de licenciatura sobre este tema. Aunque la concluyó antes de que terminara por completo el proceso, contiene valiosa información y representa la versión más cercana que tenemos a las "fuentes oficiales".

Los primeros planteamientos partían de la premisa de que era necesario liquidar una paraestatal inviable económicamente que funcionaba en términos operativos de manera muy ineficiente y significaba desmesurados costos de intermediación comercial y productiva al proteger en demasía los intereses de los productores. De ello se derivaba que se tenía que "regresar a una relación de compra-venta directa entre los productores y las empresas cigarreras y exportadoras". Por otra parte, la industria cigarrera, en virtud de estar conformada por pocos y grandes grupos empresariales, tenía un alto potencial poder oligopólico, por lo que no resultaba conveniente abrir repentinamente esta actividad a las fuerzas del mercado sino que esto debía hacerse en forma paulatina. Es decir, había que evitar el surgimiento de un nuevo "monopolio creado por los compradores" como el que existía en la época de Terna, el cual, frente a "la debilidad de los productores, dispersos y con escaso poder de negociación", había soslayado las "urgentes demandas" de los mismos y generado las fricciones que habían dado origen a la nacionalización (Saldívar 1991: 46-50).

Contrario a lo que pudiese pensarse por la procedencia del proyecto (la Subsecretaría de Planeación), las primeras ideas acerca de cómo se llevaría a cabo la privatización no eran tan radicalmente pro-empresariales. Aunque tenían una orientación de mercado, no podían soslayar la política oficial del gobierno en aquel entonces, delineada en el Plan Nacional de Modernización 1989-1994 y el Programa Nacional de Modernización del Campo 1990-1994, ambos elaborados con una fuerte influencia de Gustavo Gordillo. Desconocemos a ciencia cierta si el equipo de Gordillo tuvo algo que ver con el proceso específico de Tabamex, pero es probable que su posición fuera por lo menos escuchada y algunos elementos tomados en consideración. Asimismo, habían intereses locales, particularmente en Nayarit, que presionaban a favor de un proceso que otorgara a las

organizaciones campesinas un papel importante --a través de los cuales aparentemente Gordillo ejerció su influencia-. Pero, independientemente de los motivos que llevaron a la formulación del planteamiento inicial, en términos concretos, éste contenía los siguientes lineamientos, de acuerdo a Saldívar:

- los productores recibirían los activos "destinados a la producción y curado de tabaco"; lo que incluía "planteros, sembrado, cosechado, equipo de transporte, hornos, galerones, bodegas de proceso y 5% de las plantas desvenadoras";
- "las demás etapas del procesamiento (desvenado, distribución, producción de la semilla, investigación y financiamiento entre otras) las deberá abarcar la industria". Así, "las partes tendrán total control sobre los activos que adquieran", con suficiente "libertad de acción y la posibilidad de elevar sustancialmente sus niveles de bienestar e ingresos";
- Para normar las relaciones entre los diferentes agentes del mercado, se pensaba crear un "Comité Regulador del Tabaco", formado por representantes de los gobiernos federal, los gobiernos estatales concernidos, los productores y los industriales, cuyos objetivos serían, entre otros: fungir como "árbitro en la fijación de los precios por tipo y calidad de tabaco de acuerdo a los precios internacionales"; intervenir en el otorgamiento de "permisos de importación de acuerdo a la producción y los precios nacionales"; vigilar el "cumplimiento de los contratos entre productores y compradores"; y, evitar fluctuaciones demasiado abruptas de la superficie y del número de productores habilitados. Este Comité tendría un carácter temporal, calculándose que el gobierno se retiraría del mismo en un período aproximado de diez años después de realizada la desincorporación.

- Asimismo, se formaría "el Instituto del Tabaco, el cual será creado por las compañías cigarreras y asegurará el desarrollo de nuevas tecnologías, la producción de la semilla y la distribución de ésta, entre otras funciones" (1991: 125-127).

Si consideramos los resultados una vez que concluyó el proceso, se podrá notar que muy poco de todo esto se cumplió:

- El Instituto del Tabaco no era demasiado factible, porque se demandaba a las empresas financiarlo, cuando cada una de ellas prefería tener su propia infraestructura de investigación independiente, sobre todo si se trataba de costearla. Además, no tenía ningún sentido que las empresas que competían entre sí desarrollaran juntas y compartieran resultados de investigación. Los dos gigantes del tabaco en México, Cigarrera La Moderna y CIGATAM, por razones obvias, no apoyaron esta propuesta, la idea nunca se llevó a la práctica y cada empresa formó sus propios centros de investigación y campos experimentales que guardan cuidadosamente sus secretos.
- El Comité Regulador no llegó a crearse debido a los conflictos que se suscitaron antes de que éste se hubiese formado. Estos conflictos serán analizado más adelante. Sin embargo, es interesante notar la semejanza de esta propuesta con la del Comité Nacional del Tabaco de los años sesenta (cfr. cap. 1).
- Las tres fábricas desvenadoras de Tabamex, localizadas en el estado de Nayarit, fueron traspasadas a las empresas privadas. La más grande, la Desvenadora Lázaro Cárdenas, fue comprada por el grupo Carso, S.A. propietario de CIGATAM, mientras que las acciones de Tabamex correspondientes a Tabacos Azteca y

Extamex fueron adquiridas por Empresas La Moderna (ELM), del grupo Pulsar Internacional, la que tuvo que asociarse para efectos del desvenado con las firmas exportadoras transnacionales que tenían el resto de las acciones (40%), es decir las transnacionales K.R. Edwards Leaf Tobacco y The Austin Company.

- La propuesta de que los productores organizados recibieran 5% de las acciones de las desvenadoras nunca se concretó, ni mucho menos que se encargaran de administrar la agricultura de contrato, por motivos que veremos a continuación:

En el proyecto inicial de la desincorporación, las organizaciones de productores estaban destinadas a convertirse en una versión en pequeño de Tabamex,<sup>151</sup> con las funciones de administrar el crédito de habilitación y encargarse de la producción y curado de la hoja de tabaco, con una gran diferencia no obstante: no comprarían la materia prima de los productores para vendérsela a las empresas privadas sino que serían estas últimas, dueñas de las plantas desvenadoras, las que lo harían y así podrían establecer criterios de calidad en la adquisición del tabaco preindustrializado, una de sus principales reivindicaciones (véase el esquema 1). También se planteaba que las empresas cigarreras aportarían el financiamiento necesario para habilitar a los productores, como sucedía en la época de Tabamex, pero bajo la vigilancia del Comité Regulador (*idem.*).

Sin embargo –dada la precipitación con que se llevó el proceso a la práctica– este asunto no había sido aprobado por la principal parte involucrada, es decir las empresas

---

<sup>151</sup> Entre otras opciones, se planteaba la posibilidad de formar "sociedades mutualistas de crédito para habilitar al productor" que garantizarían el pago de los anticipos de los compradores (*La Jornada* 30/IX/1989). En el estado de Nayarit se empezó a manejar la idea e inclusive existió un proyecto escrito (del que no hemos logrado obtener una copia), impulsado por el entonces gobernador de la entidad, Celso Humberto Delgado, de formar una empresa habilitadora estatal llamada *Tabacos Nayaritas* (Entrevista con el Lic. Antonio Bassols, funcionario de la Secretaría de Hacienda encargado de la liquidación de Tabamex, Ciudad de México. 12 de marzo de 1997).

privadas. También, en cierta forma, traslucía el autoritarismo con el que se comportaba el Estado, cuyos funcionarios (indistintamente de que fueran progresistas o neoliberales) elaboraban un proyecto sin mayor consideración de los afectados, y solamente lo negociaban si éstos se atrevían a oponerse. Desde el punto de vista de las empresas, el que los productores tomaran los activos de Tabamex "destinados a la producción y curado de tabaco" no representaba mayor problema; pero por otro lado, si la industria cigarrera mantenía la función de aportar el financiamiento, ¿significaba esto que la gran innovación consistía en que las firmas privadas le darían ahora el dinero para producir ya no al Estado sino una organización de productores? En este aspecto hubo una oposición total. Cada una de las cuatro compañías terminaría por formar su propia empresa habilitadora subsidiaria para administrar el crédito en forma directa: Tabacos Desvenados S.A. (*Tadesa*) vinculada a CIGATAM, *Agroindustrias Moderna* a ELM, y las empresas exportadoras *Tabacos del Pacífico Norte* (TPN) y *Exportadora de Artículos Mexicanos*<sup>152</sup> (Exarmex) a K.R. Edwards Leaf Tobacco Co y The Austin Co., respectivamente.

A raíz de su adquisición de los activos y funciones centrales de Tabamex y de su participación en otros procesos de privatización de empresas paraestatales (como la compra de la compañía telefónica nacional en uno de los casos), los grupos a los que pertenecían las cigarreras Cigarrera La Moderna y CIGATAM se convirtieron en dos de los emporios empresariales más poderosos del país, de América Latina e incluso a nivel mundial en ciertos campos de actividad. Tanto el grupo Pulsar Internacional<sup>153</sup>, presidido por el

---

<sup>152</sup> A partir de la temporada 1995-1996 Exarmex cambió de nombre a Dimon-México S.A. de C.V. (Dimon), como resultado de la compra de The Austin Co. por parte de la nueva transnacional Dimon, resultante de la fusión de las compañías Dibrell Brothers Inc. y A.C. Monk.

<sup>153</sup> Pulsar Internacional tiene tres ramificaciones principales: agroindustrias, servicios financieros (compañía de seguros Comercial América. Casa de Bolsa Vector y otros) y "nuevos negocios", sobretudo en la rama de la construcción. Desde el punto de vista de la actividad agroindustrial, inicialmente basado en el tabaco desde que compró la Cigarrera La Moderna en 1985, se conformó el sub-grupo Empresas La Moderna (ELM) -al

magnate regiomontano Alfonso Romo Garza, como el grupo Carso, S.A. encabezado por Carlos Slim Helú<sup>154</sup>, pasaron a controlar la totalidad de la cadena productiva de sus respectivas empresas, desde la producción del insumo hasta la fabricación y comercialización de cigarrillos, con la intención de lograr una integración vertical más funcional que la que había existido con Tabamex.

Mientras que ELM controlaba la totalidad de la propiedad del complejo, la transnacional Philip Morris mantuvo su porcentaje de aproximadamente de 30% de las acciones de CIGATAM. En términos de la participación de cada uno de estos grupos en las ventas de cigarrillos, hacia 1995, Cigarrera La Moderna había continuado retrocediendo pero mantenía el 53.3% del mercado y CIGATAM el 46.7% restante, mientras que la pequeña empresa La Libertad fue absorbida por ELM.

Aunque la industria cigarrera no es parte del presente estudio, vale la pena mencionar que CIGATAM es la empresa líder en los segmentos de cigarrillos de precios alto y bajo con *Marlboro* (producido bajo licencia) y *Delicados* (marca propia) respectivamente, en tanto Cigarrera La Moderna lo es en el nivel de precio medio con *Montana* (marca propia), después de que su marca *Raleigh* perdió la batalla con Marlboro, especialmente en el Distrito Federal. Con su compra de La Libertad, Cigarrera La Moderna se expande en el segmento de precio bajo en la pequeña proporción del mercado que ésta

---

que están adscrito tanto la Cigarrera como Agroindustrias Moderna- para expandirse a un alto número de actividades agropecuarias y forestales, algunas de las cuales serán reseñadas más adelante (véase ELM 1996).

<sup>154</sup> De acuerdo a una entrevista concedida por Carlos Slim, el grupo Carso S.A. está integrado de la siguiente forma: Carso Tradicional: Sanborns y Denny's, Condomex, CIGATAM, Loreto y Peña Pobre, Frisco, Nacobre, Euskadi, General Tire, Aluminio, Agusa y Porcelanita. Carso Gobal Telecom: Telmex, International Wireless. Grupo Financiero Inbursa: Banco Inbursa, Casa de Bolsa Inbursa y Compañía de Seguros Inbursa, La Guardiania, Compañía General de Fianzas y Arrendadora Inbursa. Ramo inmobiliario y de servicios: Inmobiliaria Tollocan, Inmuebles Cantabria y Provedora Inbursa. Además, Carso posee acciones en otras empresas a través de la Sociedad de Inversión del Grupo Financiero Inbursa. En esta entrevista, Carlos Slim afirma que CIGATAM, comprada en 1981, es "un negocio francamente grande", y sugiere que fue una de las fuentes que permitió al grupo incursionar en la actividad bancaria a partir de 1984 (*Proceso* 24/XI/96)

tenía en los estado de Michoacán y Jalisco principalmente. Hacia el primer trimestre de 1995, 46% del total de la producción correspondía al segmento de precio alto, 24% al medio y 30% al bajo (Malo 1996: 14 y 16).

De esta forma se consolidó el duopolio donde solamente dos grupos se reparten la totalidad del mercado nacional, lo que significa que, no obstante que compiten entre sí por la preferencia de los consumidores en términos del sabor, presentación, calidad y otras cualidades de sus diferentes marcas, existen altas probabilidades de colusión en la determinación de los precios, de que éstos se establezcan “en una mesa de consenso y no bajo las leyes que rigen a los mercados en competencia” (*ibid.*: i, 26). Asimismo, hay que considerar que después de 1985 los cigarrillos fueron retirados de la “canasta básica” de consumo de la población que los sometía a controles de precios, por lo que esta posibilidad de llegar a acuerdos se hizo todavía más estratégica –y el negocio de la venta de cigarrillos más importante-.

Siguiendo el modelo inicial de la desincorporación, las organizaciones de productores recibieron oficinas administrativas en las distintas poblaciones tabacaleras, camionetas, camiones, bodegas, galiones, plantas de fertilizantes, equipos de riego y otros activos, dependiendo de los que había en las diferentes regiones. Aunque para la época de la entrega de esta infraestructura ya se sabía que las organizaciones no asumirían la función que inicialmente se había planeado, de todas formas optaron por recibirla aunque ello no se justificara. De alguna manera se les daba un premio de consuelo y posibilidades para que sus líderes realizaran manejos clientelares y posiblemente algunos negocios. Así, además de obtener activos que poca utilidad tendrían para la producción de tabaco, recibieron en algunos casos un número importante de edificios de oficinas que tampoco servirían si no se administraban los créditos de la habilitación.

La función que las organizaciones finalmente asumieron, en el caso de las regiones productoras de tabacos rubios para cigarrillos, fue de tipo gremial, es decir, representar a sus miembros frente a las empresas privadas, encargadas de habilitar en forma directa a los productores como sucedía antes de la creación de Tabamex. En ausencia de un Comité Regulador donde los gobiernos federal y estatal fungiesen como árbitros, tal como estaba planteado en la propuesta original, se estableció una relación directa entre los productores y las empresas sin ninguna mediación, por lo menos en el papel, en lo que concierne a la relación bilateral entre las partes contratantes. Así, las organizaciones campesinas no solamente adquirieron una considerable deuda con el gobierno federal por los activos que les fueron traspasados -que supuestamente pagarían con cuotas retenidas a los productores por las empresas habilitadoras a la hora de la liquidación- sino que se hicieron de una infraestructura burocrática, en el caso de Nayarit sobre todo, que poco utilizarían al no asumir la función administrativa inicialmente pensada. Tampoco tendrían una función productiva relevante -excepto en Veracruz, en dos regiones productoras de tabacos oscuros que serán consideradas en el próximo capítulo- ya que ésta guarda un estrecho vínculo con la habilitación.

En efecto, como se vio en capítulos anteriores, las compañías que otorgan el crédito manejan, directa o indirectamente, maquinaria, equipo y los diversos activos destinados a la producción, ya que la habilitación se acompaña con el paquete tecnológico requerido. En algunos casos pueden considerar conveniente brindar en forma directa ciertos servicios a los productores, o bien pueden preferir contratar el servicio que brindan terceros haciendo un balance de los costos (financieros y de transacción) que implicarían ambas opciones. Otras instancias, como una agrupación de productores -y los agricultores individuales, como de hecho lo hacen cuando utilizan sus propios tractores, equipos de riego, etc.-

pueden también tener bajo su control ciertos activos destinados a la producción y contribuir a abaratar los costos, siempre y cuando no entren en contradicción con el paquete tecnológico. Sin embargo, todo ello depende de la voluntad o de la negociación a la que se arribe con la parte habilitadora, que es la que más interés tiene en ocuparse eficientemente de este aspecto y que tiene la última palabra.

Por ello, la organización campesina, en la nueva configuración de la cadena productiva, difícilmente podía asumir un papel productivo relevante aunque sus dirigentes no abandonaron la idea de poder hacerlo en el futuro. La siguiente opinión, proveniente de un asesor de la organización de productores de Nayarit (ARIC), es sumamente ilustrativa:

"Supuestamente la ARIC, como Tabamex, iba a proporcionar asistencia técnica, los insumos y todo lo relacionado con la compra y venta de tabaco para los productores, pero por cuestiones financieras la habilitación, la asesoría técnica y los insumos quedaron en poder de las empresas. La ARIC quedó como una gestora de la problemática de la negociación, de la cuestión social y todo lo relacionado con los productores de tabaco. Sin embargo, la ARIC puede avanzar un poco más porque tiene todo para mezclar fertilizantes, insecticidas, tiene camiones para fletear tabaco y todo eso" (González Castañeda 1995: 30).

En todo caso, la función principal de las organizaciones, independientemente de cuán eficaz y útil pudiera resultar su intervención en el proceso productivo, es la de representar los intereses del conjunto de los productores frente a las compañías habilitadoras privadas. Como se verá más adelante, esto podría rendir resultados probablemente más importantes que intervenir directamente en el proceso productivo, aunque también representa un poderoso mecanismo de control y sometimiento de los agremiados si es que la organización unitaria no los representa adecuadamente.

Por último, como un detalle no carente de significado, es interesante notar que tanto quien fungió como liquidador de Tabamex en los años de la desincorporación, el Lic. Antonio Bassols, como quien fuera Secretario de Hacienda durante el sexenio de Salinas de

Gortari, el Dr. Pedro Aspe, su superior, una vez finalizado este gobierno, fueron contratados y el último por lo menos se convirtió en accionista y Director de la Casa de Bolsa Vector, propiedad del grupo Pulsar, en el año de 1996, lo que seguramente no sería ajena a su intervención en la privatización para modificar el proyecto inicial que no era tan abiertamente favorable a la iniciativa privada y protegía algo más los intereses de los productores.

Además y sobretodo, durante este sexenio se redujo sensiblemente, hasta en un 70% dependiendo de las clasificaciones, la tasa impositiva a las cajetillas de cigarrillos, lo cual es bastante inusitado considerando que esto contradecía todas las tendencias a nivel mundial de descentivar dicho consumo y aprovechar para aumentar la recaudación por esta vía (*La Jornada* 4/VIII/2001). Este impuesto había aumentado en 1985, con motivo de los sismos de ese año, lo que en el medio tabacalero se interpretó en el sentido de que la reconstrucción de la Ciudad de México la había financiado la industria cigarrera.

Formuladas estas observaciones generales, pasaremos a analizar la situación específica de la zona Nayarit-Jalisco.

### **5.3. La desincorporación de Tabamex en la zona Nayarit-Jalisco**

#### **5.3.1. El mantenimiento de la contratación colectiva**

Cuando se anunció oficialmente la desincorporación en octubre de 1989, empezó el regateo entre el gobierno federal, el gobierno estatal, las cúpulas campesinas y las empresas privadas sobre la manera de proceder. Si en estas instancias no habían acuerdos acerca de cómo conducir el proceso, la confusión que prevalecía entre los productores, quienes estaban absolutamente desinformados y se atenían a los rumores que les llegaban de diversas fuentes, era total. Hacia fines de 1989 surgieron varias agrupaciones

independientes, siendo la más relevante el Frente de Defensa Tabaquero (FDT) liderado por un tabacalero próspero del norte de la entidad, Acaponeta, el Ingeniero José Ramón López Tirado. El FDT terminó por aglutinar a un número importante de productores inconformes cuya principal reivindicación consistió en exigir una compensación monetaria para todos los productores por los servicios brindados a Tabamex durante tantos años.

Durante los primeros meses de 1990 hubo protestas frente a las oficinas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la Ciudad de México, tomas de instalaciones de Tabamex y de oficinas públicas como las de la SARH en Tepic, capital del estado de Nayarit, plantones frente al Palacio de Gobierno estatal y diversas manifestaciones en los centros urbanos más importantes de las zonas tabaqueras como Las Varas y Santiago Ixcuintla, proceso que culminó con el bloqueo, en abril de 1990, de la carretera internacional que une Mazatlán con Guadalajara (Castellón 1992: 44). A la demanda de las indemnizaciones se agregó la de pago a los productores de la parte correspondiente al 24% de las acciones de Tabamex que les pertenecían. Esta demanda, cuestionable ya que siempre había quedado la duda, con sobrada razón, sobre si la CNC había aportado su parte del capital social, finalmente fue la que dio la salida al conflicto ya que el gobierno federal autorizó un pago de 500 pesos para cada uno de los alrededor de 17 000 productores de Nayarit-Jalisco enlistados en los padrones, considerando tanto a los que tenían contrato vigente como a los que habían tenido en años anteriores.

El mismo mes de abril se formó, en sustitución de la Unión Regional de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit (URPTN), la Asociación Rural de Interés Colectivo de Productores de Tabaco Constituyente Graí. Esteban Baca Calderón (ARIC) afiliada a la

CNC, en representación de los productores de Nayarit, Jalisco y Sinaloa<sup>155</sup>, con la cual las autoridades de Tabamex empezaron a negociar formalmente el traspaso de los activos programados. En realidad, se trató de un simple cambio de denominación, ya que el grupo dirigente era el mismo. El primer Presidente del Consejo de Administración de la ARIC fue Magdaleno Hinojosa, conocido como “El Negro” Hinojosa, quien antes había ocupado diversos puestos importantes y para ese entonces era el líder indiscutible dentro de las filas oficiales<sup>156</sup>. El cambio se debió a la necesidad de una figura asociativa regional con capacidad jurídica para recibir los bienes de Tabamex, requisito que la Unión de Productores no cumplía al ser una ramificación de una organización nacional, cuando la intención era disgregar esta estructura nacional y realizar cambios de diferente factura en cada región.

El gobierno estatal apoyó decididamente a la ARIC frente a los embates del FDT, con cuya dirigencia guardaba una estrecha relación desde la época de Tabamex. En la etapa previa a la privatización, el gobernador Celso Humberto Delgado había presionado para que la ARIC fungiera como administradora de los recursos de la habilitación, cuestión que como vimos no procedió por la negativa de las empresas cigarreras. De haberse concretado dicha propuesta, una organización del sector social de la entidad habría adquirido un poder financiero de primera importancia. Al no haber procedido tampoco la propuesta de formación del Comité Regulador, el gobierno estatal perdió formalmente la posibilidad de influir directamente en las relaciones empresas-productores, aunque la intervención de éste

---

<sup>155</sup> La inclusión de Sinaloa se debe a que es un estado limítrofe con Nayarit donde se abrieron áreas al cultivo de tabaco, pero en una escala todavía más reducida que en Jalisco.

<sup>156</sup> El Negro Hinojosa fue propulsado a la escena política, ocupando diversos puestos directivos dentro del PRI y de la URPTN, por quien fuera un carismático gobernador del estado durante el periodo 1981-1987, don Emilio M. González, líder de la sección local de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y cabeza de un grupo político muy importante de la entidad.

se empezó a ejercer, en ausencia del gobierno federal, por otros medios, entre otros a través de su control político de la dirigencia de la ARIC. A pesar de la crisis de Tabamex, el cultivo del tabaco seguía siendo de vital importancia en términos económicos y desde el punto de vista de la estabilidad política de la entidad, y la organización de los tabacaleros una fuerza política de primer orden en la entidad. El férreo control priísta también obedecía al hecho de que la actividad tabacalera significa una fuente de apropiación de recursos para los funcionarios de alto nivel a través de diversos medios<sup>157</sup>.

El FDT, por su parte, se disgregó una vez que las indemnizaciones fueron entregadas a los productores y que se hizo evidente que el bloque compuesto por las empresas privadas y los gobiernos federal y estatal mantendrían a toda costa a la ARIC al frente de la organización de los productores. El ingeniero López Tirado desapareció momentáneamente del escenario político al obtener una diputación federal por parte del opositor Partido de la Revolución Democrática (PRD) para el trienio 1991-1994 (LV Legislatura). En este sentido vale la pena resaltar la habilidad de los funcionarios de la SARH de ceder en una reivindicación económica coyuntural (el pago de los 500 pesos) para preservar en lo esencial el sistema corporativo. El hecho también habla del inmediatismo y la falta de perspectiva estratégica de la lucha de los tabacaleros opositores, que en vez de plantear una alternativa organizativa diferente de la tradicional se limitaron a una reivindicación económica que, satisfecha, no permitía seguir adelante en la construcción de una asociación diferente (aspecto que será considerado con más detalle en el capítulo 7). Así, se mantuvo una organización oficial al frente del gremio tabaquero,

---

<sup>157</sup> Aunque resultaría prácticamente imposible comprobar, nunca se dejó de hablar en Nayarit de un soborno millonario al gobernador en turno dado por las compañías privadas para que éste proteja sus intereses, documentado en el caso del rechazo del gobernador Julián Gascón Mercado durante los sesenta (cfr. cap. I). Por otra parte, el hecho de que la actividad dé para muchos negocios periféricos relacionados con transportes, maquilas y provisión de diversos servicios también representa una fuente de colusión con estos funcionarios.

afiliada a la CNC y vinculada con el aparato gubernamental, particularmente el estatal. Pero, por lo menos, se preservó una instancia encargada de negociar en forma colectiva, en representación de todos los productores de la zona, los precios del tabaco y las condiciones de otorgamiento del crédito de habilitación, lo cual, por ejemplo, no fue el caso de Chiapas, también zona productora de tabacos rubios, donde la negociación de los términos de la contratación terminó por individualizarse (este estado será visto en el próximo capítulo).

A continuación, vamos a analizar las características principales de la reestructuración que la agroindustria del tabaco y sus efectos sociales durante el período 1990-1997, cuando los grupos Carso y Pulsar eran dueños de Agroindustrias Moderna y de Tadesa, antes de que estas compañías fueran total o parcialmente vendidas a la BAT y a la Philip Morris a mediados de 1997. Aunque se manejará cierta información posterior a este período, la época del retorno estas dos transnacionales históricas se tocará con más amplitud en el capítulo 8.

### **5.3.2. Primeros pasos de la reestructuración de la agroindustria: la evolución de la superficie cultivada y el endeudamiento de los productores**

Antes de que se diera la privatización, debido a las fuertes presiones que ejercían las compañías cigarreras y exportadoras, y para hacer frente a la crisis que había estallado a fines de los ochenta, la dirección de Tabamex había empezado a implementar algunas medidas para racionalizar su operación como empresa. Durante sus dos últimas temporadas de operación, la superficie habilitada había descendido, de un promedio de 29 619 hectáreas en la mayor parte de la década de los ochenta, a 26 441 hectáreas en la temporada 1988-1989 y a 19 866 en 1989-1990 (véase el cuadro 3). Considerando un promedio aproximado a 2 hectáreas habilitadas por productor para ese entonces, el número de

productores descendió de una cifra cercana de 15 000 a alrededor de 13 000 y 10 000 en estas dos temporadas. Por otro lado, en el capítulo anterior vimos que el número de hectáreas salinizadas rondaba alrededor de la cifra de 3 700 y afectaba a 2445 productores en 1988. Antes de que Tabamex fuera liquidada se realizó un convenio con el IMSS para que, a través de una aportación de la paraestatal, se siguieran pagando las cuotas de un total de 605 productores que estaban cercanos a ser pensionados (Saldívar 1991: 108 y 140).

Los cuatro primeros años de funcionamiento de la agroindustria tabacalera después del retiro de Tabamex fueron sumamente difíciles, debido a la profunda reestructuración que conoció el conjunto de la cadena agroindustrial. En la primera temporada bajo control privado se sembraron únicamente 14 084 hectáreas con 8 655 productores, por problemas fundamentalmente políticos (cuadro 25). La indefinición en cuanto al futuro de la agroindustria, los rumores acerca de los cambios que se barajaban, el desorden que se generó como consecuencia de las protestas y movilizaciones y, en general, la incertidumbre prevaleciente, determinaron que la temporada se atrasara un buen número de tabaqueros sembrara sus tierras con frijol, cuyo precio tenía expectativas positivas.

Uno de los asuntos que más inquietaban, y que subyacía a la reticencia de los productores a firmar contratos con las nuevas empresas habilitadoras privadas, sobre todo en el municipio de Santiago Ixcuintla, era la perspectiva que se anunciaba de construir hornos "particulares" en las parcelas de los productores en sustitución de las grandes plantas de hornos de la región (este aspecto será analizado en el apartado 5.3.6.). También había una actitud de rechazo a los descuentos obligatorios asignados a la liga estatal de la CNC, a la ARIC y para pagar la deuda por la adquisición de los bienes de la extinta paraestatal. Otro motivo adicional de inconformidad era que la cuota de habilitación y los precios acordados por las empresas con la ARIC fueron considerados sumamente bajos,

generando dudas en cuanto a la posibilidad de sacar provecho del tabaco. Se perfilaba lo que en adelante sería la nueva política: precios en base a referencias internacionales y cuotas de habilitación en función estricta de los costos de producción, impidiendo obtener un ingreso adicional por esta vía.

A pesar de la indisposición inicial para firmar contratos, durante las dos siguientes temporadas la superficie subió a 30 692 hectáreas en 1991-1992 y 31 736 hectáreas en 1992-1993, con 15 150 y 15 109 productores habilitados respectivamente (cuadro 25). El cambio de actitud de los tabaqueros se debió a que los resultados con el frijol fueron decepcionantes y porque en los otros cultivos perdían las prestaciones asociadas con el tabaco. Asimismo, las 4 empresas habilitadoras empezaron a ofrecer préstamos personales en efectivo para incentivarlos a firmar, ya que se desató una fuerte competencia entre ellas por ocupar las mejores tierras tabaqueras, con el objeto de asegurar su abasto de materia prima<sup>158</sup>.

Durante la segunda temporada se presentó el fenómeno meteorológico conocido como "El Niño" que azotó la costa nayarita en enero de 1992 e inundó cerca de la mitad de la superficie de tabaco, provocando que 12 065 hectáreas se perdieran y 3 500 se dejaran de plantar por abundancia de lluvias, por lo que solamente se cosecharon 15 072 (cuadro 25; Díaz, González y Serrano 1994: 41). Apenas iniciada la gestión de las empresas privadas como habilitadoras de la producción, El Niño propulsó el endeudamiento de muchos productores ya que a pesar de que el seguro agrícola asumió la mayor parte de las pérdidas relacionadas con el cultivo, no fue así con las erogaciones de las prestaciones (seguro social, de vida y primas del seguro agrícola), los préstamos personales adelantados por las

---

<sup>158</sup> Una vez que los contratos han sido firmados no resulta tan fácil deshacerlos o cambiar de empresa, aunque si es posible hacerlo a través de la ARIC, ya que las empresas tiene acuerdos para traspasarse los saldos financieros con los productores. en caso de interesarse por las superficies concernidas.

empresas y las cuotas gremiales. Sumados, representan un cantidad no despreciable, sobre todo considerando que cerca de la mitad de los productores no obtuvo ningún ingreso debido a los siniestros de sus parcelas.

Desde entonces, empezó a multiplicarse de manera impresionante la cantidad de productores que trabajan con déficit, es decir que obtienen una producción cuyo valor es inferior al monto original de la habilitación. A diferencia de la época de Tabamex, los grupos solidarios empezaron a funcionar como fueron originalmente concebidos, distribuyéndose las deudas al interior de los mismos, de tal manera que los campesinos que obtienen un saldo positivo dentro del grupo empezaron a sacrificar parte de sus alcances para pagar el déficit de sus compañeros. Se supone que los que tuvieron saldos positivos pueden reclamar la deuda a quienes les hicieron perder, pero no existe absolutamente ningún mecanismo para hacerlo jurídicamente viable al no haberse aportado ningún bien en garantía.

El único cambio que ha habido al respecto después de las innumerables inconformidades es el hecho de que, a partir de la temporada 1994-1995, se permitió a los productores escoger a los integrantes de sus grupos, para que por lo menos fueran sus conocidos, para disminuir el nivel de tensión que se generó a raíz de los descuentos, particularmente fuertes en la temporada 1993-1994<sup>159</sup>. También probablemente se pretendía revivir la costumbre de antes de Tabamex de que los productores ejercieran una vigilancia entre ellos para evitar pérdidas, pero esto no funcionó porque solamente se puede dar en un

---

<sup>159</sup> Como nunca había sucedido algo parecido en forma masiva, los productores afectados simplemente no podían creer que se hiciera realidad lo que no había sido más que una amenaza. Este es el caso de un productor entrevistado en Las Varas en agosto de 1994, furioso de ver que uno de esos "fulanos" por el cual había sacrificado sus escasas utilidades, que tenía probablemente un mejor nivel económico que él, se paseaba con toda tranquilidad en su camioneta por el pueblo sin siquiera preocuparse por saber quién había sido el afectado y obviamente sin la más mínima intención de pagar.

contexto de razonablemente buenas perspectivas económicas y no en una situación de debacle generalizada.

De acuerdo al Ingeniero José Núñez Camarena, Gerente de Planeación de Agroindustrias Moderna, la cartera vencida de los productores con las cuatro empresas era, hasta enero de 1998, de 46 millones de pesos, es decir más de 5 millones de dólares, de los cuales solamente la mitad se consideraba recuperable.<sup>160</sup> Esto significa que una mitad estaba siendo abonada poco a poco ya que los afectados mantenían los créditos de habilitación<sup>161</sup>, mientras que la otra mitad correspondía a grupos que habían de dejado de plantar tabaco, a quienes no se les podía cobrar ni era la intención de las empresas realmente de intentarlo, puesto que esta deuda de alguna forma está garantizada por el bajo precio pagado al productor por su materia prima<sup>162</sup>. En efecto, se maneja de que el crédito de habilitación es sin intereses, lo cual es magnificado por las empresas en un época de altos intereses bancarios, pero esto es factible de ofrecer porque en realidad “los intereses se cobran con el bajo precio del tabaco”, como dice Héctor González Castañeda, asesor de la ARIC durante la mayor parte de la década de los noventa.<sup>163</sup>

Pero volviendo al asunto las deudas, ahora que la propiedad social ha sido privatizada después de las reformas a la ley agraria de 1992 y que las tierras ejidales podrían ser embargadas si se incluyeran como garantía en los contratos, no parece que sea la intención de las empresas de proceder en este sentido, ya que poco interés tienen en poseer directamente la tierra –menos todavía de pequeñas superficies dispersas- y además

---

<sup>160</sup> Entrevista realizada en Tepic, Nayarit, 3/IX/98.

<sup>161</sup> Si un integrante individual de un grupo abandona la producción, su deuda sigue siendo descontada de las ganancias del resto del grupo.

<sup>162</sup> De ahí que sea incorrecto el símil que se hacía antes de 1972 (véase los artículos de la revista *Siempre* referidos publicados en Chumacero 1985) y que se ha puesto nuevamente de moda, en el sentido de que las empresas habilitadoras han refuncionalizado formas de servidumbre por endeudamiento parecidas a las del porfiriato, al atar a los campesinos por medio de sus deudas, a todas luces exagerado.

<sup>163</sup> Entrevista realizada en San Cayetano, Tepic, 21 de abril de 1998.

están concientes del gran problema de enemistad con los pobladores de la región que esto generaría. Mal que mal, han mantenido una relación de agricultura de contrato que ha funcionado por más de 50 años sin la tierra de por medio que no pretenden arriesgar. No cesan de repetir en sus discursos frases mencionado la “intachable relación crediticia” que siempre han mantenido con los productores de tabaco, o diversas fórmulas por el estilo. Lo que les interesa sobretodo es la materia prima barata que obtienen. Solamente recuerdan la deuda y el hecho que no se cobran intereses cuando negocian cada año los precios de la materia prima con las organizaciones campesinas, para argumentar la imposibilidad de subir más los precios.

Prosiguiendo con la superficie habilitada, durante la tercera temporada, continuó subiendo, en buena medida como consecuencia de la competencia entre las empresas, pero se generó una sobreproducción a nivel nacional que, para agravar la situación, coincidió con un aumento de los inventarios a nivel mundial, por lo que empezó a bajar de nuevo, para llegar en 1993-1994 a 26 578 hectáreas, una vez que las habilitadoras habían cumplido su objetivo de controlar determinadas áreas (cuadro 25). En algunas temporadas, Tadesa llegó a superar a Agroindustrias Moderna en términos de la superficie habilitada en Nayarit, aunque por lo regular la última tiene la delantera, mientras que TPN y Dimon manejan un hectareaje considerablemente más reducido, limitado al burley semi sombra (cuadro 26), única variedad que estas dos últimas compañías exportadoras habilitan.<sup>164</sup>

Para las temporadas 1994-1995 y 1995-1996, parecía que la superficie se estabilizaría en los muy bajos rangos de 20 000 hectáreas y 9 000 productores contratados,

---

<sup>164</sup> Debido a cambios en los mercados en las preferencias de los compradores del mercado internacional y por la caída de su calidad, en el transcurso de los ochenta el burley sombra mata dejó de ser el tabaco de exportación más demandado y pasó a ser predominantemente insumo de las cigarreras, mientras que el burley semi sombra, sin tener un precio muy alto, se convirtió en el tabaco más exportado.

pero una serie de problemas climatológicos en Brasil y los Estados Unidos –tercer y cuarto productor mundial respectivamente- que determinaron una baja de los inventarios internacionales, motivaron una alza de los precios y, por ende, un incremento de la superficie cultivada, quedando ésta en más de 26 350 hectáreas para la temporada 1996-1997 (cuadro 25). La devaluación del peso en esta última temporada también contribuyó al aumento, ya que mejoraron aún más las condiciones para exportar. Ciertas zonas de Jalisco y Sinaloa colindantes a Nayarit que habían sido abandonadas por las compañías en los últimos dos años comenzaron a ser, inesperadamente, rehabilitadas. El problema que se presentó es que en este último ciclo apareció otro fenómeno natural imprevisto. El “moho azul” se propagó en forma nunca antes vista en esta zona, lo que determinó que la superficie cosechada sólo fuera tan sólo de 23 270 hectáreas. Muchas de las plantas no pudieron crecer lo suficiente y la calidad del tabaco resultante fue baja<sup>165</sup>.

Es difícil esperar una estabilización de la superficie cultivada ya que existe un margen para la exportación que fluctúa según la demanda y los precios internacionales, además de que puede ser a veces más redituable importar ciertos tipos de tabaco que producirlos internamente. Al depender en gran medida de los precios internacionales, el valor de las exportaciones fluctúa considerablemente año con año (véase cuadro 27). Así, podemos notar en el cuadro 28 que en algunas temporadas ciertos municipios no tienen habilitación o ésta es sumamente reducida, como sucedió en la temporada 1999-2000, cuando hubo un descenso de cerca de 10 000 hectáreas, o sea 37% con respecto a la temporada 1997-1998 (cuadro 25). En el cuadro 28 también se puede notar que se mantiene

---

<sup>165</sup> Este hongo usualmente tiene condiciones más propicias de desarrollo en la zona Golfo debido a la humedad imperante, mientras que en la costa del Pacífico el sol y las altas temperaturas inhiben su expansión, pero en esta temporada el calor tardó mucho en llegar, no había suficientes reservas de agroquímicos, además de que en Nayarit ni los productores ni los técnicos de las compañías tenían la experiencia y el conocimiento suficientes para combatirlo.

el predominio del municipio de Santiago Ixcuintla, pero que el de Compostela ha declinado notablemente en importancia (compárese con el cuadro 7 correspondiente al período de Tabamex). Esto se explica en parte por la pérdida de importancia del burley sombra mata, pero sobre todo a los problemas políticos con los productores de este municipio, más agudos que en los demás municipios tabaqueros (este aspecto será desarrollado con mayor profundidad más adelante, en el apartado 5.4.1.). Asimismo, aunque el consumo de cigarrillos se ha mantenido más o menos estable (con ciertos altibajos) ya que la crisis ha repercutido en la compra de marcas más baratas pero no en el consumo total, como el tabaco sin manufacturar se puede almacenar por largos períodos de tiempo, se registran considerables variaciones en las ventas en el mercado interno cada año. Estos dos factores, en cierta medida, explican las sensibles fluctuaciones de la superficie sembrada, más marcadas en la nueva etapa de la agroindustria en manos privadas que en la época de Tabamex (véase gráfica 6 y cuadro 29).

En el trabajo de campo<sup>166</sup>, varios de los productores entrevistados y conocedores del cultivo coincidieron en que, a pesar de las declaraciones de las cuatro empresas privadas manifestando su descontento acerca del minifundismo prevaleciente, la disputa por las tierras tabaqueras que se registró después de la desincorporación de Tabamex en nada ayudó para promover la compactación de las áreas y así poder sembrar en superficies más grandes. Además, la extrema variabilidad de la superficie agrega un ingrediente adicional a

---

<sup>166</sup> Durante el trabajo de campo en Nayarit realizado en agosto de 1994, se hicieron un total de 20 entrevistas con un formato preestablecido a productores de 19 ejidos de las dos regiones tabaqueras. En una fase posterior, en mayo de 1996, se actualizó este cuestionario intentando entrevistar a los mismos productores para ver cómo había evolucionado su situación. En las varias visitas al campo que se han realizado entre 1994 y 1999 a las regiones tabacaleras de Nayarit, Papantla, Platón Sánchez, San Andrés Tuxtla y Tapachula, se ha entrevistado a dirigentes campesinos, funcionarios de las empresas habilitadoras y del sector público, líderes políticos, académicos (particularmente de la Universidad Autónoma de Nayarit) y diversas personalidades relacionadas con la actividad. A veces no se citan los nombres de las personas entrevistadas, porque en varios casos prefirieron que se mantenga el anonimato. Cuando en adelante se cite entre comillas sin ninguna referencia, esto significa que se refiere a alguna de estas entrevistas.

la parcelización. Los productores, aunque a pesar de las dificultades mantienen interés en plantar tabaco debido al financiamiento y las prestaciones, no pueden arriesgarse a dejar de ser contratados sin tener otras opciones cuando las empresas no necesitan sus tierras. De ahí su inclinación, reforzada por las reformas neoliberales de los noventa, de mantener superficies dedicadas a cultivos alternativos, para diversificar los riesgos y compensar los inconvenientes que cada uno de ellos puede significar.

Si comparamos la situación del tamaño de los predios apenas transcurridos 5 ciclos desde que ocurrió la privatización –cuadro 30- con lo visto en el cuadro 12-b sobre la época de Tabamex, podemos notar que aumentó el estrato de productores más pequeños: los de los dos grupos de entre 1 y 2 hectáreas subieron del 64% en la temporada 1982-1983 al 73% en 1994-1995. Sin embargo, como el cuadro 30 no registra las concentraciones de contratos mientras que el cuadro 12-b sí lo hace, esto significa que probablemente la situación de fragmentación de la tierra se mantuvo más o menos parecida, no varió sustancialmente. Esto tiene que ver con la disputa por las mejores tierras recién referida que no permitió negociar contratos mayores con los productores. Donde se empieza a notar una mayor concentración es en los grupos que se ubican arriba de éstos: disminuye la proporción de los productores cuyas parcelas oscilan entre 2 y 4 hectáreas y aumenta considerablemente en el grupo de más de 4 hectáreas, con la diferencia de que en la temporada 1982-1983 hay contratos de hasta 50 hectáreas, ya que no hay límites. Estas cifras muestran que se preserva una estructura minifundista pero con una tendencia a la concentración de la tierra. Además, no hay impedimentos para que en el futuro este último fenómeno aumente, dado que la ley lo permite a raíz de las reformas a la legislación agraria de 1992 que instituyeron la renta y venta de tierras ejidales.

### **5.3.3. El ajuste de las cuotas de habilitación y de las prestaciones**

Desde que se dio la privatización, las compañías han continuado retirándose de zonas enteras o de parcelas específicas afectadas por el problema de la salinización o que ya no presentan perspectivas comerciales favorables, sin otorgar ningún tipo de compensación ni ofrecer programas alternativos de reinserción productiva, como sucedía durante la época de Tabamex. Las cuotas de habilitación, por su parte, ya no contemplan el "ingreso adelantado" sino que se ajustan estrictamente a lo necesario para cubrir las necesidades del proceso productivo, de acuerdo a un monto que se negocia cada año con la ARIC para cada una de las 4 variedades plantadas. El control es a veces tan riguroso que a menudo se gasta menos de lo estipulado si no es estrictamente necesario. Para evitar fugas de los recursos de la habilitación, en la temporada 1997-1998 Tadesa incluso llegó a desembolsar los recursos una vez que las tareas estaban ya realizadas, debiendo los productores arreglárselas por su cuenta para conseguir el dinero adelantado para las labores productivas.

En las entrevistas a productores, cuando se habló del tema de la habilitación y particularmente si ésta era suficiente para cubrir todos los gastos (excepto jornales), los productores de la región costa norte tuvieron menos quejas, a diferencia de los de la costa sur que opinaron que francamente "no ajustaba" o era muy "recortada". Los últimos, en términos generales, afirmaron que tenían que poner de su propio bolsillo para completarla y algunos de ellos llegaron a estimar que solamente cubría el 80% de los gastos reales. Los productores de la variedad sombra mata en particular se quejaron de que ya no tienen acceso a una serie de implementos que Tabamex ponía a disposición de quien los necesitara. Ahora todas las labores corren a cargo de los productores, a diferencia de cuando trabajaban con la paraestatal que realizaba por su cuenta algunas de ellas y se

encargaba totalmente del curado en los galerones. Con las empresas privadas, en su afán de disminuir los costos, todo lo que se utiliza se contabiliza y cobra rigurosamente.

En lo que ambos grupos de productores estuvieron de acuerdo en que la cuota establecida para pago de jornales siempre era baja: entre 1992-1993 y 1994-1995 fue de \$20.00, aumentó a \$25.00 en 1995-1996, para subir a \$30.00 en 1996-1997 y llegar a la suma de \$45.00 en la temporada 1999-2000<sup>167</sup>. Se hizo la observación de que muchas veces se pagaban entre \$5.00 y \$10.00 adicionales a los jornaleros no-calificados y entre \$10.00 y \$20.00 por los trabajos más especializados que involucran el manejo de tractores, fluctuando según las épocas del año en las que hay mayor o menor disponibilidad de mano de obra. Sin embargo, en relación a este tema, las protestas de los de la costa sur fueron más fuertes: la diferencia estriba en la presencia de la zona turística de la costa (Puerto Vallarta-Bahía de Banderas-Guayabitos) que no solamente eleva considerablemente los salarios sino que impacta en un alza mayor del costo de la vida en general, lo cual, en parte, explica la actitud de mayor inconformidad de los productores de esta región.

Tocante a las prestaciones, aunque éstas tienen una menor cobertura que en la época de Tabamex, las que más importan, es decir los tres seguros (social, de vida y agrícola), fueron preservados, por lo que las inconformidades de los productores en las entrevistas no se centraron en este aspecto. La prestación del seguro social es tan importante que muchos de ellos prefieren mantener, aún en condiciones francamente adversas, algo de superficie dedicada al tabaco, por la atención médica y la pensión (jubilación) a la que tienen derecho

---

<sup>167</sup> Esto equivale a menos de 4 dólares para una jornada de 8 horas, cuando en los Estados Unidos los jornaleros agrícolas ganan esta suma por hora aproximadamente.

por su adscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)<sup>168</sup>. En caso de dejar de ser contratados, tienen la opción de pagarlo en forma individual, pero la cuota representa una carga financiera elevada para campesinos de bajos recursos, por lo que usualmente terminan por perder esta prestación, no obstante tratarse de personas que en muchos casos no están demasiado alejadas de la edad de la jubilación. Excepto el programa que hubo antes de que se procediera a la desincorporación de Tabamex en las superficies salinas, no existe un programa que atienda estos casos.

Unos años después, el asunto del seguro social conocería nuevos cambios ya que hacia mediados de 1997 entró en vigor una nueva ley del Seguro Social que garantiza mucho más que antes los derechos laborales de los llamados “estacionales de campo”, es decir los jornaleros agrícolas y que obligó a modificar las condiciones de aseguramiento. Como se trata de una actividad sujeta a un convenio especial de “incorporación voluntaria” (los productores no tienen un derecho automático al seguro social porque no son trabajadores asalariados, mientras que los jornaleros agrícolas sí lo tienen), a partir de esas fechas se inició un proceso de negociación que terminó con la firma de dos nuevos convenios. El relativo a los productores, aunque no encareció demasiado su aportación sino que en términos proporcionales incluso la bajó<sup>169</sup>, restringió algunos de los servicios, particularmente la cobertura de la atención médica, mientras que para los asegurados de

---

<sup>168</sup> Como vimos, anteriormente las aportaciones al IMSS se realizaban de la siguiente manera: gobierno federal 25%, Tabamex 50% y productores 25%, mientras que las de los jornaleros era por partes iguales (33.3% cada una). Después de la privatización se firmó un nuevo convenio (7 de junio de 1991) mediante el cual las empresas habilitadoras pasaron a fungir como sujetos obligados frente al Instituto, pagando la parte correspondiente a la extinta paraestatal, pero sin que se registraran mayores cambios en las condiciones de aseguramiento tanto de los productores como de los jornaleros agrícolas (información proporcionada por el Departamento de Afiliación del IMSS, Tepic, Nayarit).

<sup>169</sup> Los porcentajes de aportación cambiaron de la siguiente manera: empresas 36.61%, productores 18.31% y gobierno federal 45.08% (Convenio entre el IMSS y La Moderna, Tadesa, TPN y Dimon, 27, noviembre 1997).

nueva incorporación se establecieron exámenes médicos muy rigurosos que pueden limitar todavía más esta cobertura.

En el Convenio relativo a los jornaleros agrícolas, firmado únicamente entre el IMSS y la ARIC, ya no intervienen las empresas más que como conducto para realizar los descuentos obligatorios. Se diseñó un plan progresivo de aumento de las cuotas hasta que en el año 2004 alcancen el monto integral establecido por la ley, conforme al *Reglamento de la Seguridad Social para el Campo* del 1 de julio de 1988. A diferencia del anterior convenio que solamente les brindaba los servicios médicos, ahora les otorga los mismos derechos que los demás trabajadores asalariados del país<sup>170</sup>. Esto significa que el pago, que ya empezó a elevarse, va a ser cada año más alto. Inicialmente se temía que los productores tendrían que mantener un riguroso registro de los trabajadores contratados, de los días trabajados, emitir constancias para que recibieran atención médica y se beneficiaran de las prestaciones económicas y otras notificaciones<sup>171</sup>, pero en el convenio finalmente se encontró el mecanismo para que la ARIC realice buena parte de los trámites en base a criterios generales, lo cual es posible ya que la mayor parte de las labores están calculadas de antemano en las cuotas de habilitación.

Respecto al seguro agrícola, después de ensayarse diversas fórmulas, a partir de la temporada 1994-1995 se optó por un seguro forzoso, que protege contra riesgos derivados de los imponderables climatológicos –para prevenir las posibles consecuencias de El Niño, que se presenta cíclicamente, cada 6 o 7 años- pero no cubre plagas o enfermedades de los suelos y de las plantas, contrariamente a la situación de los primeros años de la década

---

<sup>170</sup> “Quedan protegidos con los seguros de riesgo de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, retiro, cesantía en edad avanzada y vejez y guarderías y prestaciones sociales” (Convenio firmado entre el IMSS y la ARIC, 20 marzo 2000).

<sup>171</sup> Entrevista con Aurora Meza, Encargada del Departamento de Filiación. IMSS Tepic, Nayarit, 5 de agosto de 1999.

cuando prevalecía una situación inversa. Paradójicamente, con el problema del moho azul durante la temporada 1996-1997, la situación se revisó otra vez: puesto que el seguro ahora estaba pensado en imponderables meteorológicos como el Niño y no en plagas y enfermedades, como fue el caso, hubo que iniciar una serie de negociaciones urgentes para interpretar sus cláusulas en forma favorable a los productores, ya que había el riesgo de que no se cubrieran los siniestros. Aunque se aceptó el principio que la plaga del moho azul se había desarrollado como consecuencia de imponderables meteorológicos (el clima inusitadamente frío y húmedo), la Aseguradora Agroasemex<sup>172</sup> no pagó todo lo esperado y la ARIC realizó una apelación ante la Comisión Nacional de Seguros reclamando 3 millones de pesos en favor de sus agremiados.

Tocante al seguro de vida, según el Ing. Héctor González Castañeda, éste fue difícil de negociar por el alto promedio de edad entre los tabaqueros (el cual oscila entre los 55 y 60 años), pero finalmente se estableció. Al igual que el seguro agrícola, se maneja a ambos seguros como si fuesen prestaciones ya que las empresas habilitadoras adelantan el financiamiento cuando inicia el ciclo y solamente lo recuperan al finalizar el mismo, pero la totalidad del importe de ambos finalmente es descontada de las liquidaciones. Respecto de las otras prestaciones y acciones de impacto social que provenían de Tabamex, como becas escolares, tiendas subsidiadas con productos básicos de consumo popular y la construcción de infraestructura y equipamiento en las comunidades tabaqueras, éstas fueron parcialmente sustituidas durante los primeros años, sobre todo entre 1992 y 1994, con los recursos que se

---

<sup>172</sup> La Agroaseguradora Mexicana (Agroasemex), cuyo antecedente es la Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera (ANAGSA), la sección agropecuaria de la compañía estatal de seguros (ASEMEX) que fue privatizada en 1996 y comprada por el Grupo Pulsar, el que la fusionó con la compañía Comercial América (también estatal) que había adquirido en 1988 (Massieu 1998: 4).

canalizaron a través del Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol)<sup>173</sup>, pero después prácticamente dejaron de existir, excepto contadas obras financiadas con los presupuestos municipales y algunos programas especiales del gobierno estatal.

#### **5.3.4. los precios diferenciales en el recibo del tabaco**

Si hubiera que determinar cuál de los cambios en el actual proceso de reestructuración es el que más impactó en el proceso productivo y en los ingresos de los productores, sin duda es el establecimiento de una clasificación en función de la calidad de la materia prima en la recepción del tabaco. Ya durante los dos últimos años de existencia de la paraestatal, bajo la intensa presión de las compañías cigarreras y exportadoras que amenazaban con no comprar tabaco argumentando su deficiente calidad, se empezó a diferenciar según cuatro categorías o “clasificaciones”. En 1993-1994 se llegó a 7 clasificaciones, para 1994-1995 ya eran 12 y, en 1995-1996, se mantuvo esta misma gradación para los tabacos burley semi sombra, burley sombra mata y virginia sarta sol, pero aumentó para el virginia hornos seco (antes virginia verde y sarta), para el cual se determinaron 20, cuando las empresas querían establecer 32. La ARIC se opuso a un incremento mayor para las temporadas 1996-1997 y 1997-1998, terminó cediendo para la temporada 1997-1998 cuando las letras aumentaron a 20 para los dos burleys y a 26 para el virginia hornos seco (sin cambios para el virginia sarta sol), aunque después, para la temporada 1999-2000, los burleys bajaron a 16 letras pero se mantuvieron 26 para el virginia hornos seco. Hay que agregar un grado adicional que es el tabaco de desecho o picadura, pero éste tiene un precio muy bajo (véase el ejemplo que se proporciona en el cuadro 31).

---

<sup>173</sup> Para el Pronasol en el sector rural véase Mackinlay y De la Fuente 1993.

Otro problema relacionado con la clasificación de la materia prima impuesta desde la privatización tiene que ver con la manera de determinar su calidad en las mesas de recibo. Los conflictos y controversias en torno a este asunto fueron muy fuertes los cuatro primeros años. Los productores no estaban acostumbrados a fijarse en la calidad de su producción y naturalmente se inconformaban cuando se les otorgaba una clasificación baja que disminuía considerablemente sus ingresos. La falta de experiencia en este tipo de negociaciones y el hecho de que una de las empresas (Tadesa) tuviera la reputación de ser más "dura" en el recibo y la otra (Agroindustrias Moderna) menos drástica, mientras que TPN y Dimon se situaban en una posición intermedia, generaron mayor confusión y la sospecha de que todo se manejaba de manera bastante arbitraria.

Durante los primeros años, no se había llegado a un mecanismo del todo satisfactorio para dirimir las controversias. Hasta la temporada 1993-1994 el recibo estaba a cargo de los recibidores de la empresa con la vigilancia de un representante de la ARIC. Los productores se quejaron de la poca defensa de sus intereses que hacían sus representantes e incluso de lo que consideraban, en algunos casos, una complicidad entre las dos partes. Para la zafra 1994-1995 se estableció un sistema mediante el cual, en caso de persistir un desacuerdo, se pasa a una instancia superior constituida por funcionarios de más alto rango de la ARIC y de la empresa que emiten un veredicto definitivo. Este sistema, aunque no han eliminado las quejas y el descontento, sí ha sido aceptado como un mecanismo para dirimir las controversias <sup>174</sup>.

---

<sup>174</sup> Si se toman los ejemplos de los Estados Unidos y Francia, existen clasificadores cuya formación, que toma varios años de estudio y experiencia, es costeadada por los ministerios de agricultura de estos países. En el primer país el sistema de venta es de acuerdo a subastas públicas, donde los productores venden al mejor postor, previa clasificación por parte de un representante del departamento de agricultura. En el segundo ignoramos cuál es exactamente el sistema, pero los clasificadores están juramentados y son funcionarios públicos debidamente remunerados.

A diferencia de antes donde el control de calidad se pretendía ejercer a través de una supervisión continua de la actividad productiva, ahora éste se da fundamentalmente cuando se entrega la producción en los centros de recepción de las compañías habilitadoras al finalizar el ciclo productivo. Los supervisores de las compañías ciertamente tienen un papel de vigilancia sobre el adecuado cumplimiento de los diversos pasos del proceso productivo, además de ejercer –sobre todo– las funciones de brindar asistencia técnica, emitir autorizaciones, realizar pagos en efectivo y hacer entrega de las ministraciones correspondientes a la habilitación. No obstante, considerando el recorte del personal de campo en relación a la época de Tabamex, tienen bajo su responsabilidad la atención de 200 hectáreas en promedio, lo que les impide dedicarse a la supervisión de las parcelas en forma profunda. Con ligeras variantes y algunas excepciones, los productores que entrevistamos durante el trabajo de campo opinaron que el nivel de calidad de la asistencia técnica es prácticamente el mismo, no ha mejorado ni empeorado. Muchos de ellos afirman que no precisan a los ingenieros más que para la entrega de las ministraciones o el arreglo de asuntos administrativos, ya que los métodos del cultivo son básicamente los mismos que antes.

Aunque esta opinión refleja la reticencia de los entrevistados a dejarse supervisar, acierta en el hecho de que, para la mayoría de los tabacos –excepto el virginia hornos seco, cuya situación será analizada más adelante– el proceso productivo en el campo no ha variado en lo fundamental. Ciertamente, se han introducido mejores variedades; una de las compañías aumentó la densidad o número de plántulas por hectárea (Agroindustrias Moderna); supuestamente se empiezan a utilizar, según Tadesa, insecticidas biológicos, fertilizantes minerales y formas de control biológico menos agresivos que los

agroquímicos<sup>175</sup>, pero no se ha registrado una mayor tecnificación o mecanización de cultivo ni ninguna innovación tecnológica especial en lo que a la fase agrícola se refiere, excepto en el tabaco para hornos que será considerado en el apartado 5.3.6. Las compañías habilitadoras, argumentan que esto no es posible con una estructura minifundista como la que caracteriza al estado de Nayarit. Los productores han sido obligados a elevar sus niveles de eficiencia y productividad sobre la base de condiciones técnicas similares a las de la época de Tabamex.

El grupo Pulsar, al que pertenece Empresas La Moderna, ha realizado cuantiosas inversiones en investigación agrobiotecnológica aplicada a las diversas actividades que desempeña en actividades agropecuarias y forestales en diversos estados de la República, como son la producción y venta de semillas mejoradas, plántulas de hortalizas y de tabaco producidas en invernaderos con tecnología de punta, de productos frescos hortícolas y frutícolas (jitomate, pimiento verde, papaya y otros) tanto para consumo nacional como para exportación, el desarrollo de plantaciones de eucaliptos para la producción de celulosa, etcétera. Ha desarrollado un alto grado de integración de sus actividades a través de una importante red de puntos de venta de maquinaria, equipo agrícola, sistemas de riego, invernaderos y agroquímicos por medio de su subsidiaria Agroservicios Moderna (AGROSEM). La compra de la empresa Empaques Ponderosa en 1994 le permitió surtir a la cigarrera con las cajetillas y envolturas para los cigarrillos y a todas sus empresas hermanas con los diversos empaques de cartón y de diverso tipo que se requieren. Su

---

<sup>175</sup> Como las compañías están sumamente temerosas de informes sobre violaciones a la ecología, ya que han sido objeto de muchas denuncias sobre sus abusos en el empleo de agroquímicos y sus efectos en los jornaleros que los manipulan, a veces tienden a manejar información para aparentar que algo hacen por mejorar la situación. Hay que tomar con reservas este tipo de información, ya que en el campo no pudimos corroborar el empleo de tales insumos menos tóxicos.

sistema de comercialización de productos del tabaco es el más importante, con 300 00 puntos de venta en toda la República mexicana (Malo 1996: 8).

Probablemente debido a la formación profesional como agrónomo del presidente del grupo Pulsar, Alfonso Romo, y obviamente a la gran cantidad de negocios relacionados con actividades agropecuarias, este grupo abrió uno de los centros de investigación agrobiotecnológica más importantes del mundo, el Centro Internacional de Investigación y Capacitación Agropecuaria A.C. (CIICA) ubicado cerca de Tapachula, Chiapas, cerca de la frontera con Guatemala, en una de las regiones de mayor diversidad biológica del país, donde ha contratado renombrados científicos de varias nacionalidades. Esta transnacional mexicana se convirtió en uno de los principales productores de semillas, después de haber comprado dos grandes empresas norteamericanas y una alemana (Asgrow, Petoseed y Royal Silus respectivamente) que contaban con bancos de germoplasma y laboratorios de alta tecnología en más de 20 países, creando en 1995 Seminis Vegetables Sedes, para llegar a ser la empresa líder de semillas vegetales del mundo con una participación de cerca de 25% del mercado mundial (Massieu 1995; Malo 1996; Expansión 15/I/1997; Agrobusiness junio 1996).

El grupo Carso, más grande que el grupo Pulsar pero mucho más diverso en cuanto al giro de sus compañías, no tiene intereses en el sector agropecuario más que en el negocio del tabaco. Su método de distribución no es tan directo, sino que se realiza a través de mayoristas a los que cobra comisiones, aunque también tiene subsidiarias que se dedican a la elaboración de papel y paquetería industrial (Malo 1996: 7). De ahí que el complejo Tadesa-CIGATAM no presente un grado de integración comparable. Tadesa no ha realizado inversiones tan sustanciosas en investigación, pero tiene sus campos experimentales en Nayarit y en Papantla, Veracruz y una infraestructura mínima en el

primero de los estados. Este escaso interés en parte se explica debido a que su asociación con la Philip Morris International le permite tener un intercambio tecnológico con el exterior, considerando que esta transnacional mantiene una vigilancia de la producción de sus marcas concesionadas. Como veremos más adelante al analizar el tabaco para hornos durante los noventa, no hay lugar a dudas de que Agroindustrias Moderna estuvo mucho más avanzada, durante los noventa, en cuanto a la aplicación de innovaciones y esquemas novedosos en la producción del tabaco, lo que le implicó también una inversión mucho mayor.

Sin embargo, el hecho de que se aporten nuevos insumos y variedades de tabaco por sí solo no repercute en un aumento de la calidad, si es que las innovaciones no se dan en los procesos productivos en el campo y si se siguen presentando deficiencias en la aplicación del paquete tecnológico. Haciendo la evaluación cuantitativa de los rendimientos, si contrastamos las columnas de los rendimientos generales de los cuadros 5 y 25, podemos notar que ha habido un incremento respetable, aunque no espectacular: se pasó de un promedio de 1.58 toneladas por hectárea en la época de Tabamex a 1.77 desde la privatización. El aumento más importante se dio en la temporada 1995-1996, llegándose a 2.21 toneladas por hectárea, lo que podría explicarse en parte por las particularmente buenas condiciones climatológicas que imperaron, pero también podría marcar una pauta cercana a las 2 toneladas por hectárea si es que no se registran situaciones adversas debidas a fenómenos naturales, como la plaga del moho azul durante la temporada 1996-1997. En este ciclo la productividad se derrumbó a 1.52 toneladas por hectárea. Empero, la tendencia apunta a un alza ya que en los 10 ciclos transcurridos ya ha habido por lo menos cuatro en los que se ha superado el mejor rendimiento de Tabamex que fue de 1.87 toneladas por hectárea en el transcurso de 18 años.

Al no haber habido grandes cambios en términos de utilización de maquinaria y equipo, el aumento en los rendimientos se explica, en gran medida, por el mayor esfuerzo que deben realizar los productores en el terreno productivo. También se registró una mejoría de los niveles de calidad, pero éstos están todavía muy lejos de los que las compañías esperaban. De acuerdo a entrevistas realizadas con ejecutivos de las dos grandes compañías realizadas en 1996, cuyo diagnóstico fue ratificado en 1998, se nos informó que el tabaco mexicano podía competir a nivel internacional en términos de costos (ya que es comprado a un precio bajo a los productores), pero no en términos de calidad “todavía”, pero nos fue imposible obtener información estadística más detallada, como por ejemplo la proporción del recibo de acuerdo a la clasificación efectuada. La presión que se ha ejercido en la supervisión y el recibo del tabaco han impactado en algo, pero no en la magnitud que se esperaba. Desde el punto de vista de los productores, lo que sí se ha dado es una intensificación de sus ritmos de trabajo e involucramiento en la parcela, pero no acompañado de un aumento de sus niveles de ingresos sino todo por el contrario, como veremos en el siguiente apartado.

#### **5.3.5. Ingresos, eficiencia, productividad y calidad**

El principal motivo de inconformidad de los tabaqueros desde la privatización reside en el hecho de que están obligados, si pretenden obtener el mejor precio, a producir en forma mucho más eficiente, sin que ello se traduzca, para los que logran hacerlo, en una notable mejoría de sus remuneraciones ya que los precios tuvieron una tendencia a la baja desde principios de la década y solamente empezaron a recuperarse después de la devaluación del peso en diciembre de 1994 (véase cuadro 32). Deben trabajar más para apenas obtener el mismo nivel de ingresos o incluso uno menor. Los que, por diversos motivos, no pueden

mejorar la calidad de su producto y que representan un gran número, llegan a obtener ganancias mínimas e incluso pérdidas, es decir, menos de lo que representaba el importe de la habilitación a inicios del ciclo. Sus deudas, como vimos, son absorbidas por sus compañeros de los grupos solidarios.

Si analizamos con detalle los cuadros 33 (rendimientos) y 34 (alcances por hectárea) y los contrastamos con los cuadros 20 y 21 correspondientes a la época de Tabamex vistos en el capítulo 4, podemos notar que, aún en temporadas de muy buenos rendimientos (1994-1995 y 1995-1996), los alcances fueron mucho más bajos, cerca de la mitad, de lo que fueron en los buenos años de Tabamex de los setenta (1973-1974 y 1975-1976) y similares o apenas un poco más elevados que los peores años de esta década (1974-1975 y 1976-1977) y son parecidos a los del único año de que disponemos cifras de la década de los ochenta, que fue un mal año desde el punto de vista de los rendimientos. A ello hay que agregar que una parte de los alcances que era adelantado en la cuotas de habilitación (ingreso anticipado) ha desaparecido, lo que merma considerablemente todavía más los ingresos totales.

Pasando ahora a una comparación del desglose de las cuotas de habilitación con relación a la época de Tabamex visto en el capítulo 2, podemos notar que, entre las temporadas 1976-1977 y 1996-1997, en un lapso de 20 años, la proporción de los salarios para las variedades más intensivas en mano de obra (virginia sarta sol y burley semi sombra) ha bajado de un promedio del 54% al 36%, mientras que la de los servicios ha aumentado del 28% al 32% e insumos del 18% al 32% (véase cuadro 35). Para las variedades más intensivas en servicios (burley sombra mata y virginia verde y sarta<sup>176</sup>) se pasó de 40% a 25% en jornales, de 50% a 42% en servicios y de 10% a 33% en insumos.

---

<sup>176</sup> Recuérdese que en los noventas esta variedad pasó a ser llamada virginia hornos secco.

En otras palabras, un aumento común a ambas categorías es en el renglón de los insumos, los cuales casi se han duplicado en el primer caso y triplicado en el segundo; en el de los servicios la proporción de éstos ha subido y bajado respectivamente, aunque no en forma tan notable.

Donde ha habido una fuerte variación es en cuanto a los salarios, que han descendido en ambos tipos de variedades. Aunque no podemos establecer conclusiones demasiado tajantes en cuanto al aumento o no de la mecanización ya que ésta entra en el rubro de servicios (no tenemos los datos desglosados para la época de Tabamex), ésta no representaría una tendencia a resaltar ya que no se han dado cambios notables desde el punto de vista del desarrollo tecnológico desde la privatización. Así, por un lado, se confirma que la denominación de las dos categorías sigue siendo correcta ya que lo que las distingue es que las primeras son más intensivas en mano de obra y las segundas en servicios, al estar prácticamente igual en insumos. Por la otra, al regresar al cuadro 34 se puede notar que, a diferencia de Tabamex, el burley sombra mata ha dejado de ser una de las dos variedades más redituables para sumarse al virginia sarta sol y burley semi sombra entre los menos redituables, y dejar en este lugar solamente al virginia hornos seco. Esto explica porqué las protestas de los productores de la costa-sur, donde se produce este tipo de tabaco, han sido de lo más virulentas (este aspecto será analizado más adelante).

Sin embargo, no obstante esta baja en la parte que corresponde a salarios dentro de la habilitación, todavía se mantiene un margen de salarios para todos los tipos de tabaco y además, para la reproducción de la unidad doméstica, se vuelve crucial apropiarse de la mayor parte posible de los salarios y de otros pagos contemplados en la habilitación, sobre todo en este contexto signado por la crisis y la ausencia de alternativas para los agricultores. Las unidades campesinas pueden apropiarse también, como vimos, de parte de los pagos

para servicios realizados con animales o equipos simples y si, además, tienen un tractor, equipo de riego o una camioneta, lo cual no es demasiado inusual en el caso de los tabaqueros nayaritas, pueden quedarse con parte de los servicios realizados con maquinaria y equipo. Todavía más que antes, acaso ahora sí realmente, las unidades económicas campesinas restringen la contratación de jornaleros externos al máximo, aunque de acuerdo a varias personas entrevistadas no se ha eliminado el fenómeno del “pequeño patrón”.<sup>177</sup>

También hay que considerar que, a pesar de que ahora ya no está prohibido tener más de 5 hectáreas, puede seguir resultando conveniente acumular varias parcelas a nombre de familiares para aumentar el número de beneficiarios del seguro social. Hasta fines de los noventa no se había registrado algún tipo de control más estricto por parte del IMSS, ya que a las compañías poco les afecta la multiplicación de los contratos, pero es posible que esto se empiece a dar. Tal multiplicación también obedece a la estrategia de algunos productores de aumentar la escala de producción para atender más de un predio, lo cual permite aumentar los niveles de empleo y organizar más eficientemente el trabajo doméstico. En este caso se trataría de un fenómeno nuevo, ya que quienes lo hacían en la época de Tabamex eran los productores de los estratos más altos basados en la contratación de jornaleros, los cuales ya no tienen que recurrir a la simulación para hacer lo que siempre han hecho. Este tipo de unidades campesinas que captan los salarios de la habilitación de una o varias parcelas no tienen mayor interés en el desarrollo de procesos de compactación de tierras y aplicación de tecnologías ahorradoras de mano de obra. Tampoco es el caso de los productores que se limitan a una parcela y además tienen otras actividades agrícolas y asalariadas.

---

<sup>177</sup> No va a ser fácil modificarla en vistas del avanzado promedio de edad de la mayoría de los tabaqueros, pero entre los habilitados más jóvenes no se ha reproducido esta costumbre ya que la mayoría trabaja sus parcelas.

Sin embargo, existe cierto peligro en asumir que todas las unidades campesinas se basan en el trabajo familiar. En el trabajo de campo nos hemos encontrado con campesinos que, por no disponer de fuerza de trabajo familiar y/o por sus condiciones de salud y edad avanzada, contratan trabajadores externos para casi todas las labores agrícolas. Solamente pueden embolsarse la liquidación al finalizar el ciclo, quedando con un muy limitado margen de alcances, o deben recurrir al desvío de parte de los recursos para su propio consumo, en detrimento de la calidad del producto final. Uno de los problemas de los modelos teóricos referidos al campesinado es que asumen que las unidades domésticas siempre tienen abundante fuerza de trabajo, lo cual se puede volver problemático en situaciones como México donde los ejidatarios que se mantienen en los ejidos tienen un alto promedio de edad y además no siempre disponen de esta fuerza de trabajo familiar. En buena medida esto se debe a la migración de los más jóvenes. Estos a los sumo tienen alguna ayuda de las remesas que les envían sus familiares.

Estos casos ejemplifican que muchos productores se ven obligados a preservar las prácticas de desvío de la habilitación por motivos de subsistencia inmediata, en detrimento de los alcances al finalizar el ciclo, pero también existen resabios de una actitud cultural que todavía no ha sido superada tendiente a sacar a toda costa provecho de la habilitación y realizar los trabajos tal como se acostumbraba antes y no como se exige en la actualidad. Muchos productores siguen tomando recursos de la habilitación y desviándolos al consumo doméstico o a otros cultivos, aún cuando esto repercuta en una deficiente calidad del producto. El que no hayan cambiado radicalmente este tipo de prácticas como se podía suponer que sucedería con el sistema de los precios diferenciales, explica en parte el reducido monto de los alcances. El hecho de que los rendimientos hayan subido es un signo cuantitativo, no determina necesariamente que la calidad sea la óptima. Como acabamos de

observar, no disponemos de la información que nos diga en qué medida ha mejorado realmente la calidad de la materia prima, no podemos opinar en qué grado ha resultado la presión que se ha ejercido, pero de acuerdo a diversas fuentes podemos suponer que hasta avanzada la década de los noventa los resultados no habían sido los que las empresas habilitadoras buscaban.

Sin embargo, más que un problema de cultura y “educación productiva”, como plantea la iniciativa privada (aunque también lo es), a nuestro juicio se trata sobre todo de un problema de elección racional: los ingresos finales son demasiado bajos como para ameritar la dedicación plena que ésta pretende de parte de los campesinos. Aparentemente estamos ante un círculo vicioso donde la parte empresarial eventualmente incrementaría los precios si obtuviera la calidad deseada (aunque con una tendencia a dejarlos lo más bajo posibles) y los productores no se esmeran en aplicar correctamente el paquete tecnológico porque no reciben los ingresos que consideran justos. En última instancia, para los productores, se impondrá seguramente el dicho cálculo: considerando un conjunto de variables que tienen que ver con la reproducción ampliada de la unidad doméstica, si resulta más conveniente desviar los recursos que aplicar cuidadosamente el paquete tecnológico, estas prácticas se seguirán realizando. Si se diera el caso contrario, de todas formas se necesitará un período transitorio ya que los productores han creado, en su percepción, una serie de “derechos” y éstos tomarán cierto tiempo en modificarse. La cultura de la eficiencia y la productividad no es algo que se logra de un día para el otro, especialmente considerando los antecedentes de la época de Tabamex, y sin mayores incentivos para lograrlo en la época actual.

Los únicos ámbitos de la fase de plantación-secado donde se han registrado notables cambios es en la fase de los planteros y en la producción del tabaco para hornos, pero éstos

son más bien de orden organizativo en el caso de Tadesa y sólo en el de Agroindustrias Moderna se puede hablar de cambios tecnológicos y organizativos a la vez, de una reestructuración completa e integral, incluso de una revolución del proceso productivo, aunque de alcance limitado porque el hectareaje que cubre es reducido. Los otros grandes cambios, que también difieren en cuanto a su estrategia y alcances, se dieron en la fase preindustrial del desvenado, pero éste es un aspecto que no podremos desarrollar más que muy superficialmente en este trabajo. En el siguiente apartado analizaremos estos dos proyectos.

### **5.3.6. Agroindustrias Moderna y Tadesa: dos proyectos de modernización productiva diferentes**

Cuando se hicieron los estudios previos a la privatización de Tabamex, los funcionarios encargados de la misma planteaban que México tenía ventajas comparativas en los tabacos burley que emplean una alta proporción de mano de obra, aunque era poco competitivo en el virginia para hornos, cuya producción en la fase agrícola era susceptible de ser mucho más tecnificada y su curado, realizado en hornos concentrados en grandes plantas, era sumamente costoso debido a la presencia de los "poderosos sindicatos afiliados a la Confederación de Trabajadores de México (CTM)" (Saldívar 1991: 82). Esta variedad, cultivada casi en su totalidad en el municipio de Santiago Ixcuintla, aunque casi no se exporta, representa un insumo muy importante para las mezclas de tabaco utilizadas en los cigarrillos nacionales. En este diagnóstico se concluía que convenía descentralizar el curado construyendo o instalando hornos en el campo, en sustitución de los 807 hornos -537 de los

llamados tradicionales<sup>178</sup>, 234 de tipo moderno o "Bulk Curing Barn" (BCB) y 36 híbridos<sup>179</sup> de las siete plantas de Tabamex (cfr. cap. 2).

Las dos grandes compañías, únicas que habilitan este tabaco, influyeron en el diseño de esta estrategia, probablemente no tanto para abaratar costos sino sobretodo para deshacerse de compromisos de tipo laboral. Al llevar los hornos al campo, dentro de las parcelas de los productores o en lugares aledaños, se les transfirió a éstos la responsabilidad de la relación laboral con los empleados encargados de operarlos, en caso de que no sea la unidad doméstica la que se ocupe de ello. En el esquema de Tadesa, la idea es que sean los propios productores los que se encarguen del curado, ya que se supone que tienen interés en realizar el trabajo de la mejor manera posible. Mientras se construían suficientes hornos particulares en el campo para hacerse cargo de la producción, la ARIC administró bajo un contrato de comodato (préstamo) con la Federación las plantas, cobrando a las empresas por el curado de su tabaco ("dio la cara por las empresas"), hasta que Tadesa y Agroindustrias Moderna pudieron prescindir completamente de dichas plantas en la temporada 1994-1995, cuando fueron cerradas. La ARIC tuvo el desafortunado papel de encargarse de la liquidación de los alrededor de 3 000 trabajadores eventuales que quedaban en la época (*La Jornada* 15/I/95). Esto generó un profundo malestar en el municipio de Santiago Ixcuintla, que se expresó en la toma de las instalaciones de los hornos y otras manifestaciones públicas de descontento.

Cabe recordar que el Sindicato de Trabajadores y Trabajadoras de la Industria Cigarrera, del Tabaco, Similares y Conexos, afiliado a la CTM, detentaba el contrato colectivo en todas las áreas de Tabamex (administrativas e industriales) y había logrado en

---

<sup>178</sup> Para la descripción de los hornos tradicionales véase el cap. 2.

<sup>179</sup> Para la descripción de los hornos BCB, véase el cap 2.

el transcurso de los años condiciones de trabajo, prestaciones y niveles de ingresos envidiables para muchos trabajadores de la entidad y del país. Al desincorporarse Tabamex la relación laboral con el antiguo patrón fue terminada, y este sindicato había aceptado que en los hornos se trabajara bajo las condiciones mínimas establecidas en la Ley Federal del Trabajo. No obstante este ofrecimiento, no se dio marcha atrás con el proyecto, aún cuando significaba un despilfarro de la infraestructura instalada ya que, excepto algunos hornos BCB que pudieron ser reciclados, todos los demás, al ser inamovibles, quedaron inservibles. Considerando que en la época actual los problemas laborales no deberían representar una barrera dada la disminución de las pretensiones de los sindicatos -y considerando que la ARIC hubiese podido administrarlas, ya que además tenía camiones para transportar el tabaco verde de las parcelas<sup>180</sup>- las plantas de hornos permitían la implementación de economías de escala y además hubieran podido evitar el enorme gasto que significó la construcción de nuevos hornos, además del despilfarro arriba comentado. Sin embargo, a la luz de las irregularidades que se cometieron durante el corto período de gestión de las mismas -aspecto que será analizado sucintamente más adelante-, se demostró que la iniciativa privada no carecía de argumentos para proceder en este sentido, aunque el problema podría haber sido evitado mediante su concesión a particulares.

En cuanto a la modalidad de operación de los hornos en el campo, en este aspecto existe una diferencia importante de estrategias entre Tadesa y Agroindustrias Moderna. Sin embargo, antes de hacer este análisis hay que precisar que la superficie plantada de esta variedad de tabaco ha descendido desde que se cerraron definitivamente las plantas de hornos, como efecto de la resistencia de los tabaqueros a aceptar los cambios propuestos.

---

<sup>180</sup> Estos camiones, inutilizados para la producción de tabaco, muy probablemente sirvieron para negocios personales de los líderes.

En efecto, de un porcentaje cercano al 30% durante las primeras cuatro temporadas –muy parecido al porcentaje de la segunda mitad de la década de 1980 (véase el cuadro 8)- se pasó a 16.1% en la temporada referida, para apenas acercarse al 20% en los siguientes ciclos (cuadro 36). En la última temporada de la que disponemos de datos desagregados por tipos de tabaco y compañías, el porcentaje que correspondió a Tadesa fue de 12%, mientras que a Agroindustrias Moderna 6.6% del total de la superficie.

Cuando se entabló la pugna por el control de las mejores tierras tabaqueras en el año de 1990, Tadesa ofreció un nuevo esquema más rápidamente que Agroindustrias Moderna, consistente en vender a los productores, agrupados en grupos solidarios, hornos de tipo tradicional, en un plazo de diez años. En este caso el sistema organizativo de la producción no cambia, ya que las superficies siguen estando separadas, los productores mantienen sus contratos individuales y el sistema productivo es el mismo. No se trata de una compactación sino de la suma de diferentes unidades productivas que se coordinan solamente para el curado. Para la producción de alrededor de 20 hectáreas se necesitan por lo menos 4 hornos, ya que cada uno cubre entre 4 y 5 hectáreas. Cada horno tradicional costó alrededor de \$ 60 000.00 en 1996 (7 895 dólares del mismo año). Hacia fines de 1998, la compañía había construido alrededor de 465 hornos tradicionales, además de haber financiado la compra de cerca de 250 hornos de tipo BCB o modernos de fabricación nacional a productores que tienen escalas más grandes de producción (más de 60 hectáreas), con lo que en conjunto se tenía la capacidad de atender de 2800 a 3000 hectáreas. Según el Ing. Renato Olmedo, Director de Investigación de Tadesa, la construcción de hornos tradicionales en las parcelas de los pequeños productores está prácticamente concluida y se planea seguir dando crédito a productores más grandes para la

compra de hornos BCB, maquinaria y equipo tecnológicamente más avanzados. La cuota anual para pagar los préstamos se descuenta al calcularse la liquidación.<sup>181</sup>

Uno de los problemas que enfrentaron los grupos que adquirieron los hornos tradicionales fue que, además del bajo nivel de las liquidaciones de los primeros años de la privatización, tuvieron que abonar el monto relativo a la amortización de la deuda, por lo que prácticamente no tuvieron "sobrantes" o éstos fueron negativos<sup>182</sup>. Los resultados fueron tan desconcertantes que varios grupos solidarios empezaron a abandonar sus hornos. Según el Ing. Héctor González Castañeda, se trató de 5 o 6 grupos, en posesión de alrededor 20 hornos.<sup>183</sup> Para evitar un número mayor de deserciones, Tadesa se vio obligada a ofrecer una "bonificación" o "crédito al curado" para el virgínia hornos seco a partir de la temporada 1994-1995, consistente en un sobreprecio pagado de acuerdo a un determinado nivel de calidad. Esta medida, para hacer menos difícil la situación, aunque era temporal, todavía se siguió manejando hasta fines de la década, pero no era pagada en efectivo sino repercutía en una disminución de la deuda. En algunos años también se otorgó un bono adicional por productividad. De acuerdo a la información de que disponemos, esto se efectuó durante las temporadas 1996-1997 y 1997-1998 y consistía en un aumento del 25% arriba del precio promedio por alcanzar más de 1 800 kilogramos por hectárea.<sup>184</sup>

De acuerdo a Renato Olmedo, este esquema de compensación de emergencia obedecía a la necesidad de ayudar a los productores hasta que aprendieran a manejar adecuadamente estos hornos. A su juicio, las dificultades se debían fundamentalmente a la escasa preparación de sus operadores, por lo que ofrecieron cursos de capacitación para

---

<sup>181</sup> Entrevista realizada en Tepic, 3/VII/98.

<sup>182</sup> En el lenguaje de Nayarit (por lo menos de los años noventa) se habla no de "alcances" sino de "sobrantes", para referirse a las utilidades. Ello es ilustrativo de la devaluación del significado del término.

<sup>183</sup> Entrevista realizada en San Cayetano, Tepic, diciembre de 1996.

<sup>184</sup> Entrevista, op. cit.

solucionar este problema<sup>185</sup>. En lo que respecta a los hornos que fueron abandonados, asegura que no hubo ningún problema en negociar con las personas que los habían adquirido y que siempre se llegó a un acuerdo para permitir el acceso a otros grupos, a pesar de estar en las parcelas de sus antiguos dueños. Desde la entrada en vigor de la nueva legislación agraria, los contratos establecen que las superficies donde éstos se encuentran instalados pasan a ser propiedad de la empresa en caso de ruptura del acuerdo, para que ésta no tenga ninguna barrera para traspasarlos a otros agricultores.

El mismo ingeniero de Tadesa sostenía que los hornos tradicionales tienen la ventaja de ser más económicos que los BCB de su competidora en el costo de construcción, por lo que la deuda de los productores es más fácilmente pagable. La calidad no se vería alterada y el curado sería muy bueno si se utilizaran adecuadamente y, además, se trata del tipo de tabaco que requiere la empresa. En esta entrevista aseguró que, en Tadesa, basados en el modelo familiar brasileño, consideran a los campesinos, más que como simples proveedores de la materia prima, como "socios" en un negocio en el que todos deben ganar. A diferencia del modelo canadiense-norteamericano de Agroindustrias Moderna, que involucra totalmente a la empresa en la administración de sus unidades, los de Tadesa "creen mucho más en el productor" y pretenden llegar a una situación en la que la totalidad del proceso productivo esté en sus manos, desde que éste da inicio con los planteros hasta la entrega de la hoja curada a las desvenadoras. Durante el período que estamos analizando en este capítulo, es decir hasta antes del cambio de propiedad del complejo tabaquero en beneficio de la BAT y la Philip Morris, de acuerdo a varios entrevistados, esta estrategia se

---

<sup>185</sup> En la idea de Tadesa, para evitar el fenómeno del "pequeño patrón" que no labora directamente su predio, los dueños de los hornos deberían ser los que se ocupen del curado, al estar estimulados por la perspectiva de lograr una mejor calidad y precio más alto. Sin embargo, poca asistencia se había registrado en los cursos de capacitación para mejorar el curado, y los productores usualmente mandaron a sus curadores. Entrevista con Renato Olmedo. Tepic, diciembre de 1996.

tradijo en un virtual abandono de los productores a su suerte, ya que Tadesa dedicaba muy poco esfuerzo a la asistencia técnica y sólo controlaba la calidad en el recibo.

La estrategia de Agroindustrias Moderna para el tabaco de hornos es muy diferente, es mucho más sofisticada tecnológicamente e implica altos niveles de inversión. A diferencia de lo que acontece con Tadesa, aquí se desarrolla un esquema de asociación con los productores donde éstos pierden el control de sus parcelas y el proceso productivo pasa a ser gestionado en forma integral por la compañía. Los módulos son unidades relativamente compactas que tienen un promedio de 65 hectáreas cada uno. Ninguno de ellos está totalmente unificado, pero las superficies que los componen son suficientemente grandes como para hacer posible el uso de maquinaria pesada. El primer módulo fue instalado en forma experimental en 1991. En 1992 ya habían siete más y, para la temporada 1996-1997, éstos sumaron 21 en operación, abarcando una superficie total de 1 400 hectáreas, alrededor de 1 200 útiles para cultivo. El número de socios y su aportación en hectáreas varía mucho: los hay de 1 persona con 80 hectáreas, 3 personas con 61 hectáreas, 2 personas con 100 hectáreas (en estos casos se trata de propietarios privados); 15 con 103; 19 con 68 y 30 con 66, en los ejemplos en los que obtuvimos información. La mitad de las ganancias al finalizar la temporada cae en manos de la empresa para amortizar la deuda proveniente de la inversión aportada y la otra mitad la reciben los socios productores.<sup>186</sup>

En los hechos, se puede hablar de dos tipos de módulos: aquellos que se basan en asociados pequeños productores ejidales que emplean predominantemente mano de obra campesina, donde los jornaleros son los propios socios, y aquellos que funcionan con una

---

<sup>186</sup> En el presente capítulo nos situamos en un nivel sobre todo descriptivo, pero en el capítulo 7, cuando se realice una evaluación y comparación de las diferentes asociaciones de las distintas regiones, se hará una discusión de carácter más teórico sobre a las relaciones sociales que se desenvuelven a su interior y otros aspectos relevantes, como la idea de que en los módulos agroindustriales las ganancias se “comparten”.

dinámica netamente empresarial basados en la contratación de jornaleros externos, donde los socios son propietarios privados y grandes ejidatarios que aportan la tierra. Cada módulo está equipado con un promedio de 11 hornos BCB de tecnología de punta importados de Canadá (lo que equivale a un horno por cada 6 hectáreas); dos tractores con arado, rastra y cultivadora; un aparato aplicador de líquidos; dos equipos de riego, un pequeño vehículo sin tracción para labores en el campo y una camioneta<sup>187</sup> La empresa tiene a disposición, para ser rentada por los módulos, de cosechadoras automáticas y equipo de campo diverso, pero la utilización de las cosechadoras automáticas es optativa. Al principio la asociación estaba concebida por un lapso de 10 años, al cabo de los cuales la infraestructura pasaría a manos de los campesinos que aportaron la tierra, pero después de la crisis de diciembre de 1994 el plazo se alargó a 16 años, aunque en 5 de los módulos más antiguos quedó en 13 años.

En abril de 1998 Agroindustrias Moderna había establecido un total de 21 módulos y estaba en proceso de construir 7 más para llegar a 28 módulos con 1 850 hectáreas en total con 350 hornos BCB<sup>188</sup>. Al igual que en Tadesa, después de las reformas se compró la superficie donde se concentran los hornos y la maquinaria. Esta área se encuentra asfaltada, tiene una malla metálica que la rodea y alberga otras instalaciones, particularmente las eléctricas. En el caso de Agroindustrias Moderna solamente hubo durante los noventa una situación de abandono de un módulo realizada por dos pequeños propietarios en el ejido de “La Presa”, Municipio de Santiago, al inicio del experimento, pero aparentemente se trató más bien de que éstos cambiaron de parecer cuando los hornos ya habían sido llevados.

---

<sup>187</sup> La infraestructura de un módulo promedio de 60 hectáreas cuesta, sin incluir los hornos, alrededor de 300 000 dólares de 1996, mientras que 11 hornos BCB cuestan más de 400 000 dólares (37 800 dólares cada uno), lo cual significa un total aproximado de 700 000 dólares (información recabada durante el trabajo de campo)

<sup>188</sup> Entrevista con el Ing. Arturo González de Agroindustrias Moderna, Coordinador de Supervisores de campo, Santiago Ixcuintla, 25/IV/98

Como el equipo agrícola y los hornos son transportables, fueron retirados sin mayor problema, aunque ignoramos si la inversión que se llegó a realizar para instalarlos (superficie asfaltada, líneas eléctricas) fue cuantiosa. También supimos en el trabajo de campo de casos de conatos de abandonos individuales de pequeños productores con un reducido número de hectáreas, lo cual generaría problemas ya que la superficie debe ser sustraída del módulo, si es que la empresa lo permite, pero tampoco pudimos conocer su desenlace.

No nos fue posible cuantificar el número de módulos según los dos tipos arriba descritos, pero según Agroindustrias Moderna predominan aquéllos basados en socios pequeños productores mientras que los de socios empresarios serían la minoría. Si tomamos un módulo del ejido San Isidro, municipio de Santiago Ixcuintla, que tiene 19 socios con 67 hectáreas (3.5 per cápita), las personas entrevistadas manifestaron que 12 de 19 socios -es decir 63%- trabajan, si así lo desean, de tiempo completo (seis días a la semana) los seis meses de la temporada que requieren mayores labores manuales. Estos ejidatarios, según la empresa, pasaron de un día al otro a ser flamantes “empresarios”<sup>189</sup>. El jornal de 8 horas se paga como establecido en la cuota de habilitación. Después de los socios, tienen preferencia para ser contratados sus familiares y, en última instancia, se recurre a jornaleros externos.

Sin embargo, las fuentes de trabajo han disminuido debido a la mecanización del cultivo. De acuerdo al Ing. González Castañeda, los módulos ya no emplean más que un promedio de 110 jornales por hectárea, en contraste con las demás variedades, incluyendo

---

<sup>189</sup> En la entrada de este módulo había un cartel en 1996 con el esquema del módulo y los nombres de los 19 “empresarios” que lo integran con un promedio de 3.5 hectáreas cada uno. Lo curioso es que junto con lo socios se señalaban las escasas parcelas que rompen con la compactación, pertenecientes a productores que prefirieron no asociarse, probablemente para inducirlos a no quedarse atrás....

el tabaco para hornos de Tadesa, que emplean el mismo promedio de Tabamex de 150.<sup>190</sup> Esto significa que la contratación de familiares no es demasiado significativa y la de jornaleros externos todavía menos: para estos últimos es sobre todo estacional y se limita particularmente a la selección del tabaco una vez que éste ha salido de los hornos, donde se forman grupos de jóvenes jornaleros (en su mayoría mujeres) que lo clasifican de acuerdo a sus características y que trabajan alrededor de 2 meses. En los módulos que no utilizan las cosechadoras automáticas (opcionales), que son la mayoría, se contratan cuadrillas de cortadores para levantar la cosecha.

Las personas de más edad o que no quieren trabajar (también los "conflictivos", según la expresión de un directivo de Agroindustrias Moderna) no tienen ninguna obligación. En los hechos, prácticamente rentan la tierra, la cual les es pagada en forma de la ganancia que les corresponde por la superficie aportada -en la temporada 1995-1996 obtuvieron en efectivo un promedio de \$ 6 000.00 por hectárea, o sea 790 dólares de 1996 aproximadamente-, con la salvedad de que abonaron la misma cantidad para el pago de la infraestructura, de la que serán co-propietarios con los demás socios cuando termine el plazo fijado<sup>191</sup>. Sin embargo, habrá que ver en qué estado de desgaste ésta se encuentra cuando ello suceda, al igual que las tierras después de un uso intensivo de agroquímicos probablemente mayor que el promedio de la zona, ya que no hay cláusulas en los contratos que toquen los aspectos de la renovación de la tecnología y del cuidado ecológico. También habrá que ver si los productores desean seguir trabajando en colectivo, pero este tema no es objeto de preocupación por el momento.

---

<sup>190</sup> Entrevista op. cit

<sup>191</sup> Véase el cuadro 34. Allí aparece la cifra de 12 122.00, que es necesario dividir por dos.

La dirección del proceso productivo le corresponde a la empresa a través de uno de sus supervisores (ingenieros de campo) que se coordina con el administrador de cada módulo. Los últimos generalmente son socios con experiencia en el cultivo del tabaco y, si es posible que coincida, personas que han trabajado en los campos tabaqueros norteamericanos, hacia donde muchos productores de la región emigran temporalmente. El administrador, que devenga un salario mensual, en coordinación con el supervisor (que tiene otras superficies bajo su responsabilidad), es el que fija las tareas que se deben desarrollar cotidianamente, se encarga de la contratación y pago de los salarios y desarrolla diversas funciones organizativas y administrativas durante los siete meses del año -de mediados de octubre a mediados de junio- durante los cuales el módulo permanece abierto. Aunque no tiene obligación, se le recomienda ir al recibo al finalizar el ciclo para cerciorarse de que la producción sea bien clasificada.

A pesar de esta preeminencia de la empresa, el administrador puede tomar decisiones o "hacer las cosas a su manera" de común acuerdo con los socios. Cuando surgen problemas, se ventilan en asambleas mensuales en presencia del supervisor donde existe cierto margen para tomar decisiones, tales como pagos adicionales para algunas de las tareas, préstamos personales en situaciones de emergencia si no rebasan demasiado el presupuesto del costo del cultivo. Cuando hay gastos más significativos es necesario consultar a las instancias superiores de la empresa, pero generalmente se accede ya que éstos se recuperan deduciéndose de la liquidación al finalizar la temporada. La asamblea también toma decisiones de mayor trascendencia, como remover al administrador en caso de inconformidad de los socios, o pronunciarse sobre la utilización o no de las cosechadoras automáticas, tema sobre el cual ha resultado difícil convencer a los campesinos.

Además de la discusión acerca de la calidad del cosechado automático y su adaptación a los suelos de la región, lo cual suscita diversas opiniones a favor o en contra, en algunos módulos ha prevalecido la idea de no utilizarlas a pesar de que esto repercute en los alcances, debido a que permanece el "sentimiento social" de dar trabajo a las cuadrillas de cortadores. A decir de uno de los supervisores, "no se puede forzar a nadie dentro del módulo, todo debe hacerse en base al convencimiento". Había consigna de parte de los altos mandos de la empresa hacia los supervisores de intentar convencer a los socios campesinos de emplear las cosechadoras automáticas aún en épocas de suficiente oferta de mano de obra, para pagar menos por concepto de salarios, pero esto no funcionó y más bien se han utilizado solamente cuando ésta escasea.

Al igual que en los demás tipos de tabaco, en los módulos se buscan alternativas para emplear provechosamente los cinco o seis meses de inactividad de los campesinos. En este sentido se termina con la práctica tradicional de no sembrar las tierras tabaqueras durante la temporada de lluvias, porque además no se puede argumentar que se les paga suficientemente bien como para inducirlos a dejarlas en descanso. Nótese también que, debido a la necesidad de ocuparse del curado –tanto en las parcelas de Tadesa y en los módulos de Agroindustrias Moderna-, ya no existe el privilegio de trabajar tan solo cuatro meses como en la época de Tabamex en el virginia hornos, ni tampoco en la variedad sombra mata donde los productores se ocupan ellos mismos del curado de su tabaco desde la privatización.

En las entrevistas realizadas en 1994, directivos de Agroindustrias Moderna expresaron que estaban considerando, después de que se realizaran los estudios pertinentes, la posibilidad de introducir flores, frutas u hortalizas habilitadas por la empresa. Cuando el gobierno estableció el Programa de Apoyo Directo a los Productores Rurales (Procampo),

la balanza se inclinó a favor de los granos básicos por ser los receptores de los subsidios directos inaugurados ese año con motivo de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Así, después de haber experimentado con maíz y sorgo en 1995, la mayoría de los módulos optó por el segundo para 1996. Al igual que con el tabaco, la empresa habilita y los beneficios se comparten a mitad, sin considerarse en el arreglo el cheque del Procampo que gestiona y cobra el dueño de la propiedad donde se siembra, pero en este caso el esfuerzo, la contratación de mano de obra y la coordinación de los socios es mucho menor, por lo que la mayoría de los integrantes de los módulos se dedica a otra actividad.

Es interesante comparar el proceso de los hornos con el de los planteros, es decir las superficies dedicadas a la germinación de la semilla en almácigos para producir la plántula, ubicados en parcelas de productores pero cuya dirección técnica correspondía integralmente a Tabamex. En una superficie de 5 hectáreas se producen suficientes plántulas para sembrar 400 hectáreas. La novedad aquí consiste en que, además de que con las reformas a la legislación agraria de 1992 se legaliza el arrendamiento de tierras ejidales y por lo tanto ya no se incurriría en una irregularidad, Tadesa ensayó un sistema, mediante un convenio firmado con la ARIC, a través del cual la empresa habilita a los productores que quieren crear su propio plantero para que se autoabastezcan y produzcan un remanente para cubrir las necesidades de otros productores. Les proporcionan el financiamiento, los materiales y las semillas necesarias y, a cambio, reciben parte de la plantas producidas. Los dueños de los planteros se ahorran entre un 30 o 35% del costo de las plántulas y pueden vender su remanente a productores de la misma empresa, siempre y cuando se ajusten al precio acordado y al número de unidades que corresponden al financiamiento otorgado (González Castañeda 1995: 21).

Como los planteros exigen una alta contratación de mano de obra, estamos ante el mismo razonamiento de parte de Tadesa que para los hornos: más vale delegar a los productores estos procesos a que sea la empresa la que los administre directamente. Es decir, se pretende realmente habilitar a los productores en vez de rentarles la tierra como sucedía antes. Según Renato Olmedo, el sistema "centralizado" existe ya en muy pocos países, mientras que el de "autoconsumo", en proceso de ser implementado, redundará en una planta más barata y de mejor calidad ya que motivará a los productores a producirla para su propio beneficio. Sin embargo, esto tiene el peligro de que no se sigan adecuadamente los procedimientos y se afecte la calidad de los almácigos. Una persona conocedora del cultivo comentó que, con este sistema, se estaban haciendo buenos negocios en detrimento de la calidad de las plantas, ya que se producían más que las que correspondían en una determinada superficie, con lo que se podía llegar a obtener hasta el equivalente de una ganancia en 10 hectáreas de tabaco.

Cuando se inquirió al mismo directivo sobre esta situación, respondió que los resultados hasta ahora habían sido "encontrados", pues efectivamente habían surgido algunas quejas sobre la calidad de las plantas, pero que tenían la intención de mantener este sistema con la idea de que mejoraría en los próximos años, con el objetivo de llegar a una situación donde todos sus productores establecieran sus propios planteros de autoconsumo<sup>192</sup>. Sin embargo, al estallar la crisis del moho azul de la temporada 1996-1997, se atribuyó a los planteros de Tadesa la responsabilidad de la génesis y la propagación de la plaga, lo cual habla de lo delicado que puede ser la toma de decisiones en manos de particulares sin ninguna supervisión ni ingerencia de las autoridades fitosanitarias, federales o estatales, hasta después de que se plantea un serio problema en el

---

<sup>192</sup> Esta entrevista fue realizada en la Ciudad de Tepic, Nayarit, en el mes de mayo de 1996.

campo. Este suceso no determinó, sin embargo, que se retrocediera con la estrategia, pero el daño estaba hecho, ni que las autoridades competentes investigaran el asunto para fincar eventualmente responsabilidades.

Agroindustrias Moderna, por su parte, durante la mayor parte de la década de los noventa se empezó a manejar sobre la base de planteros tradicionales administrados centralizadamente, como en la época de Tabamex, y su innovación consistió en producir las mejores plantulas -particularmente las del tabaco virginia hornos seco- en invernaderos ubicados en la ciudad de Tepic y en sus campos experimentales en Chiapas. La inversión que esto significó, mientras funcionaron durante la administración del grupo Pulsar, fue considerablemente más alta que la de Tadesa pero, después de que la empresa fuera vendida a la BAT a mediados de 1997, ésta prefirió volver al sistema tradicional y desechó los invernaderos por considerarlos demasiado costosos. El problema es que los planteros – tanto los tradicionales como los de invernaderos- son sumamente dañinos para el medio ambiente, ya que utilizan bromuro de metilo en sus procesos productivos<sup>193</sup>, un agroquímico altamente tóxico para desinfectar la tierra que al evaporarse afecta la capa de ozono. México es signatario de un acuerdo internacional donde se compromete a erradicar este agroquímico para el 2005, lo que obliga a las compañías a reemplazarlos con el sistema de “flotación” (“floating”), o de “charolas”, como se les denomina en el campo, que no precisa de bromuro de metilo.

Este sistema empezó a utilizarse a partir de la temporada 1997-1998 y consiste en hacer germinar la semilla en un sistema de pequeños recipientes con otro tipo de productos

---

<sup>193</sup> Los planteros también pueden ser perjudiciales para los jornaleros que trabajan en ellos sin suficiente equipo de protección de los agroquímicos, como sucede en la gran mayoría de los casos, y para las poblaciones cercanas a los mismos. Patricia Díaz Romo, quien se ha dedicado a investigar el impacto de los agroquímicos en el tabaco, comenta que muchos planteros están ubicados en los mismos poblados donde viven los campesinos (entrevista realizada en la Ciudad de México, 11/IV/2001).

químicos donde el almácigo flota en el agua antes de ser transplantado. Es un sistema significativamente más caro, debido a los insumos que utiliza, y requiere capacitar a los productores, quienes en todos los casos se ocupan de su producción. De acuerdo al Ing. Núñez Camarena, para la temporada 1999-2000, Agroindustrias Moderna produciría 40% de su plántula con este sistema y el resto en planteros tradicionales, proyectándose que hacia más tardar el año 2004 el 100% se produciría de esta forma. Tadesa, aunque desconocemos en qué proporción, también inició este proceso de sustitución, mientras que las dos exportadoras, TPN y Dimon, todavía no lo habían iniciado esa temporada<sup>194</sup>. Como es habitual con Agroindustrias Moderna, aunque delegó a los productores el experimento, mantuvo un estricto control a través de sus supervisores. Tadesa, por el contrario -según un productor grande del municipio de Santiago Ixcuintla entrevistado en mayo de 1998, información que fue confirmada por otras fuentes-, al delegar el sistema a los productores sin suficiente capacitación, con una marcada descoordinación entre los diferentes niveles de transferencia de tecnología al campo, poco personal e insuficientemente capacitado también, tuvo deficientes resultados esa primera temporada.

Antes de pasar a los siguientes apartados, conviene hacer algunas observaciones acerca del impacto regional y estatal de la actividad tabacalera, o la “derrama económica” que ésta genera y sus efectos en el empleo. Es interesante comparar el cuadro 37 de fines de los noventa con el cuadro 10 que presenta cifras del año 1983, ya que nos demuestra que aunque el tabaco sigue siendo el principal cultivo, su superioridad con respecto a los otros cultivos ha disminuido notablemente. Desde el punto de vista de la superficie cosechada ha

---

<sup>194</sup> Entrevista realizada el 25/IV/98, Tepic. Como ya se mencionó, el hecho de que las empresas estén sumamente temerosas de informes acerca de su deficiente manejo ambiental, las puede llevar a exagerar sus esfuerzos para disminuir el consumo de agroquímicos, por lo que hay que tomar esta información con muchas reservas.

pasado del tercer lugar en 1983 al quinto lugar en 1999, pero sobre todo la diferencia que guarda como primer cultivo por el valor de la producción con respecto al segundo (caña de azúcar), tercero (frijol), cuarto (maíz) no es tan imponente como solía ser dieciséis años atrás. Antes el valor de la producción del tabaco era 50.4, 55.8 y 82.3% superior a las del segundo, tercero y cuarto cultivos, mientras que en 1999 estos porcentajes eran tan solo de 3.4, 7.3 y 41.7% respectivamente, y ahora no representa más que el 20.9% del valor de los 7 principales cultivos, cuando en 1983 esta cifra era de 43%.

También podemos contrastar el valor de la producción tabacalera de los años setenta con los noventa (no tenemos de cifras al respecto para los años ochenta). Los resultados que arroja esta comparación son realmente contundentes. Tomando el mismo grupo de temporadas veinte años después, se pasó de un promedio anual de 717 053 000 de pesos de 1996 entre 1975 y 1978 (cuadro 23), a uno de 362 530 000 entre 1995 y 1998 (cuadro 34). En otras palabras, el monto de dinero inyectado a la economía regional y estatal disminuyó aproximadamente en la mitad.

La disminución de la importancia de la actividad tabaquera relativa a otros cultivos y en términos absolutos no significa que haya perdido el lugar de principal cultivo y sobretodo de la principal actividad generadora de empleos en actividades agrícolas. En el cuadro 38 se presenta la derrama económica en términos de salarios que significó para la temporada 1995-1996, cifras que no tenemos para Tabamex. Ahora bien, si comparamos los jornales de los noventa con los de los de esa época distribuidos en tareas del campo (fase agrícola y elaboración de sartas), se infiere que éstos también cayeron en términos de su poder adquisitivo y de valor total. Por un lado han bajado en la misma medida aproximada que ha bajado el poder adquisitivo del salario mínimo, ya que siempre se han calculado en función de éste, a veces igual, a veces un poco por encima. Por el otro, el

ingreso total derivado de los jornales ha descendido en relación directa con la caída de la superficie habilitada.

Si vemos cuál ha sido la situación de los empleos en la operación de los hornos, las plazas de trabajo de las antiguas plantas no han sido del todo sustituidas por la operación de los hornos particulares en las parcelas, en virtud de la disminución de la superficie de la variedad virginia hornos seco. Además, las prestaciones de las que gozaban estos trabajadores han prácticamente desaparecido en la medida en que los productores titulares de los contratos, considerando su crítica situación económica pero también su escasa disponibilidad a asumir este tipo de obligaciones, no las han cubierto en la gran mayoría de los casos, exceptuando a los módulos agroindustriales donde es más difícil desentenderse de la ley. La ventaja de las concentraciones de obreros es que son más visibles y más controlables para las autoridades gubernamentales en materia laboral (si es que se ocuparan de este tipo de vigilancia), mientras que diseminados éstos en multitud de pequeñas unidades es muy difícil de llevar un control.

En las 3 plantas desvenadoras del estado también se ha dado un fuerte recorte de personal y racionalización de los puestos de trabajo, acompañados de importantes inversiones y de una transformación total de los métodos y organización del trabajo. No es el lugar aquí de profundizar en este aspecto específico, pero también se notó una mayor iniciativa del grupo Pulsar en realizar mayores inversiones y en adoptar modelos organizativos del trabajo administrativo e industrial más innovadores. A pesar de que en las desvenadoras Extamex y Tabacos Aztecas, propiedad de Agroindustrias Moderna, TPN y Dimon, no se disolvió la relación laboral con el antiguo sindicato de la CTM cuando se realizó la privatización, el contrato colectivo se flexibilizó considerablemente –se “compactó el tabulador”–, de tal forma que los trabajadores de planta sindicalizados (no así

los temporales no sindicalizados), llamados trabajadores “multihabilidades”, comenzaron a desempeñar una diversidad de puestos que oscilan entre los de tornero, operador de desvenado, mecánico de línea, ciertos trabajos de computación y en el comité sindical, en función de las necesidades del momento.

De acuerdo al Ing, Mario Gutiérrez, quien forma parte del “equipo guía”, se prefirió mantener, con todo y su antigüedad, a los trabajadores para aprovechar su experiencia, aunque algunos más renuentes a aceptar las nuevas condiciones fueron indemnizados. Asimismo existen reuniones y actividades tendientes a estimular la participación –para utilizar un término de la sociología del trabajo, se hablaría de fomentar la “implicación” en el trabajo- destinados a “involucrar al personal en la toma de decisiones operativas” y “elear el nivel de cultura” de los trabajadores, como sería en este último caso un proyecto que se venía realizando, cuando se realizó la entrevista, para mejorar la imagen de las plantas y generar un habitat más cómodo.<sup>195</sup>

En la desvenadora Lázaro Cárdenas, propiedad de Tadesa, también se invirtió capital en maquinaria y equipo avanzados, procediéndose a la computarización del sistema de recibo y el control de calidad. Cabe mencionar que Tabamex trabajó con la misma maquinaria de Tersa sin realizar grandes cambios tecnológicos. Después de esta inversión se pasó a ocupar solamente entre 15 y 18 personas en una sola línea de desvenado, cuando anteriormente se ocupaba a 50 personas. A diferencia de las otras dos desvenadoras, se puso fin al contrato colectivo y se inició una nueva contratación de personal, pero se mantuvo una organización del trabajo de tipo tradicional, donde cada trabajador desempeña

---

<sup>195</sup> La entrevista y vista de las instalaciones se desarrollaron en Tepic, el 28 abril de 1998.

una sola tarea estipulada en el contrato. El control del trabajo se realiza en función de una evaluación continua de los rendimientos por kilogramo-hora-hombre obtenidos.<sup>196</sup>

En cuanto a la fase industrial propiamente dicha, es decir la producción de cigarrillos, la industria cigarrera ha terminado de desaparecer por completo de Nayarit, con el cierre, a fines del año 1998, de la planta de Cigarrera La Moderna de Tepic que venía funcionando desde 1952, al considerarse que las fábricas de Monterrey y San Luis Potosí tenían suficiente capacidad instalada, liquidándose a los alrededor de 300 trabajadores sindicalizados y de confianza que quedaban en ese entonces<sup>197</sup>.

En el capítulo 7, después de haber visto en el capítulo 6 otros tipos de asociaciones de la zona Golfo, vamos a retomar varios de los temas vistos en este capítulo en una perspectiva comparada y más analítica. En lo que sigue del presente capítulo, habiendo considerado las características principales de la reestructuración productiva en Nayarit y las diferentes estrategias de los dos grupos empresariales más importantes, en la próxima sección vamos considerar cuál fue la reacción de los tabaqueros nayaritas hacia las profundas transformaciones de la agroindustria y el papel de la ARIC en este nuevo contexto.

---

<sup>196</sup> Entrevista con el Sr. Tomás Monroy, de la Desvenadora Lázaro Cárdenas (Tadesa), Tepic, 28 abril 1998.

<sup>197</sup> Entrevista con el Ingeniero José Núñez Camarena, 12 de octubre de 1999, Tepic.

## **5.4. Resistencia y organización de los productores frente a la restructuración de la agroindustria**

### **5.4.1. La destrucción de los galerones del burley sombra mata en el municipio de Compostela**

En páginas anteriores vimos que al principio de la nueva era privada muchos productores se negaron a firmar contratos porque las condiciones que les ofrecían no satisfacían sus expectativas, pero terminaron cediendo al cabo de la primera temporada ante la falta de alternativas y la necesidad de mantener el seguro social. Inmediatamente después, cuando inició la descentralización de las plantas de hornos, también se resistieron a firmar contratos para el virginia hornos seco ya que desconfiaban de la construcción de hornos particulares en sus parcelas, determinando que la superficie de este tabaco bajara notablemente, tardándose en recuperar hasta fines de la década y sin nunca llegar a los niveles de Tabamex<sup>198</sup>. Sin embargo, este tipo de manifestaciones de descontento no tienen nada fuera de lo común y se enmarcan perfectamente dentro de las reglas de la oferta y de la demanda: si alguien no quiere cultivar por cualquier motivo que sea, nadie lo puede obligar.

Los productores del municipio de Compostela en la región costa sur, que solía ser por un considerable margen el segundo en importancia de Nayarit (véase los cuadros 7 y 28 para comparar la temporada 1982-1983 con la situación de fines de los noventa) y que tradicionalmente habían sido los privilegiados junto con los productores del tabaco virginia

---

<sup>198</sup> Tal como vimos, esta proporción bajó de cerca del 30% del total de la superficie en la temporada 1993-1994 a cerca de 20% para la temporada 1997-1998, para recuperarse al 25% y al 30% en las temporadas 1998-1999 y 1999-2000, pero considerando que la superficie total no fue muy alta estas dos temporadas, en número de hectáreas no llegó a alcanzar el nivel de las 7000 hectáreas de las temporadas 1992-1993 y 1993-1994 (cuadro 36) y mucho menos las 8 000, 9 000 y 10 000 que a veces alcanzó con Tabamex (cuadro 8).

verde del municipio de Santiago, no solamente sufrieron las consecuencias de la privatización de igual forma que el conjunto de los tabaqueros sino que, para agravar más las cosas, dejaron de tener esa posición de privilegio. Por un lado se entabló una pugna para que perdieran las prerrogativas que tenían en la época de Tabamex y por el otro, desde el punto de vista de los alcances, éstos descendieron estrepitosamente, como acabamos de ver, para equipararlos a los niveles de las dos variedades peor remuneradas: burley sombra mata y virginia sarta sol (cuadro 34). Es decir, en términos relativos, descendieron todavía más que los demás en la escala social y económica tabacalera.

Recordemos que el curado del sombra mata se realiza en los galerones, que consisten en grandes estructuras metálicas donde se cuelgan las matas de tabaco enteras para su curado, a las que se les colocan lienzos térmicos para controlar la entrada del viento. Los que más predominan son las que tienen capacidad para colocar la producción de 6 hectáreas. Cuando se realizó la desincorporación había un número total de 1 282 con capacidad para 7 700 hectáreas, ubicados todos en superficies ejidales (Saldívar 1991: 83). Los galerones son formalmente propiedad de la ARIC, ya que quedaron incluidos en el acta de entrega de los bienes de Tabamex, junto con lo demás activos mencionados al principio de este capítulo, pero existe una indefinición jurídica debido a que la paraestatal nunca fue propietaria de la superficie donde están localizados, es decir en parcelas de los productores o áreas comunes de los ejidos.

En el contexto del mercado desaliento que prevalecía durante los primeros años de la privatización, muchos productores comenzaron a derribar los galerones y a vender las estructuras metálicas como chatarra. Según el Ing. Héctor González Castañeda de la ARIC, un galerón nuevo costaba, en 1998, entre \$ 280 000.00 y \$ 360 000.00 (35 000 y 45 000 dólares de 1998), dependiendo de su tamaño, mientras que las estructuras instaladas estaban

siendo vendidas por sumas que oscilaban entre los \$ 30 000.00 y \$ 50 000.00. Varios productores residentes de la zona de Las Varas comentaron que estaban concientes de que se perdía una infraestructura que podía ser útil en un futuro pero que había sido necesario derribarlos para alimentar a la familia<sup>199</sup>. Para no tener enfrentamientos, la ARIC no solamente decidió no proceder jurídicamente en contra de aquellos que hicieron tal uso de los galerones sino que se negaba a aceptar que era propietaria de los mismos y declaraba que, al ser propiedad de los productores, éstos podían hacer lo que quisieran.

Frente a la rebeldía de los productores que destruían galerones o se negaban a ocuparse adecuadamente del curado cuando estaban contratados, Agroindustrias Moderna y Tadesa, únicas que financian este tipo de tabaco, empezaron a rescatarlos, ocupándose de su mantenimiento y muchas veces del proceso de curado mismo, contratando su propio personal, como en las épocas de Tabamex. Cuando las perspectivas mejoraron con el aumento de los precios internacionales hacia la temporada 1996-1997, la competencia entre ellas por asegurar el control de las superficies y de los galerones se hizo cada vez más fuerte, a tal punto que, en forma sorpresiva, antes de que iniciara la temporada 1997-1998, Tadesa desató lo que en la región denominaron la “guerra de los galerones”. Empezó a comprárselos a los productores<sup>200</sup>, comprometiéndolos a su vez a firmar contratos de habilitación. La reacción de Agroindustrias Moderna no se hizo esperar y actuó de la misma forma, pero no pudo igualar a su adversaria en términos de calidad de tierras y número de galerones. Según el mismo entrevistado, Tadesa ofrecía \$ 70 000.00 por cada galerón, mientras que Agroindustrias Moderna \$ 80 000.00, considerablemente más que lo que podían venderlos como chatarra. De acuerdo al Ing. Olmedo de Tadesa, hacia mayo de

---

<sup>199</sup> Entrevistas realizadas durante el mes de mayo de 1998.

<sup>200</sup> Aunque no se compró explícitamente la superficie donde se encuentran instalados, en los contratos se incluyeron cláusulas que permiten el acceso irrestricto a la misma.

1988 Agroindustrias Moderna había comprado 249 galrones mientras que Tadesa 318, lo que da un total de 567, cifra que representa la mitad de lo que había en 1989<sup>201</sup>. Si consideramos que cierta proporción se deterioró con el paso del tiempo y por falta de mantenimiento, es correcta la apreciación recogida en el trabajo de campo de que fue destruido un 40% de los galrones. Por las mismas razones políticas antes referidas, la ARIC no tomó cartas en este asunto que involucró transacciones de compra-venta de su patrimonio.

La actitud de los productores merece una consideración especial y recuerda las expresiones de los ludistas de la Revolución Industrial inglesa que destruían las máquinas en protesta por el ahorro de mano de obra que significaban. La concesión que hicieron las dos empresas de volverse a ocupar del curado en las galeras puso de manifiesto que los productores no estaban dispuestos a transar con ciertos derechos que consideraban firmemente adquiridos y llegaron a una actitud extrema para hacerlos valer. Como todos los productores de la entidad, han conocido grandes dificultades para adaptarse a la nueva situación, ya que se han visto presionados a superar las prácticas de desviar los recursos de la habilitación y de realizar el menor esfuerzo posible en el terreno de la producción, para asumir una actitud cada vez más receptiva hacia las nuevas exigencias de eficiencia, productividad y calidad. Se trata de un cambio que no puede darse tan rápidamente ya que implica un proceso de aprendizaje, capacitación y cambio de actitud o “mentalidad” que necesariamente toma tiempo y que, como vimos, está dificultado –si no imposibilitado– porque los productores no consideran que está suficientemente bien remunerado.

Tomando al conjunto de los productores de la zona Nayarit-Jalisco, los del municipio de Compostela han sido mucho más reacios a adoptar el nuevo enfoque

---

<sup>201</sup> Entrevista realizada en Tepic, abril de 1988.

productivista<sup>202</sup>, no sólo debido a los factores que hemos mencionado sino también a que las unidades domésticas tienen otras opciones de subsistencia determinadas por la presencia de la zona turística Puerto Vallarta-Bahía de Banderas-Guajabitos, donde trabajar en un restaurant, por ejemplo, puede significar lo doble o triple de una fatigosa jornada de labores en el campo. El episodio final de compra de los galrones por parte de las empresas evidenció que las empresas, al no poder involucrar al productor en el curado, no pudieron cambiar todas las pautas de organización productiva que hubieran querido, cuestión que sí pudieron hacer en mayor medida con los productores de virginia hornos seco del municipio de Santiago Ixcuintla donde no existen tales oportunidades de empleos alternativos. Sin embargo, aún en este caso, la plena asimilación de las nuevas exigencias no se ha dado sin serias dificultades, por lo que no es posible hablar de un proceso concluido. Esto ha determinado, como se podrá ver en el capítulo 8, que hacia fines de la década de los noventa, Tadesa haya empezado a experimentar en el municipio no tabacalero de Jala para intentar producir este tabaco, al igual que Agroindustrias Moderna trató de hacerlo en Chiapas desde antes (cap. 6).

Al respecto, vale la pena citar una reflexión que hacía el Ingeniero Renato Olmedo quien comentaba que en la costa norte se estaba dando una “interesante historia de desarrollo rural” que se ejemplificaba en el tabaco para hornos, donde según él estaba emergiendo el fenómeno del productor-empresario que se interesa por la producción, que pedía más crédito, cuidaba el proceso de curado y buscaba crecer. En el extremo opuesto ubicaba al productor del burley sombra mata de la zona de Las Varas y San Juan de Abajo

---

<sup>202</sup> Algunas personas en el ambiente del tabaco hablan de enfoque “empresarial”, pero pensamos que no es conveniente utilizar este término si se quiere sugerir que los productores que lo asumen tienen posibilidades de convertirse en empresarios, lo cual ciertamente no será el caso de la gran mayoría, por lo que preferimos el término “productivista”.

que desmanteló y vendió los galerones, considerado un tabaquero problemático, holgazán, y dependiente de la compañías, donde el supervisor tiene que conseguir gente para la cosecha y el curado, ya que los productores no realizan el movimiento de las cortinas (para regular la entrada del viento) y siempre tienen una actitud negativa<sup>203</sup>. Sin embargo, sus opiniones, aunque interesantes porque marcan la diferencia bastante difundida entre las dos regiones de la costa nayarita, en el caso del norte parecen ser más bien expresar su deseo de cómo deberían ser las cosas en vez de retratar la realidad, ya que en entrevistas anteriores y posteriores, él mismo no se mostraba tan alentado por los resultados: los dueños de los hornos por lo general se negaban a realizar el curado ellos mismos, la calidad de la producción no era la óptima, habían numerosas dificultades con la descentralización de los planteros, de lo que se deducía que el modelo familiar brasileño que tanto pregonaba Tadesa distaba mucho de tomar cabal forma.

La evaluación sobre cuán exitosos han sido los modelos de Tadesa y de Agroindustrias Moderna será uno de los principales temas a tratar en el capítulo 7. Ahora vamos a analizar el resurgimiento del FDT en la coyuntura del año 1995.

#### **5.4.2. El resurgimiento del Frente de Defensa Tabaquero a mediados de 1995**

Haciendo un balance general del panorama económico desde la privatización hasta mediados de 1995, podemos decir que las dos primeras temporadas resultaron muy difíciles (1990-1991 y 1991-1992), y durante las dos siguientes (1992-1993 y 1993-1994) la situación, aunque no empeoró, no mejoró lo necesario ya que los precios se mantuvieron muy bajos. Las deudas que los productores adquirieron durante estos

---

<sup>203</sup> Entrevista, *op cit.* No se cita entre comillas ya que se trata de notas escritas.

primeros ciclos se convirtieron en una pesada carga. Aunque su ritmo de crecimiento descendió en el segundo sub-período considerado, todavía siguieron representando un problema no solucionado. En la medida de lo posible las empresas procuraban que algo de dinero quedara de alcances, por lo que si habían deudas de otros compañeros de grupo a descontar, parte de las mismas se prorrogaban para el futuro. Aunado a esto, para la temporada 1994-1995 la superficie sembrada disminuyó en más de 7 000 hectáreas respecto a la anterior, al bajar de 26 579 a 19 204 hectáreas (cuadro 25), lo que se debió a la pésima situación que presentaba el panorama nacional tabacalero, agravada por la sobrevaluación del peso que hacía del tabaco mexicano un producto muy poco competitivo en el exterior.

La devaluación de la moneda en diciembre de 1994 mejoró las perspectivas de la actividad. Ese año las deudas no fueron tan apremiantes y los alcances de 1995 fueron un poco más elevados (cuadro 34), aunque el beneficio principal lo obtuvieron las empresas privadas, que habían pactado el precio con la ARIC en septiembre de 1994, tres meses antes de la devaluación, y pudieron vender la materia prima con un tipo de cambio sumamente favorable, sobre todo las exportadoras. Esto motivó el descontento de muchos productores que percibieron su liquidación en los meses de mayo y junio de 1995, quienes en contacto con un importante grupo de barzonistas<sup>204</sup> que se había formado en la ciudad de Santiago Ixcuintla y nuevamente relacionados con el ingeniero Ramón López

---

<sup>204</sup> Los barzonistas son los integrantes del movimiento de deudores de la banca denominado El Barzón, formado por pequeños y medianos productores de los sectores social y privado. Este movimiento hizo su aparición en el transcurso de 1993 y desde entonces se ha extendido a todo el país, incluyendo las ciudades, hasta convertirse en uno de los movimientos sociales más importantes de fines del siglo XX en México (véase C. de Grammont 2001).

Tirado, reorganizaron el Frente de Defensa Tabaquero (FDT) que había protagonizado las luchas de 1989-1990.

El Ing. López Tirado había estado relativamente alejado de la entidad entre 1991 y 1994 con motivo de una diputación federal por el Partido de la Revolución Democrática (PRD). Regresó como candidato a gobernador por el Partido del Trabajo (PT) en 1994 y desde entonces había estado residiendo en la entidad. El renovado FDT rápidamente levantó una movilización muy importante en todas las zonas productoras que culminó, durante el mes de agosto de 1995, con la toma de las oficinas de la ARIC en Tepic, manifestaciones en el centro de la ciudad y plantones frente al palacio de gobierno y la amenaza de ocupar las instalaciones de las empresas habilitadoras, en demanda de una compensación o actualización del precio con motivo a las "ganancias extraordinarias" que éstas habían obtenido gracias a la devaluación. El gobierno de la entidad respondió inmediatamente con el encarcelamiento de López Tirado pretextando una orden de aprehensión que había en su contra que no tenía nada que ver con el asunto del tabaco y una campaña de desprestigio a la cual no fueron ajenos tanto el PRD como el Partido del Trabajo (PT), partidos con los que el Ingeniero se había enemistado en ese entonces. Frente a la cerrazón de las autoridades y las empresas, el movimiento se disolvió y los productores regresaron a sus regiones con nulos resultados.

Si algún efecto tuvo el movimiento de 1995 fue de presionar para que los precios del tabaco, prácticamente congelados entre 1990 y 1995, que de todas maneras tenían que subir como efecto de la devaluación, se incrementaran probablemente más de lo que lo hubiera sido sin la movilización. El porcentaje de aumento de los precios pagados al productor se situó en 39% en 1995-1996 y 27% en 1996-1997 (cuadro 32). Sin embargo,

la derrota política del movimiento también generó mucho desánimo ya que no se modificó en nada la situación: la ARIC se mantuvo en su lugar y el dirigente que había sucedido al Negro Hinojosa al frente del gremio, el Lic. Antonio Santos Navarro, pudo terminar su período al frente de la organización. La ARIC resistió los embates del FDT porque el gobierno estatal y las empresas privadas le mantuvieron su apoyo, pero no gozaba de ninguna popularidad entre los productores por haber sido impuesta y por haber contribuido a la reorganización de la agroindustria en la nueva etapa de gestión privada. Si acaso tenía una base social, estaba formada por su tradicional clientela política, cada vez más reducida, pero no de adherentes convencidos. Además hay que tomar en consideración una serie de errores tácticos y estratégicos de los grupos opositores que serán vistos en el capítulo 7.

#### **5.4.3. El papel de la ARIC en la nueva configuración de la agroindustria del tabaco**

En las considerablemente numerosas pláticas sostenidas durante el trabajo de campo con productores, ninguno se expresó en forma positiva de la ARIC, por el contrario, la gran mayoría lo hizo en forma negativa. En las encuestas-entrevistas levantadas durante el mes de agosto de 1994, 4 productores enfatizaron su asociación con el gobierno, 2 su asociación con las empresas, 8 se quejaron de los elevados descuentos por cuotas gremiales, 10 de que no defendía a los productores en sus problemas con el seguro agrícola, el seguro social y, sobretodo, las clasificaciones en el recibo, 2 se abstuvieron de opinar y 5 opinaron en forma absolutamente negativa, diciendo cuestiones tales como que “estaba de la fregada”, que

solamente robaba, que “pensaba lo peor” o que solamente era “un trampolín político”.<sup>205</sup> Todavía más que una opinión mayoritaria, se trataba de una actitud socialmente obligada, ya que no cabía hacer una defensa de la ARIC en público. Suponemos que aún aquellos que conformaban su clientela y apoyaban sus acciones políticas, sobre todo cuando se trataba de elegir delegados para las elecciones –que no eran un puñado sino que finalmente representaban un buen número, tal como veremos en los capítulos 7 y 8-, no lo expresaban abiertamente. Muy contados tabaqueros (que no están dentro de los que respondieron las encuestas-entrevistas), manifestaron una actitud que se podría calificar como comprensiva, expresando que en algunos casos intentaba defender a los productores o lo había hecho, u otras opiniones no tan críticas.

Para el gobierno estatal, de extracción priísta, aún cuando no logró su objetivo de administrar el crédito de habilitación cuando se realizó la desincorporación, resultaba de suma importancia mantener una organización única para todo el gremio, políticamente alineada, que facilitara el control político de los tabaqueros. Este gobierno, bastión de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) desde principios de los ochentas, estaba dominado por vertientes conservadoras del sistema político mexicano (los llamados dinosaurios) que actuaban en forma autoritaria para preservar los privilegios y las canonjías de los diversos grupos priístas que se repartían el poder político dentro del estado. Por ello, mantuvo una gran influencia sobre el Consejo de Administración de la ARIC, cuyo presidente es el dirigente de la organización.

---

<sup>205</sup> Se trató de 20 entrevistas con un mismo formato (con preguntas cerradas y abiertas) con productores de 15 ejidos, la mitad de la región costa-sur y la mitad de la costa-norte, como se explicó al principio de este capítulo. No se pretende que los resultados sean representativos del conjunto de los productores. Como la pregunta sobre la ARIC fue abierta, los productores a veces externaron varias opiniones.

En la época de predominio del PRI<sup>206</sup>, el gobernador tenía la prerrogativa de escoger o por lo menos aprobar al nuevo dirigente y además intervenía en las decisiones más importantes. Por ejemplo, la renovación del Consejo de Administración que correspondía hacerse en abril de 1996 fue pospuesta para el 9 de septiembre del mismo año a petición de éste, con el pretexto que coincidía con las elecciones locales, pero esto se explica fundamentalmente porque el grupo en el poder no tenía suficientemente bien “preparada” la elección interna de entonces. El gobernador también disponía libremente de algunos bienes de la ARIC<sup>207</sup> y seguramente cobraba directamente un jugoso cheque de las compañías, como muchos nayaritas opinan<sup>208</sup>. Sin duda, existía un fuerte contubernio entre el gobierno estatal y las empresas privadas. En todas las cuestiones importantes que atañían a la actividad actuaban de manera unificada para prevenir cambios que podían eventualmente modificar el estado de cosas prevaleciente.

---

<sup>206</sup> Después de ser un estado eminentemente priísta, para las elecciones de julio de 1999 se formó una coalición entre los partidos de oposición de la entidad (PRD, PAN, PT y PSR), encabezada por un antiguo priísta que perdió la nominación del PRI, Antonio Echevarría, como candidato a gobernador. La *Alianza para el Cambio* ganó la elección y terminó con el monopolio de poder del PRI.

<sup>207</sup> Por ejemplo, una parte del predio donde se ubican las oficinas de la ARIC, cerca de Tepic, en el poblado de San Cayetano, donde antes estaba la mezcladora de fertilizantes de Tabamex y algunas bodegas, fue utilizada durante dos años, sin pagar renta alguna a la ARIC, por la maquiladora textil transnacional *Fruit of the Loom*, “por órdenes del gobernador”. Sólo cuando asumió la nueva dirigencia el 9 de septiembre de 1996, esta empresa empezó a abonar una renta mensual. Sabemos de este caso porque es muy visible y nos llamó la atención la construcción de esas instalaciones, pero uno se pregunta cuál habrá sido el destino de todas las demás oficinas, predios y otros activos propiedad de la ARIC.

<sup>208</sup> No es fácil comprobar este tipo de afirmaciones en cuestiones tan específicas como un cheque anual, pero existen numerosas evidencias de los grandes negocios y del enriquecimiento del gobernador Rigoberto Ochoa, quien estuvo en el poder entre 1993 y 1999. Aunque este gobernador no ha sido enjuiciado, algunos de sus colaboradores más cercanos han sido encontrados culpables de enriquecimiento “inexplicable” por cuantiosas sumas y bienes. Considerando que el negocio del tabaco es de los más importantes, y que las compañías no tuvieron problemas para imponer los precios y condiciones que consideraban necesarias con la colaboración de la ARIC y del gobierno estatal, existen altas probabilidades de que la sospecha popular sea cierta.

Sin embargo, a pesar de ello, esto no significa que la ARIC fuese una agrupación absolutamente incondicional que aceptara todo lo que se le impusiera<sup>209</sup>. Considerando el enorme déficit de legitimidad ante sus agremiados, tenía que esforzarse para negociar las condiciones más favorables que podía, dentro de los límites marcados por su sujeción al gobierno estatal y a las empresas. Pero debe enfatizarse que no era una organización patronal organizada y financiada por las empresas sino que se trataba de un típico "aparato de estado" que obedecía al gobernador en turno, dado que el gobierno federal prácticamente se retiró de la actividad. Llegado el caso, no habría tenido problemas en voltearse en contra de las empresas, de haberle sido requerido. Sus dirigentes también se beneficiaban económicamente de su papel mediatizador de las demandas de los productores, al tener discrecionalidad en el manejo de las cuotas gremiales de las organizaciones y poder gozar de un trato preferencial para obtener mejores contratos en tanto productores<sup>210</sup>, pero aparentemente el dinero constante y sonante proveniente de las empresas -y probablemente parte del que provenía de las cuotas gremiales<sup>211</sup>- era para el gobernador.

La ARIC tampoco carecía de proyecto, el cual consistía en dos planteamientos principales. En primer lugar, debido a que sus dirigentes fueron partícipes del proyecto de otorgar a la organización de productores la función de habilitar la producción a principios de los noventa, -y considerando un posible punto de contacto con las tendencias

---

<sup>209</sup> Hablamos también al pasado porque se verificaron elecciones para el Consejo de Administración de la ARIC a fines de 1999 que desplazaron del poder al grupo del Negro Hinojosa, iniciándose una nueva etapa democrática, pero hablaremos con mayor detalle de esta etapa en el capítulo 8.

<sup>210</sup> José Santos Navarro, el dirigente de la ARIC que dejó su puesto en 1996, por ejemplo, está asociado con Agroindustrias Moderna, con un módulo agroindustrial en el ejido Capomal.

<sup>211</sup> Como se verá en el siguiente apartado, había mucho dinero en juego ya que los descuentos gremiales también incluían el pago de la deuda con el gobierno federal por la adquisición de los activos.

cercanas a la UNORCA que se habían desarrollado en forma importante en otras regiones del estado a fines de los ochenta y principios de los noventa<sup>212</sup>- mantenían la idea de poder actuar como una empresa que incidiera en el proceso productivo a favor de sus agremiados. En segundo lugar, partiendo del punto de vista de que las décadas de paternalismo estatal y corrupción promovieron una actitud opuesta a una mentalidad empresarial, planteaban la necesidad de promover la capacitación productiva y una "nueva cultura" entre los productores más acorde con las exigencias de eficiencia y productividad<sup>213</sup>.

La ARIC está afiliada a la Asociación Internacional de Productores de Tabaco con sede en Londres que tiene vínculos en 104 países del mundo, lo que le permite mantenerse informada de los precios y condiciones internacionales del cultivo. En el tiempo que transcurrió desde la privatización hasta la elección democrática del gremio a inicios del año 2000, además de ocuparse de la gestoría de los servicios de seguridad social y demás prestaciones, obtuvo ciertas concesiones relacionadas con los seguros de vida y agrícola, se esforzó por mejorar los criterios de clasificación del tabaco, desarrolló, sin muchos recursos, un programa de asistencia técnica independiente del que realizan las empresas privadas con el objeto de asesorar a los productores en el terreno productivo, se opuso a un aumento todavía mayor del número de clasificaciones en el recibo para la temporada 1996-1997 y 1997-1998 y gestionó que las deudas de los productores dentro de los grupos solidarios se manejaran en forma individual, durante las

---

<sup>212</sup> Este es el caso de la Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas, importante organización de la UNORCA de la zona sur del estado de Nayarit que protagonizó importantes luchas por la elevación de los precios de garantía de los granos básicos a fines de los ochenta (véase Hernández y Fox 1990).

<sup>213</sup> Entrevista con el Lic. José Santos Navarro. Presidente del Consejo de Administración de la ARIC hasta septiembre de 1996, realizada en la Ciudad de México en el mes de agosto de 1994.

dos siguientes temporadas, sin ocasionar descuentos a los otros miembros del grupo, en consideración a los estragos causados por el “moho azul”. Empero, al igual la URPTN, su antecesora, terminó cediendo en lo fundamental: la negociación anual de los precios de las 4 variedades de tabaco que usualmente se verifica durante el mes de octubre, antes del inicio de la temporada.

Desde el punto de vista de las empresas privadas una organización única en representación del conjunto de los productores tiene ventajas y desventajas. Por un lado, considerando el elevado número de productores, una organización con tales características disminuye los costos de transacción en numerosas cuestiones que tienen que ver con, para solo mencionar las más importantes: la negociación de los precios del tabaco y las cuotas de habilitación, las prestaciones sociales y los derechos de los habilitados, la transferencia de tecnología y la implementación de diversas medidas relacionadas con el proceso productivo y, en general, todo lo concerniente a las relaciones entre las empresas y los productores que pasan a través de las organizaciones gremiales. Además, y sobretodo, representan un dique de contención para la emergencia de organizaciones que escapan del control del gobierno, tal como sucedió en el caso del FDT.

Por el otro, las desventajas para las empresas consisten en que tienen que hacer un buen número de concesiones económicas para mantener una saludable relación con la organización, además de realizar no pocos favores a dirigentes y personalidades políticas regionales. Por más dóciles que sean los gremios unificados, siempre es mejor negociar con campesinos en forma individual o en pequeños grupos, ya que gozan de más libertad de acción para imponer sus condiciones de contratación. Los productores dispersos, sobre

todo tratándose de pequeños agricultores, poco grado de presión pueden ejercer frente a gigantescas transnacionales que, además, pueden ponerse de acuerdo entre sí respecto de determinadas cuestiones sobre las que tienen intereses comunes. Asimismo, corren el riesgo de enfrentarse a las presiones que pudiera ejercer, llegado el caso, un gremio más reivindicativo y combativo que se apoderase del control de la organización única.

No es fácil especular sobre cuál fue la preferencia de las empresas cuando se efectuó la desincorporación a inicios de los noventa, pero el hecho es que la ARIC resultó sumamente funcional en la situación de profunda reestructuración de la agroindustria durante la mayor parte de la década. De acuerdo a lo observado en las demás regiones y a ciertos indicios de las entrevistas con sus directivos, especialmente con el Gerente General de la zona Nayarit durante la época del grupo Pulsar, Don Melchor Espinosa, de haber podido escoger, Agroindustrias Moderna habrían seguramente preferido prescindir de la intermediación de una organización. Sin embargo, el escenario de la ausencia de una organización unitaria no era posible en Nayarit, ya que ello hubiese significado oponerse al modelo corporativo del Estado mexicano, en cuya lógica resultaba imprescindible mantener un férreo control de las organizaciones, sobre todo tratándose de una entidad federativa donde la agroindustria tabacalera tenía tal grado de importancia.

En otras regiones donde la actividad no guarda la misma posición estratégica, Agroindustrias Moderna, si las autoridades se lo han permitido, ha preferido deshacerse de un interlocutor único, ya que puede imponer mejor sus condiciones sin que ello genere mayores problemas organizativos y dificultades desde el punto de vista social, ya sea para retirarse o permanecer con un reducido nivel de actividad si las situaciones que se desarrollaron terminaron por no convenirles (Norte de Veracruz) o mantenerse pero

estableciendo condiciones más ventajosas sin la intermediación de una sola organización (Chiapas). Tadesa, por el contrario, no ha buscado deshacerse de esta intermediación sino. Esto en parte se explica porque necesita más de la organización gremial para organizar el proceso productivo que su competidora, la cual se ocupaba más de sus asuntos en el campo, y probablemente porque sus directivos tienen otra filosofía al respecto. Estos casos serán vistos en el próximo capítulo al considerar la situación de la Zona Golfo. Antes de ello vamos a analizar en el siguiente apartado el último tema relacionado con la ARIC y que tiene que ver con otro inconveniente que presentaban las organizaciones campesinas oficiales mexicanas en la época del PRI: la corrupción.

#### **5.4.4. Las cuotas gremiales y la deuda de la ARIC con la Tesorería de la Federación**

Los descuentos que se realizan a los productores al finalizar el ciclo productivo son altos. Además de los seguros social, de vida y agrícola<sup>214</sup>, se toman 4 centavos como cuota gremial para la ARIC, 6 centavos por kilogramo para pagar la deuda del gobierno federal y el importe de 2 kilogramos por tonelada de tabaco para la CNC, de los cuales uno es para esta Confederación y otro supuestamente para los ejidos tabaqueros en diversas obras y servicios. La ARIC negoció mal su propia cuota porque, contrario a la de la CNC, ésta no varía en función de la inflación. También sucede lo mismo con la de la deuda del gobierno federal. En este caso los intereses que se pactaron son bajos, ya que el acuerdo se suscribió en una época de control inflacionario –el año de 1990– y con condiciones especiales para las organizaciones del sector social. En ese entonces la deuda total fue computada en 13

---

<sup>214</sup> Por ejemplo, para la temporada 1997-1998 se descontaron, por productor, 1230.00 pesos para el seguro social, 90.30 para el pago del seguro social de los estacionales de campo, 470 del seguro de vida y, para el seguro agrícola de acuerdo a las distintas variedades, 996.00 (burley semi sombra), 698.00 (burley sombra mata); 651 (virginia hornos seco), 766.5 (virginia sarta sol) (Información proporcionada por la ARIC, 4 septiembre 1998).

348 745 pesos de 1990, es decir un poco menos de 4 750 000 dólares del mismo año, divididos en 10 pagarés anuales, con una tasa de interés baja del 10% anual sobre saldos insolutos<sup>215</sup>.

Hasta fines de los noventa solamente se había cubierto el primer abono de 1 775 000.00 pesos, correspondiente a la temporada 1990-1991. Para la temporada 1991-1992 hubo un acuerdo entre las partes de no realizar el descuento debido a los estragos que había causado El Niño, con el objeto de aminorar el impacto sobre los ingresos de los productores. En 1992-1993 la cuota sí fue descontada por las empresas y entregada a la ARIC, la cual nunca la reembolsó a la Tesorería de la Federación. Aquí la situación se vuelve algo confusa, porque también se acordó esa misma temporada no descontar a los productores la cuota del seguro agrícola, dado lo delicado de la situación política de entonces, por lo que a partir de la temporada 1993-1994 las empresas siguieron descontando la parte correspondiente a la Federación pero no se la entregaron a la ARIC, ya que ésta fue destinada a recuperar el monto del seguro. Supuestamente a partir de la temporada 1997-1998 la situación debía empezar a regularizarse ya que para esas fechas terminaría la recuperación del seguro agrícola de 1992-1993, pero habían otras deudas contraídas con las propias empresas, ya que la cuota gremial no bastaba para cubrir los gastos de administración, y también las de la Secretaría de Hacienda, que rendían imposible reanudar los pagos a la tesorería.

La confusión sobre el destino de la cuota 1992-1993 se agudiza porque justamente ese año se verificó el cambio de dirigencia de la ARIC, en abril de 1993, cuando el Negro Hinojosa dejó su lugar al Lic. José Santos Navarro, después de cumplir los 3 años

---

<sup>215</sup> Esta tasa de interés se aplicó para todo el sector social, es decir incluyendo las organizaciones de la Zona Golfo.

estatutariamente definidos para su mandato. Fue durante el período de este último que la ARIC pactó con las empresas el descuento por concepto del seguro agrícola de la temporada 1993-1994. Sin embargo, en su último informe de labores, Santos Navarro intentó disimular un faltante de más de 8 millones de pesos de 1996 (poco más de 1 millón de dólares de 1996), como un “ingreso pendiente” que imputó a la falta de pago de las empresas habilitadoras debido a la retención de la cuota del gobierno federal, desconociendo que había acordado que ésta se canalizara al referido seguro agrícola. Además, tal como quedó asentado en el primer informe de labores de su sucesor, el Sr. Rodolfo Ramos Parra, cuyo mandato empezó en septiembre de 1996, cuando la ARIC administraba las plantas de hornos recibió anticipos de parte de Agroindustrias Moderna y Tadesa por diversos conceptos (sueldos, fletes, combustible, etc.) donde se incluían impuestos que debían ser canalizados al fisco. Los que correspondían al año 1993 nunca llegaron a las arcas de la Tesorería de la Federación.<sup>216</sup>

Las organizaciones del sector social en México en general, sean obreras, campesinas, urbano populares o gremiales en general, además de que por lo general en sus reglamentos internos no tienen mecanismos que las obliguen realmente a rendir cuentas claras a sus agremiados, gozan de un régimen excepcional que las exime de declarar impuestos ante la Secretaría de Hacienda. Sin embargo, como no se trata de ingresos gremiales solamente sino de impuestos y pagos retenidos y perfectamente contabilizados por las empresas, no es posible a la larga disimular su desvío. En septiembre de 1997, la ARIC fue objeto de una auditoría que encontró las irregularidades arriba mencionadas, lo

---

<sup>216</sup> En este informe se asienta que “por impuestos no pagados durante el año de 1993 (el) adeudo asciende a 1 650 000 pesos por I.V.A. y 102 680 pesos por I.S.P.T.”, cuya suma –1 750 689 pesos o 530 000 dólares de 1993-, más “intereses moratorios, recargos e intereses naturales” había abultado la deuda a cerca de 10 millones de pesos en 1997 (alrededor de 1 250 000 dólares de 1997) (ARIC 1997b: 20).

que obligó al Sr. Ramos Parra a hacerlas públicas en su informe de actividades, ya que de lo contrario podría haberse visto involucrado en el delito de encubrimiento. En este informe también se asienta que los dirigentes de la ARIC fueron citados a la Tesorería de la Federación a la Ciudad de México a explicar porqué se habían dejado de abonar las cuotas, lo cual fue aprovechado para iniciar una renegociación donde se propuso la devolución de instalaciones que no se utilizaban en 7 localidades (Acaponeta, Tuxpan, Santiago Ixcuintla, Villa Hidalgo, Las Varas, San Juan de Abajo y Tomatlán) y consideran la posibilidad de aprovechar ciertas instalaciones como las de las plantas de hornos para desarrollar proyectos en beneficio de los productores<sup>217</sup>.

Cuando empezó a salir información a la luz pública sobre los desvíos del año de la transición entre la primera y la segunda administración, Santos Navarro se desentendió del faltante de la cuota de la Tesorería de la temporada 1992-1993 e indirectamente revirtió la responsabilidad sobre el Negro Hinojosa. Esto obligó al Sr. Rodolfo Ramos a prometer que iba a “sacar todo en claro” y si era necesario “quitarle el dinero robado al Negro Hinojosa”, pero las cosas quedaron sin solución, acalladas por orden del gobernador priísta Ochoa Zaragoza. Simultáneamente, para proteger a Santos Navarro, el nuevo Secretario General de la CNC de la entidad, que no provenía de las filas de los tabaqueros, lo contrató como asesor jurídico. Hasta el término de la presente investigación, ninguno de estos dos personajes ha sido indagado judicialmente.

Este asunto sirvió para desprestigiar todavía más a la ARIC y permitir el resurgimiento de un nuevo movimiento opositor, ahora liderado por Federico Langarica, mediano productor privado de tabaco. Este nuevo movimiento impidió la realización de elecciones manipuladas en septiembre de 1999, que la ARIC se aprestaba a realizar antes

---

<sup>217</sup> Desconocemos cuál fue el resultado de esta gestión.

de la toma de posesión de Antonio Echevarría, gobernador electo llevado al poder por una coalición opositora (PRD, PAN, PT y PSR) en las elecciones de julio de ese año. Las nuevas elecciones se verificarán en octubre de 1999, cuando el gobernador ya había asumido el poder, resultando electo Langarica. Así terminó el cacicazgo del Negro Hinojosa al frente de la ARIC y dio un inicio una nueva etapa en la que el nuevo dirigente se comprometió a llevar a cabo una gestión democrática y de defensa de los intereses de los productores, la cual será analizada en el capítulo 8.

## Capítulo 6:

### **El retiro del Estado y el nuevo papel de las organizaciones de productores en Chiapas y Veracruz**

#### **Introducción :**

En capítulos anteriores vimos que durante los ochenta Tabamex llevó a cabo programas de reducción de áreas y se retiró de zonas enteras al salir de Tuxtepec (Oaxaca), Córdoba (Veracruz) y Zimajovel (Chiapas), cuyos tabacos resultaba cada vez más caro colocar en los mercados nacional e internacional, y su subsidio representaba una pesada carga para la paraestatal. Solamente en Chiapas la superficie sembrada tuvo en esta década una tendencia ascendente, excepto los dos últimos años previos a la desincorporación (véase el cuadro 3).

Como parte de la primera reestructuración preparatoria de la desincorporación, a mediados de 1989 se suspendió totalmente la habilitación en la única región que quedaba de Oaxaca, Zimatlán, y se decidió discontinuar el cultivo del tabaco. El motivo que determinó esta decisión –con el beneplácito de la iniciativa privada- fue que se prefirió terminar de tajo con la complicada relación política que la paraestatal había sostenido con los alrededor de 3 000 microproductores de tabaco de la región. El tabaco aromático necesario para satisfacer las necesidades de la industria sería en adelante importado. Para facilitar el retiro del Estado, se diseñó un plan de sustitución del cultivo por el de flor de cempasuchil, acompañado con el establecimiento de una planta de procesamiento

financiada por empresarios privados del Grupo Alcosa, “el cual se comprometió a habilitar 1 000 hectáreas para 1991 hasta llegar a 3 000 para 1994”<sup>218</sup> (Saldívar 1991: 136-137). Así, cuando se liquidó Tabamex a principios de los noventa quedaron con superficies de tabaco, además de Nayarit, solamente la costa de Chiapas y el norte y sur de Veracruz.

En estas regiones, los resultados de los procesos de reestructuración de la actividad tabacalera son bastante diferentes a los de Nayarit. Las similitudes son mayores en el caso de Chiapas, región también productora de tabacos rubios, donde la organización de los productores asumió funciones gremiales, pero bastante menores en Veracruz. En esta entidad federativa las características del mercado de tabacos oscuros y el desinterés que mostró el duopolio cigarrero, particularmente Agroindustrias Moderna, por sostener la producción le imprimieron al resultado de la desincorporación un rasgo todavía más disímil, ya que se abrieron posibilidades de que determinadas organizaciones de pequeños productores asumieran el control integral de sus procesos productivos y comerciales y se convirtieran en empresas campesinas. En suma, en las tres regiones de la antigua zona administrativa del Golfo donde se preservó la actividad tabacalera, emergieron varios tipos de nuevos arreglos institucionales, diferentes entre sí y también del que se desarrolló en Nayarit.

Este capítulo se va a abocar al análisis de los procesos de reorganización productiva y el papel de las organizaciones de productores después de la desincorporación de Tabamex en los estados de Chiapas y Veracruz durante la década de los noventa.

---

<sup>218</sup> Desconocemos cuál fue el resultado de este proyecto.

## 6. 1. El rompimiento de la negociación colectiva: la costa de Chiapas

En la costa de Chiapas, en El Soconusco, como vimos, aunque sedan las dos variedades del tabaco burley con predominio del semi sombra, las condiciones climáticas (mayor humedad) no son tan óptimas como en Nayarit. Esta región, antes considerada fundamentalmente como una zona de reserva para las dos grandes compañías cigarreras (las dos compañías exportadoras no operan en este estado), se convirtió también en una zona de experimentación del grupo Pulsar, donde se encuentra el CIICA, su moderno centro de investigación, instalado a principios de la década. Agroindustrias Moderna, que en la época de la desincorporación tenía planes mucho más ambiciosos para la costa de Chiapas que Tadesa, empezó a hablar de grandes perspectivas de expansión. Su presidente, Alfonso Romo, ofreció, entre otros muchos proyectos, hacer realidad la promesa incumplida de Tabamex de construir una planta desvenadora, la cual finalmente nunca se concretó.

Las instalaciones de Tabamex (unidad administrativa y bodega) ubicadas en un amplio terreno dentro de la ciudad de Huixtla, junto con equipo de transporte diverso y un buen número de equipos de riego<sup>219</sup>, fueron traspasadas a la Sociedad de Solidaridad Social (SSS) de Productores de Tabaco del Estado de Chiapas, afiliada a la CNC y que provenía de la Unión Estatal de Productores de Tabaco (véase el esquema 2). Esta unión había sido la más típica organización de membrete, consistente en “una oficina puesta con un dirigente que la gente ni conocía”, absolutamente manejada por Tabamex. Su “dirigente virtual”, de nombre Teófilo Ponce Figueroa, estuvo al frente de la misma durante prácticamente toda la

---

<sup>219</sup> Se trató de 5 camiones del año 1986, varias camionetas y motocicletas y 150 equipos de riego con sus respectivas motobombas (SSS-Tabamex 1990), en no muy buen estado.

época de la paraestatal.<sup>220</sup> Al igual que las demás organizaciones que recibieron activos de Tabamex, la SSS fue expresamente creada para tal propósito.

En la reunión abierta que se convocó para formar la sociedad, los alrededor de 600 tabacaleros enlistados en el padrón de Tabamex protestaron por la imposición que se quería hacer nuevamente de Teófilo Ponce. Después de una interrupción de la Asamblea que duró entre 4 y 5 horas para negociar una nueva planilla, fue electo un dirigente mucho más joven y activo, el Lic. Jorge López Vichis, un mediano productor agrícola y ganadero del Soconusco que también cultivaba tabaco, quien en la anterior planilla figuraba como candidato a ocupar el puesto de Presidente del Comité de Vigilancia. Esta organización tuvo durante los dos primeros años después de la privatización un papel similar al de la ARIC de Nayarit: la contratación de los créditos y las relaciones con los productores de todo el estado se canalizaban a través suya.

Se trata de una región con mucho menos tradición tabaquera que Nayarit y Veracruz ya que la costa de Chiapas fue apenas abierta al cultivo por Tabamex en la década de los setenta. Con la privatización, la superficie bajó considerablemente con relación a los niveles máximos que había alcanzado entre 1985 y 1998, pero aumentó si se compara con la situación de los dos últimos años de Tabamex (compárese cuadros 8 y 39). La situación prevaleciente durante los dos primeros años fue muy difícil para los productores, que registraron muy bajos niveles de utilidades y muchas veces deudas. Las quejas de la SSS por la desigualdad de las condiciones contractuales con respecto a Nayarit no se hicieron esperar: precios entre 15 y 20% menores para los mismos tabacos, justificados con el argumento del costo del transporte a las plantas desvenadoras de Nayarit –en el cuadro 40

---

<sup>220</sup> Las expresiones entrecomilladas provienen del Lic. Jorge López Vilchis, primer Presidente del Comité Ejecutivo de la SSS, entrevistado en Tapachula, Chiapas, 13/II/1998.

se presentan cifras comparadas por regiones al respecto de la empresa Tadesa-, cuotas de habilitación más reducidas en función de costos regionales más bajos<sup>221</sup>; seguro social sin incluir el seguro de vida ni el seguro agrícola, etcétera.

Las relaciones productores-empresas pronto se deterioraron, hasta el punto que, en 1992 la SSS emprendió, según su entonces dirigente López Vilchis, "una lucha con el apoyo de la CNC (...) lográndose por primera vez en toda la historia que se cultiva en Chiapas que el precio fuera el mismo que el de Nayarit", lo cual desató una campaña de parte de Agroindustrias Moderna instigando a los productores a no pagar las cuotas y a renunciar a la SSS, con la promesa de que la empresa les daría todo lo que necesitaran. Esto, "sin importar los compromisos económicos de los productores con el gobierno federal" y el de las empresas mismas que, a su vez, se habían comprometido a retener las cuotas para pagar los bienes recibidos de Tabamex, por lo que la SSS quedó "descapitalizada y en quiebra"<sup>222</sup>. En su intervención en la reunión del Consejo de la Unión Nacional de Productores de Tabaco (UNPT) de la CNC en agosto de 1993, de donde provienen estas declaraciones, López Vilchis también fustigó a los dirigentes de la ARIC de Nayarit por su "falta de atención" de no avisar cuando se lleva a cabo la negociación de los precios e hizo un llamado a que se realice una sola negociación a nivel nacional "con el apoyo de la CNC, la UNPT y la ARIC" (UNPT 1993: 4).

---

<sup>221</sup> Para la temporada 1996-1997, la cuota de habilitación para el burley sombra mata fue de 14 052 pesos en Nayarit y de 11 971 en Chiapas; para la temporada 1997-1998, para el burley semi sombra, estas mismas cifras fueron de 16 161 y 15 062 respectivamente (cuadro 34 para Nayarit; la información de Chiapas fue proporcionada por la SSS cuando se realizó el trabajo de campo en 1998).

<sup>222</sup> El compromiso al que alude López Vilchis, adquirido con los funcionarios responsables de la liquidación de Tabamex, fue verbal, pues nunca se firmó ningún documento donde las empresas se comprometieran legalmente con la SSS o con la Tesorería de la Federación. Igual sucedió en las demás regiones. Los únicos documentos firmados son aquellos que certifican el traspaso y la venta de los activos de Tabamex.

Cabe mencionar que la UNPT solamente se reúne a nivel nacional cuando algún dirigente de la CNC la convoca, o por haber alguna situación especial que lo amerite. En 1993, durante el período de Hugo Andrés Araujo al frente de la CNC con su proyecto de impulsar el “Nuevo Movimiento Campesino”, cuyo motor propulsor eran las organizaciones económicas de la Confederación, se comenzó a reunir a las organizaciones por rama productiva para que tomaran iniciativas tendientes a adecuarse a los nuevos tiempos después de las reformas constitucionales (véase Mackinlay 1996). En ésta que fue probablemente la única reunión de la Unión nacional celebrada durante los noventa, estaba presente Daniel Díaz Moreno, dirigente nacional de los tabaqueros desde la década de los ochenta. En la minuta de la reunión se explica su larga permanencia: como la Unión casi no se reúne, no es fácil llevar a cabo dicho relevo: el propio Díaz Moreno propuso pensar en un futuro próximo la renovación de la dirigencia nacional. Esto demuestra que la UNPT es un mero organismo figurativo que no tiene ninguna relevancia, todavía menos que durante Tabamex.

Volviendo a la movilización por los precios encabezada por la SSS, y debido a otros problemas de negociación entre las partes que se venían agudizando, Agroindustrias Moderna rompió relaciones con la organización a partir de la temporada 1993-1994 y decidió tratar directamente con los productores en ejidos y municipios un poco más alejados de la zona de Huixtla, dejando a un lado inclusive a los productores a los que había instado a salirse de la SSS meses antes. De ser la interlocutora de cerca de 890 productores para la habilitación de 1 957 hectáreas en la temporada 1990-1991, la SSS pasó a representar a no más de 70 productores en 152 hectáreas contratadas con Tadesa en la temporada que siguió a este retiro. Durante las dos siguientes temporadas posteriores, la superficie total plantada por Agroindustrias Moderna bajó sensiblemente. Esta compañía

procedió a asociarse con productores medianos y grandes que disponen de superficies mayores, a quienes prácticamente arrendaba la tierra, a modo de experimentación de las asociaciones tipo módulos agroindustriales que implementaría más adelante. Las 720 hectáreas que cultivó en la temporada 1995-1996 correspondieron a 19 productores, es decir un promedio de 38 hectáreas per cápita, lo cual contrasta significativamente con el promedio de 2.2 de la época de la SSS (véase cuadro 39).<sup>223</sup>

Tadesa también redujo su superficie habilitada a la mitad a la mitad a partir de la temporada 1992-1993, para quedar ésta en menos de 200 hectáreas (mismo cuadro). La SSS, asociada únicamente con la filial de CIGATAM, se mantiene desde entonces con los pocos recursos de las cuotas gremiales que recibe, calculadas en base a una determinada suma por hectárea habilitada (150 pesos a partir de la temporada 1996-1997), y de la renta de 58 equipos de riego. Su situación financiera es de una precariedad total, a duras penas puede contratar los servicios de una secretaria y a veces ni siquiera alcanza para pagar la cuenta de teléfono, menos para adquirir un aparato de fax. Por ejemplo, Tadesa pagó por la renta de los equipos de riego durante la temporada aludida un total de 24 000 pesos en 1996, lo que sumado a las cuotas gremiales (30 900 pesos) significó un total de 55 000 pesos, es decir un poco más de 7 200 dólares al año, de acuerdo a quien entregó estos recursos, el Ing. Miguel Osuna.<sup>224</sup>

En general se puede decir que los noventa fueron años de siniestros, bajos niveles de productividad (véase la columna de los rendimientos, cuadro 39) y deudas adquiridas por

---

<sup>223</sup> La información sobre el promedio de hectáreas habilitadas por productor fue proporcionada por el Ing. Osuna Gómez, Gerente de Tadesa, entrevistado en Huixtla, Chiapas, 4/II/1997.

<sup>224</sup> Entrevista, op. cit.

los productores.<sup>225</sup> Habrá que esperar la temporada 1995-1996 para que mejorara un poco la precaria situación que la actividad había conocido desde principios de la década y se llegara a un alcance promedio de 3 300 pesos por hectárea (435 dólares), considerado bueno para la región aunque fue inferior en un 50% al también considerado buen año de Nayarit, donde alcanzó 7 046 pesos en promedio (cuadro 34). En la temporada 1996-1997, cuando las lluvias y vientos destrozaron las galeras donde se curaba el tabaco, se llegó más o menos al mismo saldo pero negativo. Tampoco faltaron las ventas clandestinas. Aunque como vimos en el tabaco rubio no es fácil encontrar mercados alternativos a los de las cigarreras, en este caso se pueden vender ciertas cantidades de tabacos burley en Guatemala, donde se desempeñan grandes compañías como la BAT y la Philip Morris.

A partir del año 1996 -en el contexto del incremento de los precios internacionales- Agroindustrias Moderna lanzó un nuevo programa a través del esquema de las asociaciones en participación, mediante el cual se pasó de 13 módulos con 720 hectáreas en la temporada 1995-1996 a 24 módulos con 1 916 hectáreas en 1996-1997, y a 33 en 1997-1998, aunque con una superficie un tanto más baja (cuadro 39)<sup>226</sup>. La novedad con respecto a Nayarit es que las asociaciones no se limitaron al tabaco para virginia para hornos sino que las había también para los demás tabacos plantados: burley sombra mata, burley semisombra y para la variedad regional de tabacos oscuros “vena amarilla”. Los módulos del tabaco para hornos que requieren de cierta infraestructura como obras de electricidad y una superficie pavimentada, la construcción de pozos profundos en algunos casos, eran similares a los de

---

<sup>225</sup> Para la temporada 1995-1996 el Ing. Osuna calculaba que había una deuda irrecuperable de 800 000 pesos (105 000 dólares aproximadamente) acumulada desde 1991 (entrevista, *op. cit.*). Para la temporada 1996-1997 se pagaron 609 468 pesos superavitarios y se acumularon 1 306 768 pesos deficitarios, lo que dio un saldo negativo de 697 300 pesos. Entrevista con el Ing. Armando Mora García, Gerente de Tadesa que sucedió al Ing. Osuna, realizada en Huixtla, 16/II/1998.

<sup>226</sup> Entrevistas con el Ing. José González, 8/II/1997 y 16/II/1998.

Nayarit, y estaban pactados para un promedio de más de 5 años. Para las otras variedades que no requieren de hornos, donde no es necesario realizar obras o construcciones sino que solamente se aporta la maquinaria y el equipo agrícola, las asociaciones se establecieron solamente por el plazo de un año renovable. En esta nueva etapa de expansión no se dio preferencia a productores medianos y grandes sino que se seleccionaron tierras susceptibles de ser compactadas (60 hectáreas en promedio) y se entró en tratativas con sus ocupantes, muchas veces ejidatarios que tienen pequeñas superficies<sup>227</sup>.

Al igual que en Nayarit, una vez que se ha avanzado en la formación de los módulos, la selección de los socios no obedece tanto a la preferencia hacia un determinado tipo de productor (pequeño o grande) sino más bien a la disponibilidad de la tierra con las características adecuadas, ya que la oferta de posibilidades no es ilimitada. Solamente en el caso del virginia hornos debe ser requisito que sean medianos y grandes productores, debido a la mayor inversión y la necesidad de salvaguardar los derechos de propiedad en la superficie donde se instalan los hornos. En el trabajo de campo se pudo notar que muchos de los medianos y grandes propietarios cedían sus tierras en asociación tanto para intentar ganar algo de dinero pero también para tenerlas ocupadas y así prevenir posibles invasiones y problemas agrarios con ejidos aledaños, incluso después de las reformas a la legislación agraria, debido a los problemas particulares que ese estado conoció a raíz del levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) Estos propietarios contratan una persona, generalmente sugerida por la propia empresa, que es la que se ocupa de la

---

<sup>227</sup> El grupo Pulsar ha intentado extender el esquema de las asociaciones en el sureste de la República (Chiapas y Tabasco) a frutas, hortalizas y especies forestales como papaya, chile, melón y guadua, una especie forestal celulósica. En Chiapas, donde se experimenta con productos hortofrutícolas, los términos de la asociación son diferentes ya que los precios de estos productos hortofrutícolas son muy cambiantes y además no requieren un nivel de inversión y trabajo comparable al tabaco.

administración, en coordinación con el supervisor de la empresa, y la fuerza de trabajo es netamente asalariada.

En el caso de los módulos donde se cultivan otras variedades que requieren de menor inversión de capital y cuyos contratos se renuevan cada año, la asociación supuestamente es con pequeños productores, de acuerdo a la propaganda que hace el grupo Pulsar. Sin embargo, la situación es bastante diferente de los de Nayarit, ya que los productores no se integran como socios sino que la empresa se asocia únicamente con el administrador, probablemente como consecuencia de la experiencia con la SSS. Este socio-administrador debe ser una persona conocedora del cultivo del tabaco, quien además recibe un pequeño salario y se ocupa de rentar la tierra a pequeños productores y a contratar los jornaleros agrícolas, que bien pueden ser algunos de los pequeños productores que rentaron su tierra. En la época del trabajo de campo, un ingeniero de campo de Agroindustrias Moderna nos comentó que estas personas podrían ganar “buen dinero” si las cosas salían bien. Especulando un poco, se puede pensar que en la época se intentó formar una especie de campesino próspero a medio camino entre el *kulak* ruso del siglo XIX y el *farmer* inglés de la época de los cercamientos de tierras (*enclosures*) del siglo XVIII, el cual arrienda, administra la tierra y contrata a los trabajadores asalariados, con la diferencia que el mexicano apenas es productor medio que no aporta su propio capital ni la tierra<sup>228</sup>.

La ruptura de Agroindustrias Moderna con la SSS merece especial consideración. Cuando se realizó la desincorporación, considerando los escasos ingresos de la última, que no podía sobrecargar a sus miembros con elevadas cuotas dados debido a los bajos niveles de vida de los productores, y tomándose en cuenta que tenía que pagar la deuda asumida

---

<sup>228</sup> Estas asociaciones serán tratadas con más profundidad en los capítulos 7 y 8, cuando se retome el tema de las asociaciones de todas las regiones en forma comparativa, al igual que el tema de los socios pequeños productores que el grupo Pulsar supuestamente contrata.

con el Estado, se aceptó en un principio que la organización alquilara a los productores y a las empresas los equipos de riego y los camiones que heredó de Tabamex. Los problemas se empezaron a suscitar cuando los servicios resultaron ser sumamente deficientes y no se cumplían los compromisos adquiridos: por ejemplo, se solicitaba dinero para reparar los equipos de riego pero no se realizaban las reparaciones, no se tenían listos los camiones como acordado, etcétera. Asimismo, de acuerdo a varios entrevistados, la SSS empezó a defender a rajatabla a sus agremiados ante cualquier asunto que se planteara, presionaba para que se diera crédito a productores de tierras afectadas por la salinización (que aumentan a medida que se aproxima la costa), no colaboraba para combatir los desvíos de la habilitación y tomó una serie de actitudes que fueron interpretadas como opuestas al desarrollo empresarial del cultivo. La relación se deterioró cuando Agroindustrias Moderna empezó a utilizar su propio equipo de riego y de transporte -lo que generó boicots coordinados a la producción de parte de la SSS- y el punto de ruptura lo constituyó la lucha por los precios arriba comentada.

Las ideas que tenían los directivos de esta compañía sobre la posibilidad de asociarse con los pequeños productores campesinos chiapanecos variaron durante el transcurso de la década. Inicialmente pensaban trabajar con el tipo de pequeño productor representado por la SSS sobre la base de que, aunque menos experimentado en el cultivo del tabaco, era “más dócil” y “más fácil de manejar” que el productor nayarita, cuyo inconveniente es que siempre hace “lo que quiere”. En opinión de un funcionario de Agroindustrias Moderna que estuvo en Chiapas a principios de los noventa, el problema más que con los productores, fue con la SSS, y en particular con su dirigente, que tenía un

“carácter muy fuerte”<sup>229</sup>. Sin embargo, años después, quien fuera Gerente de Agroindustrias Moderna cuando realizamos el trabajo de campo en 1997 y 1998, el Ing. José González, para justificar la decisión de la empresa de romper con la SSS y asociarse con pequeños y medianos productores, opinó que el problema era tanto con la organización como con los pequeños productores, señalando que era muy difícil trabajar con ejidatarios que solamente plantaban para el seguro social, no para producir.<sup>230</sup>

El Ingeniero Osuna, representante de Tadesa en 1997, que no podía criticar tan abiertamente a la SSS como organización, tenía una opinión parecida acerca de los productores. Resaltaba la escasa experiencia y tradición tabaquera, aunada al más bajo nivel sociocultural del campesinado chiapaneco con relación al nayarita, que dificultaba enormemente “cambiar la mentalidad” de este productor, acostumbrado a “vivir de la habilitación”. Aunado a esto, hizo la interesante observación de que Tabamex había sido aún más paternalista en esta región que en Nayarit. No obstante que se acostumbró al productor desde el principio a mantener sus propios planteros, la empresa “le daba casi todo”, por lo que ahora a las empresas privadas les estaba costando mucho hacerlos producir adecuadamente.<sup>231</sup> Tadesa ya pensaba retirarse de la zona, pero los buenos resultados de la temporada 1995-1996, relacionados con el aumento de los precios internacionales, le hicieron cambiar de opinión e inclusive plantear la posibilidad de crecer hasta llegar hasta las 2 000 hectáreas durante los siguientes 4 años, por lo que a partir de esa última temporada empezó a aumentar la superficie. Su sucesor en el cargo planteó que no obstante esta intención –para la temporada 1997-1998 se pretendía alcanzar la mitad proyectada pero tan solo se llegó a 507 (cuadro 39)-, se presentaban inconvenientes para

---

<sup>229</sup> Entrevista con el Ing. Miguel Ángel Perrusquía realizada en Tepic, 27/IV/1998

<sup>230</sup> Entrevista realizada en Tapachula, 8/II/1997.

<sup>231</sup> Entrevista con el Ingeniero Miguel Osuna Gómez, *op. cit.*

conseguir productores capacitados, por lo que se necesitaba “educar a la gente ya que el tabaco nunca ha sido importante para ellos”. Si bien la capacitación estaba mejorando y se estaba desarrollando una verdadera “cultura tabaquera”, ésta era todavía insuficiente.<sup>232</sup>

Cabe observar que los gerentes de las compañías, tanto de Tadesa como de Agroindustrias Moderna, siempre han provenido de Nayarit y tienden a situarse en un nivel superior a los chiapanecos. Sus juicios presentan la limitación, común a todos los mandos medios de estas empresas, de que no incorporan la variable precio en sus análisis –acaso porque no es asunto de ellos, ya que éste se define a nivel de los altos mandos-, y no toman en consideración que es mucho pedir a los productores que se interesen realmente en el cultivo y cambien de mentalidad cuando los ingresos que obtienen son menores a los que obtenían antes. Para los últimos, trabajar más para ganar menos no tiene mucho sentido lógico, no obstante todos los discursos que escuchen acerca de las ventajas de ser productores más eficientes y cumplidos. Dado que la actitud productivista –aparentemente- no reedita el esfuerzo invertido, optan al igual que muchos productores nayaritas por una actitud perfectamente racional desde su punto de vista que consiste en sacarle el máximo provecho a la habilitación sin esforzarse mayormente y desviando parte de los recursos, aunque sea solamente para percibir los salarios de la habilitación, el seguro social, y las demás pequeñas ventajas que el tabaco ofrece, y dedicar sus energías a otras actividades en su lucha por la subsistencia cotidiana.

Sin embargo, los gerentes entrevistados que se quejaron de la poca asimilación de la nueva cultura de la eficiencia, calidad y productividad, en parte tienen razón. Es cierto que estos conceptos no han sido más que muy incipientemente asimilados, cuestión que no se explica sólo por el argumento de la falta de incentivos vía remuneraciones, también debido

---

<sup>232</sup> Entrevista con el Ingeniero Armando Mora García. *op cit.*, 16/III/1998.

a barreras culturales reales que toma tiempo cambiar, sobre todo cuando existen actitudes ya interiorizadas y derechos subjetivamente adquiridos. Como pudimos constatar en el caso de Nayarit, no es fácil superar la cultura productiva basada en la ineficiencia, improductividad y en extraer el máximo provecho posible de los recursos de la habilitación, o mejor llamada por un académico de la Universidad Autónoma de Nayarit, la “cultura Tabamex”.

Los comentarios de los gerentes, interesantes pero incompletos, y lo arriba visto sobre Agroindustrias Moderna, ilustran sobre la dificultad que se le plantea a las empresas para escoger a sus socios idóneos, donde existen tanto ventajas como desventajas en relacionarse con pequeños, medianos o grandes productores, lo cual tiene que ver también con la magnitud de la inversión que se pretenda realizar y la determinación sobre si se pretende funcionar, por lo menos parcialmente, en base a una lógica campesina cimentada en el trabajo doméstico, como fue el caso de Tadesa, o en la contratación de trabajadores asalariados dirigidos por un administrador, como fue finalmente la elección de Agroindustrias Moderna en Chiapas. Aunque más adelante discutiremos más a fondo este tema, vale la pena mencionar que el problema de la capacitación o “cultura tabaquera” se plantea sobre todo con los pequeños productores habilitados, ya que se necesita que conozcan la manera de realizar las diferentes labores sin auxilio externo permanente, fuera del que pueden brindar los supervisores de las compañías una vez por semana<sup>233</sup>. Cuando se trata de trabajadores asalariados, aunque es preferible que tengan experiencia y en los hechos día a día la van adquiriendo, hay un administrador que les indica cotidianamente las labores a desempeñar.

---

<sup>233</sup> En Chiapas, los supervisores tienen menos superficie en total bajo su responsabilidad pero las parcelas se encuentran sumamente dispersas en varios municipios de la costa.

Habiendo entrevistado al Lic. Jorge López Vilchis, menciona varias cuestiones interesantes de su desempeño como dirigente estatal de los tabaqueros chiapanecos:

- después de haber visto cómo funcionaron los grupos solidarios durante la primera temporada, la SSS se opuso y logró abolir (temporalmente) el sistema de la responsabilidad solidaria, ya que éstos le “daban en la torre a los que tenían más tabaco y producían mejor”<sup>234</sup>;
- como Agroindustrias Moderna estaba vinculada a un importante proceso de investigación con el CIICA, sus supervisores obligaban a los productores a participar en sus experimentos agrícolas –un ejemplo es que dejaban que la planta creciera más de lo usual, aún a costa de que perdiera parte de sus propiedades químicas (nicotina), para ver si así les convenía-, experimentos a los que la SSS no objetaba, excepto por el hecho de que esta empresa no hiciera los experimentos a su “costo y riesgo”, ya que cuando “salían mal”, con todo cinismo, el costo “se lo cargaban al campesino”;
- cuando esta misma empresa comenzó a experimentar en otras regiones del estado, como Comitán y la antigua zona de tabacos oscuros de Simojovel, pretendió sobrepasar a la SSS, por lo que ésta se movilizó para advertir a los campesinos de estas regiones sobre los riesgos de negociar en forma individual con una gigantesca transnacional que los iba “a hacer pedazos” y obtuvo, después de que López Vichis habló con el gobernador, con el cual tenía una relación política cercana, que Agroindustrias Moderna respetara la representación estatal de la SSS;

---

<sup>234</sup> En la costa de Chiapas este sistema de garantía crediticia nunca se había aplicado, ya que no hubo actividad previa a Tabamex.

- su gestión se caracterizó por ser sumamente democrática, consultando a la Asamblea de Representantes<sup>235</sup> para las decisiones importantes, particularmente las que atañían a las duras negociaciones por los precios y sobre la abolición del principio de responsabilidad solidaria, lo que según él se puede verificar en las actas que se levantaron de cada reunión. Esta actitud molestaba mucho a Agroindustrias Moderna, que pretendía tener un dirigente que firmara “y ya”, como acostumbraba su antecesor.<sup>236</sup>

El asunto en que no concordamos con el Lic Vilchis es respecto de los grupos solidarios ya que, como no existe otra manera de garantizar los créditos (las tierras no interesan a estas grandes compañías) y en todo caso es mejor que el de aportar la tierra como garantía, ninguna empresa adelantaría el financiamiento de todo el proceso productivo de no haberlas. Además, si no hay alguna forma de presionar al productor, se puede fomentar la misma ineficiencia, improductividad y desvío de los recursos de antes. Por otra parte, es absolutamente encomiable el intento del licenciado de llevar a cabo negociaciones serias donde los representantes defienden realmente a sus representados, aunque tampoco dudamos, ya que ello fue confirmado por varias fuentes, como se planteó páginas atrás, que la SSS era sumamente ineficiente en los servicios que ofrecía y defendía a ultranza a sus agremiados aún en cuestiones que no se justificaban, como solicitar créditos de habilitación en superficies salinas y no hacer nada para evitar que aplicaran el paquete tecnológico. Nos queda la impresión de que, en su afán de defender a sus representados -como él mismo comentó en la entrevista, quería desempeñar un buen papel

---

<sup>235</sup> Es decir la instancia intermedia entre la Asamblea General y el Comité Ejecutivo que reúne a los delegados electos dentro de los ejidos (1 por cada 10 productores).

<sup>236</sup> Entrevista, op. cit.

para resaltar en los círculos políticos regionales<sup>237</sup> - se dio, de su parte, una falta de comprensión de las necesidades de las empresas de elevar los niveles de eficiencia, productividad y calidad.

Agroindustrias Moderna, por su lado, mantuvo una actitud que rayaba en la prepotencia al pretender tener el mismo tipo de interlocutores que los que había tenido Tabamex antes en la región, absolutamente sumisos y dispuestos a complacerla al máximo, además de que posiblemente corruptos. Asimismo, careció de suficiente paciencia para modificar un estado de cosas sin un tiempo razonable de transición. En Chiapas, la empresa estaba frente a un productor con un nivel de vida considerablemente más bajo que el de Nayarit y que nunca acostumbró devengar un nivel de alcances alto, que probablemente estaba dispuesto a aceptar el tipo de precios que estaba dispuesta a conceder, lo que hubiera sorteado el problema fundamental que dificulta la reestructuración de la agroindustria en ese estado. Como veremos en el capítulo 8, la estrategia de asociarse con medianos y grandes productores tampoco dio resultados satisfactorios y, hacia principios del 2000, ya en los nuevos tiempos de la BAT, ésta decidió volver a trabajar con pequeños productores. Esta empresa no habría podido romper con la SSS sin el visto bueno del gobernador y esto sucedió cuando González Garrido trocó la gubernatura de Chiapas por la Secretaría de Gobernación y el gobernador interino resultó ser totalmente complaciente con el grupo Pulsar.<sup>238</sup>

En síntesis, en el caso de Chiapas la negociación con una sola organización restringía el margen de acción de Agroindustrias Moderna, por lo que prefirió romperla

---

<sup>237</sup> Es interesante constatar cómo entre los políticos cercanos al sistema priísta habían también diferentes lecturas de cómo desempeñar un buen trabajo, ya que otros hubieran podido pensar que mejor convenía ponerse del lado de las empresas.

<sup>238</sup> En ese entonces Empresas La Moderna envió a uno de sus funcionarios de alto nivel a Chiapas para entablar una relación de alianza con el nuevo gobierno.

para tener las manos libres en su proyecto de experimentación y expansión. Así, pudo escoger nuevos socios e imponer reglas del juego diferentes, sin organizaciones gremiales de por medio, entrando en tratativas directas con medianos y grandes productores o con administradores arrendadores de tierras. Los pequeños productores de la SSS, por su parte, cuyos niveles de vida son considerablemente más bajos que los de Nayarit, perdieron una fuente de financiamiento y de ingresos importante para la economía familiar. Dado su poco peso político y, en ausencia de un compromiso legal, nada pudieron hacer para evitar la desertión de esta empresa y se tuvieron que contentar con la reducida superficie que habilita Tadesa.

## **6.2. Diversidad de arreglos institucionales en Veracruz**

Antes de empezar el análisis de este estado conviene precisar que el mercado de tabacos oscuros mantuvo durante la primera parte de la década de los noventa la misma tendencia al estancamiento productivo que en las regiones productoras de tabacos rubios. Solamente en el sur de Veracruz la situación era diferente ya que la materia prima y los puros de ciertas marcas mantuvieron los nichos de mercado de la época de Tabamex, pero tampoco en este caso se podía hablar de una expansión de la actividad. Una de las novedades que se presentó desde la segunda mitad de la década es que el consumo de puros se puso nuevamente de moda en los países industrializados y empezó a aumentar en forma impresionante, como efecto de la campaña contra el consumo de cigarrillos, cuyo humo daña más a la salud ya que penetra los pulmones, mientras que el de los cigarros no se inhala tan profundamente. La reciente expansión de esta renovada industria no se circunscribe a los hombres, sino que está llegando también a un fragmento cada vez más amplio de mujeres, con productos más finos y de sabor menos fuerte.

Como segunda observación antes de entrar en materia, respecto a las organizaciones de productores del estado, la imposibilidad de llegar a una unificación de las mismas durante la época de Tabamex, debido a la histórica división que existía entre ellas determinó que, cuando sobrevino la desincorporación, se formaran más de una organización en cada una de los lugares donde la paraestatal estaba instalada (Álamo, Platón Sánchez y San Andrés Tuxtla) que reclamaban el traspaso de los activos, excepto en Papantla (véase el esquema 2). Habiendo hecho estas observaciones, se procederá primero a analizar el norte y después el sur del estado.

#### **6.2.1. Norte de Veracruz: fragmentación de las organizaciones y virtual retiro de las compañías cigarreras**

Para el norte de Veracruz, como en Oaxaca, había la propuesta de suspender la actividad e indemnizar a los productores antes de proceder a la liquidación de Tabamex, pero el gobernador en turno –Fernando Gutiérrez Barrios– intervino solicitando que esa medida fuera aplazada debido a la proximidad de elecciones en el estado (Saldívar 1991: 110). Esta idea, aparentemente esgrimida por Empresas La Moderna sobre todo se debía no tanto a que las cigarreras no precisaran de tabacos oscuros sino a que los antecedentes sobre la movilización y el radicalismo de las organizaciones durante la época de Tabamex la hacía preferir recurrir a la importación de esta materia prima, para evitarse problemas políticos, además de que los precios internacionales estaban suficientemente bajos en la época. Como no se necesitan grandes cantidades de tabacos oscuros, la opción de la importación era viable, de la misma forma como sucedió con el tabaco aromático que se dejó de producir en Zimatlán. Pensamos que no era el caso de Tadesa, infiriendo de acuerdo a su actitud más tolerante con las organizaciones gremiales, pero no se pudo hablar

con profundidad sobre el particular con los funcionarios de ambas compañías al respecto ya que declarativamente ambas siempre sostienen que la organización es un asunto que incumbe a los productores.

Los activos que tenía la paraestatal consistían fundamentalmente en oficinas administrativas, equipo agrícola, camiones, camionetas y bodegas en las tres subregiones del norte de Veracruz (Álamo, Papantla y Platón Sánchez). En Álamo, éstos fueron divididos entre dos organizaciones, en forma proporcional de acuerdo al número de productores afiliados de cada una, una SSS de la CNC y una organización perteneciente al Movimiento Nacional de los 400 Pueblos. En Platón Sánchez también se registró una división entre dos organizaciones, una ARIC y una SSS, ambas cenesistas, mientras que Papantla fue la única subregión donde se conformó una sola organización, una SSS también de la CNC, después de que las facciones rivales llegaron a un acuerdo para convivir en una sola sociedad (esquema 2).

La dispersión organizativa que caracterizaba al norte de Veracruz era ciertamente más marcada que en otras regiones, lo que dificultaba enormemente la tarea de establecer un interlocutor único, pero también se trataba de una región que, cuando se dio la privatización, no presentaba mayores perspectivas a futuro. Por ello, se optó más bien por repartir los activos entre las diferentes organizaciones para apaciguar los ánimos políticos, más que preocuparse por planificar racionalmente el futuro de la actividad. En Nayarit, en contraste, como acabamos de ver, había una clara determinación del gobierno federal y del gobierno estatal de mantener una sola organización gremial, ya que era vital para asegurar el control político priísta.

Durante los primeros años de la década de los noventas, las compañías Agroindustrias Moderna y Tadesa tuvieron un bajo nivel de habilitación en comparación

con los niveles históricos de los ochentas. Agroindustrias se retiró por completo de la región después de la temporada 1993-1994 y Tadesa se mantuvo pero con un muy reducido nivel de actividad (compárese los cuadros 3 y 41). Sin pretender hacer un análisis exhaustivo de los problemas que se plantearon en esos años, existen una serie de elementos que conviene señalar:

- En el norte de Veracruz, al igual que en todo el estado, por los altos niveles de humedad prevalecientes, hay un problema de control de la plaga del moho azul, que en el transcurso de tanto años de aplicación de fungicidas químicos para combatirlo se ha vuelto cada vez más resistente a ellos. No se trata de un obstáculo insalvable, pero dificulta el cultivo. Una de las estrategias fue adelantar la fecha de plantación de los meses de noviembre y diciembre al mes de octubre, para aprovechar mejores condiciones climáticas (menos húmedas), pero esto no fue posible en Álamo porque las tierras todavía se inundan ese mes.

- Durante los primeros años de la década de los noventa la producción de cítricos conoció un nuevo auge, los cuales empezaron a representar una alternativa interesante para muchos agricultores, sobre todo los Álamo y Papantla, ya que en Platón Sánchez, más al norte, los frutales y cítricos no se dan.

- Al igual que en Nayarit, los tabaqueros conocieron en esa época la imposición de las mismas medidas para rendir más eficiente el cultivo (cuotas de habilitación ajustadas, recibo por criterio de calidad, etcétera), combinadas con un importante deterioro de sus ingresos. Si bien no se negaban a firmar contratos con las compañías ya que de todas formas les interesaba el financiamiento y las prestaciones que implicaba el tabaco, tampoco se esforzaban en producir con los

estándares de calidad requeridos, manteniendo las tradicionales prácticas de desvío de los recursos de la habilitación y otras heredadas de la época de Tabamex.

- Los productores de esta zona acostumbraban obtener un ingreso adicional vendiendo parte del tabaco financiado por las compañías (y antes por Tabamex) a compradores independientes que lo comercializaban como tabaco barato en las comunidades campesinas de la sierra, o a representantes de un buen número de pequeñas fábricas de puros que existen en varias ciudades del país, cuya producción es de carácter artesanal. Como la demanda de estos compradores no era demasiado alta, las fugas se ubicaban a un nivel relativamente tolerable. Sin embargo, en los noventa las compañías privadas se mostraron cada vez más molestas por esta situación.

- Todo ello determinó que durante la primera mitad de la década se manifestaran problemas en la relación entre las compañías privadas y los productores y sus organizaciones, y por tanto surgieron dificultades para institucionalizar la nueva agricultura de contrato. Ello, aunado a los bajos precios de los tabacos oscuros en el mercado internacional, determinó el retiro de las empresas cigarreras de esta región.

A decir del ingeniero encargado de la empresa Tadesa en Papantla, esta decisión se debió al bajo nivel de productividad en el campo agravado por el problema del moho azul, sin que esto generara mayores problemas políticos y sociales pues los productores poco a poco fueron encontrando otras opciones productivas<sup>239</sup>. Esta observación se aplica sobre todo a Álamo y Papantla, donde los productores, que tienen más alternativas agrícolas que los de Platón Sánchez, perdieron interés en un cultivo en el que había que invertir mucho

---

<sup>239</sup> Entrevista con el Ing. Javier Ramírez García, Papantla, Veracruz, 15 de mayo de 1997.

trabajo y esfuerzo para obtener pocas o nulas utilidades. Otro aspecto determinante es que los precios de los tabacos oscuros en el mercado internacional estaban a un nivel que, considerando los costos de transacción que implicaba producirlos en México, les convenía más importarlos.

Ambas empresas se retiraron de Álamo después de la temporada 1992-1993, mientras que en Papantla, Agroindustrias Moderna se retiró por completo a partir de la siguiente temporada, mientras que Tadesa mantuvo unas cuantas hectáreas. También se retiraron completamente de Platón Sánchez, donde los productores no tenían mayores alternativas y los niveles de vida de su población campesina son más bajos, debido a los mismos problemas de rentabilidad y también porque se suscitó un conflicto con una de las asociaciones -la ARIC Tabacalera y Agropecuaria de esa subregión- que será analizado en el próximo apartado. Tal como se puede ver en el cuadro 41, la superficie de las temporadas 1994-1995 y 1995-1996 fue prácticamente nula, restringida a los campos experimentales de las propias compañías.

En el contexto del alza de los precios de los tabacos negros, que rendía cara su exportación y hacía interesante su exportación, Tadesa decidió intentar regresar a Papantla para la temporada 1996-1997 y estableció contratos con 49 productores en 135 hectáreas habilitadas, pero a mediados de mayo de 1997, cuando se estaban por realizar las liquidaciones de la cosecha, estos productores decidieron vender la producción a un comprador de una purera michoacana que les ofreció un precio tres veces más elevado, para lo cual pretendieron regresar el importe de la habilitación entregado durante la temporada. Éste por supuesto no fue aceptado y por tanto tuvo que ser depositado en una institución bancaria en espera de los resultados del proceso judicial que esta empresa amenazó con seguir, a raíz de lo cual suspendió nuevamente la habilitación en esta región y solamente

mantuvo la habilitación con un contado número de “productores libres”.<sup>240</sup> La violación de la norma, en forma masiva y organizada, de no vender más que a quien ha otorgado el crédito, sucedió por primera vez en las zonas tabaqueras. De pretender regresar a esta subregión en el contexto de una fuerte demanda de materia prima, la presencia de un mercado alternativo pujante obligaría a las empresas cigarreras a repensar el esquema de la agricultura por contrato, como en los hechos sucedió con Tadesa en el caso de Platón Sánchez que analizaremos en un apartado posterior.

Durante las dos temporadas que las compañías cigarreras interrumpieron la habilitación en el norte de Veracruz empezaron a tomar su lugar las compañías pureras, principalmente la Alfredo y Silvio Pérez Enterprises (ASP), una empresa comercializadora de tabacos negros con sede en Miami que se había convertido en el principal cliente de Tabamex durante la década de los ochenta. ASP se asoció con la ARIC Tabacalera y Agropecuaria de Platón Sánchez, a raíz de lo cual la superficie habilitada empezó a conocer un repunte a partir de la temporada 1995-1996 (cuadro 41). Posteriormente, comenzó a trabajar con la organización Tabacos Papantecos SSS de Papantla, aunque con una reducida superficie. La zona de Álamo, cerrada en 1993-1994, fue la única en permanecer completamente abandonada, tanto por las compañías pureras como las cigarreras. Nos queda la duda, ya que no pudimos visitar esta subregión, si ello se debe al conocido radicalismo y rebeldía de los productores y organizaciones, parecido aunque más marcado que en Papantla, o si ello se combina, como diversos concedores del cultivo comentaron,

---

<sup>240</sup> El desenlace final de este pleito fue que Tadesa finalmente aceptó el pago del crédito otorgado, sin ir más allá en la demanda judicial. Entrevista con el Ing. Renato Olmedo, Tepic, 21/IV/1998.

con el hecho de que la disponibilidad de tierras y las condiciones naturales han dejado de ser óptimas<sup>241</sup>.

Considerando el repunte de la actividad en Platón Sánchez, Tadesa retornó y se relacionó nuevamente, a partir de la temporada 1996-1997, con la segunda asociación de esta subregión, Tabacos de la Huasteca SSS, con la que había trabajado durante los primeros años de la década. Agroindustrias Moderna ya no regresó al norte de Veracruz, aunque sí buscó insertarse en el sur de la entidad, en San Andrés Tuxtla. En el siguiente apartado vamos a analizar el caso de Platón Sánchez, único lugar que finalmente pudo mantener una actividad continua a lo largo de la década, en donde uno de los arreglos institucionales que emergió es más que paradigmático.

#### **6.2.1.1. La ARIC de Platón Sánchez: un caso de apropiación privada del bien público**

El municipio de Platón Sánchez está enclavado en la región de la Huasteca, en las inmediaciones de tres estados (Veracruz, Hidalgo y San Luis Potosí). Es una región con un fuerte componente indígena, gran pobreza y extrema polarización social, caracterizada por una larga prevalencia de formas de dominio caciquiles-priístas, donde a menudo el poder se ha ejercido de manera despótica y autoritaria.<sup>242</sup> La particularidad de Platón Sánchez consiste en que ésta era la subregión con mayor presencia de propietarios privados medianos y grandes que recibían habilitación de Tabamex (aunque también habían pequeños propietarios que eran campesinos), que conformaban un grupo cohesionado y

---

<sup>241</sup> Según el Ing. Gilberto Peña Ramírez, Gerente de Tadesa en Platón Sánchez, muchas de las antiguas tierras tabaqueras de Álamo están ocupadas con cítricos, se trata de tierras planas y arcillosas que no tienen buen drenaje y es donde el moho azul repercute más duramente de todo el norte de Veracruz. Entrevista realizada en Platón Sánchez, 12/V/1998.

<sup>242</sup> Durante los setenta se gestaron en la Huasteca numerosos movimientos políticos radicales, a los cuales el Estado contestó combinando la satisfacción de algunas demandas esenciales (reparto de tierras, intervención de las distintas instituciones gubernamentales de fomento agrícola), con la represión y el fortalecimiento de los poderes establecidos (véase Ávila y Cervantes 1986; Schryer 1990).

activo políticamente, de donde provenían los grupos caciquiles. En efecto, como vimos en el capítulo 2, estos propietarios privados se organizaron desde principios de los setenta y decidieron encabezar las manifestaciones que antecedieron a la formación de Tabamex y tomar el control del movimiento. Desde entonces, una de las familias representativas de este grupo monopoliza el poder dentro de la organización de productores, subordinando a la mayoría de pequeños ejidatarios y comuneros.

En efecto, la historia de la organización de los productores de Platón Sánchez se confunde con la de la familia de Guilevaldo Flores del Ángel, actual cabeza del clan. “Don Guile” proviene de una familia de agricultores y ganaderos que tuvo un papel preeminente en el inicio del cultivo del tabaco en la zona, en el curso de la década de 1940. Su familia tiene una larga tradición de liderazgo en el ámbito regional: su padre fue diputado federal y dirigente de la Asociación Ganadera Regional del norte de Veracruz –una de las principales cuencas ganaderas del país-; su tío encabezó la CNC de la región; él mismo fue diputado federal y el control ejercido por su familia sobre la presidencia municipal nunca ha sido desmentido. Desde la creación de Tabamex y su implantación en Platón Sánchez, esta persona ha presidido la Asociación Local de Productores de Tabaco (ALPT), afiliada a la CNC, hasta la liquidación de la paraestatal y la creación de la ARIC Tabacalera y Agropecuaria de Platón Sánchez (ARIC de P.S.), de la que también tomó el mando.

Hacia los años finales de Tabamex, el cultivo del tabaco incorporaba a unos 1,100 productores<sup>243</sup>, la mayoría de ellos campesinos minifundistas, mayoritariamente mestizos con una reducida proporción de indígenas nahuatl, huastecos y otomíes, con una superficie oscilando entre media y una hectárea. Aunque la paraestatal enfocara oficialmente su política crediticia hacia los ejidos, también tenía como política no interferir en la

---

<sup>243</sup> En una superficie que osciló entre 1 200 y 2 500 hectáreas.

correlación de fuerzas política cuando el estado de cosas prevaleciente satisfacía al gobierno, por lo que los pequeños propietarios prósperos gozaban de privilegios tales como la posibilidad de sumar varias parcelas a nombre de familiares y prestanombres, las que habilitadas con la cuota máxima de 4 hectáreas, podían significar superficies de entre 15 a 20 hectáreas. El manejo de la organización y de sus recursos no tenía nada de democrático, no se convocaba casi nunca a asambleas generales, la utilización de la parte de las cuotas gremiales que le correspondía a la Asociación local se decidía a nivel de la dirigencia, sin consultar a los miembros.

Estas condiciones explican las divisiones que se manifestaron en la organización campesina cuando se inició el proceso de desincorporación. El último Director General de Tabamex, Gustavo Carvajal Moreno, insistía en que se mantuviera una sola organización, pero los productores comenzaron a cuestionar el hecho de que Guilevaldo, en su capacidad de Secretario General de la ALPT, realizara los descuentos y decidiera “a quién le tocaba y a quién no” habilitación, de acuerdo a un campesino de la región. En 1990, el ejido de Platón Sánchez, dirigido por grupos políticos de oposición y el que más socios aportaba en forma individual a la Asociación, decidió separarse y constituir la asociación Tabacos de la Huasteca SSS, para reivindicar parte de los activos de la paraestatal. Sin embargo el grupo dirigente logró conservar el control de 30 ejidos y de la mayoría de los propietarios privados que para ese entonces quedaban, es decir 160, es decir menos de la mitad que a principios de los ochenta (cuadro 15). En base a un mayor número de afiliados en ese

entonces<sup>244</sup> y a su peso político, retuvo lo más relevante del capital (oficinas, vehículos de transporte, equipos de riego, tractores y, sobre todo, bodegas de procesamiento del tabaco), cediendo a la SSS sólo parte de las oficinas administrativas y los almacenes.

Las empresas cigarreras consolidaron esta división, como en Álamo: Tadesa patrocinó a la SSS mientras Agroindustrias Moderna, cuyo gerente regional era primo hermano de don Guile, financiaba a la ARIC de P.S. Sin embargo, aunque el papel que la SSS asumió fue el de una organización gremial, siguiendo el modelo de Nayarit –debido fundamentalmente a que no disponía de activos para producir tabaco–, en el caso de la segunda se trató de un modelo diametralmente diferente: la ARIC se encargaba, con los activos de que disponía, de la administración de la agricultura de contrato y solamente vendía a la empresa el producto encargado. Mientras la relación con Agroindustrias Moderna duró, ni siquiera recibió adelantos financieros al principio de la temporada, sino que obtenía los recursos necesarios para producir de la banca de fomento –el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural)–, sobre la base de cartas de intención de compra firmadas antes del inicio del ciclo productivo. La situación se dio de esta forma ya que esta empresa estaba reacia a invertir y solamente permanecía en la región en un plano exploratorio.

Aunque la ARIC de P.S. no fue una organización gremial sino formalmente una organización de productores autónoma, una empresa campesina, no conoció una mejor suerte que las demás organizaciones tabacaleras del país a raíz de los ajustes que siguieron a la disolución de Tabamex. Los pésimos resultados económicos de los primeros años de la

---

<sup>244</sup> La ARIC de P. S. asegura tener 1 100 miembros afiliados en la época de su fundación, aunque los productores habilitados no han rebasado el número de 350 durante los noventa, excepto la temporada 1997-1998 –véase cuadro 42–. Es decir, una membresía real ligeramente superior a la que declaró el dirigente de la organización opositora para la temporada 1997-1998: 317 miembros y 282 productores habilitados (entrevistas realizadas en mayo de 1998).

década de 1990, consecuencia del ajuste en los criterios de recibo y los bajos precios del tabaco, derivaron en una fuerte deuda con los bancos y en condiciones cada vez más estrictas de acceso al crédito. El retiro de la contraparte comercial dejó a la asociación en un virtual estado de quiebra. Lo que precipitó el retiro de Agroindustrias Moderna fue la actitud unilateral de su dirigente que plantó 175 hectáreas de tabaco en la temporada 1994-1995 (cuadro 42), cuando únicamente había encargado 100 hectáreas, cuyo equivalente en términos de peso sí adquirió.

Esto representó a los ojos de Agroindustrias Moderna un síntoma de que no podría controlar a Guilevaldo. Sin embargo, el repunte de los precios del tabaco negro con la consecuente providencial asociación de la ARIC de P. S. con la empresa ASP a partir de la temporada 1995-1996 la salvó de la bancarrota. El tipo de tabaco oscuro que se cultiva en Platón Sánchez es más solicitado por los pureros que el de Papantla, más adecuado para cigarrillos, aunque ninguno de los dos tiene la calidad del de San Andrés. Las últimas tres temporadas desde que se inició la asociación fueron de recuperación financiera y de crecimiento continuo de la superficie habilitada. La empresa ASP proporcionó los créditos para la producción y para la construcción de galeras individuales, simplificó el sistema de compra limitándolo a 4 las clasificaciones (contra 12 de Tadesa), intervino en la etapa de acondicionamiento final y empaque de la hoja en una parte de las bodegas le alquila la ARIC de P. S. Tal fue la recuperación que hacia fines de la década la Asociación fungía como una de las principales fuentes de trabajo de la subregión, con un promedio de 600 obreras, en su mayoría mujeres empleadas ocho meses al año en el proceso de secado del tabaco, además de los productores, sus familias y los jornaleros agrícolas que son contratados en el campo. La ARIC de P. S. también se aventuró a la compra de equipos de

riego y tractores para extender la habilitación y en un proyecto de diversificación en torno a la producción de hortalizas para exportación.

El reparto de los beneficios y del poder dentro de la organización permaneció como siempre. De acuerdo con la directiva de la ARIC de P.S. la superficie habilitada variaba entre una y 20 hectáreas por productor, lo cual era indicativo de una concentración de los créditos, ahora sin necesidad de encubrimiento. Asimismo, se mantuvo la opacidad y la arbitrariedad en la toma de decisiones que caracterizaba a la ALPT: no existían criterios para establecer el número de hectáreas por habilitado y, lo cual es poco común en el medio tabacalero, la directiva distribuía las ministraciones periódicas de la habilitación en forma discrecional, de acuerdo con la evaluación que los técnicos encargados de supervisar la buena marcha del cultivo hacían. “Mientras el cultivo presenta(ba) buenas condiciones”, se otorgaba la habilitación completa, pero ésta podía sufrir variaciones muy importantes según las apreciaciones de los técnicos de campo, quienes tenían instrucciones de suspender dichas ministraciones si consideran que no se realiza adecuadamente el trabajo.

El autoritarismo se reflejaba también en el hecho de que no se establecían precios de compra del tabaco, ni siquiera indicativos, lo cual era más inaudito aún: éstos se anuncian al momento de la liquidación, conforme a los datos que manejaba la dirección, desconocidos por sus supuestos miembros, que en realidad eran simples habilitados. Del reparto de utilidades que correspondía a los afiliados ni hablar: oficialmente, éstos fueron usados para pagar la deuda bancaria remanente y las inversiones realizadas en el curso de los últimos años. El cultivo de hortalizas de exportación (pepinillo y calabacita) en un total de 45 hectáreas en la temporada 1997-1998, financiado con “recursos propios” de la organización, beneficiaba solamente a cuatro personas, todas pertenecientes a la mesa

directiva. Ningún plan de actividades ni balance económico fue sometido a los socios nominales, ya que las asambleas generales, en las que los aspectos anteriores se tenían que debatir, nunca fueron convocadas, ni tampoco elecciones que permitiesen avalar o sancionar la gestión de la mesa directiva.

La organización colectiva se convirtió en un negocio privado en manos de don Guile y sus allegados. Situación que se confirmó cuando la ARIC no pudo cumplir con sus compromisos financieros en 1995 y los bancos acreedores se voltearon hacia don Guile e intentaron proceder al embargo de sus bienes y propiedades. Si éste pudo librar el obstáculo fue, en parte, merced a su prominente posición política y luego, a la intervención de ASP, la cual adelantó parte del capital adeudado a cuenta de las futuras cosechas<sup>245</sup>. El manejo discrecional de la organización y de sus recursos representa, sin embargo el principal obstáculo para la consolidación de la organización. En la temporada 1997-1998, la ARIC de P. S. duplicó la superficie y el número de productores habilitados, cuando su único socio, ASP, había contratado solamente la mitad, reproduciendo la misma actitud que le costó su relación con Agroindustrias Moderna pocos años antes (cuadro 42).

Este aumento de la superficie coincidió con el desarrollo de elecciones en el estado de Veracruz y la intervención directa de Guilevaldo en la campaña proselitista del partido oficial para las elecciones locales del año 1998. Considerando la importante habilitación de la temporada 1997-1998, el área de intervención de la ARIC de P. S. se extendió hasta abarcar varios municipios. Parte de las inversiones realizadas en estos años por la organización (tractores, equipos de riego) estuvo enfocada a ampliar su capacidad de

---

<sup>245</sup> En tanto ninguno de los pagarés anuales contraídos por los activos de Tabamex han sido enterados a la Tesorería de la Federación, el capital de la ARIC de P. S. no puede ser embargado, por lo que no fueron aportados en garantía. Desconocemos si bienes personales del dirigente lo fueron, o se trató únicamente de pagarés firmados, ya que Guilevaldo Flores del Ángel estaba haciendo preparativos para huir del país cuando la situación estaba más crítica. según lo comentó uno de sus hombres de confianza en entrevista realizada en Platón Sánchez. 12 de mayo de 1998.

asistencia técnica en un espacio muy amplio. Esta estrategia expansiva obedecía, simultáneamente a la intención de ampliar sus negocios, a la necesidad del dirigente de la ARIC de P. S. de mantener un grado importante de presencia política en la región. Al tratarse de una “inversión política” ello implicaba erogaciones y a veces un escaso margen de utilidades. Finalmente, el PRI de nueva cuenta ganó las elecciones del estado de Veracruz de 1998<sup>246</sup> (gobernador, diputados locales y presidentes municipales) en el distrito al que pertenece Platón Sánchez, a pesar de que las elecciones municipales anteriores habían evidenciado una sensible erosión de su base política, pero el manejo de la organización colectiva como plataforma electoral le significó a Guilevaldo nuevas dificultades para mantener la rentabilidad y viabilidad de la empresa campesina.

No pudimos realizar trabajo de campo desde mayo de 1998 para actualizar la información de primera mano, pero sabemos que la situación no evolucionó en forma favorable para la ARIC de P. S. Entre esta fecha y mediados del año 2000 estalló una crisis de sobreproducción. El *Diario de Xalapa* reportaba que a mediados de ese último año unas 300 toneladas de tabaco se habían quedado sin comercializar, a pesar de que solo se estaban plantando 200 hectáreas, menos de la mitad que en la temporada 1997-1998. Según Guilevaldo, quien se ostentaba en la entrevista telefónica realizada por este medio informativo como dirigente de la Unión Estatal de Productores de Tabaco, esto se debía a que “varios países de las Antillas saturaron el mercado con tabaco barato”, lo que significaba que de no venderse el tabaco se podía dejar de cultivar “en los municipios de Platón Sánchez, Tempoal, Chiconamel y otros más” (26/VII/2000). Esto trasluce claramente que por lo menos parte de la producción se habilitó sin pedidos que la

---

<sup>246</sup> Guilevaldo Flores del Angel estaba en las listas de representación proporcional del PRI. No alcanzó a ocupar una curul de diputado porque la relativamente alta votación a favor de los diputados de la oposición se lo impidió.

respaldaran, y se encontraron dificultades cuando se intentó colocarla en el mercado internacional.

Como información adicional cabe mencionar que ya hacia 1998 se vislumbraba una tendencia a la estabilización de los mercados de tabacos oscuros después del gran auge que conoció su cúspide ese año. En efecto, hasta entonces se había experimentado una etapa de compras un tanto indiscriminadas debido a la gran demanda, pero las proyecciones apuntaban a una situación de mayor selectividad en el futuro inmediato, ya que aunque la demanda se mantenía la oferta había subido significativamente, lo que implicaba que los compradores podían escoger entre un mayor número de opciones.

Ignoramos cómo se desarrolló concretamente la relación con ASP para esas fechas y cuál fue el motivo exacto de la nueva debacle, pero el dato duro es que la última temporada de la ARIC fue la 1999-2000, y que en fechas posteriores su líder andaba escondido nuevamente de sus acreedores. Desconocemos a ciencia cierta si se trató de que el tabaco producido en Platón Sánchez no tuvo una buena acogida en el mercado internacional, pero todo parece indicar que el principal problema fue el de la dificultad de negociar con un vendedor de materia prima sumamente indisciplinado. La enorme volatilidad del mercado demuestra que para prosperar una empresa exportadora, sea ésta privada o del sector social, debe tener la posibilidad de planificar en el mediano y largo plazos, lo que significa capacidad de constituir reservas y eventualmente retener la producción en espera de mejores precios, además de asegurar niveles de calidad óptimos y estables que le den a su producto una identidad definida en el mercado internacional. Esto sólo es posible de lograr si se tiene una administración de tipo gerencial de alto nivel, seria y responsable, lo cual no es el caso de la organización estudiada en este apartado.

Por último, a estas alturas queda suficientemente claro que estamos frente a una organización que sólo formalmente pertenecía al sector social, apropiada por un cacique que hacía con ella lo que le placía sin ningún mandato de parte de sus supuestas bases. Pero se trataba de todas formas de una empresa privada *sui-generis* ya que el negocio no se restringía a la obtención de la “ganancia media”. Este tipo de empresa incluso podía prescindir de lo que en circunstancias normales sería una ganancia aceptable desde el punto de vista capitalista, ya que parte del negocio lo constituye la ganancia política se deriva de su usufructo, lo cual obviamente se relaciona con la obtención de mayores beneficios económicos en otros negocios o mediante el ejercicio, directo o indirecto, de la función pública. Para conocer su viabilidad real habría que analizar el conjunto de los medios de reproducción “ampliada”, por así decirlo, del cacique, funcionario o político que invierte en la política. Una economía política que incorpore este tipo de variables no es muy común pero debería ser parte fundamental de un país como México (y no pocos del resto del mundo), donde miles de dirigentes campesinos, obreros y del sector popular, a través del control de sus organizaciones y del usufructo de los puestos de representación popular a los que accedían por medio del sistema corporativo priísta, sumados a los menos numerosos pero superlativamente más corruptos funcionarios de las altas esferas de la administración pública, combinaron durante muchos años los negocios con el ejercicio autoritario y patrimonialista del poder político.<sup>247</sup>

---

<sup>247</sup> Aunque las características reseñadas siempre han existido en numerosos sistemas políticos, la era de la privatización de las empresas y actividades del Estado de los ochenta y noventa puso al desnudo la escandalosa imbricación entre negocios y política ejercida por funcionarios públicos como Carlos Menem en Argentina, Alberto Fujimori y Vladimiro Montesinos en Perú, los hermanos Salinas de Gortari en México, para sólo mencionar pocos países y sus altas esferas.

### **6.2.1.2. Tabacos de la Huasteca SSS de Platón Sánchez**

Uno de los factores que explicaba la necesidad de la ARIC de P. S. de extender su radio de operación se debía a que no tenía acceso a muchas de las tierras del ejido de Platón Sánchez, cuyos integrantes son mayoritariamente miembros de Tabacos de la Huasteca SSS, organización de la cual muy pocos de sus miembros se pasaron a la ARIC de P.S., a pesar de haber conocido épocas muy malas. Esta SSS, después de pasar por los mismos problemas ampliamente mencionados de los primeros años de la privatización, dejó de plantar tabaco a raíz del retiro de Tadesa del norte de Veracruz después de la temporada 1993-1994. Como consecuencia del alza de los precios de los tabacos oscuros, esta empresa retornó asociada nuevamente con la SSS y obtuvo muy buenos resultados en la temporada 1996-1997, con rendimientos cercanos a las 2 toneladas por hectárea.

El Ing. Gilberto Peña Ramírez, encargado de Tadesa en Platón Sánchez, comentó que la situación cambió radicalmente, ya que los productores estaban necesitados de los créditos de habilitación y mostraron “muchas ganas de trabajar”. Cambiaron notablemente de actitud, dejando de presionar a la empresa y de “grillar”, esforzándose por producir con seriedad, a lo cual hay que agregar, de acuerdo al entrevistado, que el productor de la región tiene una importante tradición tabaquera, hace el trabajo en forma muy “limpia”, evitando que las sartas se caigan al suelo y separándolas según las especificaciones dadas por la empresa. La relación se reinició con 77 hectáreas en la temporada 1996-1997 y a la siguiente se pasó a 442 hectáreas en 1997-1998, con 282 productores. A raíz de ello la empresa dejó de importar el tabaco oscuro de Brasil, cuyo monto fue de 800 toneladas en la

temporada 1996-1997. En esa época se consideraba la posibilidad de incrementar esta cifra a 650 hectáreas la siguiente temporada.<sup>248</sup>

No tenemos cifras exactas pero, aunque este objetivo no se logró con la desaceleración de la expansión de los tabacos negros, la superficie se ha mantenido en un rango variable entre 300 y 400 hectáreas desde entonces, hasta entrado el siglo XXI, y seguramente se va a estabilizar ya que Tadesa siempre va a requerir este tipo de tabaco.

Tomando en consideración al conjunto de Platón Sánchez, el retorno de Tadesa resultó benéfico durante la segunda mitad de los noventa ya que rompió el período “monopólico” en que la ARIC de P. S. era la única empresa. Para representar una opción para los productores de la zona, necesitaba ofrecer condiciones relativamente más atractivas que su competidora y esto a su vez determinó un nivel de precios que la ARIC de P. S. debía tomar como referencia para sus propias liquidaciones. En 1998 los precios de la SSS se encontraban a un nivel superior que los que ofrecía esta ARIC. Asimismo, ésta no había inscrito a sus miembros en el seguro social, mientras que la SSS retomó a través de Tadesa y empezó a gestionar nuevamente los seguros de vida y agrícola<sup>249</sup>.

Detrás de este renovado entusiasmo, sin embargo, no está el que se haya “doblegado” a los productores, si se quiere utilizar este tipo de adjetivos. Sin menospreciar que se ha dado un cambio de actitud después de que el ejido se quedó sin la fuente de ingresos que durante tantos años significó el tabaco, como el mismo Ing. Peña comenta, la mejor explicación reside en que los productores obtuvieron alcances aproximados entre 8 y 10 000 pesos por hectárea, parecido e incluso ligeramente superior a la de la temporada anterior de Nayarit (1995-1996) que había sido considerado “bueno” (en la nueva época de

---

<sup>248</sup> Entrevista *op. cit.*

<sup>249</sup> Entrevista con Don Nicanor Sánchez Argüelles, dirigente de Tabacos de la Huasteca SSS, 12/V/1998.

la privatización), cuando se obtuvo un promedio de 8 015 pesos corrientes (cuadro 34). A esto hay que añadir que los productores de la región tienen niveles de vida más bajos que en Nayarit y por lo tanto el pago es, en términos relativos, considerado más que aceptable.

Según este ingeniero entrevistado, uno de los alicientes consiste en el ofrecimiento del bono por productividad. Aunque en esa temporada no disminuyó el número de clasificaciones y se pagó de acuerdo a doce, si la producción superaba la barrera de los 1 600 kilogramos por hectárea se otorgaban 3.33 pesos adicionales por cada kilogramo.<sup>250</sup> En el cuadro 40 podemos notar que, no obstante que los precios no son notablemente más altos sino que aparentemente se ubicarían casi al mismo nivel que en Chiapas, como el tipo de tabaco es más pesado que los rubios, se pueden obtener más altos volúmenes en términos de peso, a lo que hay que agregar el estímulo por productividad y, sobre todo, el esfuerzo de los productores de producir de acuerdo a lo demandado.

### **6.2.1.3. Tabacos Papantecos SSS**

Como consecuencia del incremento de la demanda internacional, el cultivo también regresó a Papantla, cuya organización Tabacos Papantecos SSS retomó actividades, asociada también con ASP. Esta agrupación cuenta con más de 400 socios provenientes de 30 ejidos repartidos en 4 municipios, además de 5 pequeños propietarios. Después de un primer ensayo durante la temporada 1996-1997, para la temporada 1997-1998 se cultivaron 250 hectáreas con 234 productores, con la idea de ampliar la superficie aún más para el siguiente ciclo si las condiciones eran favorables. Los productores -cuyas habilitaciones oscilaban entre media y una hectárea, siendo la máxima de 3-, estaban mucho más

---

<sup>250</sup> En Nayarit esa misma temporada el bono de productividad si situaba arriba de los 1 800 kilogramos por hectárea. Entrevista con el Ing. Renato Olmedo, op. cit.

contentos con ASP y no tenían intención de regresar con Tadesa porque de hacerlo deberían haber saldado las antiguas deudas que habían acumulado.

La particularidad de esta región es que la SSS se rehusó a aceptar el sistema de pago en función de clasificaciones. Cuando se negociaron las nuevas condiciones de contratación, las bases instruyeron a sus representantes de no aceptar los repudiados grados de clasificación, lo cual fue aceptado por ASP. Solamente se acordó entregar la producción diferenciada de acuerdo a 3 cortes de la mata, pero al mismo precio cada uno. La cuota de habilitación era menor que con Tadesa pero había mayor libertad para ejercerla y la perspectiva de los alcances eran mucho más altos, entre 5 000 y 15 000 pesos por hectárea<sup>251</sup>.

Un aspecto interesante de la asociación de productores es que fue producto de la unificación de dos fuerzas que se disputaban los activos, una cercana al PRI y otra al PST, y ello derivó, en ausencia de un cacique todopoderoso, en una estructura de gobierno más democrática, donde los dos grupos acordaron rotarse al frente de la misma. También se intentó una distribución equitativa ya que, a pesar de lo limitado de la superficie, ésta se distribuyó entre los 30 ejidos que integran la SSS, lo que significa que a cada ejido le tocaron menos de 10 hectáreas cada uno y a cada productor un promedio menor a 1 hectárea.

Por último, hay que tener cautela con derivar conclusiones demasiado precipitadas, como por ejemplo plantear que si ASP podía ofrecer mejores condiciones, Tadesa también lo hubiera podido hacer pero no lo hacía porque era más “dura” y “explotadora” con los campesinos, o ese tipo de derivaciones. La primera ofrecía buenas condiciones en la

---

<sup>251</sup> Entrevista con Don Jesús Marrero Tapia, Presidente del Comité Ejecutivo de la SSS Tabacos Papantecos SSS, El Chote, Papantla, mayo de 1998. Las cifras citadas eran sólo lo que se esperaba, ya que no había terminado el ciclo productivo cuando realizamos el trabajo de campo.

temporada donde los precios internacionales estaban en su punto más alto (1997-1998). Bien podía haberse tratado de una experiencia para ver si el tabaco de la subregión tenía acogida favorable en el mercado, o un intento de aprovechar las particularmente buenas condiciones del mercado internacional en esa época, pero nada garantizaba que esta situación se mantuviera sin cambios en el mediano plazo, una vez que el mercado se estabilizara. Como en el caso anterior ignoramos qué es lo que sucedió con más exactitud después del último viaje al campo en mayo de 1998, pero sabemos que para la temporada 1998-1999 ASP se retiró de Papantla y que Tadesa permaneció una temporada más con los productores libres contratados en no más de 120 hectáreas, pero también optó por retirarse de la región y concentrar sus esfuerzos en Platón Sánchez, única organización del norte de Veracruz que se mantiene en actividad.

### **6.2.2. La UEPRV: la difícil construcción de una organización colectiva**

La Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia de San Andrés Tuxtla aparece hoy en día como un ejemplo de éxito socioeconómico y el modelo de referencia para las otras organizaciones tabacaleras de Veracruz. Aunque compartió con la ARIC de Platón Sánchez el mismo marco de relaciones con los mercados internacionales, a través de ASP, su estructura organizativa, las modalidades de adjudicación de sus recursos, el funcionamiento de las instancias internas de gobierno que enmarcan y sancionan dicha adjudicación, apuntan hacia un modelo de organización totalmente distinto y a una mayor viabilidad económica y social. Esto no significa que la UEPRV sea un páramo de democracia y equidad absolutas, rasgos por lo demás difíciles de encontrar entre las organizaciones campesinas mexicanas, pero mantiene un carácter marcadamente social y, en el ámbito

regional, aparece como una de las pocas alternativas de reproducción económica netamente campesina para los pequeños productores.

Los primeros años de actividad de la UEPRV no estuvieron exentos de las dificultades por las que pasaron las demás organizaciones tabacaleras. Durante el proceso de desincorporación de Tabamex se experimentó, en Los Tuxtlas, un proceso de división de la base campesina parecido al que ocurrió en la zona norte de Veracruz, aunque en este caso el objeto de la pugna era mayor. El traspaso del capital a la Unión de Ejidos incluyó el conjunto de los activos de la paraestatal: tractores, equipos de riego, vehículos de transporte, almacén, bodegas, oficinas y 132 galeras de uso colectivo para el secado del tabaco<sup>252</sup>. La burguesía regional, considerando que no habían grandes perspectivas de expansión de la actividad a inicios de los noventa -en esa época no se esperaba el repunte que el mercado de tabacos negros conocería un lustro después- no hizo ningún ofrecimiento. Después de una serie de titubeos por parte de la dirección de Tabamex sobre el destino de estos activos, finalmente se optó por traspasarlos a los productores, conservando la misma figura jurídica que existía desde la época de la paraestatal, es decir la Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia (UEPRV), la cual había sido formada en 1973 para arrebatarles a los grandes cosecheros el control de la superficie tabacalera (cfr. caps. 2 y 4):

Según el dirigente que fue electo al frente del Consejo de Administración de esta organización en febrero de 1990, Alain White Herrera, la dirección de Tabamex había ofrecido a varios grupos organizados dentro de la agroindustria la transferencia de estos activos -incluyendo a los empleados de confianza y al sindicato de despalilladores- y

---

<sup>252</sup> Estas galeras, de gran capacidad (25 x 50 x 10 m.) y de costo elevado (45 a 50 000 dólares construidas en 1998), habían sido edificadas por Tabamex en parcelas ejidales, de manera a repartir el secado en las áreas de cultivo. La paraestatal ofrecía una compensación monetaria anual a los ejidatarios en cuyas tierras estaban situadas, además del acceso garantizado a la habilitación.

ninguno los había aceptado. Solamente consideró en última instancia a los productores. Esto probablemente se explica porque estaba temerosa de que el viejo líder cenesista Ernesto Medel Martín<sup>253</sup>, cercano a los hermanos Turrent –la empresa familiar tradicional más importante- se apoderara indirectamente del control de la organización, pero finalmente consiguió maniobrar para que un grupo de jóvenes que antes no habían participado en política, asesorados por el Ing. Marco Antonio Carrillo, antiguo Gerente de Operaciones de la zona Golfo de Tabamex, quedara al frente de dicho Consejo. El grupo que ganó la elección fue el único que aceptó los términos de la transferencia de los activos, cuyo valor fue pactado en la elevada suma de poco más de 2 millones de dólares (pagaderos a 10 años), mientras que el grupo perdedor –que no esperaba ser derrotado- mantuvo su postura de reclamar no sólo la cesión gratuita de los activos sino también, en efectivo, el monto equivalente al 24% de las acciones de Tabamex correspondientes a los productores!<sup>254</sup>.

A pesar de la mayoría finalmente se sumó al proyecto impulsado por Tabamex y la nueva directiva de la UEPRV<sup>255</sup>, la organización opositora, la Unión de Ejidos Enrique López Huitrón, con una base de apoyo nada desdeñable, obtuvo también crédito de la banca oficial para producir tabaco. Para ello, se acordó una utilización compartida de las galeras. Esta segunda unión se disolvió enseguida después de la primera temporada porque no reembolsó el crédito aportado por la banca, pero esta escisión inicial afectó de forma

---

<sup>253</sup> Como vimos en el capítulo 3, esta persona había sido a fines de los sesenta Secretario General del Comité Regional Campesino de la Liga de Comunidades Agrarias de la CNC y luego pasó a ser Secretario General de la Liga estatal a principios de los setenta. Su hermano fue el primer presidente de la UEPRV y encabezó la Unión Regional de Productores de Tabaco en tiempos de Tabamex.

<sup>254</sup> Primera entrevista con Alain White, Sihupapan, San Andrés Tuxtla, 20 de mayo de 1997.

<sup>255</sup> El último director general de la paraestatal, Gustavo Carvajal Moreno, oriundo de la región, intervino personalmente en apoyo de la dirección electa de la UEPRV. Según el Ing. Marco Antonio Carrillo Rodríguez, éste “mostró mucho interés en formar una organización del sector social que se administrara como empresa privada” (Entrevista realizada en Sihupapan, San Andrés Tuxtla, 19 de mayo de 1997).

duradera la organización campesina: el discurso según el cual el capital productivo de Tabamex era de los campesinos y no resultaba necesario pagarlo fue retomado por algunos ejidatarios para apoderarse de las galeras ubicadas en sus parcelas. La sustracción de 40 del total de 132 galeras, debilitó a la dirección de la UEPRV por tratarse de un recurso estratégico<sup>256</sup> y sentó un precedente que ha justificado posteriores comportamientos de desvíos o robos a la organización por parte de sus agremiados.

La UEPRV se desarrolló a partir de 1990 como una asociación que asume la totalidad de las funciones que antes incumbían a la paraestatal, desde gestionar los créditos bancarios hasta vender su producto en el mercado, pasando por la organización de la agricultura de contrato y el procesamiento de la materia prima. Como vimos, heredó de Tabamex las relaciones comerciales con uno de sus principales clientes, ASP, empresa que adelanta al final de la temporada, el capital circulante que se requiere para la compra del tabaco a los productores y su procesamiento, mientras que la habilitación durante la temporada proviene de créditos bancarios<sup>257</sup>. En otras palabras, tomó el lugar de la paraestatal en la región. Después de no pocos titubeos y de conocer durante los primeros años importantes variaciones en su superficie cultivada, la UEPRV se ha consolidado, pasando de 416 hectáreas habilitadas en la temporada 1990-1991, a 500 hectáreas y 213 productores en 1995, 750 hectáreas y 360 productores en 1997, y 400 productores por una superficie de 700 has en 1998. Asimismo, ha realizado inversiones para incrementar su capacidad de producción y secado: se amplió el número de equipos de riego y se

---

<sup>256</sup> El proceso de secado (en esta región no se habla de *curado* como en Nayarit) se prolonga unos 25 días y es fundamental para asegurar la calidad del producto final. Al ser limitada la capacidad de las galeras, constituyen el principal cuello de botella del proceso productivo e imponen una planeación sumamente estricta de la plantación.

<sup>257</sup> Hecho trivial pero revelador acerca de las relaciones que mantienen los grandes cosecheros con la UEPRV: Banca Serfín proporcionó inicialmente los créditos de habilitación, hasta interrumpirlos repentinamente en 1995, hecho que coincidió con la entrada de la familia Turrent en su capital accionario.

construyeron 20 galeras (con un costo total de 950,000 dólares, prestados por ASP) en terrenos, ahora sí, previamente comprados<sup>258</sup>.

La UEPRV, en tanto empresa campesina, se encarga directamente de la producción del tabaco *Sumatra*, una variedad muy cotizada como envoltura de los puros pero delicada y costosa de producir. Cultiva esta variedad bajo su administración directa, en base a la contratación de jornaleros, en terrenos que arrienda en los ejidos de la región -considerando que la nueva ley agraria de 1992 lo permite-, en una superficie que ha pasado de 50 a 200 hectáreas entre 1993 y 1998. Esto se debe a la necesidad de mantener adecuados niveles de rentabilidad y elevar los niveles de calidad de la producción. Los miembros de la organización, por su parte, producen el tabaco de menor calidad, del tipo Negro San Andrés, que sirve sobretodo para el interior o “relleno” de los puros, y que es el que mayor volumen representa. Una vez que el tabaco ha sido secado en las galeras, pasa por el proceso manual del despallido y empaque, labores que implican una considerable contratación de trabajadores y trabajadoras asalariadas: aproximadamente 600 personas que laboran prácticamente todo el año. A esto hay que agregar los alrededor de 1 500 jornaleros que también trabajan casi todo el año en el campo, ya que el cultivo es bianual y se calcula que requiere de 280 jornales por hectárea. En las oficinas administrativas se empleaba, en 1997, a 20 personas, en vez de las 140 de la época de Tabamex, además de 5 ingenieros de campo<sup>259</sup> La totalidad de la producción de materia prima se exporta y el 80% lo compra ASP. La UEPRV no produce puros.

En su trato con los productores, la Unión ha mantenido el sistema de agricultura de contrato, realizando importantes ajustes con respecto a la situación que prevalecía en

---

<sup>258</sup> Segunda entrevista con Alain White. Sihapan, San Andrés Tuxtla, 15/V/98.

<sup>259</sup> Entrevista con el Ing. Marco Antonio Carrillo, *op. cit.*

tiempos de Tabamex, tratando de responsabilizar a sus agremiados de la calidad de la producción y la situación financiera de su organización. Así, se han adecuado las cuotas de habilitación a los costos reales del cultivo; se ha aplicado el principio de corresponsabilidad financiera dentro de los grupos solidarios; y se ha instituido un sistema de recibo del tabaco de tres clasificaciones. Además del restablecimiento de la responsabilidad solidaria, el cambio más importante lo constituye la nueva modalidad del pago, que se compone de dos partes: un adelanto a la entrega del tabaco, correspondiente a un precio anunciado al inicio de la temporada en base a previsiones conservadoras (el llamado “precio de garantía”) y una liquidación final, calculada según el precio de realización, que representó, en 1997, un valor adicional equivalente al 45 % del precio inicial<sup>260</sup>.

Este sistema de pago, reforzado por la vigilancia que ejercen los habilitados entre sí dentro de los grupos solidarios ha reducido, sin eliminar por completo, los desvíos de diverso tipo y la venta ilegal de tabaco propiedad de la Unión. Por ejemplo, durante el año de 1993 se dio una fuga de tabaco calculada en 40 toneladas.<sup>261</sup> Una parte de las utilidades registradas antes de la liquidación (equivalente al 40 % para la temporada 1997-1998) se guarda para el pago de las cotizaciones del seguro social y las constitución de un fondo de inversión que se utiliza, entre otras cosas, para autofinanciar el cultivo del tabaco Sumatra. Estos ajustes han permitido elevar la calidad del producto y ofrecer buenos niveles de remuneración a los cosecheros –en 1977 se calculaba un alcance neto de entre 10 000 y 15 000 pesos por hectárea en 1997, superior a todos los alcances vistos en las demás regiones-

---

<sup>260</sup> El precio final en la temporada 1996-1997 se elevó a 26 pesos por kg (18 pesos al recibo y 8 a la liquidación), o sea un nivel un poco superior al que ofrecían los cosecheros privados (25 pesos, pagados de contado pero sin prestaciones sociales).

<sup>261</sup> Primera entrevista con Alain White, *op. cit.*

a la vez que se ha ampliado la base financiera de la organización. Asimismo, la Unión promovió la apertura, en 1998, cuando se reanudó el seguro social, de una clínica del IMSS para facilitar la atención de sus agremiados y familiares.

El “boom” del tabaco oscuro a partir de 1995, si bien ha permitido a la Unión consolidarse de un punto de vista financiero -a través de la extensión de la superficie y del número de productores habilitados- también ha evidenciado cierta fragilidad respecto de los comportamientos oportunistas de sus afiliados. El alza de los precios internacionales con la consecuente tendencia al alza de la superficie cultivada repercutió en un desarrollo mayor de las prácticas de coyotaje (la compra clandestina a los productores habilitados a precios mayores a los que ofrece la Unión) y del cultivo de “playas” (una pequeña superficie adicional con recursos desviados de la habilitación, cuya cosecha se vende al mejor postor). Aunque el nuevo sistema de pago tiende a limitar estas prácticas y mantenerlas en un grado tolerable, los productores tampoco han desarrollado cabalmente la concepción de que ahora son dueños de la empresa. Como lo planteó en una asamblea el dirigente entrevistado, este tipo de comportamientos equivale a “robarse a uno mismo”, ya que a pesar de ofrecer una ganancia momentánea individual, les perjudica en el mediano y largo plazos al obstaculizar el crecimiento de su empresa.

El tremendo incremento de la superficie cultivada a nivel regional (véase cuadro 43) se debió tanto a la ampliación de la escala de operación de la burguesía tabacalera, en tierras propias y mediante el arrendamiento de parcelas ejidales, como a la multiplicación del número de operadores privados, entre los que destaca Empresas La Moderna, que después de su retiro del norte se instaló en esta región, así como cierto número de microproductores sin apoyo financiero ni comercial. Ello tuvo como consecuencia la saturación de la infraestructura de secado a nivel regional y en una fuerte presión sobre los

ejidatarios que disponían de una galera colectiva, algunos de los cuales, como vimos, resolvieron utilizarlas como si fueran de su propiedad personal en virtud de ubicarse en su parcela, a los cuales hemos denominado “francotiradores” ya que rentan espacios dentro de las mismas al mejor postor<sup>262</sup>.

Los microproductores en su mayoría son campesinos que no tienen el estatuto legal de ejidatarios, con un acceso precario y limitado a la tierra, quienes fuera del servicio de secado e intermediación con los compradores privados que les proporcionan estos francotiradores” tendrían un acceso aún más restringido al mercado del tabaco. Los empresarios tradicionales tienen sus propias galeras, pero hacen uso de éstas cuando la demanda de tabaco es muy alta y no tienen suficiente capacidad en las suyas. Empresas La Modera también construyó galeras, pero también recurrió a los francotiradores. En el año de 1998, cuatro de las nuevas galeras de la Unión recién construidas se incendiaron. Estaban aseguradas, pero generaron la sospecha con altas probabilidades de ser ciertas de que se trató de un boicot. Las cosas no se quedaron ahí porque cierto tiempo después sucedió algo parecido con galeras de los hermanos Turrent.

A pesar de todos los problemas, la Unión de Ejidos de San Andrés Tuxtla ha sido, desde la desincorporación de Tabamex, prácticamente la única organización campesina del sector social en intervenir directamente en el ámbito productivo, ya que sus contrapartes en el tabaco rubio para cigarrillos (la ARIC de Nayarit y la SSS de Chiapas), al igual que Tabacos de la Huasteca SSS de Platón Sánchez, no tienen ingerencia directa en este ámbito, al asumir una función de tipo gremial limitada a la representación de los intereses de sus afiliados frente a las grandes firmas transnacionales. La UEPRV define de manera

---

<sup>262</sup> Los precios de alquiler de una galera para un ciclo de secado de 25 días pasaron de 1 000 a 1 600 pesos (precio pagado por Agroindustrias Moderna en 1996) y hasta 5 000 pesos en 1997 (entrevistas a productores).

autónoma sus programas de cultivo y asume tanto la gestión financiera de los créditos como las funciones de asistencia técnica, compra de la materia prima, transformación y comercialización de la misma. Sólo la ARIC de Platón Sánchez (a partir de 1995) y la SSS Tabacos Papantlecos (a partir de 1997) intentaron reproducir este esquema, a raíz de su asociación con ASP, pero terminaron tal como acabamos de relatar.

La UEPRV -constituida por 13 ejidos, aunque sólo 10 de ellos cultivaron tabaco en la década de los noventa- se apega a un funcionamiento legal y democrático respecto de la normas que definen sus estatutos: se convoca periódicamente a elecciones para la renovación de la mesa directiva y su órgano máximo de representación, la Asamblea de Delegados, supervisa el funcionamiento cotidiano de la organización y constituye un contrapeso importante al poder de la Mesa Directiva. Sin embargo, sólo participan en estas elecciones y en esta asamblea cuatro delegados correspondientes a cada ejido, siendo dos de ellos los presidentes del Comisariado Ejidal y del Comité de Vigilancia y los otros 2 representantes electos por los ejidatarios. La elección de los delegados, de los beneficiarios de la habilitación y de los jefes de grupos solidarios se realiza conforme a los mecanismos internos vigentes en cada ejido, es decir, en la mayoría de los casos, de manera subordinada al interés de los grupos que detentan el poder al interior de los mismos. Asimismo, se celebran anualmente dos asambleas generales en las que participan todos los productores habilitados durante el ciclo productivo, donde se someten los programas de habilitación, al principio del ciclo, y los balances financieros, cuando éste finaliza, pero éstas sólo tienen un carácter informativo.

Esto se explica por el hecho de que, como su nombre lo indica, se trata de una Unión de Ejidos, lo cual significa que reconoce como sus miembros a colectividades

territoriales antes que a productores individuales.<sup>263</sup> Este tipo de organización fue un tanto producto del azar pues los tiempos de la desincorporación se agotaban en Los Tuxtlas y no permitieron formar nuevas organizaciones, como las ARIC o SSS de las demás regiones y subregiones tabaqueras. Esto determinó que se decidiera mantener una figura asociativa preexistente como era la UEPRV. Ello significa que, al ser la organización propiedad de los ejidos miembros, éstos guardan autonomía en sus formas de selección y coordinación de los beneficiarios del reparto de la utilización de los recursos colectivos, particularmente el sistema de selección de los candidatos a la habilitación. El modelo de organización heredado -que preveía en tiempos de Tabamex- no fue puesto en duda debido a los fuertes apremios de los primeros años, esto es, la escisión en la base campesina durante la época de la desincorporación y la necesidad durante los siguientes años de resistir los embates desestabilizadores de los grandes cultivadores privados, quienes codiciaban por igual el capital productivo (la tierra y las galeras) y el humano (los productores capacitados). Con el paso del tiempo, en la medida en que este modelo ha resultado funcional, ha adquirido una legitimidad que pocos se atreven a cuestionar. Sin embargo, es necesario mencionar tres aspectos posiblemente cuestionables relativos al funcionamiento de la UEPRV como organización:

- Hay indicios claros sobre cierta concentración de los créditos de habilitación y de participación en negocios diversos por parte de los dirigentes. Sin embargo, no se trata de una concentración exorbitante ni ostentosa como en el caso de la ARIC de Platón Sánchez. Tampoco es algo socialmente condenado por la membresía que en

---

<sup>263</sup> Las Uniones de Ejidos fueron instituidas durante la presidencia de Luis Echeverría (1970-1976), en el marco de los planes colectivistas del sector ejidal de la época (Fernández y Rello 1990).

general acepta que, considerando los beneficios que se han conseguido, los dirigentes más importantes circulen en camionetas de lujo compradas por la Unión y tengan casas de alto nivel socioeconómico. En todo caso, ello se realiza sin transgredir las normas estatutarias y con el acuerdo de las instancias de gobierno internas de la Unión, aunque probablemente sin brindar una información del todo transparente a las bases.

- Se observa una escasa rotación de los puestos de responsabilidad y el mismo dirigente, Alain White, en base a reelecciones sucesivas, ha estado al frente de la UEPRV desde 1991.
- Por una cuestión de pragmatismo, la Unión de Ejidos permaneció durante los noventa políticamente alineada con el partido oficial, sin que esto denotara un involucramiento excesivo en la política ni mucho menos, sino lo justo como para mantener una “convivencia sana” con esa esfera, tal como lo manifestó el dirigente entrevistado. Esto tampoco nunca fue objeto de cuestionamiento por parte de las bases<sup>264</sup>.

Sin embargo, esta estructura organizativa no ha ido a contracorriente de los procesos de diferenciación socioeconómica, concentración del poder y exclusión social que operan en las comunidades ejidales de la región y que se han acentuado con las reformas neoliberales de los noventa. Junto con la política de regularización de la tenencia de la tierra y entrega de títulos de propiedad ejidal –el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (Procede)- y la focalización de los apoyos y

---

<sup>264</sup> El único reproche que pudimos notar sobre el desempeño político fue que, con motivo de una visita que realizó el presidente Ernesto Zedillo a la zona tabacalera, donde se organizó un acto en las instalaciones de la fábrica propiedad de los Turrent, Alain White asistiera y pronunciara un discurso “en casa del enemigo”.

subsidios agrícolas hacia los detentadores de tales títulos (Procampo) y otros programas gubernamentales, la Unión contribuye al fortalecimiento del estrato de ejidatarios privilegiados en torno al cual se desarrolla el clientelismo político. Se trata de ejidatarios con derechos reconocidos que acceden a las habilitaciones, quienes en la arena política monopolizan los puestos de representación y se benefician de las mejores opciones productivas en sus ejidos.<sup>265</sup>

#### **6.2.2.1. La organización campesina, entre el realismo económico y un proyecto social menos excluyente**

Aunque estos ejidatarios acomodados, aliados con los órganos directivos de los ejidos, se benefician de la situación prevaleciente, de todas formas tienen poca injerencia en el proceso de toma de decisiones de su organización. Como vimos en el apartado anterior, existe una Asamblea General de los productores habilitados que se reúne a principios y al finalizar la temporada para, durante la primera, preparar las labores agrícolas e informar sobre el precio mínimo (precio de garantía) y, durante la segunda, tratar el tema del precio final del producto (reparto de utilidades), una vez que se han realizado todas las ventas. Sin embargo, esta instancia no tiene poder decisorio sino uno meramente informativo. El poder lo monopoliza la llamada Asamblea de Delegados, encargada de nombrar la Mesa Directiva, que es la que se reúne una vez al mes y está formada por los 4 representantes de cada ejido recién referidos, uno de los cuales es el presidente del Comisariado Ejidal, otro el del Comité de Vigilancia y otros 2 que pueden no ser necesariamente tabaqueros.

---

<sup>265</sup> Para un análisis de este aspecto en un ámbito regional no limitado al cultivo del tabaco, véase Léonard (2000).

En un contexto de precios altos, como es la que caracterizó a la segunda mitad de los noventa, los productores no protestaron mayormente, pero hacia fines de la década, cuando la situación económica empezó a deteriorarse, se redujo el número de hectáreas habilitadas y se pagó solamente el precio de garantía sin repartirse utilidades durante los años 1999 y 2000. Esto coincidió con la estabilización a la baja de los precios de los tabacos para puros en el mercado internacional, pero sobre todo con una sensible baja del nivel de calidad de la producción motivada por los temporales e inundaciones de esos años que afectaron la región en esos dos años.

A raíz de ello, la mesa directiva decidió acumular inventarios por un total de 4.5 millones de dólares, es decir 5 620 pacas, para esperar hasta que se presente la ocasión de venderlas a un precio más alto en el mercado internacional y así presionar al alza de los precios. En ese contexto, se formó un movimiento opositor a principios de marzo del año 2001 que tomó las instalaciones de la Unión y obligó a la Mesa Directiva a celebrar una Asamblea General con carácter decisorio (al margen de los estatutos), la cual, aunque finalmente ratificó a la dirigencia encabezada por Alain White por escaso margen (con su participación en la Asamblea), cuestionó seriamente el modelo de organización adoptado, ya que impuso por lo menos en esta ocasión el principio del voto para todos los productores habilitados. Aparentemente los productores inconformes, según una persona muy bien informada, provienen de los ejidos de Matacapán y Calería que han sido tradicionalmente cotos de poder de los hermanos Turrent, y pretenden formar un movimiento escisionista que reivindique parte de los activos de la UEPRV<sup>266</sup>.

---

<sup>266</sup> Información proporcionada por Eric Léonard, investigador del Institut de Recherche pour le Développement (IRD) y del Ciesas Golfo, quien regularmente realiza trabajo de campo en la región de Los Tuxtlas.

El potencial problema de gobernabilidad también se refleja hacia el exterior de la organización, ya que el modelo excluye a no pocos ejidatarios antiguos tabaqueros también con derechos agrarios reconocidos pero marginados de las redes de poder en sus distintos ejidos, aunque sobretodo a hijos de ejidatarios y vecindados que en ocasiones también habían podido beneficiarse de habilitaciones en épocas de Tabamex. Son éstos los que, debido a las prácticas de exclusión y clientelismo vigentes, pagan espacios en las galeras de los “francotiradores” que las han acaparado para su propio beneficio, o se relacionan bajo diversas modalidades (renta de sus tierras, habilitaciones, venta de su fuerza de trabajo) con los cosecheros privados. Además, en su trato con los jornaleros agrícolas la UEPRV se caracteriza por pagar el mínimo jornal posible, pero la responsabilidad de esta actitud recae fundamentalmente en los productores habilitados, quienes son los que se ocupan de la relación directa con éstos. De cierta manera, las prácticas excluyentes de la Unión de Ejidos, si no justifican, dan cierta legitimidad social a las estrategias individualistas de apropiación de los bienes colectivos y le impiden gozar a la Unión de un respaldo social suficientemente amplio para poder sancionarlas eficazmente.

Aún con todos sus defectos, estamos frente a una organización que cumple una función social de primera importancia en la región al generar numerosos empleos, otorgando créditos de habilitación a la mayor parte posible de los productores de los ejidos miembros y brindando también el más alto nivel de precios posible a sus habilitados. De ser todavía más elitista, los órganos directivos de los ejidos podrían tomar la decisión de funcionar en forma bastante más eficiente y excluyente, lo cual podría implicar reducir los beneficios de los productores ahora contratados hasta llegar a desplazarlos en algunos casos para producir directamente con trabajadores asalariados, como sucede actualmente con el tabaco de mejor calidad.

No podríamos afirmar que la UEPRV no pudiera propulsar un todavía mayor beneficio para las comunidades que legalmente son sus propietarias, por ejemplo eventualmente destinando parte de la producción a obras de beneficio colectivo como supuestamente sucede con las cuotas que cobra la ARIC de Nayarit. También podría intentar abrir el acceso a sus servicios (crédito, asistencia técnica, secado y compra de la materia prima) más allá de los grupos que los acaparan, pero esto sólo sería posible en un contexto de posibilidades de crecimiento mucho más importantes que las que a principios del siglo XXI existen, o llevando a cabo una política de competencia agresiva hacia los cultivadores privados que podría acarrearle más problemas que beneficios. Sin embargo, la función social que actualmente cumple parece suficiente considerando el ambiente global capitalista basado en el individualismo y la búsqueda de satisfactores monetarios, del cual sus miembros no pueden (ni pretenden) escapar.

#### **6.2.2.2. Otros arreglos institucionales en el sur de Veracruz**

La UEPRV no cubre más que alrededor de 40% de la superficie regional. El 60% restante corresponde a la suma de la tradicional burguesía tabacalera regional, Empresas La Moderna y los microproductores antes referidos, cuya superficie es difícil de cuantificar pero que no es demasiado significativa. La empresa familiar más importante es la Nueva Matacapán Tabacos de la familia Turrent, con 400 hectáreas en total en 1997, que en ese año producía el 60% de la materia prima en sus propiedades y 40% en "tierras rentadas o habilitadas"<sup>267</sup>. Según Alberto Turrent, se trata de la primera vez que esta empresa adopta el sistema de la habilitación, pero esto solamente para el Negro San Andrés y, aún en este

---

<sup>267</sup> Entrevista con el Sr. Alberto Turrent Cano, Director General de la empresa Nueva Matacapán Tabacos, 19 de mayo de 1997. Sihuapan. San Andrés Tuxtla.

caso, con un control muy cercano del proceso productivo<sup>268</sup>. El tabaco Sumatra lo maneja la empresa en forma directa, en sus propias tierras o en las rentadas.

Existen otras empresas familiares que tienen tierras y fábricas de puros, siendo la segunda en importancia la de Jorge Ortiz que, al igual que los Turrent, principalmente exporta materia prima y secundariamente fabrica puros. Además de las empresas familiares oriundas de la región, siempre han existido numerosos pequeños talleres pureros en la zona que adquieren buena parte de su tabaco en forma clandestina, generalmente enfocados al mercado interno de puros y purillos baratos, pero algunos de ellos también exportan, considerando la gran demanda internacional. Por ejemplo, en el trabajo de campo realizado en 1997 vimos el taller de un cubano que, en una simple construcción de 2 cuartos producía 250 puros de exportación de tipo “Churchill” por día empleando 3 despalladoras, 2 enrolladores del tabaco que sirve para relleno, 2 trabajadores con más experiencia para la capa (envoltura) y un encargado que coordinaba el conjunto, con capacidad para aumentar su producción a 400 puros si contaba con suficientes pedidos.

Empresas La Moderna (ELM), por su parte, se instaló en la región en 1995, después de haber rentado el Rancho Matacapán y comprado la fábrica de puros que quedaba en manos de uno de los integrantes de la familia Carrión (de nombre Fabián), anteriormente una de las familias tabacaleras tradicionales más poderosas. Lo hizo porque decidió incursionar en el mercado de puros. Esta empresa procedió a arrendar, a través de un intermediario, superficies adicionales a las del rancho, abarcando una superficie total de 220 hectáreas en 1996, 315 en 1997 y 285 en 1998 (datos proporcionados por la misma

---

<sup>268</sup> En el tabaco para cigarrillos las empresas tienen un supervisor que se encarga de un promedio de 200 hectáreas, mientras que en el caso de la Nueva Matacapán los supervisores cubren no más de 80 hectáreas cada uno.

empresa en San Andrés Tuxtla). Como es característica suya, realizó experimentos novedosos y considerablemente grandes inversiones. Respecto de los primeros, además de los tabacos Negro San Andrés y Sumatra, decidió experimentar con las variedades Conneticut y Habano. En relación a las segundas, además de introducir maquinaria y equipos de riego, aunque rentaba cajones en las galeras de los francotiradores para el secado, también construyó algunas de estas costosas instalaciones dentro del rancho Matacapán, en las que adaptó un sistema de combustión en base a gas, para ahorrar costos y prescindir del tradicional uso de leña.

Para convencer a los campesinos de firmar contratos de arrendamiento, además del importe por este concepto, ofrecía jornales un tanto más elevados que otras empresas, lo que le valió la crítica de los demás productores, incluida la UEPRV, de inducir al alza el nivel de los salarios regionales.<sup>269</sup> Tampoco faltaron servicios médicos gratuitos proporcionados por la empresa. Para introducir maquinaria moderna y economías de escala, ELM buscó en un principio pequeñas parcelas contiguas con el objeto de compactarlas, rentándolas a través de un intermediario-administrador, al estilo de los módulos chiapanecos, excepto que en este caso se trataba, durante la primera visita al campo en 1997, de un contador de clase media antiguo trabajador de Tabamex que se ocupaba de la administración de todo lo relativo a la fase de campo y que además fungía como prestanombre porque ELM no operaba con su propia razón social. En esta época estaba experimentando para ver si se sostenía y cómo operar en el futuro, ya sea mediante el

---

<sup>269</sup> Mientras que los demás productores pagaban el jornal en 1997 a 22.50 pesos, ELM pagaba 33, considerando que además del salario mínimo nominal, había que integrar por ley un importe correspondiente a las prestaciones no devengadas del seguro social, lo que significaba un total de 33 pesos. En Nayarit este importe era de 30 en la época.

mecanismo del arrendamiento o proponiendo algún tipo de esquema de asociación con productores para formar módulos agroindustriales.

ELM se enfrentaba al problema de la falta de experiencia en el cultivo de tabacos para puros y de desempeñarse en un ámbito geográfico desconocido, lo que había determinado que conociera serios problemas de rendimientos. El tabaco de la región, aunque de excepcional calidad, es muy caro y difícil de producir ya que se enfrenta a suelos infectados que hay que saber manejar, plagas como el moho azul que requieren de mucho conocimiento para saber combatirlas y enfermedades diversas, agravados por el hecho de que se realizan dos cultivos al año, además del congo en determinados casos, lo que agrava los problemas fitosanitarios. Con el auge del precio de mediados de los noventa se estaba conociendo una todavía mayor sobreexplotación del suelo que lo usual y la incorporación de tierras no demasiado aptas, por lo que diversos expertos empezaban a recomendar que a los más afectados se los dejara descansar por lo menos un año. Esta situación determinó la necesidad de establecer una mesa de diálogo organizada por la Secretaría de Agricultura (SAGAR) con los productores más grandes para restringir las fechas de siembra, acordándose no plantar entre el 20 de diciembre y el 1 de marzo de cada año.<sup>270</sup>

A pesar de su disposición a dialogar, ELM era vista por los demás grandes productores como un intruso que solamente funcionaba en base a mucho dinero. Alain White opinaba que debía dedicarse a lo suyo, a su especialidad que era el tabaco para cigarrillos, ya que lo único que hacía en la región era mal manejar el cultivo, incrementar los salarios y los costos. Estaba convencido de que esta empresa estaba trabajando con números rojos, y pudo constatar, según él, que los puros salidos de su fábrica eran de mala

---

<sup>270</sup> La violación de este acuerdo a fines de 1997 determinó el despido del intermediario-administrador y la decisión de ELM de poner al frente la misma a uno de sus funcionarios, el Ing. Pedro Luis Jiménez, quien nos proporcionó la información de este párrafo en entrevista el 15 de mayo de 1998.

calidad. El juicio del Ingeniero Marco Antonio Carrillo era más severo ya que opinaba que era fácil venir de afuera y ocupar una infraestructura que no era suya en la que no había invertido ni un centavo (las galeras de los francotiradores). Con respecto a la compactación y mecanización, pensaba que ésta no resultaría ya que los terrenos de la región, llenos de lomerías, no se prestaban a ello y además la hoja del tabaco requería de ciertos cuidados que hacían inviable la cosecha con máquinas<sup>271</sup>. Alberto Turrent, más cauto y manteniéndose a la expectativa, no descartaba que en la producción de la materia prima se pudiera desarrollar cierta mecanización, que la utilización de nuevas tecnologías podía resultar beneficiosa, pero que ésta definitivamente no era posible en la producción de puros, de carácter eminentemente manual-artesanal.<sup>272</sup>

Cuando realizamos la segunda vista a la región en 1998, ya con la BAT como propietaria de los negocios del tabaco de ELM, el nuevo responsable despidió al administrador contador por violar el acuerdo de no plantar y se mantenía a la expectativa de la decisión que tomaría la casa matriz respecto a la incursión en el tabaco para puros, en el que esta transnacional nunca se interesó. Como era de esperarse, seguramente considerando también la dificultad de luchar en un campo de batalla desconocido, la decisión fue de retirarse a fines de 1999, vendiendo la fábrica de puros y traspasando el rancho Maticapan a nuevos propietarios más vinculados a las familias tradicionales de los Tuxtles, entre quienes se encuentra uno de los hijos de Silvio Pérez, fallecido dueño de ASP Enterprises, casado con una mujer emparentada con los Turrent, lo cual podría significar -se trata solamente de una posibilidad ya que tenemos mayor información- un resquebrajamiento de la alianza ASP-UEPRV.

---

<sup>271</sup> Entrevista, op cit.

<sup>272</sup> Entrevista, op cit.

Para finalizar este apartado, es necesario subrayar el hecho de que la UEPRV no tiene autoridad más que en la superficie que controla, ya que no es una organización gremial interlocutora del conjunto de los campesinos productores de tabaco del sur de Veracruz, papel que no desempeña ninguna organización. Fuera de su ámbito de influencia, las empresas privadas negocian con los productores individualmente o en pequeños grupos, particularmente con los excluidos de los beneficios de la UEPRV, los términos de la relación que van a establecer, ya sea a través de contratos de arrendamiento, de habilitación y posiblemente esquemas de asociación del estilo de los módulos agroindustriales. Considerando la difícil situación económica por la que atraviesa el campo, los campesinos se ven obligados a aceptar condiciones desventajosas en los acuerdos verbales y, en su caso, los contratos firmados. Los jornaleros agrícolas, por su parte, no tienen ninguna organización sindical que los proteja y sus salarios se encuentran entre los más bajos del país. En este caso, como no se trata de jornaleros migrantes sino que son reclutados en la región, las empresas también se ahorran los gastos que en otras regiones y otros cultivos implica la construcción de habitaciones y una infraestructura mínima para albergarlos con sus familias.

### **6.3. Las cuotas gremiales y la deuda de las organizaciones con la Tesorería de la Federación**

Los dirigentes entrevistados en la mayoría de las regiones de estos estados fueron pocos al hablar del tema de la deuda con el gobierno. En Platón Sánchez, ninguna de las dos organizaciones ha pagado ni una sola letra a la tesorería y ambas están en proceso de renegociación. El bajo perfil de la actividad tabacalera durante la mayor parte de los noventa y las deudas adquiridas (en el caso de la ARIC de P. S.) son los argumentos que

los dirigentes entrevistados señalaron como los motivos de este incumplimiento. Guilevaldo Flores del Ángel no demostraba mayor preocupación de una eventual solicitud de devolución de la infraestructura, argumentando que su organización representaba una “barrera a la explosión de la violencia” al ser una de las pocas fuentes de trabajo para los campesinos de la región. Don Nicanor Sánchez Argüelles, dirigente de la SSS de Platón Sánchez, afirmó que tampoco habían cubierto ni un solo pagaré pero que propusieron un pago en función de un descuento de un 5% de los alcances, lo cual estaba en proceso de negociación con la Tesorería. Don Jesús Marrero Tapia, dirigente de la SSS de Papantla, afirmó que la temporada 1990-1991 no se cultivó por problemas de organización y que los siguientes dos ciclos habían realizado pagos incompletos, pero no especificó montos<sup>273</sup>.

En el sur de Veracruz la UEPRV tampoco había cumplido ninguno de sus pagos. Aquí se plantea un problema bastante difícil de resolver. Alain White, sin negar la necesidad de pagar, argumenta que existe una injusticia en relación a su organización ya que fue la única en todo el país cuya deuda fue computada en divisas extranjeras, bajo la consideración de que sus ingresos también eran en dólares<sup>274</sup>. Tiene buen grado de razón ya que, como vimos, ésta ascendía a poco más de 2 millones de dólares por una infraestructura calculada para habilitar una superficie máxima de 5 000 hectáreas y 2 500 productores durante los ochenta en una sola región productora, mientras que el total de la infraestructura recibida por la ARIC de Nayarit, por apenas un poco más del doble de esa cantidad (4 750 000 dólares), fue superlativamente mayor (edificios en más de 10 o 12 localidades,

---

<sup>273</sup> Entrevistas, *op. cit.* Desconocemos cuál fue el monto y el destino de los descuentos que realizaron Agroindustrias Moderna y Tadesa en las temporadas que operaron, y con qué organizaciones hubo acuerdos de realizarlos.

<sup>274</sup> Segunda entrevista, *op. cit.*

potencial de 30 000 hectáreas habilitables y 15 000 productores, etcétera)<sup>275</sup>. Empleando el mismo argumento que Guilevaldo, su carta fuerte en la negociación es, además del número de productores bajo contrato, un número aproximado de 2 100 personas contratadas anualmente la mayor parte del año.

En el Soconusco, la SSS de Productores de Tabaco del Estado de Chiapas se comprometió a pagar 6 124 500.00 pesos en un plazo de 16 años, lo que corresponde a más de 2 millones de dólares de 1990, lo cual parece todavía más desproporcionado en relación al caso anterior, tanto porque la infraestructura recibida fue considerablemente menos valiosa que la de San Andrés Tuxtla sino también porque aquí no se exportaba tabaco y los precios de la materia prima eran los más bajos del país. Estos nos lleva a pensar que en todas las regiones de la antigua zona golfo de Tabamex los activos fueron valuados excesivamente, por lo menos en comparación con Nayarit, debido a la menor capacidad de negociación de sus dirigencias y las diversas fuerzas políticas involucradas cuando se efectuó la desoncorporación. En Nayarit no hay que olvidar que los asuntos de la organización son asunto de Estado, por lo que el gobierno estatal estaba al pendiente de todo lo que se pactara y tenía mucho más capacidad de negociar con los funcionarios que las organizaciones campesinas.

Durante la administración del Lic. Jorge López Vilchis solamente se llegó a pagar la primera cuota de \$ 798 000 pesos<sup>276</sup> (alrededor de 200 000 dólares) y cuando éste se retiró dejó en caja \$ 400 000 pesos (118 000 dólares de 1994) que no alcanzaban para completar un segundo pago, ya que el descuento era apenas de 100 pesos por hectárea por productor.

---

<sup>275</sup> El hecho de que tengan ingresos en dólares podría haber justificado un monto algo mayor, siempre y cuando éste no rebasara el de un avalúo a precios de mercado, pero ciertamente no en forma tan desproporcionada.

<sup>276</sup> Alrededor de 200 000 dólares ya que no sabemos en qué año, entre 1991 y 1994, ésta fue pagada.

A pesar del revés sufrido por el retiro de Agroindustrias Moderna, el Lic. Vilchis no pensaba perder la elección una vez concluido su período pero, según lo expresó en entrevista, el factor más importante para explicar su derrota por un apretado margen fue, no el asunto de la ruptura con esta empresa sobre el cual su gestión no fue cuestionada, sino el hecho de que la planilla opositora llevó a cabo una eficaz campaña argumentando que no se debía pagar al gobierno. El argumento que inclinó la balanza a favor de la planilla ganadora, fue que el gobierno “más nos debe”, ya que primero estaba “la necesidad del productor”<sup>277</sup>.

La nueva administración, por supuesto, no pagó, no sólo porque terminó con los descuentos por concepto de la deuda sino porque la superficie que a partir de 1994 habilitó con Tadesa empezó a ser muy reducida. Sin embargo, habiendo transcurrido casi 4 años desde el nombramiento del nuevo Comité Ejecutivo –que por cierto se mantenía al frente de la sociedad sin haber convocado a ninguna Asamblea General y sin haber sido, en su caso, reelecto después de 2 años como establecen los estatutos-, los puntos de vista sobre el pago de la deuda empezaron a cambiar. En entrevista realizada en la Ciudad de Huixtla, los señores Rogelio Gálvez (Secretario General) y Didier Chong (Tesorero) estaban considerando la opción de verse obligados a vender los activos de que disponían para pagar a la Federación, obviamente después de una negociación que permitiera hacer esta transacción ya que la SSS no podía disponer de los mismos al no haberlos pagado<sup>278</sup>.

Para esa época, además de los equipos de riego en funcionamiento, las oficinas ubicadas en antiguas bodegas estaban en un estado sumamente precario y quedaban algunas camionetas viejas para los integrantes del Comité Ejecutivo. Productores del sur de

---

<sup>277</sup> Esta es la versión de López Vichis, recogida en la entrevista realizada (*op. cit.*)

<sup>278</sup> Entrevista realizada en Huixtla, 13 de febrero de 1998.

Veracruz comentaron que la región de Los Tuxtlas empezó a aparecer cuantiosa tubería de equipos de riego de la SSS de Chiapas, lo que explicaría porqué, como vimos al inicio del presente capítulo, hacia 1998 sólo quedaban 58 equipos de riego completos de los 150 dejados por Tabamex. Lo único que tenía un considerable valor era el terreno urbano de 11 hectáreas ubicadas en la Ciudad de Huixtla. El Lic. López Vilchis consideraba que era una maniobra de los dirigentes para hacerse de algún dinero que no tendría éxito dado lo ilegal de su nombramiento.

La actitud inicial de este Comité Ejecutivo recuerda los argumentos de la Unión de Ejidos Enrique López Huitrón de San Andrés Tuxtla negándose a pagar los activos aduciendo que correspondían por derecho a los productores en forma gratuita. También recuerda la apropiación por parte de productores individuales de las galeras colectivas que reclama la UEPRV, aunque en este caso las galeras están ubicadas en terrenos ejidales, lo que les da mayor justificación a sus usufructuarios, al igual que en el caso de los galerones del burley sombra mata de la costa-sur de Nayarit. Consultando con un abogado agrario, las organizaciones podrían reclamarlos solamente si existiese algún documento que comprobase que Tabamex había adquirido un derecho de propiedad sobre las superficies donde las galeras y galerones están instalados, lo cual no es el caso, pero no siendo así los tribunales agrarios difícilmente negarían que su propiedad corresponde a las personas en cuyas parcelas están ubicados.

La postergación de los pagos de la deuda con la Tesorería y la poca disponibilidad de las dirigencias a hacerlos efectivos –además de que dieron lugar a los posibles actos de corrupción aludidos, involucrando sumas muy fuertes en Nayarit- se derivan de que difícilmente algún gobierno se atrevería a recoger los activos, ya que no representan gran cosa desde el punto de vista de las arcas públicas, a la par que las organizaciones que los

utilizan, incluso las que ya no cultivan tabaco, cumplen una función social, por más desvirtuada que esté, incluyendo la ARIC de Platón Sánchez en el sentido de que cuando funcionaba empleaba a un número importante de personas. Además de una necesaria renegociación de los montos a pagar, la Tesorería a lo sumo podría promover, el desplazamiento de los dirigentes que encabezan las organizaciones y dejarlas en manos de representantes legítimamente electos.

Para finalizar con el tema de las galeras de San Andrés Tuxtla, el hecho de que también grandes empresas privadas hagan uso de ellas indica que la actitud patrimonialista no se limita a los ejidatarios del sector social. El Ingeniero Pedro Luis Jiménez reconoció sin ambages que ELM alquilaba galeras de ejidatarios que no estaban dentro de la UEPRV. Alberto Turrent, uno de los hombres más ricos del país, y quien probablemente debe parte de su fortuna al saqueo del patrimonio de Tabamex durante los setenta y ochenta sobretodo (cfr. cap. 4), mantuvo la misma actitud de antes, sólo que ahora no se le puede imputar de actuar al margen de la ley, al declarar en la entrevista con bastante frescura que “Tabamex dejó muchas instalaciones que ahora se ocupan” y, para no reconocer que pagaba una renta por ellas, expresó que solamente aportaba una “cuota de mantenimiento”.<sup>279</sup>

---

<sup>279</sup> Entrevistas, op. cit

## **Capítulo 7:**

### **Los productores, sus organizaciones y los experimentos de asociación con la iniciativa privada**

#### **Introducción :**

Habiendo visto en los dos capítulos anteriores los rasgos económicos, políticos y sociales más relevantes de la restructuración de la rama del tabaco en las dos antiguas zonas administrativas de Tabamex, Nayarit y Golfo, en el presente capítulo se tenderán puentes de comparación entre las distintas regiones. El capítulo se dividirá en dos secciones. En la primera, analizaremos y compararemos algunas expresiones políticas y organizativas que hemos considerado importantes, todavía manteniéndonos en la época cuando los grupos Pulsar y Carso predominaban. Se harán algunas observaciones acerca de la reacción de los productores ante el anuncio del inicio del proceso de desincorporación, se analizarán los diversos tipos de organizaciones gremiales de Nayarit, Veracruz y Chiapas y sus relaciones con la institución ejidal y se abrirá una discusión sobre ciertos aspectos relacionados con el nivel de conciencia política de los productores. Esta sección finalizará con algunas observaciones sobre los jornaleros agrícolas. En la segunda sección, continuando con la idea de comparar las experiencias de las distintas regiones, se hará una evaluación de la estrategia de los módulos agroindustriales en Nayarit, Chiapas y San Andrés Tuxtla que nos permitirá hacer una tipología de las asociaciones e iniciar una reflexión de carácter general sobre las diferencias que existen entre las asociaciones que establecen las empresas

agroindustriales con pequeños y medianos agricultores empresariales y aquellas que se establecen con pequeños productores campesinos.

## **7.1. Análisis comparativo de algunas expresiones políticas y organizativas de los años noventa**

### **7.1.1. Los tabaqueros frente a la desincorporación de Tabamex**

Un aspecto observado en los distintos procesos de desincorporación de las empresas paraestatales rurales como Tabamex, Inmecafé, Azúcar S.A., CONAFRUT y otras que tenían una relación directa con los productores es que, en la gran mayoría de los casos, éstos no salieron en su defensa cuando se anunció la finalización de sus actividades. En el caso de Tabamex, esta observación se aplica a ambas zonas administrativas. En Nayarit, se desarrolló un proceso de organización y movilización independiente de las centrales oficiales de considerable importancia, encabezado por el Frente de Defensa Tabaquero (FDT), pero éste no cuestionaba la idea de la desaparición de la paraestatal y la transferencia de los activos a los sectores social y privado, sino que se centró en la demanda de pago de una indemnización a los 17 000 productores empadronados del estado por el cese de actividades al cerrar Tabamex, en virtud de que la propiedad de 24% de las acciones de la empresa les correspondía (cfr. cap.5).

Una posible interpretación de esta actitud pasiva frente al retiro del Estado es que existía un sentimiento generalizado de insatisfacción hacia Tabamex, más o menos pronunciado en cada una de las regiones, pero generalizado. Como vimos, el hecho de que la empresa estatal ejerciera el papel de intermediario entre los productores y los compradores de la materia prima la ponía en una situación en la que resultaba difícil

satisfacer las exigencias de una de las partes sin provocar el disgusto de la otra. Si en su vertiente social y política se inclinaba por acceder a las peticiones de los productores, esto generaba la irritación de la iniciativa privada que la acusaba de fomentar la ineficiencia y la baja calidad de la producción y la presionaba para modificar esta política. A la inversa, si se atenía a criterios de rentabilidad económica y debía recurrir, por ejemplo, al retiro de los créditos de habilitación en las tierras menos productivas y al recorte de los beneficios económicos y sociales -lo cual sucedió con mayor frecuencia en la década de los ochenta, sobre todo después de la crisis de 1982, con el deterioro de la situación financiera del país y de la paraestatal -, se provocaba la reacción contraria, no obstante las enormes facilidades que tenían los productores, derivadas de la actitud populista y tolerante de la paraestatal con respecto a su trabajo.

Todos estos factores generaron lo que Greta Krippner (1997), analizando el caso del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé), denominó una “ actitud ambivalente ” de las clases populares frente a las instituciones que eran simultáneamente organismos económicos que intervenían en los mercados e instancias de control político. En términos generales la reflexión, que toma como uno de sus referentes teóricos interpretaciones de procesos de privatización sucedidos en Europa<sup>280</sup>, es la siguiente: después de un impulso inicial de las instituciones oficiales recién creadas, que se reflejó en incrementos de la superficie cultivada, rendimientos, remuneraciones, y de los niveles de vida de los productores, y en la extensión de una serie de beneficios sociales que impactaron en el conjunto de las comunidades tabacaleras, se generó un proceso de reinterpretación mediante el cual éstos empezaron a considerar los diversos avances y prestaciones obtenidos –o “conquistas”,

---

<sup>280</sup> Claus Offe (1974 y 1984), citado por Krippner (1997), trató específicamente el tema de la privatización en los países centrales.

según el lenguaje político de antes, aunque no siempre lo fueran- como derechos adquiridos y no como algo que se tenía que preservar con el esfuerzo y la responsabilidad en el terreno productivo. Este tipo de nociones relacionadas con una actitud comprometida hacia el trabajo, por lo demás, fuera de los discursos que a veces pronunciaban los directivos, poco fueron difundidas, como vimos, entre los productores y trabajadores de estas instituciones, ya que más bien predominaron actitudes totalmente opuestas a estos principios.

En una segunda etapa, la ineficiencia cada vez más marcada de una burocracia en incremento, la caída de los precios internacionales de las materias primas en el curso de los años ochenta y el deterioro de la productividad y calidad de la producción, aunadas a la propia actitud de los productores de participar hacer el menor trabajo posible y presionar para que los niveles de exigencia fueran cada vez menores, generaron una creciente incapacidad de mantener los niveles de vida y las prestaciones inicialmente proporcionados. Esto, aunado a la ausencia de canales de participación en las decisiones de las paraestatales y a las obligaciones que se derivaban de la alianza con el gobierno (apoyo electoral al partido en el poder, “acarreo” a los actos públicos, entre otros), provocaron un pronunciado descontento hacia ellas de parte de un buen número de productores (como en la zona de Nayarit) o, por lo menos, una actitud de relativa indiferencia cuando se presentó la desincorporación (como en la Zona Golfo).

En efecto, como vimos en capítulos anteriores, aunque la presencia estatal trajo consigo numerosos beneficios sociales tanto para los productores como para las comunidades tabacaleras, introdujo también una mala administración y una serie de distorsiones que repercutieron en una reducción paulatina de los ingresos constantes y sonantes de los tabaqueros, tanto en términos de sus alcances como del ingreso adelantado

percibido durante el ciclo productivo. Aunque no estuvieran del todo concientes de ello, en general los productores de la zona Golfo que se vieron altamente beneficiados por las transferencias que se hacían a su favor para poder preservar la actividad, mientras que los nayaritas, que por lo que sabemos no manifestaron su descontento acerca de esta situación, al subsidiarlos estuvieron sacrificados desde el punto de vista de sus ingresos globales, no compensados por más prestaciones y beneficios sociales que se otorgaran.

En los capítulos sobre Tabamex, hemos aportado algunas explicaciones sobre la postura entre negativa e indiferente de los productores respecto de la paraestatal. Sin embargo, hay que precisar que a veces los análisis sociológicos, en su afán de buscar respuestas generales, hablan de las “opiniones de los productores” como si éstas siempre fueran uniformes, cuando por lo general la diversidad prevalece sobre la unanimidad. En las pláticas sostenidas durante el trabajo de campo que realizamos a partir de 1994 confirmamos esta postura -o más bien dicho fueron las opiniones vertidas en ese entonces las que motivaron nuestro interés en indagar sobre sus raíces históricas-. Cuando preguntamos a los productores, en los cuestionarios levantados durante el mes de agosto de 1994, si “estaban mejor con Tabamex” (en comparación con la privatización), la respuesta obviamente fue afirmativa, pero la actitud hacia la paraestatal no fue lo positiva que esperábamos en medio de la francamente mala situación prevaleciente después de la privatización. De 15 respuestas entre 20 entrevistados (ya que 2 no opinaron y 3 no trabajaron en la época de Tabamex), 9 fueron bastante neutrales e incluso indiferentes -resaltándose la añoranza del precio único y del trato mucho menos estricto que tenía la

paraestatal con los productores-, 3 fueron muy negativas<sup>281</sup> y tres positivas<sup>282</sup>. Respecto de la zona Golfo, no hicimos este tipo de cuestionario, pero aunque no se externaron opiniones tan negativas, tampoco las hubo elogiosas.

Estas posturas en general no muy entusiastas, tendientes a negativas, que presumimos lo eran todavía más cuando existía la paraestatal ya que no había una referencia sobre los resultados de la privatización, facilitaron el retiro del Estado. La siguiente cita de Greta Krippner explica y sintetiza bien esta situación:

“la reinterpretación de beneficios como derechos y el fracaso del Estado en satisfacer estas crecientes expectativas crearon una profunda insatisfacción con las agencias estatales. [...] Irónicamente, la resultante insatisfacción con las instituciones provee al Estado un espacio para negociar su salida del mercado” (1997: 23 y 10).

En el caso de Tabamex la reinterpretación fue todavía más lejos, en virtud de la estructura accionaria que otorgaba 24% de las acciones a “la CNC y los productores organizados”, que permitía manejar la idea de que éstos eran parcialmente propietarios de la paraestatal y por lo tanto tenían derechos de propiedad proporcionales a su participación. La idea teórica del “derecho de propiedad” en tanto socios no era en sí cuestionable, porque tenía bases legales al estar plasmada en el decreto presidencial que dio origen a la paraestatal, aunque en los hechos concretos sí podía ser objeto de cuestionamiento porque la CNC, como se mencionó, nunca aportó la parte del capital social que le correspondía. Lo particular del asunto es que se combinó, en forma contradictoria, con cierto sentimiento

---

<sup>281</sup> “La situación es igual en cuanto a la corrupción: es el mismo personal, los ingenieros no mandan la raya completa y se hacen varias tranzas más”; “Tabamex fue un fracaso, pura política, pura corrupción, tranzas de los ingenieros. Ahora están los mismos ingenieros que en esa época”; “Tabamex vino a hacernos ociosos e irresponsables. Era buena para los productores malos” (las citas no son textuales porque no fueron grabadas).

<sup>282</sup> “Con Tabamex estaba muy a gusto”; “me pregunto porqué vendieron Tabamex, que nos permitía vivir decorosamente. Recibíamos mucha ayuda, crédito refaccionario...”; “había mejor trato, más libertad, ahora no hay diálogo, te dicen que te vayas si no te gusta, amenazan siempre con irse al extranjero”.

igualmente prevaleciente entre los productores, tampoco del todo carente de sustento porque así se les trataba, de ser empleados que también tenían derechos relativos a su condición de asalariados inamovibles o con base sindical. Naturalmente, las nociones sobre estos derechos –reales o ficticios- no eran demasiado claras, se barajaban en función de la conveniencia de cada coyuntura y a veces se entremezclaban, pero la idea de ser merecedores de éstos hacía que los productores actuaran como si no tuvieran más responsabilidad que la de cumplir los requisitos mínimos para no perderlos -actitud basada en el “derecho laboral”- y también servían como pretexto para la exacerbación de la actitud patrimonialista, parcialmente justificada en el derecho de propiedad<sup>283</sup>.

Un ejemplo muy claro de la combinación contradictoria de estas nociones se encuentra durante la fase final de la desincorporación de Tabamex vista en los primeros acápites del capítulo 5. Si examinamos la demanda de “indemnización” de los productores nayaritas, ésta tiene una clara connotación laboral, ya que se refiere a la idea de una retribución por los años de servicio brindados a una empresa, a pesar de que uno de los argumentos que la justificaban era la propiedad del 24% de las acciones. De haberse basado totalmente en el derecho de propiedad, como su estatuto legal establecía, los productores deberían haber solicitado no una indemnización sino la parte proporcional del dinero que les correspondía como socios después de la liquidación de los activos una vez que se hubieran pagado todas las deudas. No se pretende que todos los productores, cuyos niveles educativos son por lo general bajos, conozcan las reglas de las sociedades por acciones, pero es llamativo que sus dirigentes, particularmente los que estaban del lado de la oposición, no las barajaran y se restringieran a la demanda de indemnización.

---

<sup>283</sup> No es necesario tener un derecho de propiedad para desarrollar un actitud patrimonialista, pero la segunda encuentra una mejor justificación en base al primero en nuestro caso particular (y suponemos que en cualquier caso similar).

Previendo esta eventualidad, y también seguramente presionados por el grupo de funcionarios afines a las organizaciones campesinas del sector social (la Subsecretaría de Concertación) y sus aliados en Nayarit, el primer proyecto de desincorporación presentado por la Subsecretaría de Planeación de la SARH había establecido que 5% de las acciones de las plantas desvenadoras permanecería como propiedad de la organización de productores, probablemente en compensación por el 24% referido<sup>284</sup>. Frente a la movilización de los productores del FDT, y para no complicar la situación porque las empresas privadas no estaban dispuestas a compartir dicho porcentaje con la representación campesina, el gobierno finalmente optó por hacer efectiva la indemnización, otorgando 500 pesos para cada productor listado en el padrón.

Otra posibilidad basada en el derecho de propiedad (también aplicable a las demás regiones) habría sido de demandar que el importe correspondiente al 24% de las acciones se abonara al pago de la deuda que los mismos productores contraerían con la compra de parte de los activos de Tabamex, para disminuir la deuda. Pero como la situación jurídica de este porcentaje era muy cuestionable, este planteamiento nunca se barajó, ni por parte de la URPTN antes de que se convirtiera en ARIC, ni por los grupos opositores. Estos últimos percibían a la organización oficial que recibiría los activos como algo muy lejano que no les concernía, no se identificaban con su demanda de pasar a gestionar los activos de Tabamex y administrar la agricultura de contrato. Para ellos daba igual si al frente de la misma quedaba nuevamente el Estado (personificado en la ARIC) o la iniciativa privada, en incluso muchos de ellos preferían la segunda opción. Como tampoco tenían la estrategia de conquistar la democracia dentro de la organización oficial –algunos grupos más

---

<sup>284</sup> Esta es una mera especulación porque de lo contrario resultaría difícil entender el sentido de esta propuesta. Las pocas personas que pudimos entrevistar conocedoras de estos proyectos guardaron total hermetismo.

izquierdistas habrían planteado el camino de proceder a “infiltrar” la organización oficial, pero en esta época no aparecieron-, el único tipo de propuesta que les quedaba era la de la mencionada indemnización. Algo así como obtener lo más que pudieran ahora y después ver cómo se las arreglarían., actitud alimentada por su dirigente, Juan Ramón López Tirado.

Otro ejemplo del recurso a la noción de “derecho laboral” con un fuerte tinte monetarista por parte del FDT sucedió en 1992 cuando López Tirado, para ese entonces diputado federal, movilizó a sus simpatizantes con motivo de una denuncia que había interpuesto contra el liquidador de Tabamex, Antonio Bassols, y Gustavo Carbajal, último Director General de Tabamex, por fraude al “no serles entregado (a los campesinos nayaritas) el Fondo para el Retiro de los Trabajadores, creado en enero de 1986, y que a la fecha de la liquidación debía ascender por lo menos a 20 000 millones de pesos” (*El Financiero* 10/VII/1992). Es comprensible que el FDT denunciara este presunto fraude, incluso por estrategia política, pero de haberse investigado y, eventualmente, reconocido su existencia, los productores nada tenían que ver con las aportaciones de este fondo que concernía a los trabajadores empleados directamente por la paraestatal, los cuales para la época ya habían sido ya liquidados y por tanto estaban dispersos y desmovilizados.

En las distintas regiones de la zona Golfo tampoco hubo manifestaciones de protesta por el retiro del Estado, ni siquiera en el estado de Oaxaca donde la actividad tabacalera desapareció por completo. La controversia giró sobre todo en torno al reparto de los activos de la paraestatal entre las diferentes organizaciones. En Veracruz, como vimos en el capítulo anterior, el proceso estuvo marcado por la fragmentación de la representación campesina y las pugnas entre las diversas organizaciones regionales, excepto en Papantla, donde se llegó a una unificación de las diversas corrientes antagónicas y, en menor medida,

en San Andrés Tuxtla, donde a pesar de que una sola organización retuvo el control de los activos de la extinta paraestatal, ello no se dio sin una confrontación con la otra organización que también los pretendía. En Chiapas, donde también se mantuvo una sola representación campesina, los productores tampoco se manifestaron en contra del retiro del Estado. Fue la única de las entidades federativas donde el traspaso se dio sin mayores sobresaltos. Esto se explica, en parte, por el desinterés de los productores en los aspectos organizativos y en la producción de tabaco.

Contrario a Nayarit, en la zona Golfo no se esgrimieron, excepto casos aislados, demandas de indemnización (ni se otorgó en esta zona compensación monetaria alguna) sino que prevaleció la aceptación del ofrecimiento de recibir los antiguos bienes de Tabamex pagaderos a plazos. Éstos por lo general fueron distribuidos en forma más o menos proporcional a la membresía de cada organización. Los productores no recurrieron a la reivindicación del derecho laboral y aceptaron los términos del traspaso de los activos. Tal era su menosprecio de la intervención estatal que pensaban que les podría ir mejor sin el gobierno de por medio, obviamente sin calibrar la valía del subsidio del que habían gozado durante tantos años. Tampoco esbozaron demandas basadas en el derecho de propiedad, excepto en casos excepcionales y poco importantes, como el grupo de productores de San Andrés Tuxtla que pedían la cesión sin costo alguno de los activos, argumentando que por derecho les correspondían.

Recuérdese que la Unión de Ejidos Enrique López Huitrón reivindicaba simultáneamente los activos gratuitamente y además el pago en efectivo de lo que correspondiese a su porcentaje del 24%, lo que significaba multiplicar dos veces el mismo concepto. Unos años después, la planilla de la SSS de Chiapas que ganó la segunda elección del Comité Ejecutivo se basó en esta misma justificación para dejar de pagar los

activos que ya había recibido (cfr. cap. 6). Estos son los dos casos donde explícitamente se reivindicó el derecho de propiedad, pero en todos los demás casos de organizaciones sociales éste prácticamente se ejerció por la vía de los hechos, ya que muy contadas organizaciones enteraron algunos de los pagos a la Tesorería de la Federación y en su mayor parte no lo han hecho, argumentando diversas causas que fueron analizadas en los capítulos correspondientes (capítulo 5 para Nayarit y capítulo 6 para Veracruz y Chiapas).

En el caso de los francotiradores de San Andrés Tuxtla que se apropiaron de las galeras de uso colectivo y de los productores del burley sombra mata de Nayarit que vendieron los galerones como chatarra, la situación es un tanto diferente. Se presenta una actitud patrimonialista justificada en un derecho de propiedad, pero no del derecho de propiedad en tanto socios del que hemos estado hablando sino de un derecho de propiedad directo en virtud de que éstas se ubican o ubicaban en sus parcelas ejidales. Éste representa un derecho difícilmente cuestionable desde el punto de vista legal, aunque sí es condenable desde el punto de vista de que se sustrae un bien de propiedad colectiva, sobretodo en el primer caso donde la empresa campesina mantiene un funcionamiento colectivo aceptable y no existe una verdadera justificación más que el provecho personal que se puede derivar de tal comportamiento. En el segundo de los casos sólo se afecta en forma indirecta y marginal a la colectividad ya que se dispone de un bien colectivo arbitrariamente, pero no se pone en jaque a la organización de los productores, la cual por lo demás se desentendió del problema. Las empresas habilitadoras son las que se ven más perjudicadas por este tipo de actitudes. Los productores sólo se verían afectados en la medida en que se pone en entredicho la capacidad de desarrollar en el futuro la actividad.

### 7.1.2. Los diversos tipos de organizaciones en las regiones y su relación con la institución ejidal

En el capítulo 3 vimos que, no obstante la primacía que adquirieron las organizaciones gremiales que negociaban las condiciones de contratación y de trabajo con Tabamex, más marcada en la zona Nayarit-Jalisco que en la zona Golfo, la institución ejidal fue deliberadamente mantenida con ciertas funciones tanto a nivel productivo como de la organización gremial. El ejido participaba en la regulación de la superficie tabaquera y tenía ciertas cuotas totales de la misma que los funcionarios encargados de seleccionar las tierras debían tomar en consideración y no modificar en la medida de lo posible. Otras funciones de menor importancia pero de valor no totalmente simbólico –ya que se reforzaba la autoridad del Presidente del Comisariado Ejidal<sup>285</sup>- eran que éste debía firmar los contratos (lo que se explica por lo arriba señalado) y también una serie de trámites relacionados con las prestaciones de las que eran beneficiarios los productores y sus familias. Respecto a la organización gremial, la participación del ejido era muy importante ya que el sistema de elección de delegados que tenían derecho a voz y voto en sus elecciones internas (las uniones locales de productores) se realizaba dentro de los ejidos en función del número de hectáreas habilitadas.

Con la privatización de Tabamex, en las zonas productoras de tabacos rubios, la primera de las funciones señaladas caducó. Era imposible que se mantuviera ya que por lo general varias compañías compiten por la superficie dentro de los mismos ejidos y debido a la amplia libertad de la que éstas gozan para firmar contratos con quienes más les conviene.

---

<sup>285</sup> De acuerdo a la anterior ley agraria, las “autoridades internas” de los ejidos y de las comunidades eran las Asambleas Generales, los Comisariados Ejidales y de Bienes Comunales y los Consejos de Vigilancia, en ese orden (L.F.R.A, art. 22). El Presidente del Comisariado Ejidal estaba imbuido de un concepto de “autoridad”, ya que a menudo este puesto estaba ocupado por algún cacique ejidal, aunque sus atribuciones formalmente se limitaban a los asuntos agrícolas y agrarios de su competencia. Esta figura es a menudo llamada, incorrectamente, “Comisario Ejidal”, denominación que a la que recurrimos para simplificar.

Se preserva un lugar en los contratos para que las autoridades ejidales estampen su firma, pero ello no significa ninguna intervención en el proceso de selección de las tierras ni en el mantenimiento de cuotas de superficie habilitada. Sólo sirve para ratificar la existencia de los grupos solidarios formados dentro de los ejidos –formalmente llamados “sectores de producción” en los nuevos contratos-, los cuales sí tienen una función primordial. También para certificar ciertos trámites, pero por una cuestión más que nada de “respeto” hacia la investidura del Presidente del Comisariado Ejidal –como planteó Héctor González Castañeda<sup>286</sup>-, es decir en un intento de sostener su autoridad corporativa.

En la costa de Chiapas se estableció inicialmente una división de los ejidos entre las compañías Tadesa y Agroindustrias Moderna, que hubiera podido, de haber sido más longeva la relación, permitir el desarrollo de algún trato especial de las compañías con los ejidos con los que se relacionaban, pero después de la ruptura de la última con la SSS, sus órganos directivos no tienen prácticamente más que la misma función de firmar los contratos y autorizar ciertos trámites. En otras palabras, la vertiente agraria del sistema corporativo insertado en el sistema del tabaco –consistente en el limitado pero no desdeñable nivel de control de los tabacaleros habilitados que ejercían los órganos de gobierno de los ejidos y, por ende, de los grupos de poder dominantes al interior de los mismos, a través de la regulación de la superficie-, se empezó a descomponer. Las reformas a la legislación agraria de 1992 que eliminaron muchas de las prerrogativas del ejido y de sus autoridades internas, terminaron por devaluar a éstas todavía más, aunque en ciertas circunstancias las prácticas y costumbres locales determinan el mantenimiento de cierto papel para estas instituciones en las comunidades tabacaleras.

---

<sup>286</sup> Entrevista realizada en San Cayetano, Tepic, 28 de abril de 1998.

Además de que se privatiza la propiedad ejidal y se eliminan -una vez que el proceso de regularización de la tenencia de la tierra ha concluido- muchas de las funciones agrarias de las Asambleas y Comisariados Ejidales, los últimos también perdieron el control de los créditos, recursos de fomento y otros apoyos gubernamentales que antes se ejercían a través suyo. Legalmente hablando, las instancias colectivas solamente mantendrán ingerencia respecto de los recursos comunes que se preserven después de la titulación individual de las parcelas (véase Pérez Castañeda 1998), aunque como dijimos los usos y costumbres les permiten a veces preservar funciones más amplias. A la larga estas reminiscencias seguramente tenderán a diluirse, por lo menos en los ejidos y comunidades no indígenas que son la gran mayoría.

En cuanto a la nueva relación de las organizaciones gremiales con las instancias agrarias, existen diferencias notables entre las tres diferentes figuras asociativas que emergieron después de la liquidación de Tabamex. La ARIC de Nayarit preservó el mismo sistema de representación por medio de delegados, asignados en función del número de hectáreas habilitadas en cada ejido. El tipo de membresía es parecido al de las uniones de ejidos en el sentido de que formalmente no la integran individuos sino principalmente núcleos agrarios, pero también se permite la membresía de asociaciones rurales de segundo nivel de diversa índole legalmente reconocidas (sociedades de producción rural, cooperativas, sociedades de solidaridad social y otras), donde también caben agricultores sin derechos agrarios (ARIC 1990)<sup>287</sup>. En este último aspecto hay una diferencia importante en relación a las Uniones de Ejidos, donde no participan los no “derechosos”, al igual que

---

<sup>287</sup> Solamente disponemos de copia de los estatutos de la ARIC de Nayarit, pero seguramente son parecidos en sus aspectos sustantivos a los de la ARIC de Platón Sánchez, aunque sus reglamentos específicos, si es que existen, podrían variar mucho más. Igual se nos presenta con las SSS, ya que sólo tenemos copia de los estatutos de Tabacos Papantecos (SSS -Papantla 1990).

en el hecho de que la Asamblea General de Delegados, por lo menos en el caso de Nayarit, se integre únicamente por tabaqueros contratados durante la temporada de las elecciones, a razón de un delegado por cada 100 hectáreas y no más de 3 por núcleo agrario, sin dejarse dos de cuatro posiciones a los órganos directivos de los ejidos miembros como es el caso de la UEPRV de San Andrés Tuxtla.<sup>288</sup>

De ahí que en la ARIC de Nayarit, a pesar de tampoco reconocer una membresía individual formal, contrario a la UEPRV, por la vía de los hechos ésta sí existe ya que son los tabaqueros quienes deciden sobre la integración de los órganos de gobierno. Los ejidos con menos de 100 hectáreas tienen de todas formas derecho a un delegado, con lo que este sistema permite la participación de todos los núcleos agrarios, pero sub-representa –según piensan los afectados- a los grandes ejidos tabaqueros de la zona de Santiago Ixcuintla. Por otra parte, la no total separación de la organización gremial de la adscripción agraria de sus integrantes, fundamentalmente por este asunto de los delegados, se traduce en la aportación de una parte de las cuotas gremiales a los ejidos, a través de la CNC. Recuérdese que del importe de dos kilogramos por tonelada de tabaco extraídos de la liquidación de cada productor por concepto de cuota gremial para la CNC, uno corresponde a la Confederación y el otro teóricamente se distribuye hacia diversas acciones sociales dentro de los ejidos tabacaleros<sup>289</sup> (cfr. cap. 5).

Empero, esta forma de representación no significa que el sistema de elección al interior de los ejidos no permitiera ciertas formas de manipulación con la complicidad de

---

<sup>288</sup> El asunto específico de las modalidades de elección de los delegados para celebración de elecciones internas no está contemplado en los estatutos, como lo pudimos verificar, sino probablemente en un reglamento o simplemente se mantuvo la misma modalidad prevaleciente con la URPTN. Para las elecciones del Consejo de Administración del año 1996, participaron 206 delegados de los 131 ejidos y de la Sociedad de Producción Rural de Tabaco de Santiago Ixcuintla que están afiliados a la ARIC.

<sup>289</sup> Entre los tabaqueros se llama a esta última, con cierto escepticismo, la “cuota p’al estudiante”, ya que muchos de sus ejidos declaran que se gasta en las becas escolares que dejaron de fluir con la desaparición de Tabamex.

los comisariados ejidales, a quienes la ARIC, que tiene la responsabilidad de elaborar el padrón de productores y tendía a favorecer a incondicionales suyos como destinatarios de créditos, a veces los comprara con favores para, entre otras prácticas, no publicar la convocatoria en un lugar visible y maniobrar para celebrar asambleas con las personas escogidas, entre otros procedimientos respecto de los que las organizaciones priístas mostraron mucha imaginación.<sup>290</sup> De ello se deduce que las empresas debían aceptar cierto número de “créditos políticos” otorgados a aliados de la ARIC, a pesar de la supuesta apertura a la libre oferta y demanda en el mercado que éstas pregonan que debería llevar a la selección de los productores y tierras más idóneos.<sup>291</sup> Otra práctica común, también vimos antes, consistía en la realización de fiestas a las que se invitaba a personas cercanas a los grupos que detentan el poder dentro de los ejidos, donde abundaba música, comida y alcohol.

Los delegados también asistían a la fase final de las negociaciones anuales de los contratos con las empresas habilitadoras que se llevan a cabo alrededor del mes de octubre de cada año, pero de una manera bastante desorganizada y sin poder real de decisión, solamente para convalidar las decisiones tomadas de antemano. Antes de que el Consejo de Administración firmara los nuevos precios y cláusulas acordados, consultaba a los delegados –como sucedió con las negociaciones de la temporada 1993-1994 que fueron realizadas en Puerto Vallarta-, muchos de ellos “ablandados” por las fiestas y los por lo

---

<sup>290</sup> Por ejemplo, durante el proceso de renovación de la directiva de la ARIC de 1999-2000, se denunció ampliamente ante la opinión pública la compra de llantas nuevas y reparación de maquinaria en beneficio de los comisariados ejidales y diversos favores, incluso de parte de las empresas, para los delegados (*El Meridiano*, Tepic, 10/IX/1999).

<sup>291</sup> Probablemente esto contribuiría a explicar en parte las dificultades de elevar los niveles de productividad y calidad, pero no pensamos que sea realmente determinante ya que: a) si ha existido una mayor selección de los candidatos a la habilitación, b) por más que sean recomendados estos productores reciben las mismas presiones y no tienen un trato diferente en el terreno productivo o en el recibo y, c) el problema aludido no es generalizado. Es posible que en algunos casos excepcionales las empresas brinden tratos preferenciales, pero no sería algo muy difundido ya que habríamos escuchado denuncias sobre el particular.

general insignificantes favores recibidos. Estos delegados, frente a los argumentos sobre la imposibilidad de llegar a mejores condiciones, sin bases para poder argumentar en contra, terminaban aceptando “el precio más alto que se podía negociar” que la dirección de la ARIC les proponía. El ritual de consultar a los delegados sucedió en algunas ocasiones durante los años noventa, para intentar legitimar los resultados de las negociaciones, pero sin mayor éxito ya que esto no contribuía demasiado a disminuir el nivel de descontento prevaleciente.

Aunque las prácticas de cooptación de los delegados no sucedieran en todos los ejidos y poblados tabaqueras –otra virtud del sistema político corporativo mexicano era su capacidad de ser selectivo para no generar demasiada inconformidad-, en aquellos donde sí era posible llevarlas a cabo permitían a los grupos que se disputaban el poder, pero que formaban parte del *establishment*, asegurar que la mayoría fuesen personas comprometidas o allegadas a éste, para evitar la irrupción de alguien venido desde afuera. De ahí que a veces incluso había dos planillas, como sucedió para las elecciones internas de 1996, pero se trataba de divisiones dentro de la misma familia priísta que, colateralmente, servían para aparentar un mayor juego democrático. En las elecciones de octubre de 1999 que significaron la derrota del grupo del Negro Hinojosa, (que serán analizadas con mayor detalle en el próximo capítulo), con todo el desprestigio que para entonces acarreaba este grupo, y considerando que no había ninguna presión para inducir el voto ya que éstas se verificaron bajo la supervisión de un gobierno democráticamente electo, su planilla de todas formas obtuvo 99 de 121 votos, es decir cerca del 45% (*Meridiano*, Tepic, Octubre de 1999).

A pesar del control corporativo ejercido por la ARIC con el apoyo del gobierno del estado, lo que significaba la movilización de otras fuerzas políticas e instituciones públicas

a su favor, ésta tenía que cubrir ciertas formalidades para aparentar el cumplimiento de los estatutos. Aunque a veces distorsionada, la información sobre las actividades principales del gremio aparecía en la prensa local, debido a la importancia que tiene la política tabacalera en Nayarit que le confiere a esta organización una gran visibilidad ante la opinión pública, impidiéndole pasar totalmente desapercibida. Gracias a esto, por lo demás, pudo derrocar al grupo del Negro Hinojosa, ya que ante los intentos de éste de imponerse nuevamente en forma amañada los tabaqueros opositores exigieron que los procedimientos se apegaran a la ley y obligaron a que se repitieran por no cumplir todas las formalidades legales –aunque hay que precisar que esto ya se dio una época en la que el gobierno priísta había sido derrotado en las urnas-. Esto no sucede, por ejemplo, en la apartada localidad de la huasteca veracruzana de Platón Sánchez, con no más de 400 habilitados, donde el dirigente de la ARIC hace lo que le place prácticamente sin cuestionamientos. No conocemos sus estatutos y, en su caso, reglamento, pero a pesar de que pudieran ser interesantes a modo comparativo, para efectos prácticos no son demasiado relevantes ya que después del primer proceso electoral, cuando esta organización se formó a principios de los noventa, no han habido otros.

En cuanto a las SSS, formalmente se trata de asociaciones integradas por tabaqueros individuales y no por núcleos agrarios, donde no es requisito tener derechos agrarios reconocidos dentro de un ejido, lo que significa que sus miembros bien pueden ser avecindados. Los socios son los miembros fundadores, más los que por los procedimientos establecidos en sus estatutos se incorporaron después. Al igual que las demás figuras asociativas vistas, el sistema de representación es indirecto, a diferencia de otros tipos de sociedades donde la asamblea general que agrupa al conjunto de los socios es la instancia máxima de decisión. Ello sucede a pesar de que en la mayoría de los casos sus membresías

no son muy numerosas y no están geográficamente tan dispersas. Quienes sugirieron y prácticamente impusieron estas formas asociativas sin dar mayores posibilidades a los directamente concernidos de escoger fueron los funcionarios de la SARH y de Tabamex, acostumbrados a proponer esquemas que facilitaran el control corporativo.

Esta observación también se aplica a la ARIC de Platón Sánchez, pero no así a la ARIC de Nayarit que debe mantener probablemente la representación indirecta considerando el elevado número de integrantes, y posiblemente la SSS de Chiapas. No pretendemos hablar con mayor seguridad al respecto porque no somos especialistas en cuestiones organizativas, pero tratándose de 416 socios (SSS de Papantla), 317 (SSS de Platón Sánchez), 600 (SSS de Chiapas) e incluso 1100 (ARIC de Platón Sánchez), por lo menos las elecciones para renovar las dirigencias podrían establecerse en base a votaciones universales. Esto no significa que no pueda haber una instancia intermedia de representantes entre la Asamblea General y los órganos directivos para el manejo de los asuntos cotidianos y otros de carácter urgente que lo ameriten.

En las SSS, el sistema de representación de delegados, llamados “representantes”, es de uno por cada 10 socios, los cuales se reúnen en la Asamblea de Representantes, autoridad suprema de la sociedad, donde se nombra al Comité Ejecutivo de la sociedad, cuyos miembros son electos por 2 años con posibilidad de reelección para un período adicional. En cierto casos, como la SSS Tabacos Papantecos, los representantes son electos dentro de los ejidos, aún cuando sus propios estatutos no lo establecen así. El hecho de que exista un delegado por ejido puede ser una adecuación que nos habla de la importancia que la figura ejidal mantiene. También se trata de un mecanismo para distribuir en forma equitativa los harto escasos créditos de habilitación que se han presentado en los últimos años. Los 416 socios contabilizados en el Acta de la Asamblea Constitutiva (SSS-Papantla

1990), según nos comentó su dirigente, estaban distribuidos en 30 ejidos y 4 municipios, la mayoría ejidatarios ya que solamente 5 eran pequeños propietarios.<sup>292</sup> No es el caso de la SSS Tabacos de la Huasteca de Platón Sánchez, cuyos 317 socios provenían básicamente de un solo ejido. Los 600 socios fundadores de la SSS de Productores de Tabaco de Chiapas, por su parte, están distribuidos en varios municipios de El Soconusco. El sistema de membresía individual, aunque la representación no sea directa, es ciertamente el más funcional y flexible ya que es el más propenso a evitar manipulaciones externas al gremio y también permite, si sus miembros o quienes toman las decisiones así lo deciden, mantener la relación que juzguen conveniente con los ejidos.

En el caso de la ARIC de Nayarit los defectos del sistema de membresía grupal -el cual posibilitaría el dominio irrestricto de aquéllos que detentan el poder dentro de los núcleos agrarios o asociaciones integrantes-, han sido compensados por un sistema electoral que permite la participación individual de quienes realmente se dedican a la actividad. Este sistema, de existir condiciones políticas diferentes, podría llevar a una forma de representación gremial viable y democrática, fundamentalmente centrada en los productores de tabaco, no totalmente desligada de los núcleos agrarios de adscripción de los productores. No es el caso de la UEPRV de San Andrés Tuxtla donde se presenta una situación de predominio de las autoridades de los ejidos miembros sobre los productores individuales. Este modelo organizativo, aunque fue funcional durante los primeros años de fuertes apremios para la consolidación de la organización, está mostrando, como vimos, una serie de defectos que podrían llevar a problemas de gobernabilidad interna.

El hecho de que la organización pertenezca a los 13 ejidos miembros y no solamente a los productores de tabaco, significa que todos los integrantes de estas

---

<sup>292</sup> Entrevista con don Jesús Marrero Tapia, op. cit.

colectividades ejidales tendrían, de una u otra manera, derecho a decidir y participar de los beneficios que arroja la actividad. Si la toma de decisión en cuanto a los recursos colectivos dentro de los ejidos fuese democrática y las políticas interpretadas en forma absolutamente igualitaria, se complicaría enormemente la distribución de los mismos. Esto implicaría la necesidad tanto de ampliar el acceso al crédito de habilitación a otros productores de los ejidos excluidos, como distribuir más equitativamente los dividendos de la venta de tabaco, lo cual seguramente tendría efectos negativos en la producción y los rendimientos, ya que desincentivaría fuertemente a los productores, a los cuales tampoco se les puede tachar de “capitalistas explotadores” o algo por el estilo, ya que no obtienen alcances exorbitantes ni mucho menos. De no cambiarse la forma de organización para centrarla en los productores de tabaco individuales, la manera de buscar un adecuado equilibrio entre las colectividades territoriales y el gremio de los productores podría solucionarse probablemente con algún reglamento al estilo de la ARIC de Nayarit que otorgara un peso fundamental en la toma de decisiones a los productores directos, destinatarios reales de los activos a Tabamex (no obstante que se adoptó una figura jurídica impropia), sin soslayar la responsabilidad social que la organización tiene con respecto a sus ejidos miembros.

### **7.1.3. Algunas consideraciones sobre la conciencia gremial y política de los productores y sobre los niveles de consolidación de las organizaciones**

En esta tesis hemos empleado el calificativo de “gremial” para las organizaciones cuya función pasó a ser predominantemente la de negociar en nombre de sus agremiados las condiciones de contratación de los productores, allí donde las empresas cigarreras pasaron a administrar la agricultura de contrato, es decir en Nayarit, Chiapas y en los casos vistos

del norte de Veracruz.<sup>293</sup> Para las empresas campesinas que mantuvieron el control integral de sus procesos productivos y comerciales, es decir la UEPRV de San Andrés Tuxtla y formalmente la ARIC de Platón Sánchez, no aplicamos la noción de gremial en vistas de que, al ser la colectividad de los productores propietaria de la organización, no existen dos partes con razones sociales distintas que negocien entre sí. Asimismo, a falta de un mejor concepto, utilizaremos los de “conciencia política” para referirnos a la actitud de los productores frente a la política en general y de “conciencia gremial” para referirnos a su actitud hacia las organizaciones que los representan o de las que son miembros. Los empleamos en una forma neutra, sin presuponer las connotaciones revolucionarias o transformadoras con las que a veces estas han estado asociados en el lenguaje sociológico y político.

Ya se tocó en el capítulo 3 el asunto de las organizaciones gremiales de los tabacaleros en tiempos de Tabamex. Resulta pertinente recordar su carácter corporativo y clientelar que determinaba que no hubiese una participación activa y comprometida de sus miembros. Sin embargo, esto tampoco significa que los productores no tuviesen absolutamente ningún vínculo con ellas ya que realizaban trámites, canalizaban demandas y gestionaban prestaciones de diversa índole, además de que se desarrollaban en su interior lazos de lealtad vis a vis de ciertos dirigentes por demandas específicas atendidas y favores recibidos y toda una serie de intercambios políticos que determinaban cierto nivel de participación de las bases, y el desarrollo de una situación de consenso pasivo, tal como fue descrito en capítulos anteriores. Uno de los precios a pagar por estos “favores”, que en realidad muchas veces no constituían más que derechos en tanto agremiados, era que había

---

<sup>293</sup> Como planteamos anteriormente, se podría inclusive hablar de “sindicatos de productores” pero esta expresión no es empleada en México.

que apoyar a la dirigencia de la organización y, ocasionalmente, participar políticamente alineados al partido oficial. Esta distorsión, también derivada de la cultura patrimonialista que presentaba a las organizaciones como si fueran propiedad de sus dirigentes, representó un elemento fundamental de la cultura corporativa priísta.

Cuando se realizó la desincorporación, con la única excepción de una de las organizaciones de Álamo vinculada al Movimiento Nacional de los 400 Pueblos, grupos cenesistas tomaron el control de las nuevas organizaciones, las de tipo gremial y las de productores. Aunque nadie se opuso abiertamente al retiro del Estado de la actividad, no se puede decir que los tabacaleros mantuvieran una actitud pasiva cuando se empezó a discutir la formación de nuevas organizaciones. Participaron ya sea afiliándose a ellas con la esperanza de que la situación mejoraría o bien conformaron movimientos opositores, y no estuvieron pasivos cuando –en el caso de las organizaciones gremiales- tomaron las riendas de la agroindustria los grupos Pulsar, Carso y las dos transnacionales exportadoras. En este ámbito, durante los primeros años de la privatización se generó ya sea una confrontación con los nuevos patrones (Chiapas y norte de Veracruz), o bien una escisión entre una mayoría inconforme y una dirección colaboracionista con las empresas, acompañada del surgimiento también de importantes expresiones de oposición (Nayarit).

En efecto, en este último estado, el problema no fue cuestión de desinterés de los productores sino de errores en la conducción de la lucha opositora. En el capítulo 5 vimos que, en vez de proponer una organización alternativa a la ARIC cuando ésta se formó a principios de los noventa, el Frente de Defensa Tabaquero (FDT) se limitó a la reivindicación económica de indemnización para los 17 000 productores que, una vez solucionada, no ofrecía caminos para proseguir una lucha en pos de objetivos más importantes. No se planteó como cuestión fundamental la lucha por apropiarse de la

organización. Un lustro después, cuando el FDT resurgió en agosto de 1995, lo que movilizó a los productores fue la demanda de un alto precio para la materia prima sustentada en las supuestas ganancias millonarias que las empresas habían obtenido y obtendrían con motivo de la devaluación de diciembre de 1994 pero –más allá de las denuncias sobre la corrupción y la complicidad de la ARIC con las empresas- no se puso en el centro de la lucha, por ejemplo, la democratización o la sustitución de ésta por otra organización, como hubiera sido más lógico, aprovechando el gran apoyo y la impresionante movilización que se pudo articular en poco tiempo.

En ambos casos, la intervención del Ingeniero Ramón López Tirado fue central, ya que fue él quien, sabiendo aprovechar el descontento generalizado, planeó estos dos movimientos que hicieron tambalear a la ARIC en 1990 y en 1995. Hábil para enarbolar reivindicaciones económicas de corte inmediato que tuvieron eco en el ánimo de los tabaqueros, no tenía una propuesta alternativa clara ni una estrategia de lucha en el mediano y largo plazos. Puede ser que en 1990 el Ingeniero no tuviese suficiente experiencia política, pero hacia 1995 tuvo suficiente tiempo para desarrollar un planteamiento más acabado, considerando los contactos que para entonces tenía en los círculos políticos de izquierda locales y nacionales al haber sido diputado federal. El FDT sin duda hubiera podido evitar un derrota aplastante en esta última ocasión y haber obtenido un resultado decoroso, ya que los tabaqueros mostraron suficiente capacidad para integrar un movimiento opositor y estaban dispuestos a proseguir la lucha que iniciaron, de haber tenido un rumbo más definido.

Ramón López Tirado, un político expriista radicado en el municipio de Acaponeta, egresado de la Universidad Autónoma Chapingo donde aprendió a manejar un discurso radical de izquierda nacionalista, ciertamente no era una persona que tenía un alto nivel de

formación política y probablemente también dejaba mucho que desear en términos de su ética política, según pensaban los dirigentes del PRD y PT, partidos con los que se había sucesivamente enemistado. Fue diputado federal en representación del primero, en la legislatura 1991-1994 y su candidato a gobernador para las elecciones de 1993, obteniendo en ese entonces una muy copiosa votación que hubiera sido más amplia de no haber existido el gran control corporativo priísta característico de ese estado<sup>294</sup>.

En 1994 el Ingeniero se pasó al PT, como candidato a senador, después de su rompimiento con el PRD, pero al finalizar la campaña tuvo una fuerte disputa con este partido también. Se le acusó de participar en política en forma oportunista y de negociar candidaturas y movimientos sociales por fuertes sumas de dinero<sup>295</sup>. Además tenía pendiente una orden de aprehensión –nunca suficientemente bien clarificada ante la opinión pública- que el gobierno se guardaba para una buena ocasión, ejecutada cuando la presión de agosto de 1995 estaba en su cúspide, lo que permitió chantajearlo, tras las rejas, para que facilitara la disolución de esta movilización, dejando un sentimiento de traición entre los productores.

Sin embargo, el hecho de que los tabaqueros opositores no pudieran, si acaso no tener un mejor liderazgo, por lo menos generar uno de relevo cuando el primero ya no era

---

<sup>294</sup> Oficialmente el candidato del PRI, Rigoberto Ochoa Zaragoza, obtuvo 56.8% de los sufragios mientras que López Tirado el 25.9%, pero las elecciones estuvieron marcadas de quejas, impugnaciones y movilizaciones poselectorales reclamando triunfos de la oposición en varios distritos electorales –incluido el de Santiago Ixcuintla donde las autoridades proclamaron vencedor al Negro Hinojosa como diputado estatal. Rigoberto Ochoa asumió el poder en medio de fuertes protestas y bajo la sospecha de fraude electoral, mientras que, en el medio tabaquero, la baja votación de Hinojosa fue interpretada como un voto de castigo de los productores (Pacheco y Heredia 1993: 67 y 131-160).

<sup>295</sup> El PRD suspendió en 1994 a Juan Ramón López Tirado de sus derechos como militante, acusándolo de recibir una fuerte suma de dinero del PT para aceptar la candidatura a la Senaduría, aunque no logró ganarla (“Masiosare”, Suplemento dominical de *La Jornada*, 30/III/1999). Cuando estalló el movimiento del FDT de 1995, el Coordinador Estatal del PT, Herón Escobar García, probablemente decepcionado porque su inversión política no le redituó, declaró que López Tirado, “cada año se expresa por algún problema y siempre saca tajada, yo creo que ya se le acabó el dinero y por eso se dice defensor (de los tabaqueros)” (*Express*, Tepic, 18/VIII/95).

viable, además de que se limitaran a reivindicaciones puramente económicas cuando tenían acorralada a la ARIC, también denota el bajo nivel de visión política de los demás dirigentes que participaron junto con López Tirado en la movilización. También habla de la dependencia del movimiento social en ciernes de un líder carismático providencial. Aún cuando no lograran el anuncio de un aumento inmediato de los precios del tabaco -lo que por lo demás no era viable ya que el FDT no tenían atribuciones legales para negociar y además existía una comisión que estaba iniciando el proceso de negociación<sup>296</sup>-, hubieran podido intentar participar en el proceso de negociación y/o arrancar un acuerdo de realización de elecciones democráticas para la siguiente renovación del Consejo de Administración de la ARIC que se debía realizar en septiembre de 1996, o algún otro tipo de arreglo político, pero este tipo de demandas no fueron consideradas, ya que existía una total cerrazón de negociar con la ARIC, pero tampoco había un planteo de cómo sustituirla, ya que muchos tabaqueros solamente querían su desaparición.

En efecto, el trabajo de campo nos llamó poderosamente la atención la actitud de los productores nayaritas en relación al hecho de que la gran mayoría de los entrevistados plantearan que preferían no tener ninguna organización que los representara ante las empresas privadas. En los 20 cuestionarios aplicados en 1994, ninguno con respuestas favorables a la ARIC, seis tabaqueros enfatizaron sobre todo el hecho de que -como queda sintetizado en lo que uno de ellos dijo- “habían intentado quitársela de encima pero no se pudo”, mientras que siete sobretodo equipararon la ARIC con el gobierno (“el gobierno la pone y la mantiene”; “hay que sacar al gobierno para sacar la ARIC”). Cinco productores

---

<sup>296</sup> Frente a los inicios de la movilización del FDT, para las negociaciones de la temporada 1995-1996 la ARIC había propuesto la integración de una “comisión plural” con la participación de varios partidos políticos y el gobierno del Estado para negociar con las empresas (*Nayarit Opina*, Tepic, agosto de 1995), a raíz de lo cual se obtuvo un incremento del precio unas semanas después, ciertamente más bajo de los que los tabacaleros opositores pretendían, pero no desdeñable, del orden del 39% (cfr. cap. 5 y cuadro 34).

se abstuvieron de opinar, uno comentó que su permanencia se debía a que los tabaqueros no se atrevían a movilizarse y otro externó que habían tratado de formar otra asociación que no fructificó porque “no había crédito”, implicando que las empresas solamente otorgarían el financiamiento con organizaciones oficiales como la ARIC. Es cierto que esta actitud estaba guiada por su asimilación de la organización con el gobierno y porque se inducía en forma fatalista que cualquier tipo de organización tendría esas características, a menos de que se derrocara al PRI del poder, pero de todas formas era notoria su falta de visión en cuanto a la conveniencia de una organización que negociara en nombre de los cerca de 12 000 productores que en promedio han sido contratados durante los noventa, pensando que solos frente a las empresas, sin una organización que les dedujera cuotas, estarían en mejor situación.

Una primera posible línea de explicación de esta actitud podría recurrir al tradicional planteo de que los procesos organizativos presentan muchas más dificultades en el campo que en el ambiente fabril-urbano, debido a la dispersión geográfica de los lugares de trabajo. Esta dispersión sin lugar a dudas es muy notoria entre los jornaleros agrícolas migrantes, que cambian constantemente de lugar de trabajo y muchas veces de región apenas sus contratos finalizan. Sin embargo, no lo es en el caso de los productores asentados en las regiones donde trabajan, y particularmente de aquellos cuya producción está orientada al mercado. Puede ser que en algunos casos las distancias y los problemas de transporte sean mayores que en las ciudades, pero también puede ser que no sea el caso.<sup>297</sup>

---

<sup>297</sup> Si tomamos como referencia la Ciudad de México donde los obreros a veces tienen que invertir varias horas al día para trasladarse, esta aseveración no es tan obviamente cierta. Además, los tabaqueros de Nayarit y Veracruz, por ejemplo, por lo general viven en poblados tabaqueros y no en sus parcelas, se reúnen socialmente en las plazas de los pueblos y tienen distintas posibilidades de comunicarse tanto con sus propios medios de transporte como con los colectivos. Los pequeños productores tabaqueros chiapanecos, por su parte, aunque tienden en mayor medida a vivir en sus parcelas, no están incomunicados entre sí y se reúnen todos los sábados para la distribución de sus ministraciones.

En la época actual, en buena parte de las zonas rurales del país, a menos de que se trate de las comunidades verdaderamente apartadas geográficamente -que son generalmente indígenas, o de campesinos mestizos productores de autoconsumo de zonas rurales marginales-, la comunicación entre los productores y su reunión para discutir problemas comunes no representa un mayor obstáculo. Pero en las anteriores existen formas de organización y comunicación también. Asimismo, la mayoría de los productores en México de la época de la reforma agraria poscardenista se han enmarcado en diversos procesos organizativos tanto dentro del esquema corporativo, empezando por sus ejidos tratándose de ejidatarios y en otros tipos de organizaciones, como en menor medida en forma independiente. El campesino aislado no es más que un mito que difícilmente se puede encontrar.

Una segunda línea de investigación podría consistir en que los tabaqueros, por ser productores independientes que muy poco se relacionan colectivamente entre sí en sus procesos productivos, serían naturalmente reacios a las organizaciones de tipo gremial. Ciertos contrastes en esta dirección con otros productores rurales podrían resultar fructíferos, como por ejemplo con los cañeros, que deben trabajar en forma conjunta en ciertas fases. En el caso de la producción de la caña de azúcar existen varias etapas que demandan la coordinación y el trabajo colectivo de los productores, donde además participan sus organizaciones gremiales, por lo que existe un mayor interés, participación e identificación con los dos grandes gremios que existen, uno afiliado a la CNC y otro a la CNPR. Las características del proceso productivo del azúcar, por ejemplo, demandan una coordinación sumamente eficiente entre el campo y el ingenio que se realiza a través de los llamados Comités de Producción en los que participan generalmente 2 representantes de cada una de las uniones y dos del ingenio, para coordinar desde la preparación del suelo

hasta la entrega del producto. Esto se debe a que la caña de azúcar pierde muy rápidamente su nivel de sacarosa, lo que obliga a realizar la cosecha sin contratiempos, y debe ser procesada sin dilación por el ingenio. Como los ingenios solamente tienen una limitada capacidad, si ésta no es idóneamente aprovechada, se pueden generar pérdidas que lo obligarían, en caso de ser el responsable, a pagar la caña al 100% de su valor (véase Singelmann 2001).

No es así con la materia prima del tabaco que no pierde sus propiedades tan rápidamente y cuyo manejo no demanda un abastecimiento tan eficiente de los hornos y de las plantas desvenadoras. La planeación de todas maneras existe pero es instrumentada solamente por las empresas a través de los calendarios de plantación. En el cultivo del tabaco la única instancia que servía como punto de contacto y coordinación entre los tabaqueros eran los grupos solidarios, pero en los años noventa perdieron esta función y solamente quedaron con la de garantizar el crédito de habilitación. Se perdió la costumbre de la época previa a Tabamex de que sus integrantes se vigilaran y ayudaran mutuamente en el terreno productivo, para que nadie perdiera y no se afectase al conjunto, excepto en el caso de la UEPRV. En los noventa, los integrantes de estos grupos no tienen mayor relación entre sí y a veces sólo se conocen de vista. Para lo único que sirven es como mecanismo de recuperación de las deudas. El proceso productivo en el cultivo del tabaco es eminentemente individual y esta tendencia se acrecentó con la crisis.

Los productores nayaritas sin duda sienten una aversión por la organización gremial, una de cuyas explicaciones se debe buscar en el mayor peso que tiene la percepción de sí mismos como campesinos independientes que como productores colectivos. Esta última percepción, en contraste, sí está más arraigada, por ejemplo, entre los cañeros, y determina comportamientos políticos y gremiales diferentes. Sin embargo, el

hecho de que se expresen negativamente acerca de la organización gremial no significa que no tuvieran capacidad de organizarse autónomamente en determinadas ocasiones, como se pudo constatar en los episodios en los que se movilizaron alrededor del FDT a principios y a mediados de la década. Además, esta observación no se aplica a las demás regiones, lo que significa que no es absolutamente conclusiva. Si tomamos el caso de los productores chiapanecos y veracruzanos que a principios de los noventa se relacionaron con las cigarreras, como la SSS de Platón Sánchez, las dos asociaciones de Álamo y la SSS de Papantla, cuyos productores han sido históricamente igual de independientes que los nayaritas en el terreno productivo, ello no les impidió, no obstante su dispersión en varias asociaciones, actuar identificados con sus organizaciones gremiales al resistirse a la reestructuración productiva que pretendían imponerles las nuevas empresas. Esta resistencia llegó a tal punto que tuvo como efecto, en el caso del norte de Veracruz, el retiro de las últimas durante las temporadas 1994-1995 y 1995-1996, y el regreso posterior de una sola de ellas, y la ruptura de la negociación colectiva con la empresa más importante que operaba en Chiapas, pero este es otro asunto.

Probablemente se podría agregar una tercera línea explicativa en el sentido de que, al igual que muchos productores mexicanos de diversas ramas, actividades y giros, los tabaqueros nayaritas están “vacunados” contra la organización que el Estado les ha impuesto en la época de la reforma agraria. Después de tantos años de una cansada dinámica asambleísta en sus ejidos y en otras asociaciones económicas relacionadas con el acceso a recursos de fomento y asistencialistas de diversa índole, marcada por los cambios repentinos de política, contradicciones, corrupción de sus dirigentes, ineficiencia, prácticas burocráticas y demás vicios conocidos, no se identifican con un tipo de organización que relacionan con por lo menos varias de estas prácticas. De ahí que sea perfectamente

entendible que los tabaqueros nayaritas repudiaran una organización como la ARIC que les fue impuesta, que a sus ojos contribuyó a la reestructuración de la agroindustria en beneficio exclusivo de las transnacionales y sin considerar en lo más mínimo sus intereses, que en muchos casos veían solamente como una oficina distinta del gobierno, con un buen grado de razón. También hay que considerar que las derrotas de los ensayos independientes hicieron mella en su ánimo combativo. Sin embargo, el hecho de que no manifestaran conciencia de la conveniencia de que existiera una organización única que representara a todos los tabaqueros del estado y prefirieran la simple y llana desaparición de todo tipo de organización, como si ellos pudieran negociar solos o en pequeños grupos con las grandes transnacionales, representa aparentemente una reacción desmedida frente a la realidad arriba descrita. Difícilmente tal sentimiento se desarrollaría en forma masiva, para seguir con el mismo ejemplo, con los cañeros.

Agregando uno más a los elementos explicativos mencionados, es muy probable que los supervisores de las empresas se encargaran de alimentar estas ideas ya que, no obstante su contubernio con el gobierno estatal a través de la ARIC, éstas no dejaron de traslucir su preferencia por no tener ninguna organización interlocutora en frente, particularmente Agroindustrias Moderna. Esta empresa, que anteriormente fue propiedad de la BAT, se distinguió por una actitud antigremial, como lo demuestra su política contra la SSS de Chiapas y hacia las diversas organizaciones del norte de Veracruz. En este último caso prefirió importar tabacos oscuros que intentar trabajar con los pequeños productores de la región, no obstante que los vaivenes de los precios en el mercado internacional siempre aconsejan tener algún pie en los países donde residen y venden sus cigarrillos. No es tanto el caso de Tadesa que, fuera de situaciones que desde su punto de vista eran insostenibles como en Papantla, mantuvo su asociación con la SSS de Chiapas y reinició su

relación con la SSS de Platón Sánchez. Además, hay que tomar en cuenta que muchos tabaqueros son personas de edad avanzada que trabajaron con las transnacionales en los años sesenta cuando no había organización gremial y mantienen, aunque probablemente en forma un tanto idealizada (“todo pasado es mejor”), una mejor imagen de esta época que de la de Tabamex, sobre todo porque recuerdan los altos ingresos que se obtenían en ese entonces y además, como vimos, nunca fueron demasiado entusiastas con la paraestatal y menos con su organización corporativa.

No podemos a ciencia cierta asociar el manifiesto desinterés en la organización e incluso deseo de no estar organizados de los productores nayaritas con una falta de conciencia gremial derivada de su situación de productores independientes, con su hartazgo específico por la organización corporativa o con las reminiscencias de una cultura paternalista de las empresas. Una combinación de todos estos factores sería lo más aconsejable para explicarlo. Sin embargo, a pesar de esta actitud, no han dejado de librar importantes batallas. Cuando se presentaron ocasiones para luchar contra la ARIC las aprovecharon, no obstante los errores tácticos cometidos. Además de las movilizaciones del FDT en 1990 y 1995, durante la renovación del Consejo de Administración de la ARIC correspondiente a 1999, con un esfuerzo de coordinación dentro de los ejidos, lograron nombrar delegados no alineados al grupo de Magdaleno Hinojosa y deponer finalmente a este último del poder.

El hecho de que a pesar de los obstáculos terminaran por organizarse nuevamente e intentaran cambiar el estado de cosas prevaleciente<sup>298</sup> significa que entre los tabaqueros nayaritas -no obstante el discurso antigremial explícito que manejaban-, ya sea se impuso

---

<sup>298</sup> El derrocamiento del grupo del Negro Hinojosa y la nueva etapa democrática se analizarán en el próximo capítulo.

finalmente la actitud racional que les dictaba cuál era el mejor camino en esta coyuntura para defender sus intereses (es decir tomar el poder dentro de la organización gremial existente y preservarla), o bien que existe una tendencia a una identificación colectiva que aparece en determinadas coyunturas propicias –coincidentalmente en forma cíclica cada 5 años en este caso- en medio de las tendencias individualistas propias de sus condiciones de vida y las tendencias disgregadoras del entorno global. Aunque el Estado corporativo contribuyó a estas últimas al ser parcialmente responsable de la apatía que se generó, no lo hizo en un aspecto: mal que mal dejó una organización gremial unitaria en un solo espacio regional que produce, hacia fines del siglo XX, cerca de 90% del tabaco rubio del país.

Puede, como lo es, que este tipo de organización haya surgido como consecuencia de una intervención estatal que data de la época de la formación de Tabamex. También es cierto que ésta ha sido mantenida “desde arriba” después de la privatización, pero el hecho de que se preservara una negociación colectiva representa un aspecto positivo, por más separado que el gremio haya estado de sus bases, ya que el representar a un promedio de 12 000 productores le da una potencial fuerza que es absolutamente indispensable para poder negociar con las grandes corporaciones transnacionales que dominan la rama. La única manera de evitar un monopolio de los compradores de materia prima es mediante un monopolio de representación de los productores. Tomando las demás regiones, la otra organización que agrupaba a todos los tabacaleros de un estado, la SSS de Chiapas, pronto fue destruida, mientras que la situación de Veracruz es paradójica: existe un mayor grado de identificación de sus productores con sus organizaciones pero éstas no están unificadas. En ambos casos la situación de sus productores evolucionó comparativamente en forma más negativa que en Nayarit en épocas del PRI.

La dispersión organizativa de Veracruz tiene que ver con el desarrollo político divergente de sus organizaciones que determinó, en el norte de la entidad (Álamo, Papantla y Platón Sánchez), rivalidades irreconciliables y su cerrazón dentro de sus respectivos cotos de poder. A ello hay que agregar una pronunciada incomunicación histórica entre estos productores con los del sur de la entidad (San Andrés Tuxtla), uno de cuyos elementos explicativos consiste en la distancia geográfica que los separa. En efecto, en Nayarit, ninguna de las localidades de las dos grandes regiones tabaqueras, costa norte y costa sur, está a más de 3 horas, a lo sumo 4, de Tepic, mientras que entre los dos polos opuestos del estado de Veracruz, es decir Platón Sánchez y San Andrés Tuxtla, hay como mínimo 8 horas en transporte colectivo que las separan.

Sin embargo, además que la distancia, otro motivo de incomunicación reside en que siempre han tenido problemáticas económicas y sociales diferentes. Antes de Tabamex, los del norte se relacionaron desde los años cuarenta predominantemente con las cigarrerías, y desarrollaron en el transcurso de los años una actitud reivindicativa y combativa, sobretodo en Álamo y Papantla, mientras que los del sur, vinculados con las familias tabacaleras tradicionales, no se organizaron ni participaron políticamente. En épocas de la paraestatal, los últimos tampoco mostraron mayor interés en movilizarse pero por razones distintas: el hecho de que su producción encontrara salida en el mercado internacional, mientras que los primeros fueron objeto de subsidio para mantenerse en la producción, determinó ciertas diferencias en términos de sus niveles de ingresos favorables para los del sur (sobre todo en la primera época de Tabamex), pero más que nada reforzó la actitud combativa-defensiva de los del norte frente a la eterna amenaza de perder la habilitación del tabaco. Todo ello determinó que antes de y durante Tabamex no se desarrollaran mayores lazos entre los productores de estos polos opuestos geográficamente del estado.

Circunscribiéndonos a los noventa, haremos las siguientes observaciones con respecto a Veracruz y la costa de Chiapas:

- Durante el primer lustro de los noventa, cuando todo el norte de Veracruz se relacionaba con las cigarreras, si excluimos la situación particular de la ARIC de P. S. que tenía un tipo de asociación diferente<sup>299</sup>, los productores de las demás organizaciones mostraron una buena capacidad de cohesión en torno a sus asociaciones, excepto en el sentido de que éstas no se unificaron sino que negociaron separadamente con las cigarreras. Esto fue el caso Álamo y Papantla, y también de los productores de la SSS de Platón Sánchez que se libraron del dominio caciquil de Guilevaldo Flores del Angel. A pesar de ello Agroindustrias Moderna y Tadesa pudieron fácilmente romper la relación de agricultura de contrato, retirarse de la zona y después restablecerla con sólo una de ellas (la SSS de Platón Sánchez con Tadesa). Probablemente la situación habría sido diferente de haber existido una organización unificada, por lo menos para el norte de Veracruz, ya que existía una mayor comunión “objetiva” de intereses entre las organizaciones.<sup>300</sup>
- En la producción de tabacos oscuros para puros, particularmente en la situación que se desarrolló durante la segunda mitad de la década, las organizaciones de

---

<sup>299</sup> Recuérdese que la ARIC funcionaba como una organización de productores y no gremial ya que no dependía del financiamiento de las cigarreras y administraba autónomamente la agricultura de contrato (cfr. capítulo 6)

<sup>300</sup> Cabe mencionar que en Veracruz sí existe una organización estatal -la Unión de Productores de Tabaco del Estado de Veracruz, afiliada a la CNC y también a la Unión Nacional de Productores de Tabaco de Veracruz - cuyo dirigente es Guilevaldo Flores del Ángel. Este personaje funge como dirigente desde la época de Tabamex y, como es su costumbre, no es proclive a compartir la dirección de la misma. que en realidad no es más que un membrete que le sirve para intervenir en la vida política del estado. Ello determina que esta unión no represente más que al cacique.

productores que exportaban materia prima (ARIC de Platón Sánchez y UEPRV) tenían algo en común ya que, además de conocer una problemática similar respecto al entorno internacional, estaban asociadas con ASP Enterprises. Sus dirigentes, Guilevaldo Flores del Angel y Alain White, se conocen pero nada tienen que los acerque: el primero es un político egocéntrico aventurado y el segundo un líder con arraigo entre sus representados y buen gerente, combinación esta última por lo demás difícil de encontrar. Sin embargo, a pesar de su relación mutua con ASP, no tenía mucho caso que formaran un gremio de los exportadores mexicanos con respecto al exterior, ya que para darle una verdadera solidez habría que haber incluido a los productores privados de San Andrés. Si algo tenían que tratar respecto de ASP lo podían hacer telefónicamente, sin que ello ameritara ninguna organización particular.

- La costa de Chiapas, probablemente debido a que los tabacaleros tienen niveles socioeconómicos y culturales más bajos que determinan una menor disposición a protestar cuando están inconformes (aunque es difícil hablar de sumisión, más bien se trata de indiferencia), considerando que el ingreso del tabaco nunca ha sido más que un complemento a los derivados de otras actividades agrícolas y asalariadas, es de las pocas regiones donde existe un déficit desde el punto de vista organizativo de los productores. Esta aseveración no es contradictoria con lo planteado algunos párrafos antes en el sentido de que en los primeros años de la privatización actuaron unificados en torno a su organización ya que se trató de una coyuntura excepcional y de una unificación producto de un dirigente, por lo que se podría trazar un paralelismo con Nayarit en su necesidad de un líder carismático providencial para decidirse a actuar. Algo parecido sucede con los

productores de Platón Sánchez enmarcados dentro de la ARIC que delegan todo el poder a Guilevaldo Flores del Ángel.

Conviene volver a contrastar la reticencia a integrarse en una organización gremial como sucedió en Nayarit con el caso de Veracruz, donde los productores de la SSS de Platón Sánchez, pero más particularmente los de Álamo y Papantla, sí mostraron una actitud participativa, a pesar de que en estos casos repercutió negativamente en la continuidad de la producción ya que ésta determinó en buena medida el retiro de las empresas privadas. Pero -independientemente de los resultados de los procesos organizativos-, el contraste arriba señalado se explica por el hecho de que las organizaciones de estas regiones antecedieron a Tabamex, no obstante que en su mayoría fueran cenesistas, tenían una identidad y trayectoria de lucha propias y los productores se identificaban con ellas. En Nayarit el proceso organizativo, tanto el que sirvió para movilizar a los campesinos contra las transnacionales como el que se dio durante la época de la paraestatal, fue eminentemente promovido y controlado “desde arriba”, al igual que el que sucedió después de la desincorporación de Tabamex.

Nos faltaría considerar los productores que quedaron organizados en la ARIC de Platón Sánchez y en la UEPRV de San Andrés Tuxtla. En ambos casos faltaba una tradición organizativa independiente previa a Tabamex ya que fueron objeto de una dominación paternalista no estatal (o no directamente estatal): en Platón Sánchez estuvieron controlados por el cacicazgo de los agricultores y ganaderos privados, mientras que en San Andrés por el dominio no tan centralizado, pero patriarcal también, de los grandes cosecheros privados. La diferencia estriba en que los primeros formaban parte del mismo gremio que los pequeños productores, eran algo así como sus hermanos mayores

que tenían superficies más grandes, siendo los patrones de ambos las transnacionales, mientras que los segundos siempre fueron los patrones de los cosecheros.

Durante la era del intervencionismo estatal la situación cambió ya que en Platón Sánchez el Estado se alió con el cacicazgo de los propietarios privados (en vez de reclutar los caciques de entre los pequeños productores), conformando un sistema corporativo estatal casi típico, ya que éste admitía caciques no necesariamente provenientes del sector social (como en las comunidades indígenas). En Los Tuxtlas el Estado sustituyó a los cosecheros privados, ya que éstos no podían caber dentro de la organización de los productores y además representaban una clase demasiado distante con la cual aliarse, de origen oligárquico. Sin embargo de todas formas éstos mantuvieron un buen grado de injerencia, a través de su influencia en los ejidos y de la estructura territorial agraria de la CNC.

El paternalismo no estatal encabezado por las empresas privadas también fue muy importante en Nayarit antes de Tabamex –en este caso ejercido por las transnacionales-, no obstante que la izquierda y el discurso gubernamental siempre se esforzaron en encumbrar a la Cooperativa de Palma Grande y a la Asociación Ejidal Esteban Baca Calderón como los hitos fundador de las luchas de los tabacaleros, con lo que se pretendía mostrar la oposición natural de éstos hacia las transnacionales. Dicho trato paternalista-empresarial no desapareció del todo en tiempos de la paraestatal –alimentando la discordia hacia ésta- y solamente parece diluirse en la época actual producto de la decepción que los productores sienten respecto del retorno de las transnacionales, especialmente ahora que los mismos “ingleses” (BAT) han retornado, pero sólo para rendir más difícil su situación. El caso de la costa de Chiapas, donde el cultivo apenas llegó con Tabamex en los setentas, en cierto sentido se asemeja con la organización desde arriba de Nayarit, pero en un contexto de

mucha mayor pobreza y menor involucramiento de los productores en cuestiones organizativas y un trato más marcadamente paternalista, netamente estatal, en ausencia de paternalismos insertos en la rama ya que ésta no existía previamente.

¿Qué es lo que se puede concluir de estas observaciones sobre las organizaciones tabacaleras y la conciencia gremial y política de los productores? En primer lugar que en la rama del tabaco, a diferencia de la del café y la de la caña de azúcar –donde los cafetaleros han levantado importantes luchas después de la privatización del Inmecafé durante toda la década de los noventas, y los cañeros siempre han mostrado un buen nivel de cohesión en torno a sus organizaciones y empiezan a librar una lucha importante a fines de esta década en contra de la importación de jarabe de sacarosa, como se vio en el marco teórico- existen muchas dificultades para el desarrollo de una acción organizativa colectiva de los productores en defensa de sus intereses. A nivel nacional ni siquiera Tabamex pudo generar algún tipo de cohesión organizativa de las organizaciones regionales, por lo que mucho menos se pudo desarrollar algo en esta dirección después de su liquidación. Esto se explica porque el Estado corporativo solamente pretendía un mínimo de organización nacional funcional para cumplir con las necesidades de control político, pero no pretendía contribuir al desarrollo de una fuerza política propia de los productores, todo por el contrario. Sin embargo, algunas cuestiones aquí discutidas y otras que se verán a continuación también explican porqué este impulso no provino de los propios productores.

A nivel regional, en Nayarit, a pesar de las múltiples dificultades derivadas de la escasa conciencia gremial, los productores lograron unirse y librar importantes luchas contra la imposición de líderes espurios, pero hay que reconocer que la organización unitaria es producto de la organización corporativa “desde arriba” promovida por el propio Estado (en sus niveles federal y estatal). De no haber existido ésta, la tendencia a la

disgregación gremial sería probablemente más marcada. Además, cada vez que logran unificarse y luchar a favor de sus intereses ha sido no tanto gracias a su cohesión interna como gremio sino a la aparición, primero, de un líder carismático providencial con escasa visión política que no logró conducirlos, en dos ocasiones (1990 y 1995), a derrocar la organización corporativa impuesta y, segundo, cuando finalmente sí se logró este objetivo, en 1999, otro líder con características parecidas los está, aparentemente, defraudando, como se verá en el próximo capítulo.

En el norte de Veracruz la capacidad organizativa no dejó de existir en Álamo, Papantla y entre los productores de la SSS de Platón Sánchez, pero no se remediaron las divisiones que se remontaban a décadas anteriores, impidiendo librar una lucha unificada contra las cigarreras que de todas formas se antojaba muy difícil. En el primer caso todo parece indicar que las condiciones climatológicas dejaron de ser propicias para el cultivo y en el segundo las cigarreras pretendían un mucho mayor nivel de involucramiento en el trabajo que los productores no estaban dispuestos a conceder, además de que su organización era excesivamente igualitarista y dificultaba una organización más eficiente de la producción. No obstante el resultado, las organizaciones, aunque históricamente vinculadas a la CNC, son más auténticamente representativas de sus agremiados y en este sentido denotan un nivel de conciencia política y organizativa más “elevada” (aunque no necesariamente más racional), que tiene sus raíces históricas.

En Platón Sánchez, los productores de la SSS, recapitulando, después de haber estado sometidos a un dominio corporativo, encabezado por un cacique proveniente de las filas de los grandes propietarios privados agrícolas y ganaderos, el cual funcionaba coordinadamente con el Estado para mantenerlos sometidos al sistema priísta, lograron librarse de este dominio cuando se efectuó la privatización, gracias al desarrollo de una

conciencia y capacidad de acción política identificada con partidos de la izquierda opositora al régimen. En esta nueva época, después de haberse puesto seriamente en entredicho su permanencia como productores de tabaco, restablecieron como colectivo una relación de agricultura de contrato duradera con una de las empresas y han logrado sostener una relación lo más favorable posible para sus intereses, dentro del difícil contexto y el aislamiento regional en el que se encuentran.

Los productores organizados dentro de la ARIC, que son los más numerosos de la región de Platón Sánchez, en sentido opuesto, aceptaron, en forma sumisa, la autoridad de su tradicional dirigente que se apropió, como si fueran de su propiedad privada, de los activos que el Estado desincorporó a favor del conjunto. El Estado dejó de ser un contrapeso al cacique que asumió tanto el control de la función administrativa que antes cumplía Tabamex como de la conducción de la organización gremial, ahora fusionadas en la figura de una organización de productores. Se generó una situación bastante particular, hasta anacrónica en cierto sentido, ya que el gobierno estatal le delegó todo el poder dentro de la organización y una buena dosis del poder político en el municipio y en la región, seguramente porque mostró ser eficaz en la tarea de sostener al partido gobernante en el poder.<sup>301</sup>

El cacique utilizó la organización del sector social tanto para hacer negocios personales como negocios políticos, es decir, proyectarse políticamente en su nombre y en el del PRI. Con un manejo absolutamente irresponsable del negocio del tabaco, la empresa quebró dos veces, siendo rescatada la primera vez por el “boom” de los tabacos oscuros, pero no pudiendo evitarse este desenlace la segunda vez. De haber existido una

---

<sup>301</sup> Se trata de una forma de dominio corporativo anacrónico ya que sólo puede existir en pequeñas localidades, pero no es privativo de Platón Sánchez sino que se preserva en otras regiones del país.

administración gerencial sería, es muy posible que se hubiese podido sostener esta actividad económica vital en una región que no presenta muchas alternativas para los pequeños productores, relativamente lucrativa y generadora de empleos.

En San Andrés Tuxtla, como vimos, no existía una cohesión interna de los productores. El Estado es el que libró una tímida y contradictoria batalla en contra de las familias tabacaleras tradicionales para arrebatárles el control político de tipo patriarcal-paternalista que ejercían sobre los cosecheros e instaurar un control más propiamente corporativo estatal. Se combatió a estas familias sobre todo en lo político, mas no en lo económico, ya que la presencia estatal las benefició ampliamente. La región es un buen ejemplo de las tendencias contradictorias del Estado mexicano, donde a veces algunas políticas se orientaban en un sentido y otras en otro, habiendo un fuerte contraste entre los ámbitos federales que seguramente empujaban (tímidamente como se dijo) en la dirección comentada y los estatales en sentido opuesto.

Cuando se efectuó la desincorporación, prevaleció el mismo criterio de impedir que estas familias rehicieran el dominio de tipo patriarcal que no había desaparecido del todo, traspasándose los activos de la UEPRV a un grupo de jóvenes dirigentes que supieron encauzar la organización hacia el desarrollo de una administración profesional eficiente, la cual a su vez mantiene una razonable orientación social, considerando las circunstancias globales e internas contrarias a tal orientación. El Estado, a principios de los noventa, por lo menos en su retiro cumplió su misión de liberar a los ejidatarios que integran la Unión del yugo de estos cosecheros. Por el momento, estos dirigentes han logrado superar los embates de los grandes tabaqueros tradicionales que, además de pretender seguir usufructuando los recursos públicos y colectivos para su propio beneficio, no están dispuestos a aceptar la existencia de una empresa del sector social que escape a su control.

Sin embargo, la UEPRV solamente puede servir como ejemplo para las otras organizaciones tabacaleras del sector social, pero no tiene ni puede tener una proyección política que rebase el estricto espacio regional en el que se inserta. Su aislamiento histórico, tiene que ver, además de otros motivos antes esgrimidos, con el hecho de casi se podría decir que se desempeña en una rama económica diferente sólo existente en una sola región –Los Tuxtlas-, única donde la producción de tabacos negros para puros y de puros para la exportación subsiste. Esta región, en términos económicos, solamente en algunas épocas y coyunturas algo tuvo en común con otras regiones productoras de tabaco para puros, cuyo producto era de menor calidad, pero también se distanciaba mucho de ellas porque eran predominantemente productoras de tabacos negros para cigarrillos.

Igual se puede decir de Nayarit que representa y siempre contribuyó desde la época de Tabamex al 80% de la producción de tabacos para cigarrillos, algo más relacionada con las demás zonas productoras que abastecían a las cigarrerías, pero que también guardaba muchas diferencias con éstas como para sacar provecho de una unificación gremial. Al ser la zona que subsidiaba a las otras, a los nayaritas casi le hubiera convenido que éstas no existiesen, por lo menos en la forma en que como funcionaban productivamente. Desde el punto de vista de los dirigentes de la organización corporativa, ciertamente les convenía controlar la organización nacional para que la política no la definieran otros, pero no le servía de mucho ni tenía mucho caso incorporar a las demás organizaciones dentro de una estrategia común.

Las consideraciones sobre el peso de formas paternalistas y patriarcales de dominación y sobre la ausencia de un real gremio a nivel nacional tienen profundas implicaciones, una de las cuales tiene que ver con el hecho de que, prácticamente todas las organizaciones de tabaqueros, excepto en algunas del norte de Veracruz (SSS de Platón

Sánchez y de Papantla), están sujetas a la emergencia de líderes carismáticos providenciales, a los cuales sus bases sociales les delegan el poder, resultando difícil establecer formas organizativas menos personalizadas. Puede que sean liderazgos negativos para los productores como Guilevaldo Flores del Ángel, positivos como Alain White, otros que no pudieron llegar a conquistar el poder (Ramón López Tirado) o que cuando lo tuvieron fracasaron en su gestión (Jorge López Vilchis). El último en emerger, cuya gestión será analizada en el próximo capítulo, aparentemente no es lo positivo que los tabacaleros nayaritas pretendían (Federico Langarica).

Si los tabacaleros aspiran a que sus organizaciones los representen adecuadamente sin estar sujetos a las acciones arbitrarias de sus dirigentes, deben desarrollar formas de gobierno internas que acoten su poder, aseguren la fiscalización y control de los mismos, generen una vida regida por normas institucionalizadas difíciles de sobrepasar, además de que, en algunos casos, debido a su estatuto jurídico, como es sobre todo el caso de la UEPRV y en menor medida la ARIC de Nayarit, desplieguen acciones social comunitarias que rebasen el mero ámbito de la organización social para asegurar su legitimidad. Es de esperarse que el régimen global democrático que impera en el país después de la derrota del PRI permita este objetivo, pero nada lo garantiza. Se ha avanzado considerablemente en romper el nexo que unían a las organizaciones corporativas con el Estado, pero el nuevo régimen neoliberal no es proclive a permitir el desarrollo de organizaciones que contribuyan al empoderamiento –para utilizar una expresión en voga- de las clases populares.

Para terminar este apartado, haremos una recapitulación sobre la estratificación social en el mundo tabacalero que se desarrolló como consecuencia de la privatización. En casi todas las regiones tabacaleras existen campesinos con un nivel socioeconómico muy

bajo, que podríamos ubicar en la categoría de infrasubsistencia y subsistencia pero, excepto en el casos de Chiapas y algunos de Platón Sánchez, los tabacaleros no están entre los más desfavorecidos de sus regiones.<sup>302</sup> En Álamo y Papantla ya prácticamente no se planta tabaco, pero los antiguos tabacaleros de todas formas tienen un nivel socioeconómico más alto ya que tienen otras alternativas agrícolas. Al igual que en Nayarit definitivamente han perdido el carácter de campesinos estacionarios, excedentarios e incluso transicionales de antes, para sumirse, de acuerdo a los diferentes niveles, a grandes rasgos en las condiciones estacionaria y de subsistencia, dependiendo del punto de partida. En San Andrés Tuxtla, los tabacaleros que se han mantenido en actividad también se han visto afectados por los cambios que han sucedido desde la desaparición de Tabamex, pero la caída de sus antiguos niveles de ingresos no ha sido tan marcada. Se puede decir incluso que tienen posibilidades de mantenerse en una decorosa situación si su organización mantiene los nichos de mercado internacionales en los que se insertó durante los noventa.

Obviamente esto no se aplica a los productores que han debido abandonar el cultivo del tabaco –en todas las regiones- y que han padecido todavía más fuertemente los efectos de la política privatizadora de los noventa. Ninguna región se salva de una fuerte disminución de la superficie habilitada. Pero el grupo que está definitivamente más desfavorecido es el de los jornaleros agrícolas. Aunque no entran dentro del tema de estudio de la presente tesis, para que el lector tenga una visión más global de la problemática social, incluimos el apartado que se presenta a continuación, a manera informativa pero también con el objeto de analizar la relación que guarda el modelo de organización sindical con el de las organizaciones gremiales y de productores. También

---

<sup>302</sup> Recordemos que durante la época de Tabamex había un gran estrato de productores de infrasubsistencia que la paraestatal ayudaba con un ingreso complementario en Zimatlán y Tuxtépex, Córdoba y Zimojovel, además de la costa de Chiapas y la zona de la Huasteca veracruzana.

nos servirá para proseguir el debate iniciado en el capítulo 2 acerca del tema de la proletarianización de los actores sociales y para tener un panorama más completo de la estratificación social en el medio tabacalero.

#### **7.1.4. Los jornaleros agrícolas no organizados**

Hay que establecer una diferencia entre los jornaleros mestizos que viven en las comunidades tabacaleras -que a veces pueden ser campesinos con tierras, aunque por lo general se trata de campesinos sin tierra-, y los jornaleros indígenas migrantes provenientes de la sierra nayarita. Los jornaleros locales desempeñan diversas labores que se realizan durante la temporada agrícola, cuando no son los propios integrantes de las unidades domésticas quienes se ocupan de ellas, desde el trabajo en los planteros, el transplante y diversas labores culturales, lo cual incluye la aplicación de agroquímicos. Entre los jornaleros locales también hay muchos jóvenes de ambos sexos que viven con sus familias y asisten a las escuelas (a veces son hijos de tabaqueros) y que desempeñan algunos de los trabajos temporales menos difíciles y fatigosos, como por ejemplo separar las hojas secas, salidas de los hornos, en la región de Santiago Ixcuintla.

Durante la época de la cosecha y el ensarte la demanda de trabajadores asalariados se dispara. Los jornaleros locales, a los que se suman trabajadores agrícolas que provienen de estados circunvecinos, por lo general integran las cuadrillas de corte en las variedades virginia hornos seco y burley sombra mata. Estos coinciden con los jornaleros indígenas migrantes huicholes, coras, tepehuanes y mexicaneros que bajan de la sierra durante cinco a seis meses al año, de enero a junio, en la época de secas cuando sus tierras son improductivas, a trabajar en el tabaco, café, hortalizas y otras actividades agrícolas

asalariadas<sup>303</sup>. El grupo indígena más numeroso es el de los huicholes que se ocupan, en el caso del tabaco, de los trabajos que requieren de mayor destreza y una dedicación completa, ya que son pagados a destajo, cosechando las hojas en las variedades burley semi sombra y virginia sarta sol cuando están maduras para ensartarlas. Mientras más sargas entregan, más ganan. Otro grupo migrante importante es el de los jornaleros guatemaltecos, también muchos de ellos indígenas, que cruzan la frontera para trabajar en los tabacales de la costa de Chiapas.

Todos los jornaleros están expuestos al uso de agroquímicos, aunque más cercanamente los jornaleros locales que los aplican durante la temporada agrícola sin el equipo de protección adecuado. A menudo son los propios hijos o familiares cercanos de los productores, que no son propiamente jornaleros sino trabajadores del núcleo doméstico. Una respuesta usual entre los tabaqueros, si es que se les inquiera, es que “aguantan” porque son jóvenes. En muchos poblados tabaqueros, desde siempre se han establecido planteros expuestos al aire libre que emplean fuertes dosis de agroquímicos, como el particularmente peligroso bromuro de metilo, en medio de asentamientos humanos ejidales<sup>304</sup>. Para los migrantes indígenas el problema reside sobretodo en la utilización para uso doméstico de los envases de los agroquímicos que se desechan en las parcelas, en el contacto con residuos químicos de las parcelas y a la hora de bañarse en los canales de riego, además de la contaminación de la que son objeto en otros cultivos donde también trabajan. Aunque el problema no se menciona mucho en la prensa, existen informes que destacan el impresionante nivel de intoxicación por agroquímicos que están padeciendo los

---

<sup>303</sup> Para las etnias de Nayarit, véase Pacheco 1997.

<sup>304</sup> Entrevista con Patricia Díaz Romo, Ciudad de México, 15 marzo 2001. Como ya se dijo, supuestamente este desinfectante de tierras está en vías de ser retirado, al cambiarse el sistema de los planteros por el “flotación”. Las compañías claman haberlo prácticamente retirado y reducido en forma importante la toxicidad de los planteros, pero estas declaraciones no son fáciles de corroborar.

jornaleros agrícolas mexicanos (véase Díaz-Romo y Salinas-Alvarez; Plaguicidas en México 1999).

Los jornaleros agrícolas no han conocido casi ninguna mejoría en sus condiciones salariales y de contratación en los tabacales durante los noventa. Los salarios, que se han deteriorado en la misma proporción que el salario mínimo- apenas conocen algún incremento cuando la demanda de mano de obra supera la oferta. Casi no se han construido en los últimos años en las zonas tabaqueras instalaciones para albergar a las familias que se dedican a la cosecha y al ensarte, guarderías y escuelas para los niños, quienes junto con las mujeres y los hombres trabajan en los campos agrícolas prácticamente al aire libre, a lo sumo protegidos del sol y la intemperie por una rudimentaria ramada para elaborar las sartas, tomar los alimentos y dormir. Al descansar el sábado en la tarde y el domingo, es tradicional que sean albergados en los patios de las casas de los productores ubicadas en los poblados, con los cuales se establece una relación más estrecha.

Entre las pocas acciones que se han desarrollado en los noventa para mejorar sus condiciones de trabajo y sobretodo de salud puede mencionarse una campaña para prevenirlos sobre el peligro de utilizar los envases de los agroquímicos para su uso personal, lo que incluye dibujos ya que muchos indios no saben leer o hablar español; el establecimiento en los contratos de cláusulas que obligan a los productores a destruir dichos envases y a proveer a quienes aplican los agroquímicos del equipo adecuado de protección, y otras medidas de esta índole tomadas en respuesta a las cada vez más numerosas denuncias que existen sobre el particular. Estas medidas tienen un limitado impacto, ya que los productores de tabaco no se distinguen por su conciencia ecológica ni por tomar en serio las precauciones debidas en la manipulación de los agroquímicos, a veces porque no cuentan con los recursos económicos para adquirir el equipo pero también por ignorancia,

inconciencia y la decisión de los directamente concernidos de no usarlos, en caso de ser proporcionados, por ser incómodos<sup>305</sup>.

Anteriormente las grandes empresas tabacaleras se aprovechaban de que la responsabilidad laboral recaía en los productores para lavarse las manos del problema. Las cada vez más fuertes reclamaciones de los consumidores, sobre todo europeos y norteamericanos, en relación a la precariedad de las condiciones de contratación, insalubridad, trabajo infantil, bajos salarios, a los que están sometidos los trabajadores del tercer mundo donde se producen ciertos productos que ellos consumen -aunque más marcadas en el caso de determinados productos industriales y de las hortalizas que en el tabaco, que por definición es un producto insalubre-, está repercutiendo un muy ligero cambio de actitud de parte de las autoridades gubernamentales y los empresarios.

Los consorcios tabacaleros quieren a toda costa impedir que se hable sobre el uso de agroquímicos y el trato a los jornaleros, aunque no son directamente responsables, pero bien saben que en última instancia lo son. En Nayarit, frente al temor que se recrudezcan las denuncias sobre las condiciones de vida en los tabacales, la industria tabacalera ha empezado a diseñado últimamente un programa de establecimiento de Centros de Atención Infantil para ocuparse de los niños de los jornaleros cuyos padres trabajan, pero habrá que esperar para evaluar su impacto porque apenas se van a establecer en forma experimental para la temporada 2001-2002 en el ejido El Tamarindo del municipio de Santiago Ixcuintla.<sup>306</sup> Este tipo de acciones empiezan a notarse con mayor frecuencia en diversos

---

<sup>305</sup> Esta actitud persiste a pesar de que las evidencias sobre las repercusiones sobre la salud de los agroquímicos aumentan día con día pero, como sus efectos muchas veces no son inmediatos, no difiere tanto de la de otros grupos de la población (pintores, fumigadores, etc.), incluso algunos provenientes de clases medias y altas, que tampoco toman las precauciones necesarias.

<sup>306</sup> Estos centros se ocuparían todo el día de los niños cuyas edades oscilan entre 3 y 11 años, y solamente durante la mañana (de 8 a.m. a 1 p.m) de los que están entre 11 y 15 años, para que no dejen de prestar ayuda a sus padres. Información proporcionada por Luis Francisco Talavera Durón, estudiante de la ENAH.

campos agrícolas del país, pero apenas son gotas en un mar de necesidades y por lo general están destinadas a encubrir el incumplimiento de las leyes laborales y aminorar el impacto de dichos reclamos.

Ahora haremos referencia a las caracterizaciones de algunos sectores de la izquierda, como el Sindicato Nacional de Productores de Tabaco Benito Juárez (SNPT) de los setenta y otras (cfr. cap. 3), que asimilaban como iguales a los productores y los trabajadores asalariados en base a que ambos eran explotados por el capital, o a las visiones de acuerdo a las cuales los productores eran algo así como los capataces de las empresas que coadyuvaban a la explotación de los jornaleros (cfr. cap. 2). Si de escoger entre alguna se trata, la segunda se acercaría un poco más a la realidad, pero no es realmente convincente.

La primera caracterización acierta en el hecho de que los jornaleros son explotados indirectamente por el capital comprador con la intermediación de los productores. Refiriéndose a los jornaleros huicholes, Lourdes Pacheco Ladrón de Guevara enumera varias circunstancias que favorecen a la agroindustria, como son el hecho de que ésta no asume el costo de traslado de esta fuerza de trabajo; se ahorra su costo de capacitación “ya que los padres y madres enseñan a los hijos e hijas cómo llevar a cabo la selección de las hojas y la realización de las sartas”; “la agroindustria se beneficia de la concepción de salud étnica ya que los indios no consideran como fuente de enfermedad la exposición a agroquímicos”, puesto que “la enfermedad es un castigo de los dioses por incumplimiento de la costumbre”; por último, la agroindustria también se beneficia del monolingüismo y del bajo nivel educativo que permite establecer condiciones laborales precarias “en base a las precarias condiciones de vida a las cuales están acostumbrados” (1998: 8-10).

Sin embargo, también es cierto que, si los jornaleros no son objeto de explotación por parte de los tabaqueros de acuerdo a los estándares de la economía política marxista, no se puede poner en duda que también trabajan en forma subordinada para ellos y les permiten mantener las habilitaciones y, en su caso, obtener un margen de utilidades para vivir. Los diversos beneficios que reciben las empresas también los reciben los tabaqueros, de lo que se deduce que los productores son también capataces para ellos mismos, no sólo para el capital. Si de fincar responsabilidades sobre la contratación de jornaleros mestizos e indígenas en tales condiciones laborales se tratara seguramente éstas deberían recaer a nuestro juicio principalmente en los grandes grupos agroindustriales y en el Estado, ya que los productores son personas de escasos recursos que luchan por su subsistencia diaria, cuestión que no aplica a las grandes empresas. Estos grupos bien podrían tomar medidas para mejorar las condiciones de vida de los jornaleros. El Estado, por su parte, que fue responsable de haber reforzado este sistema en la rama del tabaco cuando intervino en forma directa entre 1972 y 1990, no cumple después de su retiro la obligación de asegurar que se brinde un trato digno a todos los mexicanos, con el pretexto de que se inhibiría la inversión de capitales en el sector agrícola.

En otros tiempos, esta subordinación llegó a permitir a los productores un cierto grado de acumulación de excedentes (que no de capital, puesto que son campesinos). Ya en tiempos de crisis, las diferencias sociales entre los productores y los jornaleros locales han aminorado, sin dejar de existir, pero una gran brecha se mantiene respecto de los jornaleros migrantes. Los huicholes y coras, que son las etnias que más predominan dentro de los jornaleros mestizos, se refieren a quienes los contratan como sus “patrones” y en realidad lo son. Tienen hacia ellos un trato, según la autora antes citada, de “bienhechores”: les llevan agua y tortillas al tabacal cada día (cuyo costo es descontado de la raya semanal); les

prestan dinero ocasionalmente, les gestionan eventualmente los pases para su atención médica en el seguro social, están al corriente de algunas situaciones familiares como bautizos, bodas y defunciones, de tal forma que por lo general prefieren regresar con el mismo empleador cada año: “El productor se convierte en un respaldo, en alguien que los conoce fuera de su comunidad” (*ibid*: 11).

En otras regiones, donde la estratificación social en el mundo campesino es mayor dentro de las propias regiones, como San Andrés Tuxtla, la diferencia social entre los productores habilitados y los jornaleros locales (que son los únicos que existen ya que no hay jornaleros migrantes en esta región), son comparables o mayores a las que prevalecen entre los productores y los indios nayaritas. Los tabaqueros de esta región están en una mucho mejor posición económica y social en comparación con los jornaleros, generalmente avecindados de los ejidos, los cuales viven en verdaderas condiciones de hacinamiento en las laderas de las montañas, en una situación de carencia absoluta de servicios, altos niveles de pobreza, explotación y abuso. Esto no es el caso de la costa de Chiapas, donde las diferencias entre los productores chiapanecos y los jornaleros locales o guatemaltecos también existen, pero no son tan grandes porque ambos grupos se acercan en sus condiciones de pobreza.

En síntesis, en épocas de crisis las diferencias sociales no son tan importantes, e incluso a veces los roles se pueden intercambiar (al productor le puede tocar trabajar para su anterior jornalero), pero sí existe una diferencia muy grande respecto de los indios, tanto en términos económicos como culturales. Si consideramos el salario y las prestaciones, la contradicción entre ambos grupos sociales es de fondo: al productor le conviene pagar lo

menos posible por estos conceptos<sup>307</sup> y al jornalero que éstos sean lo más elevados y amplios, respectivamente. De ahí que el SNTA tuviera la buena idea de sugerir, en su época, para superar esta contradicción, que “los jornales fueran pagados por Tabamex y no por los productores” (Ceballos *et al.* 1985: 73). Pero, por más loable que sea el intento de hermanar a los productores con los asalariados, por las razones arriba comentadas, las diferencias sociales e intereses opuestos harían imposible, por ejemplo, pensar en estrategias organizativas y políticas similares para ambos grupos. Se trata de dos gremios claramente identificados, uno, el de los productores, cuyo interlocutor son solamente los empresarios y el otro, el de los jornaleros, cuyos interlocutores deberían ser, ya que no existen sindicatos de trabajadores agrícolas en la rama del tabaco, estos dos sectores juntos, es decir las compañías privadas y las organizaciones del sector social, tanto gremiales como de productores.

Lo único verdaderamente sustantivo a favor de los jornaleros es la promulgación de la nueva ley del seguro social de 1977 que eleva sustancialmente el nivel de prestaciones a las que tienen derecho los jornaleros (cfr. cap.5). Esta ley seguramente tardará en llevarse cabalmente a la práctica y corre el riesgo de que los patronos, sobre todo los más pequeños - ya que es más fácil supervisar a los grandes-, declaren aún menos a sus trabajadores ante el IMSS debido a las nuevas exigencias que se establecen, pero representa un paso positivo en el largo plazo. Éste sería el único cambio que se vislumbra del antiguo arreglo institucional, ya que el más importante, el de su deseable incorporación a una organización sindical que realmente defendiera sus intereses, lejos está de concretarse. No hemos conocido de intento

---

<sup>307</sup> En cierta medida al productor habilitado le conviene que el salario sea valuado lo más alto posible en el crédito de habilitación para disponer de efectivo, aunque después este monto le sea descontado de la liquidación, ya que solamente pagará lo que el mercado dicte, arriba o abajo de la cuota asignada. Respecto al seguro social, recuérdese que al productor se le descuenta una cuota cada vez más sustancial para los estacionales de campo.

alguno en este sentido en ninguna de las zonas productoras de tabaco. Esta alternativa, como se ha dicho, es muy difícil de llevar a la práctica debido a las condiciones migratorias de los jornaleros indígenas y sus condiciones de pobreza, mientras que los jornaleros mestizos locales, probablemente un poco menos marginados, tampoco tienen una tradición sindicalista ya que preservan fuertes lazos con la vida campesina e incluso muchos de ellos son campesinos. Además de las luchas que en los últimos años jornaleros de distintas partes del país han empezado a librar, sobre todo en el Valle de San Quintín, en Baja California, que es donde éstos más se concentran, es de esperarse que la sociedad civil, algún partido político o el propio gobierno promuevan o realicen los cambios institucionales necesarios para asegurar condiciones de vida y de trabajo mínimamente aceptables para los jornaleros agrícolas.

## **7. 2. Evaluación preliminar del resultado de los módulos agroindustriales durante la época del grupo Pulsar**

### **7.2.1. Las empresas y los cambios a la legislación agraria**

En la presente sección, con el ánimo de seguir comparando lo sucedido en las diversas regiones, vamos a empezar haciendo una evaluación global de los módulos agroindustriales de Agroindustrias Moderna durante la época del grupo Pulsar y también haremos algunas consideraciones sobre las asociaciones para hornos de Tadesa. Resulta muy difícil hacer evaluaciones sobre el desempeño de las empresas privadas –todavía más en una actividad tan controvertida como es la de la producción de cigarrillos- porque la información que éstas brindan difícilmente será autocrítica, siempre tenderá a aparentar que todo estuvo correctamente planteado y a minimizar las rectificaciones y eventuales cambios de rumbo,

a veces difíciles de percibir en un período corto de tiempo. Como en México no está desarrollada una legislación y una cultura sobre el derecho a la información sobre las actividades de la iniciativa privada, las empresas no se sienten obligadas a informar con veracidad y en forma oportuna.<sup>308</sup> Esto sería sumamente pertinente ya que su actividad en muchas esferas rebasa el estricto ámbito de lo privado, ya que tiene repercusiones sociales, ecológicas y políticas de interés general. Sin embargo, existen algunos elementos, aunque no todos los deseables, que permiten hacer algunas observaciones sobre los resultados de los módulos agroindustriales.

Recapitulando, los módulos agroindustriales en la producción de tabaco fueron uno de los primeros experimentos de “asociaciones en participación” impulsados durante el sexenio del presidente Salinas de Gortari, mediante las cuales se buscaban fórmulas que permitiesen destrabar la no afluencia de capitales hacia el sector ejidal. Aunque el ejemplo más representativo de las asociaciones que se querían impulsar a principios del sexenio fue el del malogrado proyecto “Vaquerías” en el estado de Nuevo León encabezado por el empresario Alberto Sánchez de Hoyos (véase Garza y Gonzaga 1992; Alcalá y Reyes 1998), las asociaciones del grupo Pulsar, también se formaron en esta época. Ambos proyectos y algunos otros, que intentaban mostrar que era posible trabajar en forma empresarial en asociación con ejidatarios, empezaron a operar antes de que se realizaran los cambios legislativos de 1992, cuando se pretendía simplemente legalizar el arrendamiento de las tierras de cultivo ejidales, sin llegar al extremo de privatizarlas (Carton de Grammont 1992).

---

<sup>308</sup> Apenas se están dando los primeros pasos para hacer efectivo el derecho a la información sobre el sector público, lo que significa que se tardará mucho más para el sector privado.

Conviene recordar que las superficies regidas por el régimen de propiedad social de la tierra se encontraban, en teoría, al margen de la leyes del mercado, mediante una legislación que las hacía inalienables, inembargables, indivisibles, intransferibles e imprescriptibles, prohibiendo cualquier tipo de transacciones mercantiles. En la realidad, la legislación no frenaba el que se practicasen muchas de estas transacciones, pero ello sucedía en forma encubierta y al margen de la ley. Durante la primera mitad del sexenio se intentó buscar fórmulas para flexibilizar la legislación, pero finalmente se impuso un proyecto pro-empresarial mucho más radical que transformó de raíz la anterior legislación agraria de orientación social, basada en un enfoque tutelar hacia las clases más desprotegidas. Una vez que entraron en vigor las reformas al artículo 27 de la Constitución en enero de 1992 y se promulgaron las diversas leyes reglamentarias durante el resto del sexenio (leyes forestal, de aguas nacionales, minera, de pesca y otras<sup>309</sup>), la puerta quedó todavía más abierta para garantizar el desempeño de los grandes agronegocios en el campo.

En efecto, haciendo una apretada síntesis de las reformas a la tenencia de la tierra, se terminó con el derecho de los campesinos a solicitar dotación de tierras mediante el fraccionamiento de los latifundios. Asimismo, no obstante que se preservó la denominación de ejidos y comunidades, las nuevas reglas jurídicas de estos núcleos agrarios se acercaron a las del régimen de propiedad privada en pleno dominio, sobre todo en el caso de los ejidos que fueron los que sumaban más del 80% de las superficies distribuidas bajo el régimen de propiedad social durante el proceso de reforma agraria. De acuerdo a Juan Carlos Pérez Castañeda (2001), lo que ahora diferencia a los ejidos de las propiedades privadas en pleno dominio consiste principalmente en que los primeros presentan ciertas restricciones para su embargo, que no puede exceder de 30 años, y también para la

---

<sup>309</sup> Para un panorama global de los principales cambios a la legislación véase Mackinlay y De la Fuente 1996.

transmisión irrestricta de la propiedad, al limitarla teóricamente a los miembros de los núcleos ejidales, pero como también se permite el ingreso de nuevos ejidatarios a estos núcleos, no se impide que ésta se dé, como también existen otros caminos para hacerla efectiva. Además, al preservarse superficies comunes no agrícolas, los ejidos tienen un sistema de co-propiedad de las mismas que determina el mantenimiento de los antiguos órganos de gobierno (Asamblea General y Comisariados Ejidales), pero con un margen de intervención prácticamente limitado a la propiedad común y a la aceptación de nuevos miembros en el núcleo ejidal. También existe la posibilidad de que la propiedad ejidal se convierta en propiedad privada en pleno dominio y viceversa (véase Pérez Castañeda 2001).

La propiedad privada en pleno dominio también se transformó. Se terminó con la obligatoriedad de mantener las superficies bajo cultivo establecida por consideraciones de tipo social (cuestión que también era aplicable para el sector social) y se legalizan los latifundios simulados, no permitidos en la anterior legislación, bastando con escriturar a nombre de familiares o de prestanombres para acumular más de lo un solo individuo puede en teoría. Asimismo, en lo que concierne a las sociedades mercantiles por acciones, se levanta la prohibición, por primera vez desde 1917, de que adquieran tierras (antes la propiedad se limitaba a individuos), pudiendo acumular hasta 25 veces los límites de la pequeña propiedad individual<sup>310</sup> (*idem*).

En el caso de las asociaciones promovidas por Agroindustrias Moderna, éstas empezaron a funcionar durante el año de 1991 y, aquellas formadas por pequeños productores ejidales prácticamente no cambiaron en su concepción después de las reformas,

---

<sup>310</sup> Los límites agrícolas permanecieron igual que antes, mientras que los ganaderos aumentaron en la medida en que se permite el cambio del uso del suelo de ganadero a agrícola sin que ellos afecte el total anterior (Ley Agraria, artículo 117; Pérez Castañeda 2001).

excepto en el hecho de que la empresa pudo comprar o asegurar el acceso a la superficie pavimentada protegida por una malla donde se ubican los hornos con las instalaciones eléctricas necesarias y donde se guarda la maquinaria agrícola, cuyo manejo y cuidado es responsabilidad del socio-administrador coordinado con el inspector de campo. Igual sucedió con la superficie de los hornos de Tadesa cuya propiedad quedó plenamente garantizada hasta que sean pagados en su totalidad. En cuanto a los módulos cuyos socios son pequeños y medianos agricultores, generalmente propietarios privados, los cambios a la legislación significan que pueden incorporar tierras ejidales rentadas.

Respecto al los productores de las otras variedades de tabaco, las reformas tampoco introdujeron ajustes en cuanto a que los campesinos aportasen la propiedad de la tierra como garantía del crédito de habilitación y, en su caso, de los créditos refaccionarios. El sistema de los grupos solidarios siempre ha sustituido este tipo de garantías incómodas, conviene mucho más a las empresas privadas (por lo menos en este campo de actividad) y ha prevalecido desde los años cuarenta sin presentar mayores inconvenientes -con el paréntesis de Tabamex entre 1972 y 1990 cuando el sistema de los grupos solidarios dejó de funcionar como mecanismo de recuperación del crédito-. Como vimos, se trataba de las contadas actividades que no presentaban obstáculo para el otorgamiento de créditos privados a ejidatarios, aunque con un esquema difícilmente reproducible en otras esferas de la economía agrícola. Esto se debe a que hay que disponer de sumas importantes de capital para adelantar el financiamiento completo durante toda la temporada y desempeñarse en el contexto de un sistema suficientemente controlado (monopolizado) que hace difícil contravenir las reglas de la agricultura de contrato o que por lo menos mantiene las violaciones a las normas dentro de márgenes aceptables.

Las empresas tampoco procedieron a la compra de tierras y no tienen la intención de hacerlo, a pesar de tratarse de regiones cuyas condiciones naturales son difícilmente reproducibles en otras partes del país. Hasta el momento han podido explotarlas favorablemente sin necesidad de adquirirlas en propiedad, aprovechando las ventajas que ofrece la economía campesina, y además están concientes de la gran animadversión social que esto generaría. Lo que sí les interesa es el que se haya abierto la posibilidad de disponer de tierras ejidales temporalmente a través del arrendamiento, pero solamente han recurrido a esta práctica a modo experimental, como se verá a continuación, no tanto para arrendarlas directamente sino para que sus socios productores o intermediarios lo hagan. No quieren aparecer como grandes arrendadoras de tierras, no solamente porque esto no está bien visto en las sociedades campesinas y por la sociedad civil en general, pero sobre todo no pretenden independizarse de los campesinos y otros detentadores de la tierra para producir tabaco.

### **7.2.2. Tipología de las diversas formas asociativas de Agroindustrias Moderna**

El curso que están tomando los sucesos parece indicar que, después de haber experimentado durante los noventa diversas formas de asociación con distintos tipos de productores (pequeños, medianos y grandes) y bajo modalidades diferentes - particularmente Agroindustrias Moderna, ya que Tadesa se caracterizó por relacionarse primordialmente con pequeños agricultores-, éstas finalmente han optado por basarse sobretodo en la tradicional agricultura de contrato que siempre ha existido con pequeños campesinos, introduciendo ciertamente cambios con respecto a Tabamex y la época de las transnacionales, pero con los mismos fundamentos. El punto de inflexión de la estrategia se da cuando las dos grandes cigarreras pasan a manos de la BAT y la Philip Morris -lo que

será analizado con mayor detalle en el próximo capítulo-, pero muchos de los elementos que la explican tienen que ver con lo sucedido en el período de predominio de los grupos Pulsar y Carso, objeto de estudio del presente capítulo. Es en torno a esta cuestión principal que se desarrollará el presente apartado.

Dentro de los módulos agroindustriales de Agroindustrias Moderna, es necesario diferenciar entre las varias modalidades de asociación principales que hemos descrito en este trabajo:

- a) las que tienen una composición de asociados pequeños productores ejidales que aportan cada uno entre una y tres hectáreas a la sociedad, donde la fuerza de trabajo se recluta predominantemente entre éstos y sus familiares, a quienes se da preferencia para ser contratados. Solamente cuando la fuerza de trabajo interna al módulo no alcanza se recurre a la contratación de jornaleros externos. La administración corre a cargo de un productor particularmente capacitado que percibe un salario, reclutado entre los socios, y que se coordina con el supervisor de la empresa encargado del módulo. Sólo encontramos este tipo de asociaciones en Nayarit.
- b) aquellas cuyos asociados son medianos o grandes propietarios privados, por lo general uno o dos, a lo sumo tres socios que aportan la totalidad de la superficie, y que funcionan contratando jornaleros asalariados externos para realizar todas las labores. El administrador puede ser uno de los socios o alguna otra persona contratada. Dentro de esta categoría de asociados no todos aportan sus propias tierras en su totalidad, sino que algunos (incluso ejidatarios acomodados) las

complementan con tierras rentadas a terceros.<sup>311</sup> Este tipo de módulos existen en Nayarit y en la costa de Chiapas en la variedad virginia hornos seco y tienen una lógica más marcadamente capitalista-empresarial;

- c) las que se basan en la asociación de la empresa con un solo socio-administrador no propietario de la tierra que se encarga de arrendar las superficies necesarias, contratar los jornaleros y administrar el conjunto del proceso productivo. Aquí se trataría de un administrador que además es intermediario para la renta de tierras. Este es el caso sobretodo de las sociedades de la costa de Chiapas en las variedades burley sombra mata, semi sombra y vena amarilla, donde la inversión solamente consiste en maquinaria y equipo agrícola, mas no en infraestructura instalada, como en los módulos del virginia hornos seco. Algo parecido a esta modalidad de sociedad existió durante los primeros años en los tabacos oscuros de San Andrés Tuxtla, excepto que el administrador no era un productor agrícola sino un contador proveniente de la clase media urbana. La diferencia es que el módulo incorporaba las costosas instalaciones de secado. Aquí la lógica es más marcadamente capitalista también ya que se basa en la contratación de asalariados.
- d) también hay algunas sociedades con productores ubicados en los niveles más altos del campesinado -“excedentarios” o incluso “transicionales”- que aportan cierta cantidad de tierras propias y arriendan superficies adicionales para completar la superficie necesaria. Se basan en el trabajo doméstico (incorporando también el trabajo proveniente de las familias extensas), recurriendo a la contratación de fuerza de trabajo no familiar cuando ésta no basta. Tienen una lógica cercana a la

---

<sup>311</sup> Este es el caso de Alfonso Langarica, el dirigente de la CNPR, quien tenía solamente 16 hectáreas propias y arrendaba 144 para totalizar 160 hectáreas en el sistema de módulos. También del dirigente de la ARIC Lic. Santos Navarro, con un módulo de 60 hectáreas (10 propias y 50 rentadas) en el ejido Capomal.

campesina en el sentido de que a pesar de no obtener muchas veces los niveles de retribución adecuados difícilmente se retirarían de la producción por falta de alternativas y, a diferencia de los módulos de orientación empresarial, tienen un mayor compromiso con la reproducción de la fuerza de trabajo.<sup>312</sup>

- e) Aunque no se trata de asociaciones propiamente dichas, hay que mencionar los módulos que funcionan en base al arrendamiento directo de la tierra (sin intermediarios) por parte de la empresa, como sucedió en Chiapas inmediatamente después de la ruptura con la organización gremial de los productores del estado y en San Andrés Tuxtla, cuando la empresa decidió despedir a su primer administrador, aunque en ambos casos se trató de medidas temporales en espera de establecer asociaciones o analizar mejor las condiciones de funcionamiento de las mismas.

A pesar de las marcadas diferencias entre estas diferentes categorías, el grupo Pulsar fundamentó ideológicamente su concepción de la asociación en el primer tipo, que permite, de acuerdo a Alfonso Romo, compartir y no monopolizar la riqueza. Cuando todavía era propietario de Agroindustrias Moderna, hizo las siguientes declaraciones a la Revista *Expansión*. Hay que aclarar que se refería al conjunto de las asociaciones del grupo Pulsar en el campo, que no se limitaban al tabaco sino que abarcaban varios otros cultivos como papaya, melón, sandía y jitomate en varios estados de la República:

“Mientras estuvo vigente el artículo 27 constitucional, 45% de la población no se benefició de sus tierras durante 60 años porque la ley no se lo permitía. Gracias a la reforma de la Constitución, ahora tengo más de 10 000 asociados en el campo, que

---

<sup>312</sup> Mencionamos esta categoría porque conocemos un productor que tiene esta característica, aunque estaríamos probablemente ante una excepción en la época que abarca este capítulo. De todas formas es importante señalarla porque los nuevos tipos de asociaciones que se desarrollarán después, en la nueva época del regreso de las transnacionales, se asemejan a esta.

tienen de una a cuatro hectáreas. Hace tres años no ganaban nada y ahora ganan en promedio 1000 dólares por hectárea y por año. Esa es la manera de distribuir la riqueza: el señor pone la tierra y su trabajo, yo pongo el capital y el canal de distribución. Y vamos juntos en las buenas y en las malas. Para mí hubiera sido más fácil comprar las tierras y quedarme con todo. Sin embargo, hubiera sido un empresario miope: o fabricamos muchos ricos, o no vamos a durar mucho tiempo. Tenemos la obligación de crear la riqueza compartiéndola” (15/I/1997, vol. XXIX, No 707: 26).

Aunque el acento está puesto en la búsqueda de un negocio que beneficie a ambas partes, también existe una idea educativa y de labor social con un enfoque empresarial: “Hemos creado una sociedad muy acostumbrada a recibirlo todo. Los obreros y campesinos mexicanos no están habituados a pelear 10 horas diarias. Tenemos que romper con el paternalismo, porque nos estamos enfrentando a otros países que no lo tienen. Hay que despertar, ponerse a trabajar y ayudarnos todos, sabiendo que los de mayor responsabilidad somos los que tenemos más preparación”. En la misma entrevista, el Ingeniero Romo aseveró que la intervención del grupo Pulsar en Chiapas desde 1992 pretende fomentar tanto el progreso económico como el social, con la instalación de enfermerías, programas de alimentación y programas sociales de diversa índole (*idem*).

No nos consta que estos programas sociales estén tan difundidos como se quiere hacer pensar. En el caso de Chiapas sí los había para los jornaleros agrícolas contratados por el CIICA, ya que este centro representa una vitrina para todos los visitantes, pero no para los trabajadores de los módulos de tabaco que no eran directamente empleados suyos. En Nayarit y San Andrés Tuxtla, estos programas se limitaban a la existencia de un equipo de médicos que recorría los módulos. Ignoramos a ciencia cierta cómo está la situación al respecto en otros cultivos con sistemas de agricultura de contrato con el grupo Pulsar, pero de acuerdo a la información de la que disponemos, en base a conversaciones con otros investigadores que trabajan la problemática rural, los programas sociales se concentran

entre los trabajadores asalariados que directamente trabajan con la empresa, que no son muchos, un poco menos con sus socios productores, que son los que se ocupan de la mayor parte de la producción, pero muy poco con los asalariados de estos últimos, que casi no tienen relación con la empresa.

Cuando se inició el experimento de los módulos, los encargados de Agroindustrias Moderna en Nayarit, además de la idea educativa, pensaban generar una alternativa que sentara las bases para abatir el minifundismo prevaleciente, a través de una paulatina extensión del sistema de los módulos ubicados en la región costa-norte. Según el Ing. Melchor Espinosa, Gerente de la empresa en el estado durante el período del grupo Pulsar, las pequeñas parcelas, además de que impiden la mecanización de un mayor número de labores que las que actualmente contempla el paquete tecnológico, obligan a los productores a recurrir a los sumamente costosos servicios de los maquileros, impidiéndoles aplicar economías de escala y abaratar costos. Esta situación era según él producto de uno de los grandes errores de la historia de México, el reparto agrario, que no hizo más que parcelizar la tierra y “repartir la pobreza”, generando productores “improvisados” e impreparados para las labores agrícolas, a los cuales ahora se les brindaba la oportunidad de capacitarse en los módulos. Eran sumamente afortunados porque se trataba de “un negocio que les regalamos”, ya que “la tierra nunca cuesta”.<sup>313</sup>

Otro ingeniero de la misma empresa, Arturo González, más estrechamente vinculado con el trabajo concreto de estos módulos, también comentaba que el proceder de la compañía podría haber sido de rentar la tierra para que todas las utilidades se las embolsara la empresa, pero que pretendían “ayudar a la gente”, ofreciendo un negocio

---

<sup>313</sup> Entrevista realizada en la Ciudad de Tepic, mayo de 1996.

donde las dos partes ganaran<sup>314</sup>. En los ejidos, donde se pulveriza la tierra, era necesario compactar las superficies y “enseñar a los productores a trabajar en forma asociada”, ya que “los mexicanos estamos acostumbramos a trabajar solos” y “somos muy desconfiados”. En cuanto a los resultados, comentó que modificar el estado de cosas prevaleciente representaba un proceso largo y tortuoso. Después de una situación verdaderamente caótica al principio, las cosas se fueron asentando hasta lograr resultados aceptables<sup>315</sup>. Dos años después, cuando regresamos con el mismo ingeniero, afirmaba que la mentalidad de los productores algo había cambiado pero no todo lo que se hubiese esperado, ya que siempre existen reticencias a aceptar “lo nuevo” y gente negativa “que se resiste a hacer las cosas”. En esta ocasión se quejó de la oposición de los productores para aceptar que la cosecha se realizase con las cosechadoras mecánicas, a pesar del cada vez más marcado déficit de mano de obra, pero aseveró que a la larga no quedaría otra alternativa considerando esta evolución del mercado laboral<sup>316</sup>.

Al respecto conviene precisar que, con el desarrollo de diversos cultivos de exportación, particularmente las hortalizas demandadas por el mercado de California, hacia fines de la década se conocía en Nayarit una creciente competencia por las mejores tierras y por la mano de obra en la costa norte (Sifuentes 1996 y 1999). No obstante, los productores-socios siguen sintiendo “debilidad por contratar a su gente” (*idem*), lo que se traduce en que prefieren que la cosecha se siga realizando manualmente con cuadrillas de cortadores, incluso en contextos de precios de la mano de obra relativamente altos. En términos estrictamente contables, la preocupación del ingeniero González reside en que esta

---

<sup>314</sup> Aunque parezca reiterativo volver a mencionar este asunto, no lo es comparado con las veces que se repite la idea cuando se está con funcionarios de Agroindustrias Moderna y Tadesa, que no se cansan de enfatizar este objetivo.

<sup>315</sup> Entrevista realizada en la Ciudad de Santiago Ixcuintla, 23 de mayo de 1996.

<sup>316</sup> La fecha de esta segunda entrevista fue el 25 de abril de 1998, en la misma ciudad.

actitud repercute en una disminución de las utilidades, cuestión que él debe cuidar para mostrar un buen desempeño de su trabajo y para favorecer a la empresa que se embolsa la mitad de las mismas. Pero, aunque este argumento es válido desde el punto de vista de los intereses que defiende, no se trata tanto de que los productores tengan un “sentimiento social” tan exacerbado, sino que muchos de sus hijos y familiares participan en estas cuadrillas que les dan empleo y salarios.

Desde el punto de vista de los productores, probablemente la diferencia que se obtendría en términos de utilidades no sería tan importante como para justificar el que se prescindiera de este ingreso repartido en varias manos que tonifica a la alicaída economía campesina, de la cual son parte, una vez al año. No estamos ante una actitud retrógrada sino frente a una elección racional, aunque este cálculo en la lógica campesina va un poco más allá de lo estrictamente individual, ya que se trata de unidades domésticas y no de productores totalmente individualizados aún. Además, conviene recordar que, frente a una situación donde los alcances durante la década han sido magros, en realidad los productores nayaritas de los módulos no están involucrados en un negocio capitalista como se les quiere hacer pensar, sino que se desenvuelven en términos de una cada vez más estricta lógica de subsistencia desde que se dio la privatización.

En el caso de los módulos agroindustriales, donde los productores han perdido la atribución de administrar ellos mismos los recursos de la habilitación, el interés reside, además de las escasas utilidades, básicamente en el ingreso derivado del jornal que obtienen durante la temporada y en las prestaciones asociadas con el cultivo. En una situación diferente están los socios que no trabajan por cuestiones de edad (recuérdese que en el módulo de San Isidro, analizado en el capítulo 5, trabajan 12 de 19 socios), quienes obviamente están todavía más descontentos porque perciben solamente las utilidades y las

prestaciones, siendo el seguro social la más importante. Ya no pueden, como antes, disponer de los jornales de la habilitación que recaían en el núcleo familiar y de los recursos provenientes de los desvíos de la habilitación. En cierto sentido se podría decir que los productores se convierten en meros asalariados y /o rentistas, pero no se puede hablar de una proletarización encubierta ya que este concepto no se aplicaría a todos y además porque están comprando la infraestructura con la mitad que obtienen de utilidades, lo cual significa que en todo caso esta condición sólo sería temporal y limitada a unos cuantos.<sup>317</sup>

Ahora bien, si se hace una comparación sobre el desempeño de estos módulos que tienen una fuerza de trabajo predominantemente campesina<sup>318</sup> con los del segundo tipo que se basan exclusivamente en la contratación de jornaleros externos, al parecer, de acuerdo a fuentes bien informadas que prefirieron guardar el anonimato, los primeros “trabajan mejor”, fundamentalmente porque los productores socios de la empresa “ven el trabajo como de ellos mismos”. Obviamente hay algunos módulos en los que la gente está “más dedicada al trabajo”, mientras que otros donde los productores “son más difíciles”, donde “hay más grilla”. Pero, no obstante estos problemas, funcionan mejor que los otros módulos donde los jornaleros son externos. Además, en el primer tipo de sociedades se realiza un ahorro por concepto de salarios ya que el monto de los jornales se atiene estrictamente a lo establecido en la cuota de habilitación, mientras que en el segundo en ocasiones el pago se rebasa porque el jornal fluctúa de acuerdo a la oferta y demanda regional de trabajo.

---

<sup>317</sup> Este es un claro ejemplo de la mayor utilidad de la teoría de la subsunción del trabajo campesino al capital, mucho más flexible para contemplar escenarios más complejos, también en voga en los setenta y ochenta.

<sup>318</sup> En un principio estuvimos tentados de denominar estas asociaciones “módulos campesinos” porque incorporan a la lógica capitalista dominante algo de la lógica campesina, pero esto no va a ser realmente el caso hasta el momento en que los pequeños productores sean totalmente dueños de la infraestructura, a condición de que mantengan la asociación, una vez que termine el plazo de pago de la inversión aportada por la empresa

Los funcionarios de Agroindustrias Moderna respondieron nuestras preguntas en forma muy amable pero aportando datos muy generales, siempre cuidándose de no brindarnos cifras concretas y precisas<sup>319</sup>. Desafortunadamente no pudimos obtener información escrita acerca de, por ejemplo, los niveles de calidad del tabaco producido en los módulos y, en el asunto que ahora nos ocupa, sobre el número de módulos correspondientes a cada categoría, cuya composición se hizo no en base a la información proporcionada por esta empresa sino en la observación de campo en las diferentes regiones. De haber sido por la versión oficial sólo existirían módulos del primer tipo, que representan el prototipo que se pretendía presentar ante la opinión pública en tiempos del grupo Pulsar, empresa que solamente reconoce de la existencia de los otros cuando se les inquiriere sobre casos específicos con información obtenida de otras fuentes. Además, como ya se dijo, siempre van a tratar de aparentar que las cosas funcionan razonablemente bien, y nunca van a admitir un fracaso.

De acuerdo a la información e indicios de que disponemos sobre los módulos con una lógica predominantemente empresarial, no han llenado las expectativas de sus socios que aportaron la tierra. El descontento sobre el reducido nivel de las utilidades provino también de éstos, no sólo de los socios campesinos. En el caso de Sonora, ignoramos cuál fue el motivo del cierre de los 4 módulos con un promedio de 67 hectáreas cada uno que funcionaron solamente 4 temporadas (1993-1994 a 1996-1997), pero el hecho es que esto sucedió<sup>320</sup>. En Nayarit, a pesar de que han existido amenazas de este tipo de productores de

---

<sup>319</sup> De ahí que la mayor parte de la información estadística de Nayarit provenga de la ARIC y no de las compañías habilitadoras, aunque esto en parte tiene su razón de ser porque la ARIC centraliza la información de los movimientos de las 4 empresas.

<sup>320</sup> Puede haberse debido a que los 4 socios con un promedio de 67 hectáreas cada uno no consideraron suficientemente atractiva la asociación y decidieron discontinuarla, o a que la propia empresa fue la que tomó esta decisión por varios factores (las condiciones naturales no resultaron propicias, la falta de experiencia en el cultivo, etc.).

desintegrar los módulos desde que se formaron, esto sucedió de acuerdo a la información de que disponemos solamente en una ocasión a mediados de la década de los noventa, cuando apenas empezaba el experimento. Como en este caso las utilidades no se dividen entre tantos socios, a diferencia de los módulos de fuerza de trabajo campesina (aunque a veces se paga por concepto de arrendamiento de la tierra), éstas se ubicaron en un nivel mínimamente aceptable que por lo menos impidió que se generaran rupturas abiertas con la empresa. Adicionalmente, aunque remotamente, entra en el cálculo el hecho de que se está abonando cada temporada el pago de la infraestructura aportada por la empresa, lo cual sucede también en los módulos de fuerza de trabajo campesina.

En última instancia se puede decir que las perspectivas de que en el futuro se realizaría un verdadero negocio se mantuvieron -alimentadas por el optimismo de los funcionarios de la empresa, firmes creyentes en la segura victoria final de la modernidad tecnológica-, ya que durante la segunda mitad de la década, hasta fines de la administración del grupo Pulsar, se siguieron formando este tipo de módulos (cfr. cap. 5). A esto hay que agregar para los productores empresariales, el financiamiento del tabaco también cumple una función similar que para la economía campesina: se trata de un crédito cuyas condiciones, por menos interesantes que sean, proporciona liquidez y un ingreso estable y permite sostener los salarios de algunos empleados, cuyo trabajo puede ser aprovechado en otros cultivos que se calcula que van a ser más redituables pero son más riesgosos y no tienen financiamiento inicial. Con el ingreso de la habilitación de un buen número de hectáreas de tabaco existe un mayor margen de posibilidad de regular los recursos de la habilitación que con superficies pequeñas. Casi hasta podríamos hablar, ante la prácticamente nula disponibilidad de crédito bancario, de una “dictadura del financiamiento

adelantado” que se ejerce sobre todos los productores, aunque no siempre con los deseados resultados de calidad de la producción.

Si retomamos los cuadros 21 y 34 donde se registran los datos que tenemos sobre alcances en Nayarit, viendo su evolución en términos de pesos de 1996, podemos notar que los del virginia hornos seco en la segunda mitad de la década de los noventa se pueden equiparar a la de las dos variedades mejor remuneradas de la época de Tabamex, es decir virginia verde y burley sombra mata<sup>321</sup>. Los alcances de esta última variedad cayeron en forma estrepitosa, mientras que las de las otras dos variedades que habían sido las peor remuneradas (burley semi sombra y virginia sarta sol) también cayeron en forma importante pero no con la intensidad del burley sobra mata. Es decir, el tabaco para hornos es el único que se mantuvo aproximadamente en el mismo rango respecto a Tabamex.

Sin embargo la gran diferencia es que en ese entonces se disponía del nada desdeñable “ingreso adelantado” de la habilitación durante la temporada agrícola, que representaba cerca de 30% de los alcances finales y muchas mayores posibilidades de desviar los recursos de la misma. El ingreso adelantado desapareció por completo en todas las variedades cuando las empresas empezaron a calcular las cuotas de habilitación en relación estricta con los costos de producción.. Respecto a los desvíos, en los módulos agroindustriales el único que puede hacerlos es del administrador, facturando en forma diferente a lo que corresponde, mientras que en los demás cultivos y en el virginia hornos de Tadesa éstos aún se preservan, pero han tendido a disminuir debido al recibo por calidades diferenciadas (cfr. cap. 5). Además, los descuentos que conocían los productores eran menos onerosos. Ahora hay que pagar cuotas más elevadas para el IMSS, los seguros de vida, agrícola, cuotas gremiales para la organización, a lo que hay que adicionar el pago

---

<sup>321</sup> En esa época no existía el virginia hornos seco ya que los productores no se ocupaban del curado.

para rembolsar la deuda del gobierno federal. No todo esto está contemplado en el cuadro 34, sobre alcances brutos y no netos. En términos del tiempo de trabajo invertido, como los rendimientos y exigencias de calidad eran sensiblemente menores, los productores realizaban un esfuerzo mucho menor y dedicaban menos tiempo a las tareas productivas.

Si enfocamos los alcances del virginia hornos seco de este cuadro, efectivamente se estaría en el virginia hornos seco cerca del promedio de 1000 dólares por hectárea planteado por el Ing. Romo, pero si consideramos todos los conceptos vistos y agregamos que la mitad de este monto es descontado a los productores para pagar la infraestructura, entonces lejos se está de esta cifra. Estas cifras engloban tanto los módulos de Agroindustrias Moderna como los hornos particulares de Tadesa, los cuales también incluyen descuentos, pero éstos son considerablemente menores. Esto no significa sin embargo que los productores de Tadesa tengan mejores ingresos porque tienen rendimientos menores y calidades más bajas, de acuerdo a opiniones prácticamente unánimes entre los concedores del cultivo, ya que en este caso no compactan las tierras ni disponen de tecnología tan sofisticada.

En la costa de Chiapas la situación estuvo todavía mucho más lejana de esta cifra de Romo. En esa región, después de experimentar varios años con el virginia hornos seco, el experimento nunca logró despegar. En dos temporadas, uno de los módulos visitados, propiedad de la Dra. Victoria Vélez, con 54 hectáreas, obtuvo utilidades de \$1 100 y \$ 2 000 pesos corrientes por hectárea en las temporadas 1995-1996 y 1996-1997<sup>322</sup>, lo cual traducido en dólares significa 145 dólares en la primera temporada y 250 dólares en la segunda. El otro módulo de virginia hornos seco del que tenemos información, llamado

---

<sup>322</sup> Es decir 1 100 y 1625 pesos de 1996 respectivamente.

Progreso, con 60 hectáreas, propiedad del Sr. Antonio Fernández, gran propietario de fincas bananeras y de mangos, obtuvo 3 000 pesos por hectárea en el ciclo 1996-1997.

La Dra Vélez, una doctora de clase media urbana de Tapachula, quien con estos alcances pretendía pagar las amortizaciones de un crédito ganadero cuyo monto se disparó exponencialmente debido a la devaluación de diciembre de 1994, comentó que Agroindustrias Moderna se había caracterizado por tomar medidas unilaterales, como aplicar insumos adicionales y realizar otros trabajos que aumentaron los costos. No obstante, a pesar de las condiciones poco alentadoras, planteaba que le convenía mantener la asociación evitaba la posible invasión de parte de ejidatarios vecinos con los que siempre había tenido problemas y además porque “se da trabajo a la gente y esto es importante”. Como todos los propietarios del Soconusco, sufrió un fuerte desencanto después de que les vendieron la idea de una asociación sumamente prometedora. Esta situación incluso los llevó a pensar, bajo la iniciativa de la Dra. Vélez, en formar una asociación de los productores de hornos para negociar en mejores condiciones con la empresa<sup>323</sup>.

El Sr. David Gutiérrez Manzo, socio-administrador de dos módulos de tabacos burley -San Fernando I y II-, ambos sumando 100 hectáreas, quien a diferencia de la Dra. Vélez dependía exclusivamente del ingreso del tabaco para vivir, tenía una actitud menos resignada. Los 600 pesos semanales que le daba la empresa en tanto administrador no representaban según él un salario sino una “ayuda para vivir”, ya que como socio no había hecho más que acumular deudas en los dos ciclos desde que había sido designado al frente de los módulos (1995-1996 y 1996-1997), situación que era similar a la de los otros

---

<sup>323</sup> La primera entrevista con la Dra. Vélez se llevó a cabo en su rancho cerca de Tapachula y de la frontera con Guatemala el 12 de febrero de 1998.

intermediarios-productores de tabacos burley<sup>324</sup>. Gutiérrez Manzo opinaba que la empresa siempre gana pero los socios administradores no, que como en tiempos de Don Porfirio, citando la famosa canción de El Barzón, la empresa era el hacendado y ellos los peones a quienes le cargaban las deudas para la siguiente cosecha. Cuando fue entrevistado en las cercanías de Huixtla, declaró que tenía expectativas de que cuando finalizara la temporada 1997-1998 le iría mejor, pero que si no obtenía por lo menos 2000 pesos por hectárea no tenía caso seguir trabajando de sol a sol en estas condiciones. De origen nayarita, comentó que antes con el ingreso de 5 hectáreas podía comprarse una camioneta nueva y que ahora, con 100 hectáreas, “si le sobraba siquiera para una pintadita de la suya era mucho”<sup>325</sup>.

En síntesis, los grandes y medianos productores empresariales, basados en el empleo de fuerza de trabajo asalariada, a pesar de que disponían de los ingresos de un considerablemente mayor número de hectáreas que los socios campesinos, no estaban conformes con la situación prevaleciente a fines de la década de los noventa y no estaban obteniendo algo ni remotamente cercano a una “ganancia media” capitalista, tal como la definimos en el capítulo 2<sup>326</sup>. Si bien en Nayarit no se llegó al extremo de cancelación de los contratos, ya que finalmente se registraron ciertas utilidades a las que hay que sumar un ahorro forzoso para amortizar la deuda, no pocos socios pensaron seriamente retirarse de la producción. En Chiapas, donde los resultados fueron todavía peores, los titulares de los dos tipos de módulos se mantenían a la expectativa para ver si la situación cambiaba antes de tomar otro tipo de decisiones. Otros, por consideraciones ajenas a la lógica productiva

---

<sup>324</sup> También pudimos entrevistar al “secretario” del administrador del módulo La Sociedad y al Sr. Horacio Herrera Ibarra, administrador del Módulo Las Moras. Ambos registraron deudas esas dos temporadas (16 y 18/II/1998 respectivamente).

<sup>325</sup> La entrevista se llevó a cabo el 16 de febrero de 1998.

<sup>326</sup> Véase nota de pie de página No 101.

capitalista, no se retiraban de la actividad por los motivos políticos particularmente difíciles prevalecientes en Chiapas en la época, pero no para hacer negocios.

En efecto, los productores más típicamente capitalistas, después de cierto tiempo de invertir y experimentar, sin duda se retirarían de la producción de no obtener algo cercano al precio de producción, para dedicarse a otros giros agrícolas o pecuarios donde su inversión resultara redituable. Sin embargo, ciertos medianos propietarios como la Dra. Vélez y una Sra. de Acapetahua -que dejó que Agroindustrias Moderna cultivara 50 hectáreas suyas, principalmente con el objeto de ocuparlas en previsión de posibles invasiones por parte de campesinos, sin esperar mayor retribución más que el mantenimiento de su terreno (maquinada, destroncada, arreglo del potrero)-, no son productores capitalistas en el sentido estricto de la palabra. Para empezar no aportan la inversión de su bolsillo y si la inversión fracasa no tienen tanto que perder.<sup>327</sup> Aunque con toda seguridad desearían imprimirle una dinámica empresarial a sus actividades productivas, tienen como móvil sobretodo preservar un patrimonio familiar y están dispuestos incluso a subsidiarlo llegado el caso con otros ingresos extra-agrícolas, ya que tienen otras fuentes de subsistencia. Para ellos la tierra tiene un significado especial fuera del estrictamente monetario.

En contraste, los socios administradores como el Sr. Gutiérrez Manzo, quienes sí dependen del ingreso obtenido para subsistir, tienen por necesidad una orientación productiva empresarial más marcada. Se habrían conformado probablemente con algo menos que el estricto precio de producción, siempre y cuando obtuvieran cierto excedente

---

<sup>327</sup> Mientras mantienen su asociación con la empresa pueden perder en el sentido de que sus alcances son muy reducidos o nulos, pero si deciden finalizar el contrato (lo cual es factible en cualquier momento a voluntad de una de las partes) pierden la parte de la inversión que han estado pagando. Igual sucede con los socios administradores.

para vivir con decoro. En caso de haberse cumplido sus expectativas –que como veremos en el próximo capítulo no sucedió- podrían haberse transformado en algo parecido a los campesinos excedentarios o los productores transicionales, con la diferencia con respecto al esquema de la CEPAL de que no tenían tierra propia y no son productores directos que podían recurrir a otros ingresos agrícolas y no agrícolas, ya que estaban dedicados por completo a su trabajo<sup>328</sup>. Tampoco eran simples asalariados de la empresa ya que percibían un salario muy bajo, ni siquiera suficiente para cubrir las necesidades mínimas de manutención, y además tenían otras expectativas y una relación laboral diferente. Aunque por razones obvias no lo reconocían, tenían que echar mano de los recursos que manejaban de la habilitación para complementar su salario. Por otra parte, ambos casos vistos, los propietarios de clase media, por así calificarlos, y los socios administradores, se diferenciaban, por ejemplo, del Sr. Fernández que era un típico empresario que tenía como móvil la acumulación de capital, pero todos ellos tenían una lógica productiva predominantemente empresarial.

En realidad, hasta ahora hemos estado utilizando las categorías para poner a prueba las motivaciones de los actores sociales que participan en los módulos agroindustriales, pero para evaluar estos últimos cabalmente es necesario tomarlos en forma integral y no solamente considerar a una de sus partes integrantes, es decir los agricultores socios de la empresa capitalista. Los pequeños productores, en un caso, y los agricultores empresariales, con sus diferencias, en el otro, son los que aportan las acciones “T”, mientras que Agroindustrias Moderna aporta las acciones “C”. En el primero no hay mucho que discutir porque no estamos considerando a los campesinos como empresarios, pero en el segundo

---

<sup>328</sup> A estas alturas de la investigación (que inició en 1994) hasta las expectativas del propio investigador se han derrumbado, ya que de haberlos calificado como potenciales kulaks e incluso farmers (cfr. cap. 6), ya ni siquiera llegan a las categorías de estacionarios y excedentarios de la CEPAL.

sí, ya que algo que los distingue fundamentalmente de esta categoría es que no aportan capital, no arriesgan su inversión, ni siquiera dejan la tierra en garantía, lo que significa que si se retiran de la sociedad básicamente pierden el equivalente de lo que han abonado para la compra de la infraestructura, mientras que las deudas que eventualmente han adquirido con la empresa a raíz de saldos negativos dejan de computárseles.

Por este motivo nos hemos cuidado de calificarlos en este capítulo como empresarios puros o productores netamente capitalistas, prefiriendo hablar de *productores con un enfoque o una lógica más marcadamente o predominantemente empresarial o capitalista*, o recurriendo a otros adjetivos para matizar. Planteadas así las cosas, se acercan a la realidad, porque su objetivo es obtener un excedente equiparable a una ganancia, o preservar su patrimonio como meta mínima, no contentándose con lo meramente suficiente para sostener las necesidades de reproducción de sus unidades domésticas, además de que se basan totalmente en la contratación de mano de obra asalariada. El que uno de los socios de los módulos no arriesgue su propio capital puede no motivarlo a la búsqueda de las mayores utilidades posibles. Éste puede tomar una actitud expectante, sin mayor preocupación ni invirtiendo demasiado tiempo, dejando la administración en manos del administrador asalariado, para ver se desarrolla un negocio fácil. Pero como esta actitud se equilibra relativamente<sup>329</sup> con la parte inversionista que no quiere perder su capital, no cambia mayormente la situación, excepto que puede imprimirle una menor eficiencia al accionar del conjunto.

La duda que nos queda, que no nos fue posible resolver dadas las limitaciones de la información proporcionada por las empresas, fue sobre el nivel de ganancias obtenidas por

---

<sup>329</sup> El equilibrio es relativo porque la empresa busca reducir los costos involucrando a este tipo de productores en la supervisión y administración de las sociedades, y si éstos no cumplen su función incurriría en mayores gastos aumentando los costos de supervisión, lo cual no sucede.

las empresas, hablando ahora a nivel global. Considerando el conjunto de la cadena productiva que termina con la comercialización de cigarrillos después de pasar por la producción -fase a la cual la etapa de plantación-secado se integró verticalmente en forma mucho más eficiente que antes cuando intervenía la paraestatal Tabamex-, las utilidades de las empresas fueron positivas durante la década de los noventa, aunque hacia fines de ésta, particularmente el último año del grupo Pulsar, Empresas La Moderna empezó a registrar una caída importante de sus utilidades. Respecto de la fase de producción-secado en sí misma, aunque no tenemos las bases para opinar en forma definitiva, la medida de su eficiencia consiste en que se debe obtener precios equiparables a los del mercado mundial, ya que de otra forma convendría más importar la materia prima. Pensamos que este objetivo no siempre se logró, particularmente durante la primera mitad de la década, pero las empresas se acercaron al mismo, en base a mantener precios pagados al productor sumamente bajos. Este argumento lo justificaremos en el siguiente capítulo cuando analicemos los cambios introducidos por las transnacionales BAT y Philip Morris.

Haciendo una recapitulación de la estrategia de los módulos agroindustriales del grupo Pulsar, existen una serie de inconsistencias entre la información que se difunde y la realidad. En primer lugar, la mayoría de los módulos en el tabaco no fueron aquellos cuyos socios eran pequeños campesinos, como se quiere presentar ante la opinión pública, sino los de los otros tipos que trabajan ya sea con empresarios agrícolas o con socios-administradores-intermediarios. Esto en parte obedece a que los primeros no son fáciles de formar: es necesario compactar pequeñas parcelas, lo que significa que hay que convencer a sus detentadores de asociarse, tarea difícil de lograr por las sobradas razones que tienen los campesinos de desconfiar. En la medida en que sus ventajas económicas no ha probado ser convincentes, no existe mayor incentivo para hacerlo. Probablemente el única ventaja que

presentan es a futuro: una vez finalizado el plazo pactado, la infraestructura será propiedad del conjunto de los asociados, lo que significa que de alguna manera están invirtiendo forzosamente parte de las utilidades actuales, pero este cálculo no entra demasiado en consideración cuando la situación presente es tan apremiante, además de que la infraestructura va a estar sumamente desgastada cuando el plazo se cumpla<sup>330</sup>. Como Agroindustrias Moderna no pudo convencer a suficientes pequeños productores campesinos cuyas superficies estaban contiguas de compactar sus tierras para formar estas sociedades - que son los que más les convienen a la empresa, como vimos en el caso de Nayarit-, se ha debido recurrir a los medianos y grandes productores con una lógica empresarial que tienen superficies mayores ya compactadas, o a otras personas que están dispuestas a ocuparse en rentar tierras para sumar las superficies necesarias.<sup>331</sup>

En segundo lugar no es del todo cierto que el grupo Pulsar hubiera podido comprar o rentar tierras, explotárselas sin asociados y embolsarse toda la ganancia. En los capítulos anteriores hemos visto lo inestable que es el negocio del tabaco y de la agricultura en general, que lleva a los pequeños productores a multiplicar sus estrategias de subsistencia para minimizar los riesgos de una sola actividad. Esto se aplica de igual manera a las grandes empresas: necesitan socios para compartir los riesgos, para socializar las pérdidas cuando las cosas no salen bien, además de que comprar y rentar la tierra le hubieran significado una inversión todavía más cuantiosa. Un ejemplo gracioso lo comentó el Lic. López Vilchis, quien nos habló del ejemplo recién mencionado de la propietaria privada de

---

<sup>330</sup> Cuando termine el plazo se supone que las cosas deben seguir funcionando igual, con la diferencia de que las utilidades se duplicarán al haberse pagado totalmente la deuda con la empresa, pero habrá que utilizar una parte para reponer el desgaste del equipo. Será de mucho interés ver si se mantiene la compactación y la organización colectiva una vez que esta decisión quede exclusivamente en manos de la parte campesina.

<sup>331</sup> Hasta se podría afirmar que para llevar a cabo su proyecto Agroindustrias Moderna tuvo que instalar en ocasiones sus módulos en tierras que no son de primera calidad, como las del municipio de Rosamorada, del otro lado del río Santiago, que no se comparan con las del municipio de Santiago Ixcuintla (Entrevista con Pablo Orozco, socio-administrador del módulo Tamarindo I, 24/V/96).

Acapetahua que había prestado a Agroindustrias Moderna. Tía suya, esta señora, sin estar enterada de los pormenores de la actividad agrícola, a fines de la temporada 1996-1997, funcionarios de la empresa le vinieron a notificar que, para asumir la mitad de las pérdidas que había significado el cultivo, debía 60 000 pesos (alrededor de 7 500 dólares de 1997), dinero que por supuesto se negó a pagar. Esto significa, según el licenciado, que son unos “pillos se quisieron pasar de listos” o que efectivamente perdieron, pero no veía porqué su tía tenía que asumir la pérdida en un terreno que había prestado.<sup>332</sup>

En tercer lugar, en los módulos agroindustriales no es correcto plantear que se establece una asociación donde se comparten las ganancias y las pérdidas a la mitad, sino que estamos más bien ante un préstamo o adelanto de capital que es reembolsado íntegramente con la mitad de las ganancias, lo cual es muy diferente. Otras empresas, como Tadesa, plantean un poco más claramente cómo son sus tratos: respecto a los hornos, hablan, como es la realidad, de una venta en un plazo de 10 años. Los socios de los módulos, además, pueden terminar pagando más de lo debido ya que no tienen un registro contable estricto, ni copias de los contratos para conocer a fondo las condiciones. Cuando los plazos de las sociedades se alargaron con motivo de la crisis financiera de 1995, los productores fueron obligados a presentarse ante el notario público para firmar nuevos contratos, de los que no les fueron entregadas las copias que les corresponden, donde finalmente quedó claro a través de una comunicación verbal cuántos años adicionales debían compartir el 50% de las utilidades (entre 13 y 17 años en sustitución de los 10 inicialmente contemplados), pero sin estipularse el capital que correspondía a este lapso.

Ninguno de los productores de los módulos de Nayarit nos pudo mostrar un contrato de su sociedad, ni el original ni las modificaciones posteriores, explicándonos que después

---

<sup>332</sup> Entrevista con el Lic. López Vilchis, *op cit.*

de haberlos firmado ante el notario público se les prometió que a la brevedad se les entregaría su copia, pero ello nunca sucedió. Como esto es bastante común en México, no los exigieron después. Llama mucho la atención que no se plante que se trata solamente de un período aproximado. Supuestamente se debe rembolsar una inversión calculada en dólares que es variable de acuerdo a lo descontado de los alcances de cada temporada, imposible de calcular con tanta precisión en un determinado lapso de tiempo. Esta confusión también está presente en el caso de Tadesa.

En efecto, la afirmación de que Agroindustrias Moderna comparte los riesgos con los campesinos es un decir porque, al igual como sucede con las otras tres compañías habilitadoras, cuando invierten con los campesinos y otro tipo de agricultores, asumen riesgos en el sentido de que adelantan el dinero porque tienen disponibilidad de capital, pero los productores terminan pagando la totalidad de la inversión, la cual les es descontada con tabaco a la hora de la liquidación, incluyendo posibles intereses encubiertos. Se supone que no se cargan intereses, ni siquiera en los módulos, pero, como se dijo antes, los intereses y las pérdidas en las que eventualmente incurren las empresas -que salen a relucir a la hora de la negociaciones-, están plenamente compensados con el bajo precio de la materia prima, con la ventaja adicional de que no tienen una estricta supervisión como debería ser que les impida manipular las cifras. Ni siquiera cuando las sociedades fracasan por iniciativa de los socios se registran grandes pérdidas, ya que la infraestructura es reasignada y la parte de la inversión que aportaron los socios no les es devuelta. Esto no significa que no puedan perder, pero los riesgos son minimizados al máximo. En teoría, en este tipo de asociaciones los empresarios aportan el capital y los productores la tierra, pero

los últimos terminan aportando ambos y posiblemente pagando parte de los gastos donde sí hubo pérdidas.<sup>333</sup>

Debido a la enorme asimetría en términos de información, y a la prácticamente nula vigilancia que ejercen los productores sobre los estados financieros, las empresas tienen todas las posibilidades de manipular a su favor la información sobre deudas, descuentos, liquidaciones y saldos. Desafortunadamente, la ARIC no desempeña una función de vigilancia en esta dirección, y ni siquiera hemos escuchado una sola vez en el trabajo de campo la demanda de que se instaure un mecanismo de supervisión financiera hacia las empresas, o por lo menos que se realice alguna auditoría<sup>334</sup>. Hablando del resto de los productores de Nayarit, cuando reciben sus liquidaciones, se les entregan balances financieros donde se establece lo que ganan, cuánto deben, los descuentos realizados, la cantidad que han abonado para el pago de los préstamos personales y eventualmente de los créditos refaccionarios, pero no tienen, como es el caso de organizaciones sociales de otros países y algunas de México como son los cañeros, quién los asesore, ya que no confían en su organización.

El grupo Pulsar ha hecho una importante propaganda tanto a nivel nacional como internacional donde afirma que sus asociaciones benefician a los pequeños agricultores. A fuerza de repetirse en los medios de comunicación, esto está apareciendo como una verdad, pero habrá que ver si resiste la prueba del análisis riguroso de los hechos. Resultaría interesante que en las demás actividades agrícolas del grupo se realicen investigaciones que nos ilustraran sobre el tipo de sociedades establecidas, si se forman con pequeños

---

<sup>333</sup> A falta de información sobre los contratos y los registros contables, no podemos profundizar este análisis.

<sup>334</sup> Curiosamente, considerando todos los desfalcos comprobados realizados por la iniciativa privada, particularmente los de la década de los noventa, se sigue presuponiendo una mayor honestidad de las empresas privadas en el manejo de las finanzas.

productores campesinos o con medianos y grandes productores empresariales. También habría que indagar si los productores que aportan la tierra se benefician tanto como se pregona.

La falta de claridad y transparencia y la manipulación de la información no significa que no haya que reconocer el interés del grupo Pulsar en experimentar nuevas opciones (aunque a veces haga recaer sus costos sobre los productores) e inclusive en el hecho de que arriesgue fuertes sumas en su afán innovador. El que hayan intentado experimentar en tierras nuevas, como Sonora, Chiapas con nuevos tipos de tabacos y en regiones también nuevas o abandonadas por las compañías, es de notarse. Es bien conocido el interés personal de Alfonso Romo, ingeniero agrícola de formación, en los negocios del grupo Pulsar relacionados con la agricultura, que lo han llevado en últimas fechas a deshacerse de negocios más seguros para pagar la deuda acumulada de su proyecto más importante: la empresa Seminis, una de las más importantes empresas biotecnológicas productoras de semillas a nivel mundial<sup>335</sup>. Esta decisión implica un alto riesgo considerando el rechazo mundial que ha generado la agricultura que incorpora semillas transgénicas, pero también puede ser un negocio de enormes proporciones si se levantan las actuales restricciones para su empleo dentro de la Comunidad Económica Europea, entidad que actualmente está examinando el asunto. Un desacuerdo sobre el manejo que hizo Romo de la deuda de Savia generó la salida de Pedro Aspe de Casa de Bolsa Vector.

Por último, cabe mencionar que, por lo menos en sus negocios en México, Alfonso Romo no se desempeña en forma estrictamente empresarial sino que tiene una posición

---

<sup>335</sup> Para pagar una deuda cercana a los 1 500 millones de dólares del consorcio Savia (hermano del grupo Pulsar), al que pertenece Seminis, Alfonso Romo vendió Empaques Ponderosa por cerca de 200 millones de dólares y después Seguros Comercial América por 791 millones de dólares y reestructuró el resto de la deuda (*El Economista* 22/V/2001; *La Jornada* 31/V; 2/VI y 5/VI/2001)

política no carente de significado. Sus vínculos con el salinismo, particularmente con el Secretario de Hacienda, que le permitieron comprar la parte que correspondía al gobierno de las desvenadoras Tabacos Aztecas y Extamex y sobretodo modificar, seguramente junto con Cigatam de Carlos Slim, un proyecto que no era tan favorable a sus intereses, además de disminuir los impuestos al consumo de cigarrillos, lo llevaron a figurar ante la opinión pública como un ejemplo del nuevo empresario agrícola deseoso de invertir con ejidatarios, tanto a principios del sexenio cuando todavía no se había reformado el artículo 27, como después de las reformas a la legislación rural. Cuando estalló el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en 1994, se convirtió en uno de los empresarios que prometió continuar y aumentar sus inversiones en ese estado y que siempre se cuidó de no tener enfrentamientos con esta fuerza política emergente, aunque es de destacarse que el grueso de sus inversiones nunca se concentró en la zona del conflicto sino en el Soconusco, región que se mantuvo relativamente al margen de grandes movilizaciones y luchas campesinas.

Al participar en forma comprometida con un proyecto de transformación económica neoliberal –aunque sin militar dentro del PRI- realizó en ocasiones más esfuerzos de inversión y en modalidades más aventuradas que lo que hubiera aconsejado la prudencia normal de un empresario sin ataduras políticas. Su proyecto de desarrollo de las asociaciones productivas no fue suyo en exclusivo, sino que formó parte de un proyecto de la clase política priista en el poder. El grupo de empresarios cercanos al proyecto no sólo se beneficiaron de las privatizaciones y de las medidas gubernamentales sino que participaron activamente –a veces incluso en su diseño- para hacerlas realidad. Durante el sexenio del presidente Zedillo, el grupo Pulsar mantuvo un alto perfil político en Chiapas y Tabasco, donde prosiguió con sus proyectos de inversión en el sector agropecuario en diversos

cultivos, tanto agrícolas como forestales, convirtiéndose en punta de lanza para experimentar las asociaciones en plantaciones de Eucaliptos y otras especies forestales que gozaban de apoyos gubernamentales para producir celulosa. Amigo personal del presidente Vicente Fox, lo apoyó durante su campaña presidencial, fue mencionado como posible ocupante de la Secretaría de Agricultura en el gobierno y representa uno de los principales potenciales inversionistas del proyectado Plan Puebla-Panamá.

Finalmente, considerando que en la actualidad se están desarrollando diversas formas asociativas entre campesinos y empresarios, a raíz de las reformas a la legislación rural, la apertura comercial y la política de fomento a la actividad empresarial privada, es útil hablar de la utilidad que pudiera presentar la tipología de las diversas formas asociativas presentada y de la pertinencia de comparar las asociaciones en la rama del tabaco, incluyendo las de la empresa Tadesa, con las de otras ramas de la agricultura.

La agricultura de contrato en la rama del tabaco es demasiado *sui generis* como para poder pretender representar un ejemplo ilustrativo de lo que sucede con la nueva agricultura de contrato que se está desarrollando en el campo mexicano. Junto con la agroindustria de la caña de azúcar, es prácticamente la única gran actividad agropecuaria (o por lo menos así tengo la impresión), que financia en forma completa a los agricultores, además de que tiene un buen número de particularidades, que se analizan en la tesis, que determinan que difícilmente representará un “modelo” de otras formas asociativas, como el hecho de poderse fijar un precio casi un año antes de que se realice la transacción de compra-venta.

En vistas de que la agricultura es tan variada y dependiente de las condiciones naturales (suelos, climas), de las especificidades de cada cultivo (modalidades de financiamiento, grados de mecanización, necesidad o no de rotación de superficies), de las condiciones de recepción y almacenamiento de la materia prima (niveles de calidad que

modifican sustancialmente su valor, pérdida o no de cualidades antes de su procesamiento), para sólo mencionar algunas cuestiones a las que tuve que enfrentarme, es imposible elaborar una tipología de carácter universal a partir de un solo cultivo, todavía menos si ésta se centra en una sola empresa. Esta tarea sólo se podría llevar a cabo con suficiente conocimiento de una diversidad de experiencias más representativas, lo cual es perfectamente realizable pero escapa completamente a las posibilidades de la presente tesis. Con esta tipología de las asociaciones en la rama del tabaco, que fue posible elaborar gracias a la diversidad de casos estudiados, se proporcionan, sin embargo, ciertos parámetros que podrían servir para elaborar tal tipología a escala nacional.

Finalmente, cabe mencionar que el desenlace de lo que sucedió con algunos de los procesos organizativos con el retorno de la BAT y la Philip Morris será considerado en el próximo capítulo.

## Capítulo 8:

### **El regreso de las antiguas transnacionales y la fallida democratización de la ARIC de Nayarit**

#### **Introducción:**

El primer elemento a precisar que sólo mencionamos sucintamente en capítulos anteriores es que a mediados de 1997 se realizó un cambio muy importante en la propiedad de los dos grandes complejos agroindustriales vinculados a la fabricación de cigarrillos. Como consecuencia de las restricciones al consumo en los países desarrollados y de los juicios multimillonarios que enfrentan las grandes transnacionales cigarreras en los Estados Unidos, éstas empezaron a expandir sus inversiones en países en desarrollo y del tercer mundo, con legislaciones de salud pública menos exigentes y facilidades de expandir sus mercados. En estos países, como México, “los gobiernos hacen tibias campañas contra el hábito de fumar, pues éste deja una buena tajada vía impuestos, tanto por la venta de diversas marcas como por los espectáculos deportivos y musicales que patrocinan las compañías, que también tienen un aliado en la televisión, favorecida por la publicidad y la transmisión de esos espectáculos” (Restrepo 1997).

En el mes de junio de ese año, la Philip Morris aumentó su participación en CIGATAM de 39 a 59%, adquiriendo el control mayoritario de la cigarrera, no así de Tadesa, respecto de la cual aumentó su porcentaje accionario pero dejó la mayoría en manos del grupo Carso. Un mes después, seguramente presionado por la perspectiva de

tener que competir con la transnacional que en el transcurso de los ochenta pasó a ser el primer grupo tabaquero a nivel mundial -relegando a la British American Tobacco (BAT) al segundo lugar-, el grupo Pulsar vendió a esta última, su antigua socia, la totalidad de sus activos en la industria cigarrera, lo cual incluye los relativos a la producción de tabaco preindustrializado, las instalaciones industriales y la infraestructura de comercialización de cigarrillos, por la suma de 1 722 millones de dólares. Cabe notar que el grupo encabezado por Alfonso Romo había adquirido Cigarrera La Moderna por cerca de 400 millones de dólares durante los ochenta y que cuando se efectuó la última transacción era el decimoquinto fabricante de cigarrillos del mundo (*La Jornada*, 23/VII/1997). Después de esta transacción el duopolio se mantuvo, reproduciendo la situación vigente en muchos países, particularmente en América Latina, donde estos dos gigantes acaparan buena parte de los mercados locales.

El presente capítulo tiene una pequeña extensión ya que tiene la intención de actualizar la información más relevante con respecto a los que se visto en los capítulos anteriores y conocer el desenlace de ciertos procesos antes vistos. Además, solamente pudimos realizar trabajo de campo en la primera etapa de este nuevo período, por lo que la información de la que disponemos es limitada. Como se han iniciado nuevos procesos que son muy recientes, algunas observaciones son solamente preliminares. En la primera sección, después de hacer algunas observaciones generales, nos abocaremos principalmente a analizar los sucesos más significativos que se han registrado en el sistema de recibo y en las modalidades de asociación empresas-productores. En la segunda sección se verá lo más importante que ha acontecido con la ARIC de Nayarit desde que a fines de 1999 se experimentó el proceso de democratización que derrocó al grupo del Negro Hinojosa del poder.

### **8.1. La BAT y la Philip Morris en la producción de tabaco preindustrializado**

Considerando la delicada situación financiera por la que atravesaba Cigarrera La Moderna en la última época del grupo Pulsar, cuando la BAT la compró a mediados de 1997 emprendió un programa de racionalización y un drástico recorte administrativo, el cual incluyó, en lo que a la fase de producción de tabaco preindustrializado de refiere, el adelgazamiento de la estructura administrativa, el cierre de los costosos invernaderos para producir plántulas, su salida de la producción de tabaco para puros y un endurecimiento de los criterios para el recibo del tabaco. La restructuración del sistema de los invernaderos también obedeció a que éstos estaban perdiendo su razón de ser, en virtud del cambio del sistema de producción de las plántulas con tierra y bromuro de metilo hacia el de flotación, basado en planteros aéreos que no precisan ninguno de estos dos elementos. Durante la época de tránsito de un sistema a otro se prefirió mantener el menos costoso sistema de los planteros tradicionales, mientras que los invernaderos fueron rentados al grupo Pulsar.

Inmediatamente se notó un menor interés de la BAT en la investigación agrobiotecnológica, lo cual se explica en virtud de que este gigantesco grupo mundial puede hacer uso de los conocimientos científicos y experiencias productivas que desarrolla en una gran cantidad de países, sin necesitar más que una reducida infraestructura para adaptarlos y experimentarlos en México. Dentro del considerable número de proyectos del grupo Pulsar que se desarrollaban en el CIICA, uno de los más importantes era el relativo al cultivo del tabaco, ya que además de competir con el grupo Carso asociado con la Philip Morris a nivel doméstico, lo hacía también con las grandes transnacionales tabaqueras en varias plazas del extranjero. Algunas de sus marcas como Montana habían consolidado posiciones importantes en países asiáticos como Vietnam, Burna, Camboya, China, Hong

Kong y Laos (Malo 1996: 64), empezaban a ser promovidas en Rusia, además de venderse en los estados fronterizos de los Estados Unidos<sup>336</sup>.

Asimismo, Agroindustrias Moderna producía sus propias semillas. Tenía interés en desarrollar en forma importante este campo, para combinar su producción con la de semillas de granos y hortalizas, por lo que estaba desarrollando experimentos al respecto. Cuando Pulsar vendió sus activos a la BAT se comprometió a dejar de lado estas investigaciones, a menos de que la última se lo requiriera.<sup>337</sup> Las semillas empezaron a importarse en su totalidad, como desde antes sucedía con Tadesa, la cual en el aspecto de la investigación se mantuvo sin mayores cambios, porque nunca le interesó invertir demasiado en este rubro. Esta empresa no sólo importaba la semilla sino que la Philip Morris le brindaba asistencia tecnológica e inspeccionaba el proceso de desvenado para supervisar la calidad de sus marcas concesionadas como Marlboro.

### **8.1. 1. Cambios en los criterios y unificación del sistema de recibo**

El cambio que más afectó a los productores con la llegada de la BAT fue el del recibo de la materia prima y, paradójicamente, reveló que, a pesar del enorme disgusto que el sistema de las clasificaciones había generado desde su implementación a inicios de la década, Agroindustrias Moderna se había comportado en forma relativamente “benévola” en la época del grupo Pulsar, ya que se había mostrado menos rigurosa que Tadesa, considerada como una empresa que se excedía en la aplicación de los criterios. Esta actitud también obedecía a la competencia establecida con las demás compañías, que le permitió obtener el

---

<sup>336</sup> Desde que se dio este cambio de propiedad, las sección internacional basada en marcas propias de Cigarrera La Moderna fue desmontada, dejándose inicialmente de exportar una suma aproximada de 10 billones de cigarrillos anuales, reorientándose la estrategia hacia las marcas tradicionales de la BAT que antes competían con las del grupo Pulsar. Entrevista con el Lic. Héctor García, funcionario de Agroindustrias Moderna, Tepic, abril de 1998.

<sup>337</sup> Entrevista con el Ing. Guillermo Briceño, investigador del CIICA, 14/II/1998.

control de las mejores tierras. No pocos productores se fueron cambiando a Agroindustrias Moderna durante la década de los noventa porque pagaba relativamente mejor que sus competidoras.

Donde más se notaba un trato especial era respecto al virginia hornos seco, ya que la empresa tenía mucho interés en que los módulos agroindustriales, que incorporaban una cuantiosa inversión de su parte, salieran adelante y no se desmoronara su estrategia en la que había invertido tanto dinero. Las numerosas rupturas de asociaciones de hornos con Tadesa durante la primera mitad de la década de los noventa sirvieron de advertencia. Sin embargo, en la temporada 1997-1998, cuando los productores de Nayarit tenían expectativas de que iban a obtener alcances considerablemente superiores a los de la temporada anterior que había estado marcada por la plaga del moho azul, se encontraron con una exigencia más fuerte que antes en las mesas de recibo. No fue una muy buena temporada desde el punto de vista de la calidad de la producción ya que el moho azul no estuvo del todo ausente, pero sí habían esperanzas razonablemente fundadas de una mejoría ya que el ciclo productivo se desarrolló sin tantos contratiempos. Esta actitud significó que, en Nayarit, los alcances apenas duplicaran los de esta pésima temporada (cuadro 34), mientras que en Chiapas se derrumbaron por completo.

La actitud de Agroindustrias Moderna en la época del grupo Pulsar empujaba a todas la compañías a disminuir un poco sus niveles de exigencia. Considerando que TPN y Dimon son socias de La Moderna en la propiedad de las desvenadoras Tabacos Azteca y Extamex respectivamente, aunque cada compañía tenía sus diferentes mesas de recibo, al estar asociadas en el desvenado, las tres se habían acercado en sus criterios de compra. Los recibidores de Tadesa, por su parte, de acuerdo al Ing. Renato Olmedo, habían aparecido como los “chicos malos de la película”, pero esto se debía a que intentaban establecer un

“sistema real de compra” cuando las demás compañías en realidad “estaban inflando el mercado”. Esto era el motivo principal que había obligado a Tadesa a establecer el sistema de bonificaciones para el tabaco de hornos visto en el capítulo 5.

Cuando la BAT empezó a pagar en la temporada aludida “de acuerdo a contrato”, los productores “se sintieron engañados”, según el mismo entrevistado, no así los de Tadesa para quienes las reglas siempre fueron claras, dándose el caso de muchos productores que habían desertado hacia la competencia manifestaran que querían regresar<sup>338</sup>. El propio Ing. Núñez Camarena de Agroindustrias Moderna reconoció que en la época de Pulsar, la empresa solía ser más “tolerante” en el recibo, y que en esta temporada se había ido a lo “real”, en función de los criterios prevalecientes en el mercado mundial. También expresó que en Chiapas el virginia hornos seco no les había dado ni la calidad ni la productividad esperada, dejando entrever que se tomarían medidas drásticas al respecto<sup>339</sup>. Este endurecimiento en el recibo precipitó una nueva crisis de desconfianza y descontento de los productores hacia las compañías que se manifestaría en la elección de la nueva dirigencia de la ARIC en 1999.

En lo inmediato, el derrumbe de las expectativas sobre la temporada 1997-1998 generó un fuerte disgusto que determinó el levantamiento de por lo menos dos módulos en Nayarit, por iniciativa de los productores, quienes hacia fines de la misma pusieron término a sus contratos, uno en el ejido El Puente y otro en el ejido La Presa, municipio de Santiago, mientras que el Lic. Santos Navarro declaró que si los módulos seguían no conveniéndoles a los productores, “los iban a regresar”.<sup>340</sup> Cabe recordar que en los contratos se establece que las asociaciones se pueden rescindir a conveniencia de cualquiera

---

<sup>338</sup> Las entrevistas con el Ingeniero Olmedo se realizaron en Tepic, 21/ IV/98 y 3/IX/98.

<sup>339</sup> Entrevista realizada en Tepic, 3/IX/98.

<sup>340</sup> Información proporcionada por el Ing. Héctor González, Tepic, 4 de septiembre de 1998.

de las partes, pero que en el caso de que sean los productores, en forma individual o colectiva, éstos perderán el capital que han estado aportando para pagar la infraestructura.

De acuerdo a una persona bien informada, el módulo de Santos Navarro en el ejido Capomal salió debiendo 6 000 pesos por hectárea, mientras que uno de El Puente tuvo un saldo negativo de 3000 pesos por hectárea.<sup>341</sup> En contraste, el módulo San Isidro, que es uno de los conformados por socios campesinos, salió en primero lugar en ingresos, con 5 000 por hectárea, es decir 10 000 si se considera la parte descontada por la empresa<sup>342</sup>. En Chiapas, se empezaron a cerrar módulos en la temporada 1998-1999 y para la temporada 1999-2000 se procedió simple y sencillamente a poner fin al infructuoso experimento de producir la variedad virginia hornos seco, por iniciativa en este caso de la compañía.

Un ejemplo del repentino cambio de criterio lo ilustra el caso de la Dra. Vélez de Chiapas. Cuando la entrevistamos en febrero de 1988, tenía esperanzas de que los alcances de la temporada que estaba en curso (1997-1998) iban a mejorar en relación a los dos primeros malos años. Pensaba que la experiencia adquirida empezaría a reeditar. Sin embargo, cuando terminaba la temporada empezó a conocer crecientes problemas con los recién arribados nuevos funcionarios del equipo de la BAT. A pesar de que había entregado el tabaco en las condiciones de humedad requeridas por la anterior administración y de que la empresa se atrasó una semana con el recibo de los fardos, el nuevo encargado la obligó a deshacerlos para secarlos todavía más, sin que la empresa asumiera los costos que implicó

---

<sup>341</sup> Como la información no proviene de la misma fuente, ignoramos si se trata del módulo que decidió romper la sociedad, pero es muy probable.

<sup>342</sup> Estos datos generales no coinciden con la que se presenta en el cuadro 34 para este tipo de tabaco, el cual presenta la cifra de 17 132 pesos, en términos reales muy parecida a la de la temporada 1995-1996. Seguramente se trata de un error que probablemente se explica porque era una cifra provisional, ya que cuando obtuvimos estos datos apenas estaba terminando la temporada aludida y en la visita que se hizo al campo en 1999 fue imposible corroborarla. Confiamos más en la versión que se presenta en el texto en base a fuentes orales ya que numerosas personas entrevistadas coinciden en que las utilidades fueron mucho menores que las esperadas en esa temporada. En el cuadro se puede notar que la diferencia con las otras tres variedades es demasiado alta.

el cambio de norma y la indicación tardía. Cuando finalmente se llevó la producción a las mesas de recibo, una buena parte ni siquiera fue recogida debido a su deficiente calidad. Para la temporada 1998-1999, su módulo cerró por iniciativa de la empresa, al igual que los dos módulos del Sr. Gutiérrez Manzo, quien decidió ya no renovar sus contratos anuales, mientras que el del Sr. Fernández siguió en actividad una temporada más y después cerró.<sup>343</sup>

Los cambios también se reflejaron en un aumento del número de clasificaciones en el recibo para todas las variedades de tabaco. Para la primera temporada de la nueva era de las transnacionales éstas no aumentaron, pero la ARIC de Nayarit terminó cediendo en las negociaciones de la temporada 1998-1999 cuando subieron de 12 a 20 para los dos burleys y de 20 a 26 para el virginia hornos, sin registrarse cambios en el virginia sarta sol, la variedad con menores requerimientos de calidad, que quedó en 12. Sin embargo, el fuerte rechazo a este incremento determinó que para la temporada 1999-2000 los burleys bajaran a 16 clasificaciones, manteniéndose igual para las otras dos variedades (ARIC 1998 y 1999). Para la temporada 2000-2001 el bloque La Moderna-Dimon-TPN se cohesionó todavía más con la fusión de estas tres compañías en la fase del desvenado, al conformarse la nueva empresa Protamex S.A. de C.V., con una inversión de 6 millones de dólares, para modernizar las desvenadoras Tabacos Aztecas y Extamex.<sup>344</sup> La nueva compañía se encarga también de recibir el tabaco de los productores de las tres compañías, con lo que se

---

<sup>343</sup> Esta información proviene de entrevistas telefónicas realizadas al finalizar la temporada con la Dra. Vélez y el Sr. Gutiérrez Manzo, quienes nos informaron, la primera, que salió debiendo alrededor de 140 000 pesos, mientras que el segundo perdió aproximadamente esta misma suma en sus dos módulos y nos comentó que otros 3 módulos de burley habían perdido sumas superiores (500 000 pesos dos de ellos y 700 000 pesos el tercero).

<sup>344</sup> De acuerdo al comunicado emitido por el gobierno del Estado de Nayarit, la nueva planta industrial, que cuenta con equipo de tecnología de punta, es “una de las mejores plantas procesadoras de tabaco del mundo” que repercutirá “una mayor eficiencia, calidad y productividad en las operaciones de desvenado”. Tendrá una capacidad de procesar 40 000 toneladas de tabaco al año y empleará a 600 personas durante la temporada (Comunicado No 1026, 25/IV/2001).

unifican totalmente sus criterios de compra. Prácticamente se conforma un bloque entre estas tres contra Tadesa, cuya evolución habrá que seguir en los próximos años.

### **8.1.2. Reorientación de la estrategias de asociación: el regreso de los pequeños productores**

Otra medida tomada por la BAT fue de modificar el sistema de asociación con los productores. En Chiapas, terminó con los módulos de medianos y grandes propietarios y también los basados en intermediarios, y volvió a entablar relaciones con pequeños productores, aunque cambiando el enfoque. A diferencia de antes, ahora no se pretende formar unidades tan pequeñas, se busca campesinos que puedan juntar, propias o rentadas, un promedio de 5 hectáreas cada uno, pudiendo llegar hasta un máximo de 15, dependiendo de la capacidad que muestren de hacer adecuadamente el trabajo. Estos productores, limitados a las variedades burley que históricamente han demostrado ser las únicas que se dan adecuadamente en la región, con el tradicional sistema de la habilitación, servicios rentados de riego y maquinaria agrícola, en base al trabajo familiar del titular del contrato, han obtenido alcances considerablemente más altos, de acuerdo a algunos casos sobre los que tenemos conocimiento. Esto no significa que Agroindustrias Moderna restableciera su relación con la SSS de Productores de Chiapas, ya que continuó contratando en forma individual con cada productor.

Nos aventuraríamos a plantear que la BAT considera que con este modelo el trabajo se realiza en forma más cuidadosa que antes, en virtud de que quien se ocupa de hacerlo -el trabajador directo- también se interesa en obtener buenos resultados, en una superficie que es manejable para un pequeño productor. La Dra. Vilchis rentó parte de su finca, con los servicios de riego y la superficie pavimentada incluidos (donde antes estaban los hornos), a

6 pequeños productores guatemaltecos que cruzan la frontera cada mañana durante el ciclo productivo. En la primera temporada (1999-2000), sus inquilinos cultivaron 8 hectáreas, pero para la siguiente esta superficie se redujo a 5. Al finalizar ésta tuvieron alcances interesantes, no obstante teniendo que pagar una renta de 1500 y 1800 pesos por hectárea (temporadas 1999-2000 y 2000-2001). Desafortunadamente perdimos contacto con el Sr. Gutiérrez Manzo, quien probablemente abandonó la región, pero en la última conversación telefónica nos informó que los módulos de burley de cerca de 60 hectáreas también estaban siendo sustituidos por el mismo sistema, con productores trabajando en grupos solidarios mancomunados.

La Dra. se explica el hecho de que hayan obtenido desde el principio utilidades se debe a que el nuevo sistema permite “bajar los costos” con respecto a los grandes módulos, lo cual sería contradictorio con la idea que les dio origen.<sup>345</sup> Aunque no se puede comparar el tabaco virginia hornos seco, que no resultó propicio para los suelos de la región, con el burley semi sombra que ahora se planta, es probable que, al no estar la Dra. todos los días al frente de su módulo y no ejercer una supervisión demasiado cercana, además de que su administrador no era alguien con demasiada experiencia en el cultivo, los trabajadores asalariados no hicieran suficientemente bien las labores e incluso de que hubieran fugas, como trabajos declarados pero no realizados y agroquímicos no aplicados, sobre los cuales ni ella ni los supervisores de la empresa podían mantener un estricto control. Sin embargo,

---

<sup>345</sup> Conversación telefónica realizada los días 25 y 27 de junio de 2001.

el aspecto determinante es que el tabaco virginia no resultó adecuado para los suelos de la región.<sup>346</sup>

En Nayarit se planteó una reestructuración algo diferente pero siguiendo los mismos lineamientos. Si bien se pretende continuar con los módulos agroindustriales hasta que terminen los contratos, para los tabacos burley y para el virginia sarta sol se empezaron a formar nuevos tipos de sociedades de 30 y 40 hectáreas respectivamente con pequeños campesinos asociados entre sí. Es decir, se decidió continuar con la formación de asociaciones pero reducir su escala, donde el papel de la empresa no es tan integral en la conducción del proceso productivo. A su vez, comparando con los productores que promedian 2 hectáreas, que fueron los principales socios de todas las compañías durante los noventa, se intentaría inducirlos a que por esta vía aumenten sus escalas productivas sin necesariamente compactar sus tierras. Es decir, se busca una situación intermedia entre los dos extremos que se manejaron antes.

El “paquete completo” que se ofrece consiste básicamente en proporcionar un tractor totalmente equipado con un equipo de riego, pero puede prescindirse de alguno éstos o de algunos de los elementos del equipo. Se prefiere superficies compactas pero ello no es indispensable, puede bien tratarse, como sucede en la mayoría de los casos, de la suma de superficies dispersas. Se busca sobretodo que los productores “sean afines entre ellos”, lo cual es más probable de encontrar entre personas emparentadas entre sí (“familias unidas”). Es preferible que los integrantes del grupo aporten sus propias tierras, ya que la empresa, aunque no descarta que se rente algo de superficie, pretende que esto solamente sea en una

---

<sup>346</sup> Según nos explicaron varias personas, el hecho de que en la costa de Chiapas el clima sea más caluroso y seco hace que las plantas crezcan demasiado rápido y pierdan calidad, sobre todo las de virginia. Adicionalmente, en el caso particular de la Dra. Vilchis, no resultó bien el experimento de plantar esta variedad de tabaco en una tierra anteriormente ganadera caracterizada por tener un alto contenido de nitrógeno.

mínima proporción, ya que “la idea es que sean productores” los que se beneficien íntegramente de la sociedad. (A lo que habría que añadir que si pagan renta los alcances disminuyen). El titular del contrato y jefe del grupo debe administrar y cuidar de la maquinaria y el equipo. El descuento que se realiza para pagar la inversión cambia de acuerdo al arreglo alcanzado, pero no representa más del 30% de la producción, y su duración es variable: a mayor hectareaje aportado, menor es el tiempo de pago, oscilando alrededor de los 6 años<sup>347</sup>.

En este nuevo tipo de módulos pequeños ya no se controla tan centralizadamente el proceso productivo y se brinda mucha mayor autonomía a los productores. El sistema fue implementado seguramente en base a experiencias de otros países donde la transnacional tiene inserción, más adecuados al tipo de campesinos que existen en México. También seguramente sirvió mucho conocer los resultados de los diversos experimentos del Grupo Pulsar para aprender de sus lecciones, cuyos módulos agroindustriales se basaron en las experiencias de la gran empresa capitalista de Argentina y Canadá, con la idea de adaptarla a la presencia de pequeños productores con superficies parceladas. El nuevo proyecto de la BAT se acerca más a la idea de Tadesa de no entrometerse tanto con los productores, dejarlos que ellos se organicen según sus propias dinámicas sociales, pero a diferencia de esta última no los abandonaría casi totalmente a su suerte en el terreno productivo, como sucedió con esta empresa durante los noventa, sino que mantendría una mayor supervisión y control.

---

<sup>347</sup> Siguiendo el mismo lenguaje que con los módulos agroindustriales, se habla de una asociación a 70%-30% entre productores y empresa, en vez de una asociación al 50% cada parte, pero aquí parece estar más claro que ésta termina una vez que se paga la deuda y no en función de un número invariable de años. Esta información fue proporcionada por el Ing. Arturo González, en la entrevista del 25/IV/1998, op. cit.

Habrá que esperar algunas temporadas más para evaluar cabalmente los resultados de estas asociaciones. El modelo anterior pretendí copiar modelos demasiado distantes, que implicaban un cambio más repentino y drástico para los pequeños productores, como el de la compactación de las tierras. No es que los módulos agroindustriales basados en fuerza de trabajo campesina no funcionaran desde el punto de vista de la calidad del trabajo, puesto que como vimos lo hicieron mejor que los basados en fuerza de trabajo asalariada, pero los magros alcances obtenidos desalentaron a los demás a seguir el ejemplo. El resultado fue que debido al poco interés que los pequeños productores mostraron en Nayarit de integrar módulos, y al poco interés que la empresa mostró hacia ellos en Chiapas en su afán de experimentar otras opciones, las asociaciones se terminaron formando con medianos y grandes agricultores empresariales o con intermediarios arrendadores de tierras, basados en el trabajo asalariado. Todo parece indicar que éstos son los que fracasaron, a juzgar por el cambio de estrategia de la BAT.

Varios son los problemas de asociarse con medianos y grandes productores o con intermediarios arrendadores. Uno es que muchas veces no est n asentados en las mejores tierras tabaqueras, en manos de campesinos, quienes las han ido ocupando desde los años cuarenta, consolidando un monopolio virtual de los contratos desde los años sesenta cuando los propietarios privados prácticamente se retiraron de la producción. Otro es que si rentan tierras se encarecen los costos, lo que disminuye las utilidades. Finalmente, no se aprovechan las ventajas que ofrece la economía campesina: al emplearse a trabajadores asalariados, no se garantiza el mismo cuidado del cultivo que se puede obtener con la fuerza de trabajo familiar, siempre y cuando ésta acepte las reglas del juego, es decir que realice las tareas agrícolas adecuadamente y se abstenga de desviar los recursos de la habilitación. Si esto no se logra y se da el caso de que la calidad resultante sea más o menos

igual con ambos tipos de productores, la ventaja adicional que presenta la economía campesina, en un contexto de bajos precios pagados al productor, es que de todas formas puede aceptar un nivel más bajo de retribución que un productor con una lógica empresarial, incluso a pesar de que las utilidades se repartan entre muchos más.

Esta observaciones preliminares, sujetas a confirmación en un próxima visita al campo que se realice, no se pretende que sean generalizables para todos los tipos de asociaciones agrícolas. La particularidad del tabaco reside en que la oferta de tierras adecuadas no es ilimitada, se requiere un todavía alto nivel de empleo de fuerza de trabajo y un cuidado especial en la realización de las labores culturales que no es aplicable a todos los cultivos, además de que se da en un contexto de una muy fuerte competencia internacional que determina un bajo nivel de utilidades para los productores directos. No obstante, a pesar de que ha dejado de ser el gran cultivo para los campesinos que solía ser antes, considerando la situación de profunda crisis que vive el campo mexicano, no dejar de interesarles al menos debido al financiamiento de la habilitación y las prestaciones sociales.

## **8.2. El intento de democratización de la ARIC de Nayarit a principios del siglo XXI**

Como ya anticipamos, para la sucesión de Rodolfo Ramos Parra, Presidente del Consejo de Administración de la ARIC, cuyo mandato terminaba en septiembre de 1999, se presentó un competidor imprevisto: Federico Langarica Chavarrín, tabaquero del ejido de Amapa del municipio de Santiago Ixcuintla, hermano de quien fuera Presidente de la Confederación Nacional de Propietarios Rurales (CNPR) del estado durante buena parte de los noventa, Alfonso Langarica, quien a su vez es asociado de un módulo con La Moderna con una importante cantidad de hectáreas, como mencionamos en los capítulos 5 y 7. Federico Langarica es un propietario privado mediano que además tiene tierras ejidales, lo

que le permitió ser delegado, requisito indispensable para ser miembro de la directiva. El movimiento opositor inició a mediados del año con reuniones en la plaza de la ciudad de Santiago. Langarica se perfiló, en un principio, con un discurso marcadamente antigremial, en consonancia con la ideología prevaleciente entre los productores, denunciando el contubernio de la ARIC con las empresas, la “prostitución moral, tanto de delegados, comisariados y en todo el sistema productivo del tabaco”<sup>348</sup>, los bajos precios y las condiciones de pobreza nunca antes vistas en las que estaban sumidos los tabaqueros. Sin embargo, a medida que avanzaba el tiempo se hizo evidente que el único camino viable consistía en disputarle al grupo del Negro Hinojosa las elecciones internas y no destruir simple y llanamente a la ARIC o sustituirla por otra organización, como era el deseo de muchos productores, que en realidad no tenían muy claro qué propuesta plantear.

Ante la evidente amenaza de perder el poder, el grupo dominante se rehusó a aceptar el registro de la planilla encabezada por Langarica, intensificó sus maniobras irregulares para manipular a los comisariados ejidales y cooptar los delegados mediante la compra con favores, y no dio por válidos 40 delegados (de un total de 224) provenientes de 21 ejidos identificados con la oposición. Irónicamente, en muchos de estos casos se trató de delegados que efectivamente no fueron electos a tiempo ya que sus ejidos se oponían a cualquier asunto que tuviera que ver con la ARIC y que, ante el enojo de Langarica, decidieron finalmente celebrar sus procesos de elección pero en una forma extemporánea<sup>349</sup>, por lo que la dirigencia no habría incurrido en un acto ilegal en este

---

<sup>348</sup> Aunque esta cita, aparecida en el periódico de Tepic, *El Meridiano* (10/IX/1999), es posterior a las fechas aludidas, es sumamente ilustrativa de su posición en esa época.

<sup>349</sup> Un productor del ejido La Presa nos comentó que intentó persuadir al resto de los miembros de la Asamblea de realizar la elección de los delegados, explicándoles que la ARIC era solamente una denominación y que no tenían por qué tenerle “fobia a esas 4 letras”, pero que en su momento no pudo hacerlo y tuvieron que elegir sus delegados por segunda convocatoria, una vez que Langarica les llamó la atención (Entrevista realizada el 7 agosto de 1999).

sentido, pero sí cuando quiso realizar el típico “albazo” adelantando la elección 15 días antes de lo previsto.

El día de la elección, el 21 de agosto, los delegados desplazados, apoyados por cerca de 2 000 tabacaleros inconformes “venidos de Acaponeta, Tecuala, Rosamorada, Ruiz, Tuxpan, Santiago, San Blas, Compostela y Bahía de Banderas” irrumpieron en el salón donde se celebraba la Asamblea. Esto motivó la intervención del gobernador en turno, Rigoberto Ochoa Zaragoza, invitado a la Asamblea, para posponer la elección. “Observando la inconformidad por algunas presuntas violaciones a la convocatoria”, pero asegurando “definitivamente” que ni el gobierno estatal ni el federal participaban en los asuntos internos de las organizaciones, recomendó “comedidamente” que el cambio de dirigencia se realizara tal como se había planteado originalmente (*El Meridiano*, Tepic, 20 y 21/VIII/99).

Ochoa Zaragoza seguramente no habría tenido esta actitud de no haber perdido su partido la gubernatura de Nayarit en las elecciones locales que se habían celebrado a principios de julio de ese año y que dieron el triunfo a la coalición opositora PRD-PAN-PT y PRS, siendo para la época ya gobernador electo Antonio Echeverría Domínguez, y gozando la llamada “Alianza para el cambio” de una importante mayoría en la Cámara de Diputados (19 curules contra 11 del PRI). Posteriormente, en octubre de 1999, habiendo asumido la nueva administración gubernamental, aunque continuaron las acusaciones de maniobras fraudulentas por parte de la ARIC, Federico Langarica se impuso por 121 votos contra 99 de su contrincante. Esta vez las elecciones se verificaron sin incidentes, con la presencia como invitados de varios funcionarios públicos de distintas dependencias estatales y federales y de un representante de los empresarios tabaqueros (*El Meridiano*, Tepic, octubre de 1999).

No disponemos de información de primera mano sobre cómo evolucionó la situación desde entonces, pero en base a la prensa escrita y algunos informantes nos podemos dar una idea de la misma. Después de un período inicial de radicalismo declarativo, reuniones con distintos sectores tabacaleros y no tabacaleros de la sociedad nayarita en busca de alianzas y apoyo para mejorar la situación de éstos, se entablaron las negociaciones para la temporada 1999-2000. Aunque se acordó un aumento muy moderado de 12% de los precios de los cuatro tipos de tabaco, los nuevos negociadores de la ARIC se toparon frente a la cerrazón de las compañías de conceder un precio más alto y además no lograron un acuerdo de principio de mantener la misma superficie que la temporada anterior. Así, se verificó un descenso importante de la superficie habilitada de poco más de 5 000 hectáreas, la cual llegó a sus niveles más bajos desde mediados de la década para alcanzar apenas a superar las 20 000 hectáreas (cuadro 25).

Hacia el mes de marzo de 2001 Langarica realizó declaraciones fuertes en el sentido de que esta reducción, que afectó a más de 2 600 tabaqueros, más de la mitad del municipio de Santiago Ixcuintla, fue producto de una actitud claramente vengativa de las empresas por el derrocamiento del cacicazgo del Negro Hinojosa, señalando que a quienes las empresas dejaron sin habilitación eran principalmente campesinos que “fueron detectados como delegados que votaron por el cambio de dirigencia”. Las empresas, por su parte, negaron estas acusaciones, justificando el recorte como una medida para buscar una mejor calidad del producto, “para mejorar la producción, que finalmente va a beneficiar a los productores” (*La Jornada* 13/III/2000). Para la temporada 2000-2001 el descenso de la superficie continuó en forma alarmante, hasta llegar a tan sólo 15 505 hectáreas con 5 989 productores, 3 372 menos que la temporada anterior (cuadro 25), la más baja de toda la época de la privatización.

Con motivo del primer recorte, Langarica había denunciado vehementemente que los productores excluidos, sus familias y quienes laboraban como jornaleros en estas superficies habían caído en una situación de “grave pobreza”, situación que se ponía más delicada por el hecho de que “después de 27 años de cotizar en el IMSS, dicho organismo les suspendió servicios médicos y prestaciones, con el argumento de que los contratos son anuales”. En ese entonces, amenazó con preparar “una lucha inteligente para reintegrar a los campesinos a las contrataciones” (*idem.*). La ARIC tomó las instalaciones del IMSS para presionar en esta dirección, y para obtener un convenio más favorable respecto del pago que los productores debían hacer para el seguro social de sus jornaleros, lo cual se obtuvo como se vio en el capítulo 5.

Sin embargo, después de esta movilización, Langarica poco a poco fue cambiando su discurso opositor por uno más conciliador y justificador de las empresas. Hacia fines de la temporada 2000-2001, cuando los precios no aumentaron en relación a la temporada anterior, Langarica se limitó a hacer algunas declaraciones –“pensamos que nuestro trabajo no fue pagado como se debiera”-, pero no recurrió a la movilización social y al mismo tiempo refutó las versiones que empezaban a circular según las cuales alrededor del 80% de los productores saldría con saldos negativos en esta zafra, afirmando que era “una mentira que .... tiene tintes políticos, pues de 1 192 sólo 152 perdieron en la cosecha”<sup>350</sup> (*Meridiano*, 10/VII/2001). En este mismo medio informativo destacan sus declaraciones acerca de que los productores que ganaban poco o perdían debían seguir el ejemplo de los que sí ganaban con sus cosechas, ya que las empresas tenían la atribución de sólo comprar el tabaco de buena calidad.

---

<sup>350</sup> Suponemos que Langarica sólo citaba a los productores que en para el mes de julio habían sido totalmente liquidados. tan sólo 20% del total.

Existen indicios de que Langarica ha empezado a desarrollar una relación particularmente estrecha con Agroindustrias Moderna. A manera de ejemplo, antes se mostraba dispuesto a entregar información verídica sobre el uso que hacían las empresas de agroquímicos, mientras que en últimas fechas ha empezado a darla a cuenta gotas y a presentar el mismo punto de vista que las empresas sobre el particular, intentando encubrirlas. La citada empresa también le ha encomendado a título personal una serie de estudios socio demográficos que ha realizado empleando recursos de la ARIC. Cuando se dio un episodio de 3 días de fuertes lluvias que afectaron considerablemente los cultivos, Langarica defendió abiertamente a las compañías aseguradoras. En otra ocasión sostuvo que la ARIC nada tenía que ver con el recibo de tabaco.

Los productores de tabaco que depositaron sus esperanzas en alguien ajeno al sistema priísta se han vuelto a desilusionar. Un productor entrevistado por Fabiola González Román, investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit afirmó que las cosas “estaban peor que antes”. No solamente resaltó la incapacidad política del nuevo dirigente diciendo que no tenía equipo para trabajar, ni estrategia de lucha y “menos jerarquía”, sino que empezó a tener una actitud comprensiva del anterior grupo en el poder, después de haber sido un acérrimo crítico, al afirmar que le constaba que un integrante del Comité de Vigilancia del anterior Consejo de Administración estaba muy mal económicamente, lo cual demostraba que si éstos robaban lo hacían “sobre todo para otros”, particularmente para el gobernador. Por supuesto “no se iban en pelos”, pero eran “líderes naturales” que al menos “eran atentos y le daban color a las cosas”, dejando entrever seguramente que prefería ser engañado por personas de su propio medio de ejidatarios que por alguien que venía del bando de los propietarios privados.

### 8.2.1. ¿Hacia la terminación de la contratación colectiva?

Muchas cosas se podrían especular, desde que “las empresas le llegaron al precio” a Langarica, o bien que se ha dejado convencer en muchos puntos de vista por las mismas sin necesariamente haberse corrompido, hasta que el nuevo gobernador estaría nuevamente detrás de este personaje, pero lo cierto es que bajo su dirección la ARIC no ha ejercido realmente acciones de fuerza más que en contadas ocasiones cuando tenía la posibilidad y el potencial de haberlo hecho, tal como lo demostró al derrocar al anterior grupo dirigente. Tampoco ha procedido respecto de las finanzas turbias de la antigua administración y no parece haber indicios de que esto suceda. Además, ni siquiera se ha quejado de que Tadesa haya empezado a habilitar a campesinos, sin pasar por la intermediación de la ARIC, en una región donde no había cultivado tabaco antes, en el corazón de la región Sur, zona tradicionalmente maicera y cañera. Esto es particularmente grave porque podría representar un primer paso para terminar con la negociación colectiva, sin que la ARIC reivindique su papel como organización que agrupa al conjunto de los tabacaleros de Nayarit-Jalisco y Sinaloa, tal como lo establecen sus estatutos.

En efecto, Tadesa está innovando, plantando tabaco de temporal o de humedad, es decir en época de lluvias, en el municipio de Jala (véase mapa 2), en 2 500 hectáreas con pequeños productores que aportan un promedio de 1.5 hectáreas cada uno para producir tabaco burley sombra mata. Esta variedad se pudo plantar porque su curado se realiza en grande galeras metálicas que protegen las matas de la intemperie, financiadas por la empresa en un lapso de 14 años. En total hay 168 grupos solidarios (en este caso llamados “comités de producción”), lo que significa un promedio de casi 15 hectáreas por grupo en promedio. Se trata de unidades campesinas que emplean trabajo doméstico, a las que se les quiere imprimir, de acuerdo a la nueva estrategia recién descrita, una dinámica grupal,

estableciéndose bonos de “productividad y calidad” accesibles sólo si el grupo ha alcanzado 1 900 kilogramos por hectárea y un 75% de su producción en las clasificaciones más altas.

De acuerdo a la misma investigadora mencionada, los productores están trabajando con mucha dedicación y han obtenido utilidades de entre 10 000 y 30 000 pesos por hectárea, pero en base a un esfuerzo considerable, que ha determinado, por ejemplo, que 3 de ellos, después de experimentar una temporada, dejaron de plantar porque había que invertir mucho trabajo y no disponían del tiempo necesario debido a las otras actividades que desempeñaban. Esto se podría interpretar en el sentido de que los productores neófitos sí pueden obtener resultados financieros no demasiado malos, si es que consideran que el esfuerzo vale la pena, en comparación con los productores de las regiones tradicionales que no acostumbran dedicarle tanta atención a sus cultivos porque no tienen la costumbre de hacerlo, no quieren cambiar los hábitos o “derechos” que consideran ya adquiridos y que en su elección en base a un cálculo racional piensan que el trabajo y la dedicación adicional con relación al pasado no lo reditúa. Sin embargo, este cálculo es sólo una estimación no necesariamente experimentada en la práctica, sin que se pueda decir que hayan hecho el intento de ser realmente productivos para ver si resulta....

Obviamente esto requiere de profundizar la investigación, dejando que cierto tiempo transcurra para tener más elementos para poder dilucidar plenamente una cuestión tan importante. Pero los productores también tienen su lado de razón ya que los precios, como se vio en el capítulo 5, están sumamente deprimidos ya que se sitúan por debajo de los equivalentes en el mercado mundial. Probablemente piensan que el mayor tiempo de trabajo que implica obtener los alcances más altos no lo reditúa, ya que en otras épocas éstos fueron mucho más altos, prefiriendo dedicar este esfuerzo a otras actividades. Sin embargo, lo que queda claro con la fuerte disminución de la superficie desde el retorno de

las transnacionales, es que van a importar todo el tabaco que dejen de producir internamente, aún cuando les salga más caro, para no ceder en cuanto al precio y van a adoptar una estrategia de solamente mantener a los productores que acepten los nuevos criterios y los precios. Solamente una organización verdaderamente representativa de sus intereses puede encontrar un adecuado equilibrio entre exigir un precio más justo y adecuadas condiciones de contratación, al mismo tiempo que abstenerse de adoptar posiciones maximalistas que impidan asegurar la viabilidad de la industria.

## CONCLUSIONES:

En la presente sección de conclusiones, se retomarán los tres grandes temas más importantes tratados en la tesis, es decir el análisis histórico-político, el de la estratificación social en el mundo tabacalero y el del corporativismo y los nuevos arreglos institucionales.

### **1. El análisis histórico y la historia oficial**

Del primer capítulo principalmente y de algunas cuestiones vistas en los subsiguientes capítulos sobre la época de Tabamex (2, 3 y 4) se desprende que la formación de esta paraestatal obedeció no tanto a las luchas de los movimientos sociales campesinos como la historiografía oficial y académica asume, sino más bien a un proyecto claramente estatista de reorganización encabezado por el presidente Luis Echeverría. Mediante éste se dio a la agroindustria del tabaco una estructura tripartita, donde el Estado se erigió como el fiel de la balanza entre los factores de la producción, es decir las empresas cigarreras y exportadoras, por un lado, y los pequeños campesinos productores de la materia prima, por el otro.

Es cierto que en las regiones más importantes, previo a este desenlace, existió un cierto nivel de efervescencia política y movilización campesina y que hubo algunos movimientos que surgieron en forma independiente del Estado (la Cooperativa de Palma Grande de Nayarit y el Movimiento Nacional de los 400 Pueblos del norte de Veracruz), pero en ambos casos éstos gozaron de un importante impulso gubernamental para poder fructificar, proporcionado por el gobernador Gascón Mercado en el primer caso a mediados de los sesenta y por Luis Echeverría en el segundo a principios de los setenta. El

movimiento político que propulsó la nacionalización fue claramente promovido por las autoridades federales aliadas a personalidades políticas emergentes como Heberto Castillo, Luis Cervantes Cabeza de Baca y los hermanos Manuel y Rafael Aguilar Talamantes que no tenían una inserción demasiado profunda entre las bases tabaqueras, restringida al norte de Veracruz.

La mayoría de los productores nayaritas sobre quienes recaía el grueso de la producción y los tabaqueros de las demás regiones, aunque compartieran ciertas reivindicaciones y tuvieran motivos de queja contra el autoritarismo y la arbitrariedad las empresas habilitadoras transnacionales, no sólo no tenían entre sus demandas que se las desplazara de la fase de producción de la materia prima, sino que desconfiaban profundamente de la intervención estatal. Es cierto que carecían de algún proyecto colectivo en concreto, lo que explica el hecho de que tampoco se opusieran a la nacionalización, por lo que se mantuvieron a la expectativa sobre lo que sucedería, al igual que muchos actores sociales que no podían saber cuáles serían sus resultados.

Quienes relataron la historia eran intelectuales de izquierda naturalmente inclinados a pensar mal de las transnacionales (Obregón, Sáinz y Echegaray, Intelectuales de la revista *Siempre*, Teubal *et al.*, Valtierra), personas que se habían acercado al gobierno como Don Rafael Tortajada que en sus últimos años fue empleado por Tabamex y que manifestó una personal enemistad con la BAT, o directamente provenientes de las filas de éste (Aguilera, Bonfil, Chumacero). Escribieron la historia en tanto actores directamente involucrados o encontraron una fácil explicación en las supuestas inaceptables condiciones a las que estaba sometidos los productores por parte de las transnacionales, o al hecho de que éstas intervenían en la política interna en sus regiones de influencia, sin cuestionarlas más profundamente. Esto no significa que no existiera una confrontación entre las dos partes, ni

que las transnacionales no fuesen duras en su trato con los productores, pero no siempre por los motivos que se presentan, es decir la prepotencia, arbitrariedad y deseo de explotarlos al máximo como únicas explicaciones, sino porque empezaron a controlar más cercanamente a los productores habilitados y a exigirles que realizaran las labores como se especificaba en los contratos y porque pretendían retirarse de las áreas que habían dejado de ser propicias para el cultivo, sobre todo en los tabacos oscuros, incluyendo aquéllas que presentaban más problemas políticos.

Es interesante analizar este último aspecto con más detenimiento. Si los problemas político-organizativos estaban correlacionados con una actitud contraria a un adecuado desempeño productivo y esto estaba solapado por las organizaciones, se justificaría plenamente el retiro de las transnacionales de las llamadas áreas “problemáticas”. De no ser el caso, es decir que existiera una tendencia organizativa tendiente a unificar y potenciar el poder de negociación de los productores, sin que ello incidiera en su desempeño productivo —lo cual es bastante improbable—, en ese caso las transnacionales habrían estado actuando en contra el derecho de libre asociación.

Sin embargo, de todas formas, aún cuando hubiera habido justificación para la intervención gubernamental, es difícil creer que las razones aludidas ameritaran la creación de toda una empresa paraestatal, cuando bien hubiera bastado con aplicar la ley o diseñar una legislación más acabada para solucionar los problemas y hacerla respetar. Un motivo más creíble era la intención de terminar de tajo con la influencia política que ejercían las transnacionales en regiones enteras, como la costa de Nayarit, lo que generaba una gran irritación en los círculos políticos nacionalistas. De paso también en regiones menos importantes como Los Tuxtlas donde las familias tradicionales de cosecheros privados tenían una fuerte ascendencia en las comunidades tabacaleras ejidales. En este sentido, se

pretendía erradicar las formas de dominio patriarcales no estatales para instaurar otras, no menos paternalistas pero claramente estatales, es decir corporativas, absolutamente obedientes al sistema.

Este último motivo encuadra muy bien en lo que estaba en el fondo, un proyecto estatista que daba un paso más allá del que ya se había iniciado durante el cardenismo en la corporativización de las relaciones sociales respecto al sector social, con la intención de distribuir el ingreso e impulsar el desarrollo económico y social de las clases populares. Éste se apoyó en una serie de grupos minoritarios pero importantes, amenazados con perder sus preciadas habilitaciones, porque se desempeñaban en superficies de tabacos oscuros cuyos mercados se cerraban con el paso del tiempo (norte de Veracruz) o bien en áreas salinizadas que producían tabaco de mala calidad (Nayarit y otras regiones). Es muy significativo que los ejidatarios de ejido de Palma Grande y los de la Asociación Ejidal EBC, que conformaban las reducidas bases sociales de Nayarit, estuviesen ubicados en este tipo de superficies salinas o que con el paso del tiempo habían dejado de ser idóneas para el cultivo y que se movilizaran (o se dejaran movilizar “desde arriba” en este último caso) para no perder una difícilmente equiparable fuente de subsistencia.

Un punto de contacto entre éstos y los demás tabacaleros “económicamente viables” de todas formas existía y consistía en la lógica oposición de ambos al desarrollo de un paquete tecnológico basado en la eficiencia y la productividad que demandaba un mayor involucramiento de su parte en el proceso productivo y disminuía las posibilidades de desviar los recursos de la habilitación para el consumo doméstico o productivo. Nayarit, que es donde se logró poner un alto a estas prácticas durante la segunda mitad de los sesenta, conoció los más altos niveles de rendimiento de la historia de la industria tabacalera, incluyendo los años noventa. Pero ello no significa que sus productores

participasen activamente en el movimiento que desembocó en la nacionalización. Por el contrario, como vimos en el capítulo I, no lo hicieron. Ya habían aceptado las condiciones y fueron arrastrados a las prácticas improductivas, como suele suceder, por los productores menos eficientes, quienes impusieron el estilo y ritmo de trabajo, una vez que el Estado empezó a tomar el control de la agroindustria a partir de 1972.

Cabría puntualizar que en los capítulos aludidos de la tesis hablamos en algunas ocasiones de *imposición* del paquete tecnológico, pero como los productores no podían oponerse a aplicarlo abiertamente, es un calificativo un poco extremo, sólo es válido en relación a la situación que prevalecía anteriormente consagrada por los usos y costumbres. Éstos tenían todo el derecho de haber pedido algo a cambio a través de una negociación, o simplemente no firmar los contratos que ciertamente no les fueron impuestos, pero las cosas no se plantearon por su nombre.

Entrando en la época de Tabamex, se puede decir que la presencia estatal significó un importante avance para los productores desde el punto de vista de una indudable mejoría de su calidad de vida, mediante la construcción de infraestructura productiva y urbana para el conjunto de las comunidades tabacaleras, el desarrollo de prestaciones sociales como el seguro de vida y sobretodo el seguro social, el ofrecimiento de mejores oportunidades educativas para los hijos de los tabacaleros, y otras acciones diversas de impacto colectivo. También significó un verdaderamente loable intento de impulsar e incluso de rehabilitar regiones productivas venidas a menos, en beneficio de numerosos campesinos, algunos de los cuales eran muy pequeños productores mestizos e indígenas, que gracias a la intervención estatal obtuvieron durante cierto tiempo un subsidio importante para su subsistencia.

Sin embargo, las tendencias que muy pronto se manifestaron tendientes a relajar la disciplina productiva en base a medidas populistas, como eliminar el principio de la responsabilidad solidaria, reducir las exigencias en cuanto a la calidad de la producción, condonar las deudas, entre otras, y el desarrollo de una desafortunada situación de ineficiencia administrativa y productiva y la corrupción generalizada, impidieron que se financiaran las obras de beneficio social arriba reseñadas en forma permanente. Esto seguramente hubiera podido suceder si se intentaba impulsar a los pequeños productores no sólo a través del subsidio sino también inculcándoles una cultura productiva proclive a aceptar las exigencias de eficiencia y productividad que los tiempos demandaban, y/o exigiéndoles a través de diversos medios (como el sistema de las clasificaciones) la elevación de los rendimientos y calidad en el producto. Por el contrario, en los hechos se propagó una cultura del derroche, que a partir de fines de los setenta minaría las posibilidades de Tabamex de cumplir una efectiva función social, por cierto desnaturalizada por la función política de sostenimiento del sistema priísta.

Haciendo una extrapolación un poco temeraria, probablemente este tipo de factores relacionados con deficiencias en el desempeño de las agencias gubernamentales de fomento y la persistencia de instituciones como la corrupción, el populismo, el control y clientelismo político y otras del estilo, más que la escasez relativa de recursos humanos y materiales o los problemas de dependencia hacia el exterior, para citar las explicaciones más usuales del subdesarrollo, son las que impidieron que países como México transitaran a niveles superiores de desarrollo.<sup>351</sup> Aunque no los conocemos suficientemente bien, existen casos de países en el sureste asiático que, partiendo de condiciones similares a las descritas, desarrollaron sistemas agrícolas funcionales en base a pequeños productores, antes no

---

<sup>351</sup> Para una discusión sobre este tipo de temas véase Pipitone 1994

suficientemente eficientes, a los que se inculcó una cultura de la eficiencia, que sentaron bases sólidas para el desarrollo de sus procesos de industrialización y expansión comercial.

En consecuencia, Tabamex no pudo revertir el deterioro de los ingresos de los productores que de todas formas se venía dando desde la época de las transnacionales, también determinado por una caída de los precios internacionales que era más acentuada en los tabacos oscuros que en los rubios, pero de todas formas común a ambos. Los productores y sus organizaciones consiguieron una pírrica victoria respecto a su añeja demanda de obtener un ingreso adelantado otorgado a través de la habilitación, consistente en un pago por arriba de las necesidades técnico-productivas del cultivo, al participar en las negociaciones correspondientes. Pero esto fue a costa de perder en la negociación del precio final, el cual conoció una tendencia a la baja desde los primeros años, negociación de la cual su organización nacional fue desplazada.

Es necesario enfatizar el hecho de que, a pesar de que esta caída obedeció en parte a la evolución del mercado internacional, no se trató del principal motivo que la explica ya que el país se desenvolvía en el contexto de una economía cerrada que lo hacía menos vulnerable al exterior, además de que el grueso de la producción se destinaba al mercado interno. El motivo principal lo consistió la baja de la calidad de la materia prima que hacía imposible venderla a precios más altos y al descenso de los rendimientos, ya que el precio se establecía considerando esta variable.

Cierto es que las variables macroeconómicas resultantes de la crisis de 1982 agravaron las cosas, aunque en vez de encararse solucionándolos, los vicios e irregularidades detectadas se profundizaron. En apariencia Tabamex no estaba tan mal parada como otras empresas paraestatales, ya que mantenía balances financieros positivos, pero éstos eran a todas luces insuficientes para hacer frente a la crisis que se desenvolvía.

Entre los tabaqueros la reacción frente al deterioro de sus ingresos globales, tanto adelantados como finales, consistió en buscar sacarle por todos los medios el mayor provecho posible a las ministraciones de la habilitación, aumentando el nivel de incumplimiento de los trabajos contratados, con la complicidad de los inspectores de campo. A medida que avanzaron los años, se asumieron cada vez más como trabajadores sindicalizados inamovibles que no necesitaban más que hacer lo mínimo para no ser despedidos. El colmo del saqueo de los recursos de Tabamex sucedió en lugares como Los Tuxtlas donde el contubernio se entabló tanto con los inspectores de campo como con las tradicionales empresas familiares tabacaleras privadas, no desplazadas de la producción como sucedió con las cigarrerías, las cuales en vez de verse afectadas se beneficiaron enormemente de la presencia estatal en la actividad.

No obstante conocer por lo menos varias de estas irregularidades, en los medios académicos se seguía hablando, en base al trabajo de Jáuregui *et al.*, de la férrea subordinación de los productores al “capital intermediario” (Tabamex) y de este último al “capital comprador” (las compañías cigarrerías y exportadoras). Si bien en la actividad tabacalera prevaleció la idea de conceptualizarlos como campesinos, gracias al rigor teórico de los mismos autores citados, no faltaron los intentos de verlos como proletarios disfrazados de productores independientes, a pesar de que su condición campesina se reforzó al aumentar considerablemente su capacidad de regular los recursos de la habilitación como consecuencia del relajamiento de la disciplina comentada. Adicionalmente, aunque este no es un elemento que tiene que ver de forma inmediata con su posición respecto de los medios de producción, ya que hubiera podido tratarse de asalariados bien remunerados (y además contratados por un empleador ineficiente y derrochador como era el Estado), lograron mantener, durante casi toda la época de la

paraestatal, condiciones de vida y de ingresos realmente altos en comparación con la mayoría de los productores agrícolas mexicanos.

Las quejas por el deterioro de la calidad de la materia prima de parte de las empresas privadas, que además adelantaban el capital de operación, fueron del todo desoídas tanto por los funcionarios de la paraestatal como por sus analistas de izquierda – cuya matriz ideológica anti-empresariado era la misma ya que provenían de las clases medias profesionistas y no de los cuadros de la burguesía-, los cuales solamente veían en las mismas un pretexto para presionar para que el gobierno concediera un aumento de los precios de los cigarrillos y un modo de acrecentar las enormes ganancias que supuestamente amasaban, sin detenerse más que en contadas ocasiones a revisar bien las cifras. Sin embargo, esta clase social capitalista también hizo gala de una cerrazón equivalente ya que no era para nada receptiva hacia la función social que cumplían sus otros dos socios (el Estado y las organizaciones campesinas), a pesar de haber aceptado las reglas del juego claramente planteadas en el decreto presidencial que dio origen a Tabamex, al integrar la sociedad con 24% de las acciones. La incompreensión entre la vertiente empresarial y aquella que tendía al ejercicio de una función social generó desde un inicio una contradicción que dificultaba enormemente el accionar de la empresa mixta.<sup>352</sup>

En síntesis, Tabamex no era, ni mucho menos, la aliada por excelencia del capital comprador, el vehículo que permitió el estadio más desarrollado de la integración vertical y el mayor grado de subordinación de los productores campesinos y jornaleros agrícolas al capital. Pero esto no significa que las empresas no se beneficiaran de su relación con los pequeños productores, solamente que históricamente hubo mayores y menores grados de

---

<sup>352</sup> Suponemos que esto no hubiera sucedido en países como Suecia donde en las empresas mixtas cada parte asume y cumple sus obligaciones aunque no le guste.

“explotación”<sup>353</sup> de los mismos y la época del intervencionismo estatal fue una donde éstos fueron menores.

El estudio sobre el funcionamiento del complejo del tabaco de Jáuregui *et al.* es de un rigor teórico casi impecable, aunque a sus autores se le puede criticar que no captaron suficientemente bien las repercusiones de ciertas prácticas, que no dejaron de observar, que se desenvolvían en su interior. En su descarga hay que decir que en su época no era fácil percibir su alcance plenamente, dado que el estudio casi sólo abarca datos relativos al primer lustro de existencia de Tabamex. Al ser un análisis teóricamente sólido y bien fundamentado empíricamente sigue siendo uno de los mejores trabajos que produjo la sociología rural mexicana. También se puede afirmar que, a pesar de que ya no existe Tabamex, algunos aspectos del modelo son probablemente más aplicables a la época actual donde se está dando una mucho mayor subordinación que entonces de los productores a las exigencias del capital.

Esta obra influyó en forma tal en los estudios posteriores que, a pesar de tener éstos ante sus ojos todavía más evidencias de los errores de observación con lo que algunos pilares del modelo se construyeron, casi no rectificaron. Sin embargo, hay que señalar que nuestra crítica con 20 años de distancia se basa en muchos elementos, tanto relacionados con la disposición de datos como con la evolución teórica de la ciencia social y sobre la manera de percibir los fenómenos sociales, entonces ausentes. Pero fundamentalmente se trató de un contexto ideológico muy diferente, que hacía muy difícil que personas ubicados en los campos de la izquierda y de la academia percibieran este tipo de fenómenos.

---

<sup>353</sup> No se nos ocurre un mejor término, pero en rigor no se debe hablar de explotación ya que no estamos frente a trabajadores asalariados. Igual sucede, por ejemplo, cuando se habla de la “explotación” de las mujeres referido a un mal trato por cuestiones de género, pero como es un término empleado en el lenguaje común lo utilizaremos entrecomillado cuando no se trate de una relación salarial.

## **2. El análisis de la estratificación social. Utilidad y limitaciones de los modelos teóricos**

Como hemos visto, para efectos prácticos, aunque apliquen un paquete tecnológico dictado en sus rasgos fundamentales desde afuera, los tabaqueros de antes y después de privatización de la agroindustria no dejan de ser campesinos. Uno de los elementos que explican esto es que no están sujetos a una revisión continua y permanente de su trabajo y este hecho les da muchas posibilidades de regular autónomamente los recursos de la habilitación, aún ahora que sus márgenes de autonomía se redujeron con las nuevas exigencias de eficiencia y calidad de los noventa.

En última instancia, el que sean las empresas las que les hayan transmitido la mayor parte del conocimiento o que lo hayan sido sus padres y sus comunidades de origen -como sería el caso por ejemplo de los maiceros u otros productores de cultivos no tan atados a un paquete tecnológico tan estricto<sup>354</sup>-, no cambia mayormente la situación, esto no los hace más o menos trabajadores asalariados. Lo han asimilado e interiorizado al tal grado, al que en otros tiempos aportaron, y en la época actual siguen aportando determinadas técnicas y conocimientos propios, que aprendieron a hacer las cosas a su manera y muchas veces no concuerdan con los cambios que les obligan o conminan a realizar los inspectores.

Son campesinos asociados con las empresas a través de un contrato, donde si bien la parte que aporta el capital tiene una posición de ventaja sobre la que aporta la tierra, en determinadas épocas como los setenta, mediante la función intermediadora del Estado, la correlación de fuerzas llegó a ser de los más favorable para los primeros dentro de este contexto de subordinación estructural (Recuérdese que estamos en un sistema capitalista). Pero esta posición de relativa ventaja respecto a otras épocas no se dio en una forma que

---

<sup>354</sup> Lo que no significa que éstos no estuvieran en cierta medida atados a un paquete tecnológico basado en conocimientos transmitidos de generación en generación

podiera seguir asegurando la viabilidad de la agroindustria sino en una que llevaba a la crisis y que culminó en una reestructuración de las coordenadas de esta relación que se volcó fuertemente hacia los intereses de la parte capitalista. Con seguridad, de no haber estado tan marcado el contexto por la ineficiencia y la improductividad, se hubiera podido desarrollar una reestructuración –casi inevitable dada la abrumadora posición hegemónica que obtuvo la iniciativa privada con el proceso neoliberal de principios de los noventa– menos desventajosa para ellos, ya que hubieran tenido mucho más poder de negociar sus servicios.

Además, viendo la relación que los productores guardan con los medios de producción en forma integral, no pierden el carácter de campesinos independientes en las otras actividades agrícolas que realizan, ya que muchos de ellos tienen acceso a otras parcelas y superficies donde tradicionalmente han sembrado frijol, en la década de los noventa han experimentado con arroz y han incursionado en cultivos más comerciales como jícama, mango, plátano y otros, sin estar las hortalizas ausentes. También cabe mencionar que la pésima situación que han padecido en esta década ha determinado que -excepto aquellos cuyas tierras se inundan con la llegada de las lluvias- empezaran a hacer un segundo cultivo en las tierras tabaqueras, con maíz, arroz y otros cultivos básicos sembrados durante esta temporada, lo cual les permitió inscribirse en el PROCAMPO. Así se rompió, con la anuencia de las empresas, la tradición de dejar descansar estas tierras<sup>355</sup> y en cierta medida se reforzó su carácter campesino.

Los únicos productores que sí pierden el carácter de independientes son los de los módulos agroindustriales –y en forma total los que no tienen otras superficies adicionales a

---

<sup>355</sup> Cuando se inquirió al Gerente de Agroindustrias Moderna en Nayarit, don Melchor Espinosa, sobre las repercusiones de este doble cultivo, respondió que la ciencia agrícola moderna tiene muchos recursos con los agroquímicos para enfrentar el cansancio de las tierras. Entrevista realizada en Tepic, mayo de 1994.

las aportadas para la sociedad-, ya que allí no tienen el control de sus antiguas parcelas individuales que han sido compactadas. Deben limitarse a hacer el trabajo tal como se les ordena, pero tampoco se convierten en proletarios típicos. A diferencia de los asalariados comunes, perciben una renta por el uso de su tierra pagada en forma de la mitad de los alcances obtenidos y además, cuando finalice el pago de la inversión, serán dueños de la infraestructura que están pagando con la otra mitad, de tal suerte que en todo caso esta condición especial sería temporal. Si mantienen la organización colectiva cuando terminen de pagar la infraestructura, el módulo funcionará como una pequeña organización de productores, no necesariamente desvinculada de la organización gremial estatal que negocia otro tipo de condiciones contractuales. Los primeros módulos que se formaron a principios de los noventa están próximos a cumplir el plazo y casi todos los demás se enfrentarán a esta disyuntiva durante el transcurso de la primera mitad de la década del 2000.

Como se vio en los capítulos 5 y 8, esta modalidad de organización no es significativa, ni despunta como tendencia a futuro. Aún así, aunque este mayor grado de proletarización pudiera parecerle dramático a un intelectual campesinista a ultranza, no lo es para los productores entrevistados, quienes están por encima de todo interesados en tener suficiente trabajo cuando se contratan como jornaleros en sus módulos, y en obtener el máximo de alcances posible al finalizar la temporada. Ciertamente el hecho de integrar un módulo genera resistencias iniciales por el natural temor al cambio y la pérdida de la identidad campesina que esto significa, como lo demuestra el hecho de que muchos campesinos se han negado a participar aún cuando sus tierras están en el medio de los módulos proyectados. Pero, una vez que la asociación con la empresa y con otros productores se ha consumado, los socios de los módulos –por lo menos los que

entrevistamos- no se manifestaron descontentos por este hecho sino más bien conformes con la nueva situación. En una de las pláticas realizada en el ejido San Isidro del municipio de Santiago donde está ubicado un módulo, participó en la conversación un productor independiente que tiene una hectárea y que realiza todo el trabajo solo (sus hijos eran muy pequeños en la época). Se mostró orgulloso de no participar en ningún experimento colectivo, pero su actitud no generó absolutamente ningún comentario entre los demás que eran integrantes del módulo, quienes no manifestaron, en base a preguntas explícitas sobre el tema, ninguna añoranza sobre esta pérdida de autonomía.<sup>356</sup>

Al ser objeto de un plan experimental, han sido incluso mejor tratados por parte de la empresa –por lo menos en la época del grupo Pulsar- que los productores de las demás variedades. Reciben con más frecuencia préstamos personales (adelantos sobre la liquidación) ya que su reembolso está asegurado, no tienen problemas laborales relacionados con contrataciones de jornaleros externos o con el abasto oportuno de las ministraciones, servicios e insumos, ya que todo lo aporta la empresa con mayor celeridad a través del administrador coordinado con el supervisor. También tienen la oportunidad de manifestar sus observaciones y motivos de descontento en las asambleas mensuales en presencia del último, y hasta tienen un peso importante en la decisión sobre ciertas cuestiones que les preocupan especialmente, como el empleo o no de las cosechadoras automáticas. Al finalizar la temporada de secas, ellos son los que se ponen de acuerdo para sembrar maíz de temporal u otros cultivos y se reparten el beneficio de la venta de acuerdo a la superficie aportada, además de que individualmente gestionan y cobran el cheque del PROCAMPO que les corresponde. Esto no significa que no estén sumamente descontentos, como todos los demás tabaqueros nayaritas, con la pérdida de sus niveles de ingresos, lo

---

<sup>356</sup> Entrevistas realizadas en agosto de 1994 y mayo de 1996.

cual no se compensa con el pensamiento de que la mitad de sus utilidades sirven para pagar la inversión aportada por la empresa, pero se trata prácticamente del único motivo de inconformidad y de un problema común al gremio.

Estrictamente hablando, únicamente los habitantes del campo que no tienen tierras propias y cuya exclusiva fuente de ingresos es la venta de su fuerza de trabajo pueden ser calificados propiamente como proletarios agrícolas, es decir aquellos que no tienen más que su fuerza de trabajo que vender. Muchos jornaleros migrantes indígenas no caerían en esta categoría ya que, a pesar de que son trabajadores asalariados aproximadamente la mitad del año y que el salario es una fuente importante y proporcionalmente creciente de su reproducción, tienen tierras en sus comunidades de origen, en las que se dedican a la agricultura el resto del año, cuando comienza la temporada de lluvias. Como no estudiamos en profundidad de este actor social, se nos dificulta opinar si éstos podrían ser calificados, siendo no tan estrictos con la definición, como parcialmente o incluso predominantemente proletarios, ya que están, a diferencia de los tabaqueros recién considerados, totalmente desvinculados de sus medios de producción directos buena parte del año y, además, con el ingreso monetario que obtienen subsidian su condición campesina el resto del año. Ello dependería de una evaluación de la importancia relativa que significa su desempeño como asalariados y como campesinos en la reproducción de sus condiciones de subsistencia y del criterio del investigador de adaptar o flexibilizar la definición original, lo cual en este caso nos parecería adecuado.

Este también es el caso de los jornaleros mestizos locales. Entre los que más prevalecen, como lo pudimos observar en los ejidos que visitamos, son los que no tienen tierra propia aunque también hay los que están parcialmente vinculados a la tierra, que tienen una parcela (o acceso a un pedazo de tierra bajo la forma de renta o préstamo) pero

que con frecuencia venden o intentan vender su fuerza de trabajo y que dependen en forma principal del salario. Los primeros son típicamente proletarios en virtud de su relación con los medios de producción –no tienen más que su fuerza de trabajo que vender-, mientras que para los segundos se plantearía la misma disyuntiva arriba descrita, con la diferencia de que en este caso se puede hablar con mayor seguridad de que el salario se ha convertido en su principal fuente principal de reproducción, de acuerdo al trabajo de De Janvry, Gordillo y Sadoulet sobre los ejidatarios mexicanos de los noventa.

Según este estudio las transformaciones del campo mexicano han sido tales en los últimos años que pocos ejidatarios obtienen sus ingresos más importantes de la actividad agropecuaria, lo que significa que el trabajo asalariado extraparculario se ha convertido en su fuente principal de subsistencia. Basado en una relativamente reciente encuesta nacional aplicada por la SARH y la CEPAL, entre los productores que tienen hasta 2 hectáreas, el ingreso agropecuario es de tan solo el 18% de sus ingresos totales, los que tienen entre 2 y 5 hectáreas llegan al 30% y el grupo ubicado entre 5 y 10 hectáreas tan solo alcanzan el 40%. El porcentaje restante del ingreso proviene del trabajo asalariado, su inserción en microempresas y las remesas provenientes de sus familiares radicados en los Estados Unidos (1997: 175)

Buscando un concepto aceptable para los tres tipos (jornaleros migrantes indígenas, jornaleros locales sin tierra y jornaleros locales con tierra), podríamos hablar de se estamos frente a actores sociales *en proceso de proletarización*, considerando tres elementos: a) la fuerte tendencia últimamente observada de los habitantes de las zonas tabacaleras del país, sobre todo Nayarit y Veracruz, de migrar hacia los Estados Unidos, cuestión que no se verifica en forma tan marcada entre los productores de tabaco –aunque no sean ajenos a ésta en la época de descanso de labores- pero sí notablemente entre los jornaleros locales;

b) el desarrollo cada vez mayor de los agronegocios que emplean trabajadores asalariados, cuestión particularmente marcada en Nayarit; y c) la gradual pérdida de la identidad campesina, en el sentido de que las aspiraciones de muchos pobladores del campo -en general y en nuestros casos específicos- de convertirse en campesinos se han ido extinguiendo, por una serie de factores que vamos a considerar con mayor detalle a continuación. Esto lo planteamos a manera de hipótesis, ya que los elementos analizados en el presente tesis no son suficientes para justificar cabalmente esta aseveración.

Algo que no es totalmente congruente con los términos empleados es que cuando se habla de *proceso* se supone un determinado resultado que sería la proletarización al cabo de cierto tiempo, pero también se puede pensar que los campesinos están en un proceso permanente de mayor dependencia del salario que no necesariamente culmina con la cabal proletarización, es decir su desvinculación total de los medios de producción directos. Por más pujante que llegara a ser el desarrollo de empleos en la economía, el cual dista mucho de serlo a principios del siglo XXI, hay muchas tierras campesinas que difícilmente van a ser ocupadas en la agricultura comercial, por lo que van a conservar indudablemente su carácter de “zonas de refugio”, de acuerdo a la conocida expresión de Gonzalo Aguirre Beltrán. Considérese que una cuarta parte de la población mexicana, es decir cerca de 25 millones de mexicanos, todavía vive en el campo y que 59% de esta población rural se encuentra debajo de la línea de pobreza (CEPAL 1998: 4).

También se podría plantear que los campesinos están en una situación de proletarización parcial, pero esta última denominación no nos parece convincente porque no es tan enfática como la primera en cuanto a la pérdida de la condición campesina tradicional, es decir la que existía hasta antes de las reformas salinistas y neoliberales en general. Además, este proceso no sería generalizado, abarcaría a importantes segmentos de

las sociedades campesinas pero no a todos sus integrantes, algunos de los cuales todavía tienen la posibilidad de preservar su condición campesina básica. También hay que considerar los motivos de orden cultural que empujan a muchos a luchar por “conservar la condición campesina” (Bartra 1979: 47).

Esto no significa una contradicción con lo antes planteado. Si bien existe este último tipo de lucha entre importantes segmentos de la población rural, cuestión particularmente marcada entre las comunidades indígenas, que hace muy difícil plantear una total pérdida de las aspiraciones de conservar la condición campesina, de todas formas pensamos que éstas se expresan en mucho menor medida que antes. Lo que ha cambiado sustancialmente es que las reformas a la legislación agraria de 1992 pusieron fin al reparto agrario, con la consecuencia de que en la gran mayoría de los estados del país –con la probable excepción de Chiapas-, se han cerrado efectivamente las puertas a la distribución de la tierra. Las reivindicaciones agrarias, con algunas contadas excepciones, prácticamente han dejado de existir en forma visible e importante desde que se reformó la ley.

Paralelamente, se están conociendo importantes cambios en los mercados de trabajo rurales, que están motivando el desarrollo de tendencias migratorias antes desconocidas, en busca de empleo temporal, tanto del campo a la ciudad como de la ciudad hacia el campo y la aparición de una nueva ruralidad, marcada por el desarrollo de importantes influencias urbanas que están cambiando la conformación del espacio rural [Cartón de Grammont 1992; Lara 1993 y 1998; De Teresa y Cortés (coords.) 1996]. El principal frente de expansión de la agricultura comercial y de creación de empleos se registra en la producción de frutas y hortalizas para el mercado interno y la exportación, la cual funciona principalmente en base a tierras directamente manejadas por empresarios agrícolas, a través de la compra pero sobretodo del arrendamiento de superficies ejidales y privadas que

contratan trabajadores asalariados.<sup>357</sup> Aparentemente, hay una menor proporción de formas de agricultura de contrato con campesinos que se preservan como tales en la dirección del proceso productivo, pero éstas también existen, aunque es difícil de precisar su magnitud. Sin embargo, la producción de hortalizas no es capaz por sí sola de absorber más que a una ínfima parte de la población rural excedentaria.

No es que los campesinos estén desapareciendo, ya que no existen suficientes fuentes de empleo para absorberlos. Los mismos campesinos de antes se mantienen en la producción de los demás cultivos básicos, forrajeros y para el consumo interno, pero lo determinante de la nueva situación es que la forma de vida campesina está dejando de ser cada vez más de ser una alternativa de subsistencia a fines del siglo XX. La crisis agrícola que se venía arrastrando desde mediados de los sesenta se ha acentuado en forma realmente impresionante debido a los efectos de las políticas y reformas neoliberales iniciadas durante los ochenta, pero llevadas hasta sus últimas consecuencias durante los noventa. Nuestra suposición de que la tendencia dominante apunta a proceso de proletarización permanente e incompleto de importantes segmentos de la población rural, además de fincarse en las tendencias observadas (abandono de crecientes segmentos de campesinos de sus tierras y búsqueda de opciones asalariadas al interior del país y en el exterior), se refuerza por el hecho de que, a diferencia de antes, ahora este proceso llegaría a abarcar la percepción ideológica-cultural del asunto.

Efectivamente, en los setenta y ochenta era usual detectar ciertas tendencias a nivel de la base económica que no se correspondían con el nivel superestructural, como por

---

<sup>357</sup> Un estudio imprescindible de los años noventa es el de Sara Lara (1998), el cual analiza la producción hortícola, desde la óptica de la sociología del trabajo, las tendencias hacia la flexibilización de las relaciones productivas, la segmentación de la fuerza de trabajo, la precarización de las condiciones laborales y el desarrollo del trabajo femenino e infantil, entre otros aspectos.

ejemplo el planteo de que no obstante su proletarización “objetiva”, a nivel “subjetivo” los afectados se sentían campesinos, debido a que tenían un modo de vida impregnado de la cultura campesina. Eran campesinos con un acceso limitado y precario a la tierra o pobladores del campo principalmente asalariados que aspiraban a ser campesinos a través de la cada vez más limitada y defectuosa pero vigente institución de la reforma agraria, aspiración a veces reforzada por la vía de los hechos, con la toma de las tierras demandadas, recurso no carente de peligros pero frecuente. Ya no existiendo la posibilidad legal de recibir tierras por medio de la reforma agraria –a pesar de que se esté conociendo objetivamente un proceso de concentración importante donde muchas veces se rebasan los límites legalmente permitidos-, y al haber cambiado la percepción de la vida campesina como una alternativa, se puede hablar, considerando que los ingresos asalariados se han convertido en la principal fuente de subsistencia de los más pequeños productores, de un proceso de proletarización tal como lo definimos, aunque su resultado no siempre conduzca a un empleo asalariado sino muchas veces el autoempleo en la economía informal urbana y al refugio temporal en tierras campesinas no ocupadas por la agricultura empresarial.

La decisión de salir de la tierra o dejarla temporalmente no es nada fácil. Ya sea se deja a la familia por un a veces largo período de tiempo, o se la lleva consigo en el periplo. Sin embargo, la situación económica es tan grave que el disponer de un pedazo de tierra a veces representa una desventaja porque “ata” al campesino a la tierra, que se resiste a dejarla por temor a descuidar su escaso patrimonio, pero le significa no poder aprovechar otras oportunidades asalariadas que podrían ser más convenientes.

Por otro lado, tal como se observó en el capítulo 7, a pesar de estas tendencias no se ha dado un proceso de desarrollo de sindicatos agrícolas, dificultado fundamentalmente por la movilidad dentro de las fronteras nacionales y fuera de ellas de muchos de estos grupos

sociales, involucrados en trabajos estacionales y cambiantes, y la escasa tradición organizativa de éstos en tanto asalariados, reminiscencia de la todavía muy reciente época de la Reforma Agraria y la ausencia de instituciones públicas o de la sociedad civil que empujen en este sentido (véase Lara 1996). Sólo en fechas recientes, sobretudo en el Valle de San Quintín, Baja California, se empiezan a conocer luchas importantes de los jornaleros por mejorar sus condiciones de trabajo en los campos agrícolas, lo que puede representar un síntoma de que consideran este modo de vida como algo más permanente.

Habiendo abordado el asunto de los proletarios y la proletarización, conviene ahora sistematizar un poco más ciertas cuestiones y categorías de análisis que se definieron sucintamente en el transcurso de la tesis que tienen que ver con los campesinos y con los modelos teóricos de análisis. Retomando para empezar las definiciones teóricas que nos sirvieron de “modelo” de reflexión en la presente tesis, los campesinos son los productores vinculados a la tierra como primordial fuente de subsistencia, que emplean fundamentalmente fuerza de trabajo familiar, que sólo recurren a la contratación de asalariados externos cuando ésta no basta, cuyo móvil principal consiste en la reproducción de la unidad doméstica y no se retiran del mercado aún cuando no obtienen el precio de producción, como es el caso de los empresarios agrícolas.

La comparación con los empresarios agrícolas es no solamente útil sino necesaria en el caso de México, ya que representan la otra gran fuerza social que se desempeña en el campo mexicano, estrechamente interrelacionada con la economía campesina. Esta última provee de fuerza de trabajo estacional y tierras, aún en la época de prohibición de rentar y vender superficies ejidales de la Reforma Agraria, considerando que estas prácticas mercantiles de todas formas se presentaban en forma ilegal. La definición básica de los empresarios es que su móvil es la obtención de una ganancia capitalista (después de haber

recuperado la inversión) y que la fuerza de trabajo que emplean consiste en trabajadores asalariados, a quienes explotan o extraen plusvalía ya que acumulan capital. Si no la obtienen, después de un tiempo razonable de experimentación, se retiran de la producción.

Retomando la multicitada tipología de la CEPAL, señalamos la existencia de cuatro estratos dentro del campesinado mexicano de los setenta que empleamos en varios capítulos de la tesis –campesinos de infrasubsistencia, subsistencia, estacionarios y excedentarios-. Esta tipología incluye el estrato intermedio de los productores transicionales que tienen una capacidad de acumulación de capital “reducida y errática” y que oscilan entre la condición campesina y la del pequeño empresario agrícola. Estas subdivisiones son muy útiles porque permiten hacer un análisis mucho más sutil de la diferenciación interna dentro del campesinado, de los distintos estratos que conforman esta clase social. Es más precisa que la más extendida tipología tricategorial basada en campesinos pobres, medios y prósperos o ricos, donde la última categoría se ha prestado a las más diversas definiciones variables de acuerdo a los autores que la emplean, generando confusiones ya que a veces se la ubica dentro del campesinado y en otras ocasiones se la equipara al estrato transicional que no es propiamente campesino, que es como Lenin entendía las cosas al hablar de los “campesinos ricos” o kulaks de Rusia de fines del siglo XIX que estaban más cerca de la condición burguesa que de la proletaria.

Bien delimitada esta tipología tricategorial, podría hablarse de dos estratos campesinos (los pobres y los medios) y uno de productores transicionales (los prósperos o ricos sin la denominación de campesinos) y en ese sentido podría equipararse a la de la CEPAL si se juntan las dos primeras categorías de campesinos (infrasubsistencia y subsistencia) y las dos segundas (estacionarios y excedentarios), para conformar las dos

subdivisiones dentro del campesinado, dejando la de productores transicionales tal como está. El mayor o menor nivel de precisión depende de las necesidades de cada estudio

Este recorte analítico de la CEPAL se realizó en función de una serie de parámetros, brevemente mencionados en el capítulo 1, que sus autores consideraron más pertinentes en la época de recopilación de los datos de los censos de 1970, aunque en la época actual podrían haber variaciones a este modelo ya que la situación de la clase campesina ha cambiado en forma significativa. El cambio fundamental es que en ese entonces todavía se asumía que el campesinado obtenía los medios fundamentales de su reproducción de la agricultura, aunque ya se notaba claramente que 87% de los productores, ubicados en los estratos de infrasubsistencia y subsistencia considerando el escaso potencial agrícola de sus tierras, debían subsidiar su condición campesina con ingresos extraparcenarios complementarios (salarios, artesanías, remesas provenientes del exterior, etc.).

El otro estudio realizado en los noventa de De Janvry, Gordillo y Sadoulet (1997), no tan completo<sup>358</sup>, ya que se restringe al sector ejidal, concluye, como vimos, que la mayor parte de los ejidatarios dependían hacia fines del siglo XX más del salario como fuente de subsistencia que de sus ingresos en tanto campesinos. Esto podría significar la necesidad de pensar otro tipo de tipología de productores agrícolas, sobre cuyas características no se puede opinar a partir de un solo caso de estudio como el nuestro, por lo que dejamos el debate en esta observación general. El problema con su elaboración es que los datos de los censos tal como han sido recopilados a partir de 1980 no permiten hacer las distinciones que hemos estado manejando y por lo tanto se dificulta tener una percepción a escala nacional.

---

<sup>358</sup> Este trabajo no se basa, como el de la CEPAL, en un reprocesamiento de datos censales de 1970 sino dos serie de encuestas realizadas en 1990 y 1994 encaminadas a estudiar al sector ejidal.

Si contrastamos los actores sociales vistos con estas definiciones propuestas, podemos notar que los productores de tabaco no son campesinos “puros”, ni los empresarios se apegan totalmente al modelo, y sería muy difícil encontrar ejemplos reales totalmente coincidentes con el modelo teórico arriba delineado. En el caso de los tabacaleros los distinguía del mismo, tal como se discutió más ampliamente en el cuerpo de la tesis, varias cuestiones fundamentales y sus implicaciones:

- a) Los relativamente altos ingresos que los tabaqueros obtenían, aunque no equiparables a una ganancia capitalista, les permitían asegurar el ingreso necesario para la reproducción de la unidad doméstica entre 6 y 8 meses al año y a algunos incluso acumular ciertos excedentes que a la larga les permitieron ascender en la escala social, dejando de ser campesinos. Este factor del ingreso no es necesariamente contradictorio con el modelo pero sí inusual entre los campesinos. Tratándose de obreros en una situación de altos salarios y prestaciones avanzadas, se llegó a considerarlos como parte de la “aristocracia obrera”, por lo que aquí habría cabido algún calificativo parecido, pero preferimos hablar de campesinos relativamente privilegiados en relación a otros. En la época de la privatización de los años noventa, la mayoría de los productores pasaron de las categorías más altas a las inferiores: los que se situaban en la condición de productores transicionales a la de los estratos netamente campesinos, y los que se ubicaban en los estratos estacionarios y excedentarios, la mayor proporción en total, bajaron al nivel de subsistencia y, en algunos casos, de infrsubsistencia, lo que desafortunadamente los hizo parecer en cuestión de ingresos a la mayoría de los campesinos mexicanos.

- b) No es tanto el hecho de que a veces, como tenían ingresos más altos, recurrieran a sustituir toda la fuerza de trabajo doméstica innecesariamente, por así decirlo, ya que por lo general no era el caso de la familia del productor titular del contrato, pero sí sucedía, y sigue siendo un fenómeno generalizado, con este último. Como vimos, durante la época de Tabamex y probablemente desde la época de las transnacionales, se generó el llamado fenómeno del “pequeño patrón” con 1 o 2 hectáreas, el cual incluso después de la privatización ya no volvió a acostumbrar trabajar directamente en las labores productivas, pero ahora más que nada por una cuestión de edad avanzada aunque también de costumbre<sup>359</sup>. El hecho de que los tabacaleros obtuvieran altos ingresos comparativamente hablando y dedicaran mucho menos tiempo al trabajo manual, lo cual es de resaltarse como particularidad también de los cañeros y de los productores del Plan Chontalpa mencionados en el capítulo 2, dificultó su conceptualización en los setenta. Algunos los ubicaban como personas que se habían acercado a la condición burguesa y otros los percibían como proletarios disfrazados, a veces como asalariados del Estado privilegiados, cuando era mejor mantenerlos dentro del campesinado, haciendo las aclaraciones y matices pertinentes.
- c) No se pueda decir que explotaran –en términos marxistas- a sus trabajadores asalariados en el sentido de que les extrajeran, en las mejores épocas, ni mucho menos en los años noventa, plusvalía, ya que no acumulan capital. Sin embargo,

---

<sup>359</sup> Lo menos que se le puede negar a la empresa Tadesa, en el tabaco para hornos, es su falta de previsión, ya que pensó en brindarles a estos tabaqueros veteranos la responsabilidad de convertirse en curadores de los hornos, sin mucho éxito como se vio en el capítulo 5. En el caso de los módulos de Agroindustrias Moderna, al desplazar a aquellos que no pueden trabajar, en los hechos prácticamente los jubiló dejándolos solamente con sus alcances en tanto socios.

desde el punto de vista de los jornaleros se trata de una distinción semántica, porque en realidad muchas veces son más “explotados” –utilizando el lenguaje común- por los productores que por las empresas, ya que los primeros tienen menos recursos financieros que pagarles y pueden omitir más fácilmente cumplir con las prestaciones obligatorias. A pesar de que en la época actual ya no se pueda hablar de excedentes e incluso hasta se trate de saldos negativos, los productores siguen beneficiándose del trabajo barato de estos jornaleros agrícolas, y éste a su vez beneficia al capital comprador de la materia prima.

- d) Del punto anterior se deriva que en cierto sentido los productores de tabaco se podrían acercar a la figura de capataces al servicio del capital pero esta interpretación la hemos desechado porque supondría que los productores son empleados disfrazados de las empresas, totalmente subordinados, fieles y obedientes de las mismas, lo cual nunca fue el caso. Son campesinos que representan un conducto para la explotación (sin entrecomillado) de mano de obra asalariada y a la vez también la “explotan”. Se diferencian de los campesinos más típicos en el sentido de que recurren a ésta aún cuando la fuerza de trabajo familiar podría encargarse de algunos de los trabajos contratados, fenómeno que ha disminuido durante los años noventa pero no ha desaparecido.

Si nos enfocamos a los productores con una lógica empresarial, podemos notar ciertamente también diferencias con el modelo ideal teórico arriba definido y cuyo tipo más común en el México de la Reforma Agraria era el mediano empresario familiar que, a través de la inversión que efectuaba, trabajaba la tierra, en un escenario donde, junto con los campesinos, los empresarios se ocupaban de la producción de muchos más cultivos que

en la época actual, ya las empresas mercantiles por acciones no podían ser propietarias de tierras. A continuación mencionaremos algunas diferencias en relación al tipo ideal:

- a) Tomando el caso de los productores provenientes de las clases medias rurales o urbanas dueños de considerablemente grandes extensiones de Chiapas –por lo menos 50 o 60 hectáreas irrigadas-, después de constatar que su asociación con Agroindustrias Moderna no les redituaba una ganancia, sin ser personas acaudaladas y, a falta de mejores alternativas, preferían de todas formas que ésta trabajara sus tierras para prevenir posibles amenazas de invasiones campesinas, es decir por un motivo de inseguridad en la tenencia. No son productores del tipo transicional, porque su principal fuente de ingresos no es la tierra, ni tienen un modo de vida campesino, pero se dedican a la agricultura adoptando, en la medida de lo posible, un enfoque empresarial basado en la contratación de fuerza de trabajo asalariada. Estamos frente a personas que tienen otras fuentes de ingresos para vivir y que buscan preservar su patrimonio en forma de tierra y no de capital u otro tipo de activos.
- e) Estos productores, a su vez, también se diferencian de todos los demás productores vistos que tienen una lógica empresarial. Los administradores rentistas, aunque también pueden contentarse con algo menos que la ganancia media, necesitan por lo menos alcances aceptables para vivir, mientras que los demás, suponiendo que no tienen una absoluta necesidad de este ingreso para subsistir, por lo menos van a pensar que la inversión del factor tierra valga la pena, pero sólo se retirarán si pudieran aprovechar la tierra de mejor manera. Tan bajo nivel de pretensión para un agricultor empresarial se explica porque

ellos mismos no arriesgan ni invierten su propio capital y pueden retirarse de la sociedad sin mayores daños en caso de no convenirles. En ambos casos tienen una lógica netamente empresarial que busca maximizar la ganancia, fincada en la explotación de trabajadores asalariados, pero en el primero si no la obtienen no se retiran necesariamente de la producción y en el segundo pueden aceptar niveles de retribución bastante inferiores a lo “normal”, pero terminan retirándose si no logran este último objetivo.

- f) En el capítulo 7 advertimos que estas consideraciones pueden ser un poco engañosas porque se refieren a la mitad de la ecuación, faltando la otra que es la parte que aporta el factor capital, pero no carecen de interés para analizar las motivaciones de los productores de tipo empresarial que aportan el factor tierra. Lo mismo se podría decir de los módulos basados en fuerza de trabajo campesina, que en su conjunto son también netamente capitalistas, pero su componente campesino les imprime particularidades distintas a los anteriores que hemos podido detectar reflexionando a partir de este modelo. Adicionalmente, en un futuro relativamente cercano, estos últimos se van a convertir en empresas campesinas que va a ser interesante observar ya que existen varias posibilidades de evolución.

Retomando el problema de la definición de las clases sociales, pensamos que el punto de vista marxista según el cual éstas se definen en relación a la posición que los actores sociales guardan en relación a los medios de producción, a pesar de sus limitaciones, representa el mejor criterio para iniciar la definición de las clases sociales, pero no agota toda la definición, sobre todo cuando ciertas variables pueden no coincidir

plenamente con los criterios empleados y también en los “casos límite”, donde se dificulta caracterizar a un determinado actor social que se encuentra en las fronteras entre la categoría en cuestión y otra interrelacionada. Podría bien multiplicarse el número de categorías para incluir más posibilidades, pero ello demandaría mucha creatividad de parte del investigador, sería poco práctico porque serían difíciles de aplicar a otros casos, y además, por más numerosas que fuesen, nunca podrían hacer caber las múltiples posibilidades encontradas en la realidad social. A nuestro juicio es mejor manejarse dentro de un número limitado de conceptos que, además, a veces se acercan a la denominación común de los mismos (sociedad civil, corporativismo, campesinos, empresarios, etc.), para que el ámbito académico no se vuelva algo totalmente desvinculado de otros ámbitos más directamente relacionados con aspectos prácticos y cotidianos de la sociedad civil.

Los modelos teóricos nunca agotan todas las posibilidades empíricas ni se supone que deban hacerlo. Es imposible lograr tal pretensión dada la gran complejidad de la vida real, probablemente más acentuada en el campo donde la actividad productiva está más atada al comportamiento de la naturaleza, pero también muy compleja en los sectores secundario y terciario de la economía. Al estilo weberiano, es necesario tomarlos como construcciones analíticas ideales (tipos ideales) que nos sirven solamente para pensar una realidad social que se acerca a ellos y cuyos contornos a veces se delimitan en forma relativamente arbitraria, dependiendo de las necesidades de la investigación y las preferencias del investigador. Al estar frente a recortes analíticos, la decisión del investigador de poner el acento en alguna de las características, o de trazar la línea en tal o cual lugar, siempre será motivo de debate.

Volviendo a la aseveración acerca de que los tabacaleros no eran campesinos “puros”, esto nos puede llevar a pensar que existe un suficiente margen para poder

considerarlos algo diferente. Aunque en el transcurso de este trabajo defendimos la hipótesis de que eran esencialmente campesinos no obstante sus particularidades, nunca negamos que no tuviesen que sujetarse a la autoridad de las empresas habilitadoras que desempeñan el papel de patrón, por más que el nivel de cumplimiento de las obligaciones fuese muy variable, siendo el inspector o supervisor, ese sí, el equivalente del capataz. Tampoco se puede negar que han establecido una relación laboral, con prestaciones sociales incluidas, pero es de señalarse que en el IMSS no tienen el régimen obligatorio en tanto trabajadores asalariados, como es el caso de los jornaleros, sino un régimen especial de “incorporación voluntaria” (capítulo 5).

En ocasiones, llegamos a plantear cuestiones tales como, por ejemplo, refiriéndonos a los productores de San Andrés Tuxtla, que prácticamente “desempeñaban el papel de un trabajador bajo las órdenes de un patrón” antes de la llegada de Tabamex (capítulo 2). En muchos casos hablamos de “condiciones de contratación”, porque existe un contrato de por medio. En el capítulo 4 nos referimos a una actitud de los productores que se asumían como trabajadores inamovibles con base sindical que no se movían ni un ápice de lo que consideraban derechos adquiridos, mientras que en el capítulo 7 vimos que la percepción que los tabaqueros tenían de sí mismos, cuando les convenía, se acercaba a la de “empleados” -que en cierta forma sí lo eran-, cuando esgrimieron, cuando se verificó la liquidación de Tabamex, la demanda de indemnización en vez de la demanda de participación en función de sus acciones en tanto socios.

Aunque por los motivos arriba argumentados no consideramos conveniente caracterizarlos como trabajadores encubiertos o proletarios, ni tampoco como “trabajadores a domicilio” como también se llegó a hacer, no negamos que los investigadores que sí lo hicieron con otros productores comparables e incluso con tabaqueros no tuviesen sus

razones. No estamos de acuerdo con esta caracterización, ya que a nuestro juicio los productores comentados se acercan más a la definición de campesinos que de la de obreros, pero todo depende en última instancia de la definición que cada investigador adopte. Si la definición ésta bien construida, seguramente uno podrá apreciar mejor ciertos ángulos no considerados por la(s) otra(s) definición(es). Por otra parte, el debate era en cuanto a si a los productores de tabaco se podía caracterizarlos como empleados asalariados o proletarios de las empresas tabaqueras específicamente, que no es lo mismo que plantear que, en la situación actual, no puedan estar en un proceso de proletarización permanente e incompleto, tal como lo definimos, sobre todo los que dependen predominantemente de los ingresos asalariados para su subsistencia.

En las buenas épocas los tabaqueros pudieron acercarse más a la condición de pequeños empresarios o a la de “clase media rural” (la condición burguesa representaría a todas luces una exageración) que a la proletaria. En las malas épocas, es decir la actual, se acercan más al otro polo, pero no son cabalmente proletarios si no están desvinculados totalmente de los medios de producción directos, la tierra en este caso. Por ejemplo, algunos de los tabaqueros cuyos ingresos globales dependen más del trabajo asalariado extraparculario que del trabajo agrícola, pueden ser considerados como parte de los campesinos que están en proceso de proletarización.

### **3. Los nuevos arreglos institucionales y los arreglos pendientes**

Teniendo los elementos históricos básicos desarrollados en los diferentes capítulos, conviene terminar estas conclusiones con una reflexión sobre el sistema corporativo aplicado a la rama del tabaco. Aunque los elementos de una cultura corporativa, como la denominamos en el marco teórico, están presentes en todos los períodos, hubo cambios

notables sobre todo a nivel de la estructura concreta del sistema de sujeción corporativa sobre los cuales vale la pena abundar.

Una organización gremial unitaria a nivel nacional de los productores de tabaco nunca existió verdaderamente en tiempos de Tabamex, sino que solamente existían organizaciones regionales con un mayor o menor nivel de consolidación interna, pudiendo haber en algunos casos, como sucedía en dos de las tres sub-regiones del norte de Veracruz (Álamo y Papantla), más de una que disputaba permanentemente el control de la asociación local de productores de tabaco. Solamente existía algo que se aproximaba a una negociación colectiva, organizada por la propia paraestatal, donde concurrían productores de las diversas regiones a negociar la cuota de habilitación de cada tipo de tabaco, pero no estábamos frente a una negociación centralizada donde la parte campesina representaba a todos los agremiados.

La supuesta representación nacional (la ANTP), una organización de membrete, fue desde el principio marginada del Consejo de Administración, por lo que no participaba en las decisiones más importantes que atañían al manejo de la paraestatal. De los tres accionistas sólo dos, las empresas cigarreras y la Dirección General de Tabamex, participaban en este consejo donde se establecía anualmente el precio de la materia prima. De ahí que, a nivel nacional, los productores estaban representados o más bien tutelados por el Estado directamente.

En las regiones sí existían organizaciones reales y actuantes pero en la mayoría de los casos subordinadas, creadas casi todas “desde arriba”, con algunas excepciones como las organizaciones cenesistas más antiguas de Álamo y Papantla que fueron inicialmente formadas de esta manera pero que habían adquirido con el paso del tiempo más autonomía e iniciativa propia. Estas organizaciones reproducían las prácticas políticas clientelares que

se transmitían desde los niveles superiores del sistema político. La participación de las bases, acotada a las reglas del juego y límites de cada región o subregión, tal como fue descrito en el marco teórico, era real; solamente en algunos casos era virtualmente inexistente, como en la costa de Chiapas y en Platón Sánchez.

La organización de los productores de Nayarit, el principal ejemplo, después de haber estado sometida a Tabamex, su control político pasó a ser objeto de disputa por parte del gobierno estatal. Cuando sobrevino la privatización, Nayarit fue la única de las regiones donde, a raíz de la venta y traspaso de los activos de Tabamex a la iniciativa privada y a la ARIC, se rompió el consenso pasivo en torno de la organización oficial, ya que emergió un intento de organización independiente, el FDT, que no fructificó. La ARIC, todavía más que creada desde arriba, ahora fue verdaderamente impuesta, bajo el control total de gobierno del Estado, sin el contrapeso del gobierno federal. El sostenimiento de una organización unitaria le sirvió al primero para mantener el control político del gremio durante la mayor parte de la década. Ello no impidió, sin embargo, que se iniciara por primera vez una negociación colectiva con las empresas en esta que era la región productora más importante del país y en las demás regiones de tabacos rubios y oscuros para cigarrillos. (La negociación colectiva es uno de los rasgos distintivos de dos de los nuevos arreglos institucionales que emergieron después de la privatización de Tabamex, como se puede notar en el esquema 3).

Aunque en Nayarit la representación de los productores tenía un reducido nivel de autonomía debido al peso del gobierno estatal en la toma de las decisiones estratégicas, esta influencia era indirecta y no sustituía a la ARIC en las mesas de negociaciones y en la conducción cotidiana de la organización. Los miembros del Consejo de Administración de la misma iniciaron un proceso de aprendizaje sobre la negociación de los diversos

elementos que atañen a la relación entre las empresas y los productores (seguro social, seguro de vida, condiciones de contratación del seguro agrícola y cobro de primas por siniestros, precios diferenciados por calidad, mecanismos de recibo de la materia prima, etc.) y los problemas particulares de los productores en su relación con éstas (cambios de compañía, adeudos, etc.). No todos los presidentes de dicho Consejo fueron los típicos dirigentes cenesistas buscadores de adulación que se situaban por encima de los simples mortales. El último de los tres de la fase priísta –Don Rodolfo Ramos Parra- era una persona muy simple y accesible que hacía todo lo que estaba dentro de sus posibilidades para cumplir su papel de representante de las bases, pero estaba sumamente limitado en esta función por su pertenencia al grupo del Negro Hinojosa, a través del cual el gobernador imponía su voluntad final en cuestiones importantes.

Durante el tiempo de permanencia de este grupo al frente de la organización, se preservó, aunque sin el consenso pasivo de antes –más específicamente, con un consenso pasivo mucho más limitado, combinado con una generalizada expresión de inconformidad dentro del gremio-, las mismas prácticas políticas que habían prevalecido desde tiempos de Tabamex, como el clientelismo político (con menos que ofrecer a cambio del apoyo y la lealtad hacia los dirigentes), la manipulación de las elecciones de los delegados con derecho a voto, la corrupción de los dirigentes en contubernio con el gobierno del estado (sobre todo documentada en el caso de las dos primeras administraciones), el uso arbitrario y patrimonialista de los recursos de la organización. Las empresas pudieron imponer, gracias a la colaboración de la organización y del gobierno del estado, una reestructuración productiva basada en criterios de eficiencia, productividad y calidad que no sólo intensificaron el nivel de involucramiento de los productores en el proceso productivo sino que simultáneamente mermaron en forma muy importante sus niveles de ingresos, hasta el

punto que se empezó a desarrollar en forma nunca antes vista en la historia de la agroindustria un endeudamiento masivo de los mismos.

No obstante haber demostrado capacidad de protesta y organización opositora al estado de cosas prevaleciente, las desfavorables situaciones en el terreno productivo y en el político reforzaron una actitud antigremial que desde antes estaba presente entre los productores que probablemente retrasó la caída del liderazgo priísta. También es importante mencionar que lo último ocurrió en un contexto de debilitamiento generalizado del sistema priísta, cuando emergió la coalición opositora PRD-PAN-PT-PSR que terminó desbancando al PRI de la gubernatura y del control de la Cámara de Diputados. Es probable que de no haber sido derrocado este partido del poder se hubiese impuesto al grupo priísta con un acto de fuerza de nuevo al frente de la ARIC, pero en un clima de cada vez mayor oposición e impopularidad que no garantizaba la gobernabilidad del gremio.

Sin embargo, la democratización de la ARIC en el episodio electoral de fines de 1999 no se ha reflejado por el momento en una mejor representación de los productores, debido al probable arreglo del nuevo líder con las empresas y/o a que éste se doblegó ante los poderosos intereses de las transnacionales, sin que se pueda descartar una intervención del nuevo grupo político que ganó las elecciones. A pesar de que no tiene una tarea fácil considerando la enorme fuerza de las cuatro transnacionales que controlan la producción – las cuales podrían seguramente importar, con el aval de las autoridades federales, todo el tabaco necesario en caso de algún conflicto declarado- lo cierto es que no ha aprovechado la posición de fuerza que puede movilizar.

Ignoramos si se está dando una recomposición del corporativismo autoritario con el nuevo gobierno democrático, ya que ello implicará una intervención decidida de su parte cuando los tabaqueros decidan deponer o sustituir al actual grupo en el poder (ya sea antes

de que termine su período o cuando se verifiquen las próximas elecciones), pero no es demasiado probable que esto suceda considerando sus orígenes democráticos. Estamos probablemente ante un apoyo disimulado para mantener a Langarica el mayor tiempo que se pueda sin recurrir en forma demasiado abierta al autoritarismo, por lo que es previsible que el juego democrático se preserve. Ello no significa que el futuro de la organización unitaria esté asegurado, a pesar de que las empresas han sorteado por el momento el peligro que significaría una representación auténticamente representativa que realmente busque mejorar las condiciones de contratación de sus agremiados, ya que es previsible que ante la siempre latente posibilidad de que esto suceda, su estrategia será la de intentar terminar con la negociación colectiva para entablar en el futuro negociaciones individuales o grupales sin una organización de por medio, lo cual podría hacerse aprovechando el hartazgo acumulado de los tabaqueros por los siempre infructuosos resultados de sus luchas.

En síntesis, si vemos el esquema 3 y las definiciones de los distintos nuevos arreglos institucionales presentadas al finalizar el marco teórico, podemos deducir que en torno a la ARIC se preservó un *NAI corporativo* durante toda la década de los noventa, sin que hasta el momento se pueda saber qué tipo de NAI se desarrollará después de la democratización de la organización de productores y del estado de Nayarit en su conjunto. Es de esperarse que se trate de un *NAI societal* que preserve la contratación colectiva, pero también es posible que, en el mediano plazo, se desarrolle una situación de *ausencia de NAI* o una combinación de ambos. Actualmente, podemos decir que se sostiene el NAI corporativo en la zona de influencia de la ARIC y se desarrolla un NAI de mercado en el municipio tradicionalmente no tabaquero de Jala. De confirmarse que el gobierno del estado está detrás de Langarica, no habría grandes cambios respecto del anterior arreglo institucional corporativo estatal, pero si se trata de las empresas que lo controlan, probablemente habría

que añadirle otro adjetivo al término corporativismo, por ejemplo “blanco” o “de empresa”, para utilizar la expresión de De la Garza (1992) referida a una de las variantes del sindicalismo corporativo mexicano.

En la costa de Chiapas, aunque los productores no tenían una planilla alternativa cuando se efectuó la Asamblea fundadora de la nueva organización, repudiaron el intento de imposición del mismo dirigente que había prevalecido en la época de Tabamex y eligieron a quien estaba destinado a ser Presidente del Comité de Vigilancia, quien finalmente resultó ser un priísta arrebatado defensor de sus intereses que decidió confrontar a los dos poderosos grupos cigarreros. Sus acciones se sustentaban en muchos principios ciertamente justos y defendibles, pero estaban desafortunadamente acompañadas del deficiente cumplimiento de los servicios productivos proporcionados por la organización y de una actitud que denominamos “sindicalista a ultranza”, consistente en defender a toda costa a sus agremiados aún cuando no se justificara. Este camino, que no tenía visos de fructificar, sólo se podía sostener en base al apoyo que el dirigente gozaba por parte del gobernador en turno, pero la situación cambió radicalmente cuando éste fue sustituido por uno nuevo, aliado con las empresas.

La errónea evaluación de la correlación de fuerzas que determina que a veces la parte débil tenga que ceder en ciertas pretensiones para sobrevivir e intentar modificarla paulatinamente, también su incomprensión de que las empresas no podían funcionar bajo los mismos parámetros de antes, se topó con una similar incomprensión de éstas, particularmente de Agroindustrias Moderna, sobre la necesidad de tener cierta paciencia para que fructificaran una serie de cambios que no se pueden obtener de la noche a la mañana, sobre todo los que tiene que ver con cambiar la cultura productiva basada en la ineficiencia y la improductividad arraigada entre los pequeños agricultores. A ello hay que

agregar sus actitud que lindaba en la prepotencia de no querer negociar más que con incondicionales suyos, la opción que tomó de relacionarse preferentemente con medianos y grandes agricultores o con intermediarios arrendadores de tierras -que a la postre resultaría errónea e implicó un regreso a la asociación con pequeños agricultores hacia fines de los noventa- y sobretodo su decisión de romper con la negociación colectiva para no tener que negociar con ningún gremio. Esto significó la bancarrota de la SSS de Productores de Chiapas y la pérdida de una importante fuente de ingresos y de empleo para los tradicionales ejidos tabacaleros de la costa.

En el caso de Chiapas se puede hablar de dos tipos de nuevos arreglos institucionales. El más importante y por lo tanto distintivo de la región consistió justamente en el desarrollo de una negociación individualizada o en pequeños grupos de parte de Agroindustria Moderna para establecer contratos con agricultores, mientras que en el segundo se mantuvo el arreglo institucional inicialmente ensayado, basado en la negociación colectiva entre la SSS de Productores de Tabaco del Estado de Chiapas y la empresa Tadesa, pero con un alcance muy limitado. En cuanto a la evolución del sistema de subordinación corporativa, en el primero de los casos desapareció porque los dos requisitos para que tal sistema exista es que hayan organizaciones de productores y que exista algún tipo de mediación estatal, ambos aspectos ausentes. El mercado pasó a ser el eje regulador de las relaciones entre los factores de la producción, por lo que estamos frente a un caso de NAI de mercado.

Respecto del segundo, a pesar de que se preservó la organización y que ésta se mantuvo dentro del ámbito de influencia del PRI, como muchas otras organizaciones pequeñas, la SSS perdió prácticamente todo significado desde el punto de vista del poder político del estado y su principal relación de subordinación pasó a ser con el gerente de la

empresa Tadesa. Estaríamos en este caso en una situación muy parecida al caso de Nayarit después de la privatización, es decir un *NAI corporativo de empresa*, si se le quiere agregar este último calificativo.

En efecto, no se puede decir mucho más que la debilitada organización no tuvo otra opción que aceptar las condiciones que le impuso esta empresa en la muy reducida superficie que quedó, donde el papel del gerente se volvió central y sus recomendaciones, prácticamente órdenes. Los nuevos dirigentes, cuyo lema de campaña fue el no pago de la deuda contraída con el gobierno federal por el pago de los activos recibidos, como si esta disyuntiva tuviera alguna importancia, se apropiaron de las migajas que quedaron después del retiro de Agroindustrias Moderna, las cuales finalmente no les alcanzaron ni siquiera para comprarse camionetas nuevas, a los sumo para sufragar ciertos gastos de cantina y adquirir el poder de manipular a unas cuantas personas. Los aspectos positivos de la administración del Lic. López Vilchis, que empezó a imprimir una dinámica democrática, consultando a la Asamblea de Delegados con frecuencia, levantando actas de las reuniones y en general avanzando en un proceso de institucionalización de las reglas enunciadas en los estatutos, fueron del todo discontinuados, generando un intento de perpetuación en el poder por parte de la nueva dirigencia en ausencia de participación de las bases, con toda razón desanimadas.

La intervención estatal en la época de Tabamex, que en Nayarit se reflejó en un avance sustancial de los niveles educativos en las comunidades tabacaleras, no incidió en este ámbito en Chiapas, donde los productores además provenían de orígenes más humildes. Los bajos niveles educativos, por una parte, y el paternalismo extremo del que hicieron gala los funcionarios de la paraestatal al propiciar una actitud poco cuidadosa en el terreno productivo -basada en hacerlos receptores pasivos de créditos de habilitación

otorgados en forma sumamente laxa para ayudarlos económicamente y de paso aumentar el caudal de votos para el PRI-, se tradujeron en una ausencia de interés en cuestiones organizativas y gremiales colectivas que no pudo ser remontada en los escasos dos años de la primera administración de la SSS.

En el norte de Veracruz es imposible generalizar porque se dieron varios escenarios distintos, pero esto ya de por sí es un rasgo que distingue a la región de otras: la existencia de numerosos arreglos institucionales en las tres subregiones y al interior de las mismas. En Álamo, cuna de la movilización campesina en el proceso de formación de Tabamex, se desarrolló un resultado más negativo desde el punto de vista de la actividad tabacalera que en la costa de Chiapas, porque ésta terminó por desaparecer por completo al finalizar la tercera temporada de los años noventa. En este caso hay que hablar de una situación de ausencia de NAI, después de un intento de uno basado en la negociación colectiva.<sup>360</sup> Como no pudimos hacer trabajo de campo en esta subregión, nos quedó la duda si esto se debió a la imposibilidad de que los actores sociales participantes llegaran a acuerdos de trabajo, a que las condiciones naturales dejaron de ser propicias para el cultivo del tabaco o a una combinación de ambos.

En la subregión de Papantla se estableció en un inicio una negociación colectiva de la organización Tabacos Papantecos SSS con las filiales de las cigarreras que no funcionó, uno de cuyos factores explicativos es que los productores no aceptaban las nuevas reglas del juego basadas en la eficiencia y productividad, además de errores cometidos por las propias empresas en su inexperiencia. Tadesa volvió a hacer un intento, con el “boom de

---

<sup>360</sup> Durante su corto período de permanencia, se trató de un nuevo arreglo corporativo diferente al de Nayarit porque en este caso cada cigarrera mantuvo su propia relación con cada una de las organizaciones que se había quedado con una parte de los activos de la desincorporación, en vez de que una sola organización negociara con todas las dos empresas. Es decir se hubiera tratado de dos negociaciones colectivas en la misma subregión.

los tabacos oscuros” de mediados de los noventa, que tampoco funcionó debido a la violación de la norma básica de la agricultura de contrato de no vender la producción más que a quien otorgó el financiamiento, lo que en conjunto se tradujo en una imposibilidad de institucionalizar la nueva agricultura de contrato.

La SSS -tal vez la organización más democrática de todas- preservó la negociación colectiva un poco más de tiempo gracias al oxígeno proporcionado por la expansión del tabaco oscuro para puros, pero en una ínfima superficie. La relación con ASP Enterprises de Miami fue solamente temporal, en un contexto de una fuerte demanda internacional y terminó por retirarse cuando el mercado se volvió a estabilizar. A raíz del conflicto que se suscitó con quienes vendieron la producción a otro comprador, Tadesa se relacionó con algunos productores libres en una situación de NAI de mercado, pero también se retiró de la subregión hacia finales de la década.

Eventualmente, a reserva de profundizar más la investigación, se podrá hablar, de parte de la SSS, de exceso de igualitarismo en el sentido de que la organización está atada a realizar un reparto proporcional dentro de los ejidos integrantes de la organización de la reducida superficie contratable, lo cual repercute en una excesiva parcelización y dispersión espacial de las mismas. También hay que considerar la renuencia a aceptar las clasificaciones en el recibo de la materia prima, cuestión a la cual los productores se han opuesto contundentemente. Obviamente tienen todo el derecho de hacerlo, y esta actitud se explica porque tienen otras alternativas mejores. Aunque no les vendría mal algo de tabaco como complemento, no están dispuestos a ceder en lo que consideran injusto. En esta subregión, podemos hablar de un intento de establecimiento de un NAI societal que finalmente desembocó en una situación de ausencia de NAI, igual que en Álamo.

La única subregión del norte de Veracruz donde el cultivo se preservó con un buen nivel de actividad durante los noventa es Platón Sánchez. Hacia mediados de esta década se perfilaba un desenlace parecido a los dos anteriores casos, pero el auge del mercado internacional de los tabacos oscuros después de 1995 determinó la temporánea salvación de la ARIC Tabacalera y Agropecuaria de P. S., la organización receptora de la porción más importante de activos de la paraestatal, gracias al financiamiento que obtuvo de ASP, después de que rompiera relaciones con Agroindustrias Moderna. Como vimos, la situación de sujeción de los productores por parte de un cacique propietario privado priista, vigente desde Tabamex, casi no cambió en lo esencial en el sentido de que se mantuvo la misma relación paternalista, despótica y autoritaria.

Sin embargo, ésta se vio redimensionada en cuanto al poder que asumió el cacique, pero ciertamente con un menor número de productores habilitados que en épocas de la paraestatal. Anteriormente el Estado administraba la agricultura de contrato y se servía de la organización para asegurar el control político en la entidad, denotando una división de las funciones y atribuciones de cada institución que acotaba y limitaba su poder. Al formarse, con la desincorporación, en teoría una organización de productores autónoma directamente responsable de la conducción del proceso productivo, la obtención de financiamiento y la búsqueda de canales de comercialización, éste se apropió tanto de la administración como de la representación de los productores ante el Estado.

Los constantes incumplimientos de los acuerdos asumidos con las empresas, determinados por la ambición y personalidad egocéntrica del líder que lo llevaba a producir más tabaco que lo acordado con el objeto de forzarlas a comprar toda la producción, actitud que a su vez estaba motivada por su intención de mantener su influencia política en la subregión, lo llevaron a romper primero con Agroindustrias Moderna y después

seguramente con ASP<sup>361</sup>. En síntesis, en un primer momento la sujeción de los productores se volvió totalmente anacrónica, ya que se regresó, si no a los tiempos donde los caciques delegados por el poder central eran dueños de almas y de vidas, al menos a una situación donde ni siquiera el Estado estaba presente a través de sus propias agencias administrativas y políticas, por lo menos en este campo de actividad. Se trató de un NAI corporativo, que eventualmente hubiera ameritado una acotación adicional de haber subsistido (NAI corporativo caciquil, probablemente).

En un segundo momento, considerando la quiebra de la Asociación a fines de la década, se llegó a la misma situación que en el resto del norte de Veracruz, es decir de ausencia de NAI. Aunque los alrededor trescientos productores que fueron contratados en promedio cada año durante la década y más de mil personas que allí laboraban se quedaron sin trabajo, sin dejar de lamentar el hecho, éste es de los pocos casos donde uno se podría preguntar si ello no era preferible a que se mantuviera este personaje en el poder.

Lo únicos agricultores del norte de Veracruz que a principios del siglo XXI siguen produciendo tabaco son los 180 (aproximadamente) de la organización Tabacos de la Huasteca SSS de Platón Sánchez. Esta sociedad padeció la misma situación de ausencia de NAI que las demás subregiones a mediados de la década, dejando de operar por completo dos temporadas enteras. Con el “boom” de los tabacos oscuros y el retorno de Tadesa, la actividad se ha estabilizado, para emerger un arreglo institucional similar al de Nayarit basado en la contratación colectiva con una organización gremial, pero a diferencia de ésta con una organización auténticamente representativa que cumple una función social, por lo que se puede hablar de un NAI societal.

---

<sup>361</sup> No sabemos exactamente si hubo una ruptura abierta o un simple abandono de la región por parte de ASP.

Aquí cabe resaltar dos características importantes: cuando se efectuó la desincorporación el ejido de Platón Sánchez, siendo éste receptivo a la influencia de partidos opositores al PRI, logró deshacerse del control que el cacique había ejercido desde principios de la época de Tabamex. En segundo lugar, después de haber conocido los mismos problemas de institucionalización de las reglas del juego de la nueva agricultura de contrato durante los primeros años de la nueva era privada, los productores de la SSS, carentes de otras alternativas como los de Álamo y Platón Sánchez, a diferencia de sus homólogos de Nayarit y de Papantla, decidieron en cierta medida plegarse a las exigencias de producción eficiente y de calidad o, visto desde otra perspectiva, aceptaron el reto de producir con eficiencia y calidad y lograron acceder a un nivel de remuneraciones mucho más elevado.

Por último, el caso de San Andrés Tuxtla también presenta una diversidad de nuevos arreglos institucionales que se podrían dividir en dos principales. En el poco más de la mitad de la superficie regional no controlada por la Unión de Ejidos Primitivo R.Valencia, estamos frente a un NAI de mercado donde los productores se relacionan libremente con las tradicionales y nuevas empresas que han incursionado en la región, la contratación es individual o se negocian determinadas cuestiones en pequeños grupos. Estos productores no tienen prácticamente ninguna manera de defenderse respecto de estas empresas, una de las cuales intenta restablecer una especie de dominio patriarcal a través de los contactos que siempre ha mantenido con ejidatarios de la región, pero la presencia de la UEPRV es indirectamente positiva porque establece un parámetro en cuanto a precios y prestaciones que eleva el nivel de toda la región. De ahí la permanente búsqueda por parte de las empresas privadas tradicionales de destruirla o de desbancar al liderazgo que actualmente la encabeza.

Con respecto a la UEPRV, se da una situación de NAI societal porque es una organización que, a pesar de no ser un ejemplo de relaciones democráticas (que no necesariamente lo tiene que ser), se rige de acuerdo a las normas instituidas y en función de beneficiar a sus integrantes, sin descuidar la salud financiera de la organización, por lo que se puede decir que cumple una efectiva función social en los ejidos donde opera. Su probable defecto consiste en que los altos dirigentes de la organización tienen que recurrir a hacer algunos negocios que no son ilegales pero que no son lo transparentes que deberían ser, para llegar a obtener ingresos equiparables a los de un gerente de alto nivel de empresas privadas equivalentes.

Esto se explica porque entre los campesinos mexicanos, acostumbrados a dirigentes que recurren a la disposición arbitraria de las arcas de la organización, no cabe la idea de que los dirigentes sean explícitamente bien remunerados, como sucede en otros países, justamente para evitar que se corrompan. Como también están acostumbrados a recibir asesoría gratuita provista por el Estado o de parte de organismos que hacen proselitismo político, cuyos cuadros son militantes y no administradores profesionales, tampoco valoran la necesidad de pagar adecuadamente determinados servicios que requieren la contratación de abogados u otros profesionistas, lo que hace que terminen a menudo en manos de personas que no cobran derechamente pero se cobran por otros medios, o simplemente a recibir servicios de mala calidad. Esto lo traemos a colación porque tiene que ver con un buen desempeño de un NAI societal, especialmente en la rama del tabaco donde se manejan grandes sumas de dinero.

En efecto, recapitulando, los dos casos de NAI societal que hemos visto no tienen la misma forma de organización. En el primero, el que corresponde a Tabacos de la Huasteca SSS de Platón Sánchez, existe una organización gremial auténticamente representativa de

sus bases que se relaciona con una empresa privada cigarrera, mientras que en el segundo la UEPRV es una organización de productores autónoma, propiedad (en los hechos aunque no en la forma jurídica) de los productores de tabaco. Además de que para los dos tipos sería saludable que los puestos dirigentes obtuvieran una adecuada remuneración abiertamente acordada para evitar la tentación de la corrupción, la segunda tiene más margen de autonomía que la primera y ciertamente representa el modelo que sería más adecuado para asegurar en el largo plazo los intereses de los productores.

Es cierto que la UEPRV se desempeña en un mercado mucho menos monopolizado que permite que empresas del sector social, que tienen la fortuna de ofrecer un producto valorado en el mercado internacional, puedan subsistir. Sin embargo, también existen países productores de tabaco, como Argentina, donde las organizaciones que se relacionan con las cigarreras no se desempeñan como organizaciones gremiales sino que han asumido las funciones de empresas de los productores (Domínguez 1994; Gras 1995). Se trata de cooperativas que gestionan directamente los créditos en el sistema bancario -como también seguramente lo hacen las empresas habilitadoras filiales de las cigarreras para obtener liquidez-, con una carta de intención de compra por parte de las cigarreras, para canalizarlos directamente a sus miembros. Ellas se embolsan todos los excedentes de la producción de la materia prima (excepto de la fase de desvenado que se mantiene en manos privadas) y deciden sobre su destino, qué parte guardar como fondo de reserva, para inversión o para distribuir entre los miembros. Aún cuando pagan salarios a sus gerentes que se sitúan arriba de los 5 000 dólares mensuales, obtienen precios cotizados de acuerdo al mercado internacional y no precios sumamente rebajados con el argumento de que las empresas deben protegerse de los riesgos que implica adelantar el financiamiento y, en el caso de

México, para protegerse de los créditos perdidos con motivo de las deudas contraídas por los pequeños agricultores.

Esto sería lo ideal, pero desafortunadamente en nuestro país no se puede pensar en una organización de productores en el tabaco rubio que administrara la agricultura de contrato en forma independiente de las cigarreras, debido a los altos volúmenes de dinero que se manejan, demasiado tentadores como para pensar que se puede minimizar el riesgo de la corrupción. La UEPRV tiene una directiva que piensa en la colectividad y no solamente en su propio beneficio personal, pero bien podría no haber sucedido y los productores correr la misma suerte que los de la ARIC de Platón Sánchez, que terminó en bancarrota. Aunque existe una estructura organizativa interna que puede ejercer cierta vigilancia, sobre todo la Asamblea de Representantes, puede llegar algún nuevo grupo dirigente con una actitud depredadora de los recursos de la Unión que podría revertir lo que hasta ahora se ha construido.

En las conclusiones parciales del apartado sobre la conciencia gremial y política de los productores del capítulo 7 se habló del peso de las formas patriarcales y paternalistas que aún subsistían antes de la era de Tabamex. Éstas, combinadas el sistema no menos paternalista del corporativismo estatal reforzado de los setentas, encaminado a asegurar el dominio del Estado y no la cohesión organizativa de los productores impidieron, por un lado, el desarrollo de una cabal conciencia gremial y, por el otro, la dependencia de los tabaqueros, no carentes de capacidad de movilización, de líderes carismáticos providenciales que por lo general terminan defraudándolos. Aunque esto último no ha sido el caso de la UEPRV, es necesario que en esta organización y en las demás se desarrollen normas internas institucionalizadas que prevengan la posibilidad de que un solo dirigente o

grupo que alcanza el poder maneje la organización en forma patrimonialista, como si fuera propiedad privada suya.

Si hacemos un balance del corporativismo estatal de la era posrevolucionaria a partir de lo que hemos visto en la rama del tabaco, del que nadie pone en duda que representó un vehículo de control y sometimiento de los productores para favorecer en última instancia al capital, con todo y sus rasgos negativos como la corrupción generalizada, la manipulación política, la política como un ámbito para que la clase política hiciera sus negocios personales, la represión selectiva y todos los rasgos conocidos, de todas maneras tuvo algo de “progresista” si consideramos que históricamente su función fue la de desplazar a las antiguas clases terratenientes oligárquicas del poder. No sustituyó el antiguo régimen patriarcal, conservador, asociado con la iglesia, por un sistema netamente burgúes democrático pluralista sino que instauró un sistema estatista laico a medio camino entre el totalitarismo de los países del este europeo y un régimen de mercado propio de los países occidentales.

En el contexto de democratización de la sociedad mexicana después de la derrota del PRI, donde a pesar de que asumió el poder un gobierno de derecha históricamente asociado a las clases desplazadas por el régimen de la Revolución Mexicana, las normas institucionales permiten un juego democrático que pueden aprovechar los productores, no sólo en la rama del tabaco, para formar organizaciones que realmente los representen. Sin embargo, la liberalización de la economía y la desregulación también contienen una fuerte dosis de actitud abiertamente contraria a las organizaciones unitarias, y se las combate con el pretexto de que son “corporativas”, que sólo representan a los dirigentes y no a sus bases, lo cual sin dejar de ser cierto en muchos casos no debería ser un pretexto para impedir el ejercicio del derecho a la libre asociación de las personas.

La alternativa que hemos considerado ideal en la rama del tabaco, es decir una organización de productores que gestione y administre directamente el crédito del tabaco, no es fácil de realizar en ningún país en la época actual. No lo hemos podido confirmar, pero tal parece que en la Argentina la BAT y la Philip Morris han emprendido en los últimos años una fuerte embestida en contra de las cooperativas que prácticamente las ha destruido. Considerando los objetivos alcanzables, sería un gran avance que los productores organizados gremialmente pudiesen negociar los más altos precios y las mejores condiciones de contratación posibles, con una actitud que se adecúe a las exigencias de productividad y calidad y permita la viabilidad de la industria. Esto representaría probablemente un primer paso hacia el tipo de organización ideal, si es que algún día la democracia en México y América Latina llega a la esfera económica y permite el desempeño en el mercado no sólo los de las grandes corporaciones transnacionales sino también de los pequeños y medianos negocios que, sin dejar de ser razonablemente viables económicamente, son mucho más distributivos del ingreso y desempeñan una función social mucho más efectiva.

Finalmente, la pregunta más difícil, es decir si el problema fundamental para destrabar el problema que aqueja a la agroindustria reside en que las empresas aumenten los precios o que los productores, específicamente los nayaritas de las regiones tabacaleras tradicionales, abandonen su resistencia a ser eficientes y productivos, pensamos que se debería abordar su solución por los dos lados. El criterio de que los precios se deben fijar de acuerdo a los vigentes en el mercado mundial es sumamente ventajoso para las transnacionales, que tienen un enorme poder monopólico que les permite manipularlos a la baja, pero de todas formas existen posibilidades de aumentarlos considerando que los de México se sitúan por debajo de éstos. Solamente una organización unitaria de los

tabacaleros puede realizar los estudios necesarios para demostrarlo y luchar por ello. Si existiera la organización de productores ideal recién descrita, ésta podría sacrificar cierto nivel de ganancias, sin atentar contra la salud financiera de la organización, para sostenerlos en un nivel más alto, o barajar otras alternativas como hace la UEPRV, que sin dejar de presionar a sus agremiados para elevar la eficiencia, produce los tabacos más caros directamente (sumatra) y les deja a éstos el tabaco de menor calidad que se produce en mayor cantidad (negro San Andrés).

Siendo realistas, la correlación de fuerzas está del lado de las empresas, que pueden importar el tabaco que requieran si no logran ponerse de acuerdo con los productores, aún cuando ello les saliese más caro, para bajar el nivel en el largo plazo. Desafortunadamente no existen reglas que impidan esta “prácticas desleales”. Sin embargo, las experiencias de la SSS de Platón Sánchez y de los productores del municipio de Jala de Nayarit recién incorporados al cultivo, e incluso la de la UEPRV, parecen indicar que sí existe un margen de trabajo en esta dirección, es decir que los productores pueden aumentar sustancialmente sus alcances si adoptan el enfoque productivista. Puede ser que, en su elección racional, esto no les resulte conveniente a los tabaqueros de la costa, que evalúen que el esfuerzo adicional que ésto implica no les reditúa –considérese que los productores antes referidos tienen menos alternativas que los de la costa, sobre todo los de la región costa-sur- pero corren el riesgo de ser desplazados de un cultivo donde sólo se van a mantener los que acepten las reglas del juego.

### Referencias bibliográficas:

- Aguilar 1999. *Diccionario del español actual*. Manuel Seco, Olimpia Andrés y Gabino Ramos, Madrid.
- Aguilera, Manuel, 1976. "Problemática y perspectivas del tabaco", en *Revista del México Agrario*, Año IX, No I, enero-febrero.
- -----, 1985, *Prólogo* al libro de Antonio Chumacero (1985).
- Alcalá Delgado, Elio y Teófilo Reyes Couturier 1998. "EL proyecto Vaquerías; génesis del proceso modernizador de la agricultura mexicana en tiempos del neoliberalismo", ponencia presentada en el *Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER)*, Querétaro, México, marzo.
- Améndola Massiotti, Carmen, 1984. *Cambios tecnológicos en la estructura técnico productiva del cultivo del tabaco en Nayarit (1960-1980)*, Tesis de licenciatura, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo.
- Améndola, Carmen y Juan Manuel Albarrán 1983. "Agroindustria del tabaco en Nayarit", en *Textual* (Universidad Autónoma Chapingo), Vol. 3, Núm. 11, marzo.
- ARIC 1994, 1995, 1996, 1997a, 1998, 1999, 2000. *Asociación Rural de Interés Colectivo de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit*, Información estadística anual, fotocopias
- ARIC 1997b. *Informe del Presidente del Consejo de Administración de la ARIC, Rodolfo Ramos Parra, correspondiente al periodo 9 de septiembre de 1996 al 10 de septiembre de 1997*, Tepic, Nayarit, mimeo.
- Arroyo, Gonzalo, 1979. "Firmas transnacionales y agroindustriales, Reforma Agraria y desarrollo rural", en *El desarrollo agroindustrial y la economía internacional. Documentos de trabajo para el desarrollo agroindustrial*, No 1, SARH-CODAI (Coordinación General de Desarrollo Agroindustrial)
- Ávila, Agustín y Alma Cervantes, 1986. *Procesos de organización campesina en las Huastecas*, Facultad de Economía de la UNAM/Conasupo, México.
- Bartra, Armando, 1976. "Colectivización o proletarización: el caso del Plan Chontalpa", en *Cuadernos Agrarios*, Año 1, No 4, octubre-diciembre.
- -----1979. *La explotación del trabajo campesino por el capital*, Ed. Macehual, México.
- -----1985. *Los herederos de Zapata*, ERA, México.

- 1996. *El México Bárbaro. Plantaciones y Monerías del sureste durante el Porfiriato*, México, El Atajo ediciones, México.
- Bartra, Armando (comp.) 2000. *Crónicas del sur. Utopías campesinas en Guerrero*, ERA, México.
- Bartra, Armando *et al.*, 1991. *Los nuevos sujetos del desarrollo rural*, Cuadernos de desarrollo de base 2, Fundación Interamericana, ADN Editores, México.
- Basagoiti, José María, 1972. *Discurso pronunciado en la ceremonia de creación de Tabamex*, 6 de noviembre, mimeo.
- Bizberg, Ilan, 1990. *Estado y sindicatos en México*, El Colegio de México, México
- Bonfil, Alfredo, 1985. "Intervenciones en la Reunión Nacional sobre la producción, comercialización e industrialización del tabaco", Álamo, Veracruz, 23 de septiembre de 1972, en Chumacero 1985.
- Bracho, Julio, 1980. "La agroindustria de tabacos mexicanos: relaciones de producción y proceso de trabajo", en *Coyoacán*, Año III, No 9, julio-septiembre, pp. 129-136.
- 1990. "Conflicto en el tabacal: campesinos, técnicos y sindicatos en Tabamex: 1972-1974", en *Revista Mexicana de Sociología*, Año 52, No 2, abril-junio de 1990, pp. 65-92.
- Camacho, Manuel, 1988. *El futuro inmediato*. UNAM-Siglo XXI, México.
- Carton de Grammont, Hubert, 1989. "La Unión General de Obreros y Campesinos de México", en HCAM 1989.
- , 1992. "Reflexiones sobre el mercado de trabajo en el campo latinoamericano", en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 1, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM.
- , 2001. *El Barzón. Clase media, ciudadanía y democracia*, mimeo (en prensa).
- Castellón Fonseca, Francisco Javier, 1992. "Tabaco y Modernización en Nayarit (1930-1990)", en *Memoria del 75 Aniversario del estado de Nayarit, 1917-1992*, Gobierno del Estado de Nayarit., pp. 38-45.
- Ceballos, Hilda, Manuel Díaz Pineda e Ivan Gomescésar, 1985. *La organización campesina y la integración vertical de la agricultura: el caso de los tabaqueros de Nayarit*,

Centro de Investigación para el Desarrollo Rural Integral, Secretaría de Programación y Presupuesto, México.

- CEPAL 1982, *Economía campesina y agricultura empresarial. Tipología de productores del agro mexicano*, México, Siglo XXI, 1986.

- CEPAL-FAO 1996. *Agricultura de contrato en los países en desarrollo: aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México*, LC/L.989 RLC/96/14-RLCP-01, 2 de septiembre (Documento preparado por David Runsten y Nigel Key).

- CEPAL 1998. "Panorama Social de América Latina", en *Notas de la CEPAL*, No 12 especial, septiembre, Santiago de Chile.

- Chapela, Gonzalo, 1998. *La organización campesina forestal en el cambio liberal mexicano: 1980-1992*, Tesis de Doctorado en Antropología, Facultad de filosofía y Letras, UNAM.

- Chumacero, Antonio, 1985. *Origen de una empresa pública. El caso de Tabacos Mexicanos*, Universidad Autónoma de Nayarit.

- Clairmonte, Frederick, 1979. "Las siete hermanas del tabaco", en *Comercio Exterior*, abril, pp. 449-451.

- -----, 1983. "La dinámica del oligopolio mundial del tabaco", en *Comercio Exterior*, vol. 33, No 6, junio, pp. 530-540.

- De la Fuente, Juan y Horacio Mackinlay, 1994. "El movimiento campesino y las políticas de concertación y desincorporación de las empresas paraestatales: 1989-1994", en Mario Bassols (coord.), *Campo y Ciudad en una era de transición*, Departamento de Sociología, UAM-I, México, pp. 105-146.

- De la Garza, Enrique, 1990. "La crisis del sindicalismo en México", en Graciela Bensusán (coord.), *Estado y Sindicatos en México*, UAM-Xochimilco-Fundación Ebert.

- -----, 1992. "Siete tesis acerca de la reestructuración del corporativismo en México", ponencia presentada en el Congreso de Sociología de Xalapa, Veracruz, México.

- De Janvry, Gordillo y Sadoulet, 1997. *Mexico's Second Agrarian Reform*, Center for U.S.-Mexican Studies, Universidad de California, San Diego.

- De Teresa, Ana Paula y Carlos Cortés Ruiz, (coords.) 1996. "La Nueva Relación campo-ciudad y la pobreza rural", Vol II de la obra en 4 Vols.: Hubert. C. de Grammont y Héctor Tejera Gaona, (Coordinadores Generales), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, INAH, UAM-UNAM-Plaza y Valdés, México.

- Díaz Jiménez, María Antonia, Fabiola González Román y Micaela Serrano Cuevas, 1994. *La fuerza de trabajo indígena en un cultivo de exportación: el tabaco de Nayarit*. Tesis de licenciatura en Economía, Universidad Autónoma de Nayarit.
- Díaz Romo, Patricia y Samuel Salinas-Alvarez. "Huicholes, tabaco y plaguicidas", en *Joseph C. Winter, El regalo de los hombres venado. El tabaco utilizado por los nativos norteamericanos*
- Domike A. y Rodríguez, G, 1979. *Agroindustria en México. Estructura de los sistemas y oportunidades para empresas campesinas*, CIDE, proyecto FAO/PNUD/SRA, México.
- Dominguez, Caroline, 1994. "Nouvelles articulations entre petite agriculture et agro-industrie. Le secteur tabacole a Misiones (Argentine)", en *Economie Rurale* No 223, Septiembre-octobre, Paris.
- D.P.T. 1972, "Decreto Presidencial" que crea Tabamex, en: *Diario Oficial de la Federación*, 4 de noviembre (en Chumacero 1985: 275-279).
- ELM 1996. Empresas La Moderna, *From Seed to Market: Empresas La Moderna's Agro-Technology Integration*, Harvard Business School, NI-596-113, mayo 21
- Encinas, Alejandro, Juan de la Fuente, Horacio Mackinlay y Gonzalo Chapela, 1995. "Movimiento Campesino y modernización neoliberal" (pp. 11-65), en A. Encinas (coord.), *El campo mexicano en el umbral del siglo XXI*, 1995, Espasa Calpe, México.
- Feder, Ernest, 1979. *El imperialismo fresa, una investigación sobre los mecanismos de la dependencia en la agricultura mexicana*, Ed. Campesina, México.
- Fernández, María Teresa y Fernando Rello, 1990. "Las Uniones de ejidos y otras organizaciones regionales en México", en Fernando Rello (coord.) 1990.
- Foladori, Guillermo, 1981. *Polémica en torno a las teorías del campesinado*, Escuela Nacional de Antropología e Historia, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México
- Fox, Jonathan y Gustavo Gordillo, 1991. "Entre el Estado y el mercado: perspectivas para un desarrollo autónomo en el campo mexicano", en Armando Bartra *et al.*, 1991.
- Garza, Laura Elena y María Luisa Gonzaga 1992. "Vaquerías. Proyecto piloto de la renovación agraria", en *Cuadernos Agrarios*, Nueva época, año 2, núm 5-6, mayo-diciembre.
- Gazcón Mercado, Julián, 1988. *Tabaco: testimonio de una lucha campesina*, Universidad Autónoma de Nayarit.

- Giarracca, Norma, 1983. *La subordinación del campesinado a los complejos agroindustriales. El tabaco en México*, Tesis de Maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, julio.
- -----, 1985. "Complejos agroindustriales y la subordinación del campesinado. Algunas reflexiones y el caso de los tabacaleros mexicanos", en *Estudios Rurales Latinoamericanos*, Bogotá, Vol. 8, No. 1, enero-abril.
- Giarracca, Norma (coord.), 2000. *Tucumanos y tucumanas. Zafra, trabajo, migraciones e identidad*, Ed. La Colmena, Buenos Aires.
- Gomezjara, Francisco y Silvia Millán, 1982. "El tabaco no es humo, es lucha", en *La lucha por la tierra debe ser contra el capital*, Ediciones Nueva Sociología, México.
- González Castañeda, Héctor, 1995. "El tabaco: la mayor derrama económica para Nayarit", en *Unir*, Revista Trimestral de Vinculación de la Universidad Autónoma de Nayarit, No 3, enero-marzo (pp. 20-30).
- González López, Guillermo José, 1971. *Cultivo e industrialización de tabaco oriental o aromático en los Valles Centrales del estado de Oaxaca*. Tesis de Licenciatura en Agronomía, Universidad Autónoma Chapingo, México.
- González Sierra, José, 1987. *Monopolio del humo*, Colección Historias Veracruzanas, No 5, Universidad Veracruzana, México.
- Gordillo, Gustavo, 1988a. *Estado, mercado y movimiento campesino*, México, Plaza y Valdés.
- -----, 1988b. *Campesinos al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina*. Siglo XXI editores, México.
- Gordillo, Gustavo y Fernando Rello, 1981. "Ejido y luchas agrarias", en *Solidaridad*, 4a época, No 11, septiembre.
- Gras, Carla, 1995. "Formas de integración en el complejo tabacalero", en *Agroindustrias del noroeste, el papel de los actores sociales*, Editorial La Colmena, Buenos Aires.
- Heredia, Enedina y Bertha Villaseñor, 1987. *La industria cigarrera en Tepic: su origen, desarrollo y efectos en la estructura económica social de Nayarit*, Tesis de licenciatura, Escuela de Economía, Universidad Autónoma de Nayarit.
- Hernández, Luis y Jonathan Fox, 1990. *La Unión de Ejidos Lázaro Cárdenas*. Cuadernos de desarrollo de base 1., Fundación Interamericana, México.

- HCAM 1989. *Historia de la Cuestión Agraria Mexicana. Política estatal y conflictos agrarios, 1950-1970*, Tomo 8, Siglo XXI-CEHAM (Centro de Estudios Históricos sobre el Agrarismo en México), México.
- ----- 1990 a. *El cardenismo; un parteaguas histórico en el proceso agrario (1934-1940)*, No 5, dos tomos.
- ----- 1990 b. *Los tiempos de la crisis (1970-1982)*, No 9, 2 tomos,
- Hodgson, G., 1988. *Economics and Institutions. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Hoffman, Odile. "Renovación de los actores sociales en el campo: un ejemplo del sector cafetalero", en *Estudios Sociológicos* 10, No 30, sept.-dic.
- IEPES 1982. Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales, Comisión de Estudios sobre el Tabaco, *El Tabaco*, Partido Revolucionarios Institucional, México, mimeo.
- INEGI 1999. *Estadísticas Históricas de México*, Tomo I, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- ----- 2000. *Anuario Estadístico. Nayarit*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- INEGI-SPP 1987. *Cuaderno de Información para la Planeación. Nayarit*. INEGI-Secretaría de Programación y Presupuesto.
- Jáuregui, Jesús, Murilo Kuschick, Hilario Itargo, Ana Isabel García Torres 1980. *Tabamex: un caso de integración vertical de la agricultura*, México, Nueva Imagen.
- J.P.L.N. 1998. López Novo Joaquín, "Clientelismo", en Salvador Giner, Emilio Lamo de Espinosa, Cristóbal Torres (eds.), *Diccionario de Sociología*, Ciencias Sociales-Alianza Editorial, Madrid.
- Key, Nigel y David Runsten, 1999. "Contract Farming, Smallholders, and Rural Development in Latin America: The Organization of Agroprocessing Firms and the Scale of Outgrower Production", en *World Development* Vol. 27, No. 2.
- Krippner, Greta, 1997, "The Politics of Privatization in Rural Mexico", en *Politics & Society*, Vol. 25 (1): 4-33.
- Ladrón de Guevara, Eduardo, 1977. *Importancia económica del tabaco en el Estado de Nayarit*, Tesis de Licenciatura en Economía, Facultad de Economía, Universidad de Guadalajara, 1977.

- Lanzaro, Jorge Luis, 1986. *Sindicatos y sistema político*, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo.
- Lara Flores, Sara, 1993. "El papel de las mujeres en la estructuración de los mercados de trabajo urbanos", ponencia presentada en el *13º Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas*, México, 28 de julio-5 de agosto.
- -----, 1996. "Mercado de trabajo rural y organización laboral en el campo mexicano", en Hubert Carton de Grammont, *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, UNAM-Plaza y Valdés, México.
- -----, 1997. *Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible del trabajo en la agricultura mexicana*, Procuraduría Agraria-Juan Pablos Editor, México.
- Lenin, Vladimir Illich, 1976. *El desarrollo del capitalismo en Rusia*, Ed. Progreso, Moscú.
- Léonard, Eric, 2000. "Nuevas formas de intervención en el agro y reconstrucción de las clientelas rurales en la Sierra de Los Tuxtlas", en Eric Léonard y Emilia Velásquez (coords.), *El Sotavento veracruzano. Procesos sociales y dinámicas territoriales*, CIESAS-Golfo/IRD (Institut de Recherche pour le Développement), pp. 129-142.
- Ley Agraria 1992. Edición de la Procuraduría Agraria, México.
- L.F.R.A. 1971. "Ley Federal de Reforma Agraria", en *Diario Oficial de la Federación*, 16 de abril, México.
- Llanos Lerma, Raúl, 1970. "La producción de tabaco y su proyección nacional", en *Revista del México Agrario*, Año III, Vol. III, mayo-junio, pp. 59-94.
- Mackinlay, Horacio, 1991. "La política de reparto agrario en México (1917-1990) y las reformas al artículo 27 constitucional", en Alejandra Massolo, *et al.*, *Procesos Rurales y Urbanos en el México actual*, Departamento de Sociología, UAM-Iztapalapa, México, pp. 117-167.
- -----, 1996. "La CNC y el Nuevo Movimiento Campesino (1989-1994)", en Hubert Carton de Grammont (coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, México, IIS UNAM, Plaza y Valdés, pp. 165-238.
- -----, 2001. "Crisis and Change in Traditional Corporatist Relations: Rural Producer Organizations and the State in México", en Kevin J. Middlebrook (comp.), *Dilemmas of Change in Mexican Politics*, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego (en prensa).

- Mackinlay, Horacio y Juan de la Fuente, 1993. "El Programa Nacional de Solidaridad y el sector rural", en la revista *Tiempo Sociológico*, no 2/3, septiembre 1993-abril 1994, Licenciatura en Sociología, UAM-I, pp. 5-13.
- -----, 1996. "Las reformas a la legislación y a la política crediticia relativas al medio rural", en H. C. de Grammont-Héctor Tejera Gaona, (Coordinadores Generales), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*, INAH, UAM, IIS UNAM, Plaza y Valdés, México.
- Malo Juvera Castañeda, Karla, 1996. *La industria cigarrera en México*, Tesis de Licenciatura en Economía, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Margulis, Mario, 1979. Contradicciones de la estructura agraria y transferencias de valor, El Colegio de México, México
- Marx, Karl, 1978. *El Capital*, Libro I, Capítulo VI (inédito), Siglo XXI, México.
- Massieu, Yolanda, 1998. "Empresas La Moderna: una multinacional mexicana, un nuevo actor social en la agricultura", ponencia presentada en el *Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericanos (LASA)*, Chicago, 24-26 de septiembre de 1998
- Mestries, Francis, 1997. "La crisis financiera rural y el Agrobarzón", en *Cuadernos Agrarios*, No 15, enero-junio 1997, México.
- MIT 1972. *Mexicanización de la Industria del Tabaco*. Documento oficial del gobierno mexicano, mimeo.
- Moguel, Julio, Carlota Botey y Luis Hernández (coords.), 1992. *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*, Siglo XXI, México.
- Mondragón, Yolanda, *Cambio en la relación corporativa entre Estado y sindicatos: el caso del STRM, 1987-1994*, Tesis de Maestría, Instituto Dr. José María Luis Mora, México.
- Morett, Jesús, 1987. *Agroindustria y agricultura de contrato en México*, Ed. Pueblo Nuevo-Universidad Autónoma Chapingo, México.
- Núñez, Cristina, 1997. "Trabajo y cultura campesina en la plantación cañera del centro de Veracruz", ponencia presentada en el *XX Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericanos (LASA)*, Guadalajara, 17-19 de abril.
- North, Douglass, 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Obregón Martínez, Arturo, 1988. "El Siglo XIX. Economía y trabajo", en *Historia y Cultura del Tabaco en México*, Tabamex, México.

- Offe, Claus, 1974. "Structural Problems of the capitalist state", en K. Von Beyne, ed., *German Political Studies*, vol. 1, Sage, London.
- -----, 1984. "Crisis of Crisis Management: Elements of a Political Crisis Theory", en John Keane, ed., *Contradictions of the welfare state*, Hutchinson, Londres.
- Ortega Riquelme, Juan Manuel, 1997. "Sobre el desarrollo de la teoría del neocorporativismo", en *Revista Mexicana de Sociología*, vol 59, núm. 4, act-dic.
- Pacheco Ladrón de Guevara, Lourdes, 1990, *Nayarit. Sociedad, economía, política y cultura*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias-UNAM, 1990.
- -----, 1992. "Las cortadoras de tabaco en Nayarit", en Vania Salles & Elsie McPhail (coords.), *La investigación sobre la mujer: informes en sus primeras versiones*, Documentos de Investigación No 2, PIEM/El Colegio de México, pp. 131-229.
- -----, 1997. *Etnias de Nayarit*, SEP-CONAFE-Universidad Autónoma de Nayarit, México.
- -----, 1998. "Tabaco en Nayarit. Riqueza mundial y cultura wirrarika", ponencia presentada en el *Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU)*, Colegio de Posgraduados y Universidad Autónoma Metropolitana, Texcoco, México, octubre.
- Panitch, Leo, 1992. "El desarrollo del corporativismo en democracias liberales", en Philippe Schmitter y Gerhard Lehmbruch (comps.), *Neocorporativismo I*, Alianza Editorial, México
- Paré, Luisa, 1977, *El Proletariado agrícola en México. ¿Campesinos si tierra o proletarios agrícolas?*, Siglo XXI, México.
- Pérez Castañeda, Juan Carlos, 1998. "La regularización y la desamortización de la propiedad (comentarios al Procede)", en Julio Moguel (coord.), *Reformas agrarias, movimiento rural y el Procede*, UNAM-CONACYT-Juan Pablos Editores, México
- -----, 2001. *El nuevo sistema de propiedad agraria en México*, mimeo (en prensa).
- Pérez Espejo, Rosario, 1997. *El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la ganadería mexicana*, Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, UNAM, México.

- Pipitone, Ugo, 1994. *La salida del atraso: un estudio histórico comparativo*. CIDE-Fondo de Cultura Económica, México.
- Plaguicidas de México 1999. *Carpeta de prensa 1991-1998*. Asociación Mexicana de Arte y Cultura Popular-Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, México
- Popkin, Samuel, 1979. *The Rational Peasant. The Political Economy of Rural Society in Vietnam*, University of California Press, Berkeley-Los Angeles-London.
- Poulantzas, Nicos, 1976. "The problem of the capitalist State", en R. Blackburn, *Ideology in Social Science*, Fontana/Collins.
- Rama, Ruth y Fernando Rello, 1978. *La internacionalización de la agricultura mexicana*, División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, UNAM (mimeo).
- Rello, Fernando (coord.) 1990. *Las organizaciones de productores rurales en México*, Facultad de Economía, UNAM, México.
- Restrepo, Ivan, 1997. *Artículo de La Jornada*
- Rodríguez Canto, Adolfo, *Organización y lucha de los productores de tabaco del estado de Nayarit*, Tesis de licenciatura, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo.
- Ros, María Amparo, 1985. "La real fábrica de tabaco ¿un embrión de capitalismo?", en *Historias*, no 10, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México.
- Rutherford, M, 1994. *Institutions in Economics: the Old and the New Institutionalism*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sáinz, Luis Ignacio y Miguel Ángel Echegaray, 1988. "El Siglo XX. I. Economía y Trabajo", en *Historia y Cultura del Tabaco en México*, Tabamex, México.
- Salazar, Luis (coord.), 1997. *Elecciones y transición a la democracia en México*. Cal y Arena, México.
- Saldívar Von Wuthenau, Juan, 1991. *La desincorporación de empresas estatales en México: el caso de Tabamex*, Tesis de Licenciatura en Economía, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- SARH 1988. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, *Plan de Desarrollo Agropecuario y Forestal 1982-1988*. Nayarit, México, SARH.

- Schmitter, Philippe, 1992. *Teoría del neocorporativismo*, Universidad de Guadalajara, México.
- Schryer, Frans J., 1990. *Ethnicity and Class Conflict in Rural Mexico*, Princeton University Press, Princeton.
- Schwartzman, Simon. "Back to Weber: Corporatism and Patrimonialism in the Seventies", en J. M. Malloy, *Authoritarianism and Corporativism in Latin America*, University of Pittsburg Press.
- Shanin, Teodor, 1976. *Naturaleza y lógica de la economía campesina*, Editorial Anagrama, Barcelona
- Sifuentes, Emma Lorena, 1996. *Los mercados de fuerza de trabajo agrícolas en Nayarit en el periodo 1970-1994 y la participación femenina*, tesis de maestría, Facultad de Economía, UNAM, México.
- -----, 1999. Artículo en *Notas de INEGI*, núm. 6, Instituto Nacional de Geografía, Estadística, Informática e Historia.
- S.I.C. 1975. Secretaría de Industria y Comercio, *V Censo agrícola, ganadero y ejidal. Resultados definitivos. Estado de Veracruz*, Secretaría de Industria y Comercio, México.
- Singelmann, Peter, 2001. "Los desafíos para las uniones cañeras del PRI bajo la constelación política de México", ponencia presentada en el *Tercer Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales*, 3-6 junio.
- SRA 1998. Secretaría de la Reforma Agraria, *La transformación agraria: origen, evolución, retos y testimonios*, Secretaría de la Reforma Agraria, México.
- SSS-Papantla, 1990. Acta Constitutiva y Estatutos de la Sociedad de Solidaridad Social Tabacos Papantecos de Papantla, Veracruz.
- SSS-Tabamex 1990. Acta de entrega de bienes de Tabamex a la Sociedad de Solidaridad Social de Productores de Tabaco de Chiapas, septiembre.
- Székely, Miguel e Ivan Restrepo 1988. *Frontera agrícola y colonización*, Centro de Ecodesarrollo, México.
- Tabamex 1979. *Informe de labores agrícolas 1978-1979*, Tabacos Mexicanos S. A. de C. V, México.
- ----- 1980. Informe de labores agrícolas 1979-1980, Tabacos Mexicanos S. A. de C. V, México.

- Tabamex-INEGI, 1988. *Atlas del Tabaco en México*, Tabacos Mexicanos S.A. de C.V. e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.
- Tarrío, María y Luciano Concheiro (coords.) 1998. *La sociedad rural frente al mercado*, La Jornada Ediciones y UAM-Xochimilco, México.
- Teubal, Miguel, *et al.*, 1982. *El desarrollo agroindustrial y los sistemas no alimentarios: tabaco*, Cuadernos técnicos para el desarrollo agroindustrial, Coordinación General de Desarrollo Agroindustrial (CODAI), Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, México.
- Tortajada, Rafael, 1985. "El tabaco en Nayarit. 1927-1972", en Chumacero 1985.
- Trajtenber, Raúl, 1977. *Un enfoque sectorial para el estudio de la penetración de las empresas transnacionales en América Latina*, ILET (Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales), México.
- UNORCA 1989. *Documentos para la Historia*, Costa-Amic Editores, México.
- UNTP, 1993. *Minuta del Consejo de la Unión Nacional de Productores de Tabaco*, Ciudad de México, 5 de agosto.
- Valtierra Pacheco, Esteban, 1984. *La evolución del complejo sectorial tabacalero (1765-1982)*, Tesis de licenciatura, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo.
- Vigorito, Raúl, 1979. "Criterios metodológicos para el estudio de los complejos agroindustriales", en *El desarrollo agroindustrial y la Economía internacional*, Documentos de trabajo para el desarrollo agroindustrial, No 1, Coordinación General de Desarrollo Agroindustrial (CODAI), Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, México.
- Weber, Max. *La Lógica Protestante y el espíritu del capitalismo*, FCE, México.

Nayarit: Desglose del costo del cultivo por hectárea del tabaco burley semisombra  
y proporción de jornales, maquilas e insumos  
temporada 1996-1997

CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Jornales	Maquilas	Insumos
1. Reparación cercos	cuota	1	75.00	75.00	75.00		
2. Preparación tierras							
1- 1a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
2- Arada	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
3- 2a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
4- Volcada	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
5- 3a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
6- 4a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
3. Plantación							
1- Pre-riego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
2- Valor planta	unidad	20	44.00	880.00			980.00
3- Flete planta	cuota	1	50.00	50.00		50.00	
4- Rayado con tractor	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
5- Plantación	cuota	1	180.00	180.00	180.00		
6- Plantación supervisión	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
7- Fumigada	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
4. Primer beneficio							
1- Flete fertilizante	cuota	1	25.00	25.00		25.00	
2- 1a aplicación	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
3- 1er cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
4- Borra	cuota	1	180.00	180.00	180.00		
5- 1eriego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
5. Segundo beneficio							
1- 2o cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- 1a limpia con azadón	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
3- 2a aplicación	maquila	1	30.00	30.00		30.00	
4- 2o riego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
6. Tercer beneficio							
1- 3er cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- 2a limpia	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
3- 3a aplicación	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
4- Flete fertilizante	cuota	1	18.00	18.00		18.00	
5- Aplicación fertilizante	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
6- 4a aplicación	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
7. Cuarto beneficio							
1- 3er riego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
2- 4o cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
3- 5a aplicación	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
4- 4o riego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
8. Capa y deshoje							
1- 1er Deshoje y capa	jornal	6	30.00	180.00	180.00		
2- 2o Deshoje	jornal	4	30.00	120.00	120.00		
3- 3er Deshoje y 2a capa	jornal	3	30.00	90.00	90.00		
4- Limpia hoja primaria	jornal	3	30.00	90.00	90.00		
5- 6a aplicación	maquila	1	90.00	90.00		90.00	
9. Ramadas y galerías							
1- Madera para ramada	pieza	14	4.20	58.80			30.80
2- Palapa para ramada	pieza	100	1.50	150.00			150.00
3- Construcción ramada	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
4- Madera para galería	pieza	109	4.20	457.80			228.90
5- Palapa para galería	pieza	350	1.50	525.00			525.00
6- Construcción galería	jornal	6	30.00	180.00	180.00		
10. Corte y ensarte							
1- Ensarte	sarta	800	3.00	2,400.00	2,400.00		
11. Movimiento de galería							
1- Acarreo y carga de sargas	jornal	19	30.00	570.00	570.00		
2- Rest. dest. y limpia	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
3- Limpia, funba y chapul	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
4- Enfardado	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
12. Entrega a almacenes							
1- Recoge y flete de sarta	fardos	40	7.50	300.00		300.00	
2- Carga de camiones	cuota	1	30.00	30.00		30.00	
13. Control fitosanitario							
1- Desvare	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- Barbecho	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
14. Material e insumos							
1- 1a aplicación hasta 6a aplicación		1	752.00	752.00			752.00
7- 1a Fertilización	kg	300	2.49	747.00			748.20
8- 2a Fertilización	kg	200	1.66	332.00			332.60
9- Hilo para galería	kg	6	7.02	42.12			42.09
10- Hilo para ensarte	kg	46	7.02	322.92			322.69
11- Alambre para galería	kg	17.5	6.50	113.75			113.75
12- Deshujante							
<b>Total</b>				<b>14169.39</b>	<b>5295.00</b>	<b>4393.00</b>	<b>4226.03</b>
Porcentaje					37.37	31.09	29.83

**Nayarit: Desglose del costo del cultivo por hectárea del tabaco burley sombra mata  
y proporción de jornales, maquilas e insumos  
temporada 1996-1997**

CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Jornales	Maquilas	Insumos
<b>1. Reparación cercos</b>	cuota	1	75.00	75.00	75.00		
<b>2. Preparación tierras</b>							
1-1a. rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
2-Arada	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
3-2a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
4-Volteada	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
5-3a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
6-4a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
<b>3. Plantación</b>							
1-Pre-nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
2-Valor planta	millar	20	49.00	980.00			980.00
3-Flete planta	cuota	1	50.00	50.00		50.00	
4-Rayado con tractor	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
5-Plantación	cuota	1	180.00	180.00	180.00		
6-Plantación supervisión	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
7-Fumigada	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
<b>4. Primer beneficio</b>							
1-Flete fertilizante	cuota	1	50.00	50.00		50.00	
2-1a aplicación	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
3-1er cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
4-Florja	cuota	1	180.00	180.00	180.00		
5-1er nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>5. Segundo beneficio</b>							
1-2o cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2-1a limpia con azadón	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
3-2a aplicación	maquila	1	30.00	30.00		30.00	
4-2o nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>6. Tercer beneficio</b>							
1-3er cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2-2a limpia	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
3-3a aplicación	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
4-Flete fertilizante	cuota	1	18.00	18.00		18.00	
5-Aplicación fertilizante	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
6-4a aplicación	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
<b>7. Cuarto beneficio</b>							
1-3er nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
2-4o cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
3-5a aplicación	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
4-4o nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>8. Capa y deshije</b>							
1-1er Deshije y capa	jornal	6	30.00	180.00	180.00		
2-2o Deshije	jornal	4	30.00	120.00	120.00		
3-6a aplicación	maquila	1	90.00	90.00		90.00	
<b>9. Acondicionamiento de galerón</b>							
1-Limpia de galerón	jornal	1.5	30.00	45.00			45.00
2-Acarreo de cortinas	flete	1	6.00	6.00			6.00
3-Puesta cortinas	cuota	1	6.00	6.00			6.00
4-Quitar cortinas	cuota	1	6.00	6.00			6.00
5-Acarreo cortinas	flete	1	6.00	6.00			6.00
6-Mantenimiento galerón	cuota	1	1,100.00	1,100.00		1,100.00	
7-Reposición cortinas	cuota	1	165.00	165.00		165.00	
<b>10. Corte y ensarte</b>							
1-Acarreo de cuje	cuota	1	42.00	42.00	42.00		
2-Corte	cuota	1	1,140.00	1,140.00	1,140.00		
3-Acarreo	maquila	1	190.00	190.00		190.00	
4-Revisión carga	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
5-Ensarte hoja cada	sarta	15	3.00	45.00	45.00		
6-Reposicion de cuje	pieza	300	0.67	201.00			199.80
7-Reposición de traneos	cuota	1	50.00	50.00		50.00	
<b>11. Despiques</b>							
1-Despiques	cuota	1	870.00	870.00	870.00		
2-Transporte de cuadrilla	flete	1	75.00	75.00		75.00	
3-Supervision despique	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
4-Acarreo equipo para despique	flete	1	40.00	40.00		40.00	
5-Acarreo cuje	flete	1	40.00	40.00		40.00	
6-Reparación equipo	cuota	1	40.00	40.00	40.00		
<b>12. Entrega a almacenes</b>							
1-Flete a planta	fardos	40	7.00	280.00		280.00	
2-Carga de camiones	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
<b>13. Control fitosanitario</b>							
2-Barticho	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
<b>14. Material e insumos</b>							
1-1a aplicación hasta 6a aplicación		1	752.00	752.00			752.00
7-1a Fertilización	kg	600	2.63	1,578.00			1,578.00
8-2a Fertilización	kg	200	1.66	332.00			332.00
9-Hillo para fardos y cortinas	kg	6	7.02	42.12			59.63
10-Hillo para ensartes	kg	46	7.02	322.92			7.02
11-Deslujante	lt	9		634.74			634.74
<b>Total</b>				<b>14,052.00</b>	<b>3,532.00</b>	<b>5,908.00</b>	<b>4,610.99</b>
<b>Porcentaje</b>					<b>25.14</b>	<b>42.04</b>	<b>32.81</b>

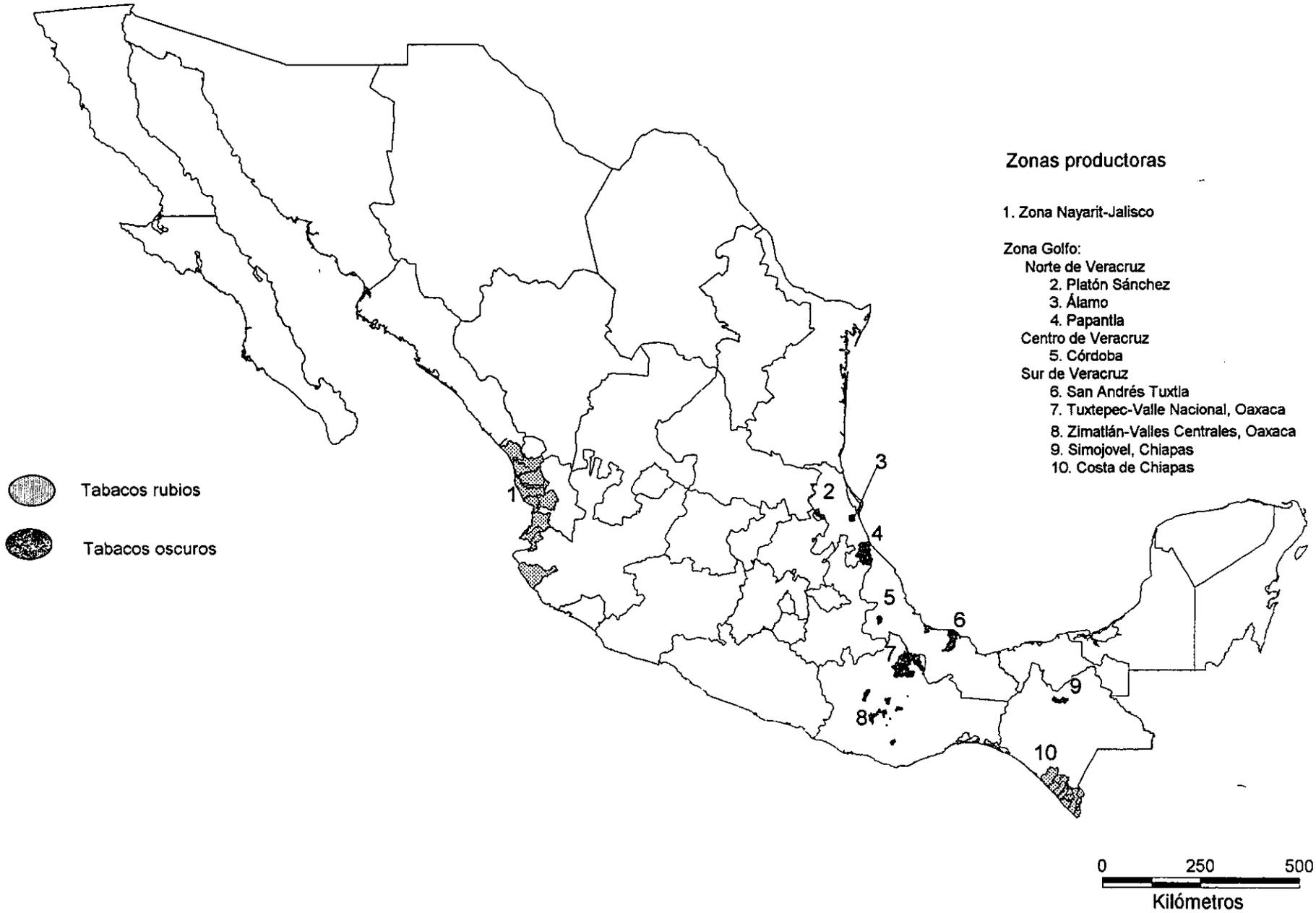
**Nayarit: Desglose del costo del cultivo por hectárea del tabaco virginia horns (Tadesa)  
y proporción de jornales, maquilas e insumos  
temporada 1996-1997**

CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Jornales	Maquilas	Insumos
<b>1. Reparación cercos</b>	cuota	1	75.00	75.00	75.00		
<b>2. Preparación tierras</b>							
1-1a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
2-Arada	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
3- 2a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
4- Volteada	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
5- 3a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
6- 4a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
<b>3. Plantación</b>							
1- Pre-nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
2- Valor planta	millar	20	49.00	980.00			980.00
3- Flete planta	cuota	1	50.00	50.00		50.00	
4- Rayado con tractor	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
5- Plantación	cuota	1	180.00	180.00	180.00		
6- Plantación supervisión	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
7- Fumigada	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
<b>4. Primer beneficio</b>							
1- Flete fertilizante	cuota	1	27.00	27.00		27.00	
2- 1a aplicación	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
3- 1er cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
4- Borra	cuota	1	180.00	180.00	180.00		
5- 1er nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>5. Segundo beneficio</b>							
1- 2o cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- 1a limpia con azadón	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
3- 2a aplicación	maquila	1	30.00	30.00		30.00	
4- 2o Riego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>6. Tercer beneficio</b>							
1- 3er cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- 2a limpia	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
3- 3a aplicación	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
4- Flete fertilizante	cuota	1	7.50	7.50		7.50	
5- 2a aplicación fertilizante	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
6- 4a aplicación	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
<b>7. Cuarto beneficio</b>							
1- 3er Riego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
2- 4o Cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
3- 5a Aplicación	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
<b>8. Capa y deshije</b>							
1- 1er Deshije y capa	jornal	6	30.00	180.00	180.00		
2- 2o Deshije	jornal	4	30.00	120.00	120.00		
3- 3a aplicación	maquila	1	90.00	90.00		90.00	
4- Limpia hoja primaria	jornal	3	30.00	90.00	90.00		
5- 4o riego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>9. Corte de verde</b>							
1- Corte de verde	kg	15500	0.18	2,790.00	2,790.00		
2- Flete de verde	cuota	1	450.00	450.00		450.00	
3- 5o nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>10. Entrega a almacenes</b>							
1- Recibo y flete de fardos	fardos	67	4.50	301.50		301.50	
2- Carga de camión	cuota	1	30.00	30.00		30.00	
<b>13. Control fitosanitario</b>							
1- Desware	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- Barbecho	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
<b>14. Material e Insumos</b>							
1- 1a aplicación hasta 6a aplicación		1	752.00	752.00			752.00
7- 1a Fertilización	kg	300	2.49	747.00			747.00
8- 2a Fertilización	kg	100	1.66	166.00			166.00
9- Deshujante	lt	9		634.7			634.70
<b>Total</b>				<b>12,650.70</b>	<b>4,185.00</b>	<b>5,186.00</b>	<b>3,279.70</b>
<b>Porcentaje</b>					<b>33.08</b>	<b>40.99</b>	<b>25.93</b>

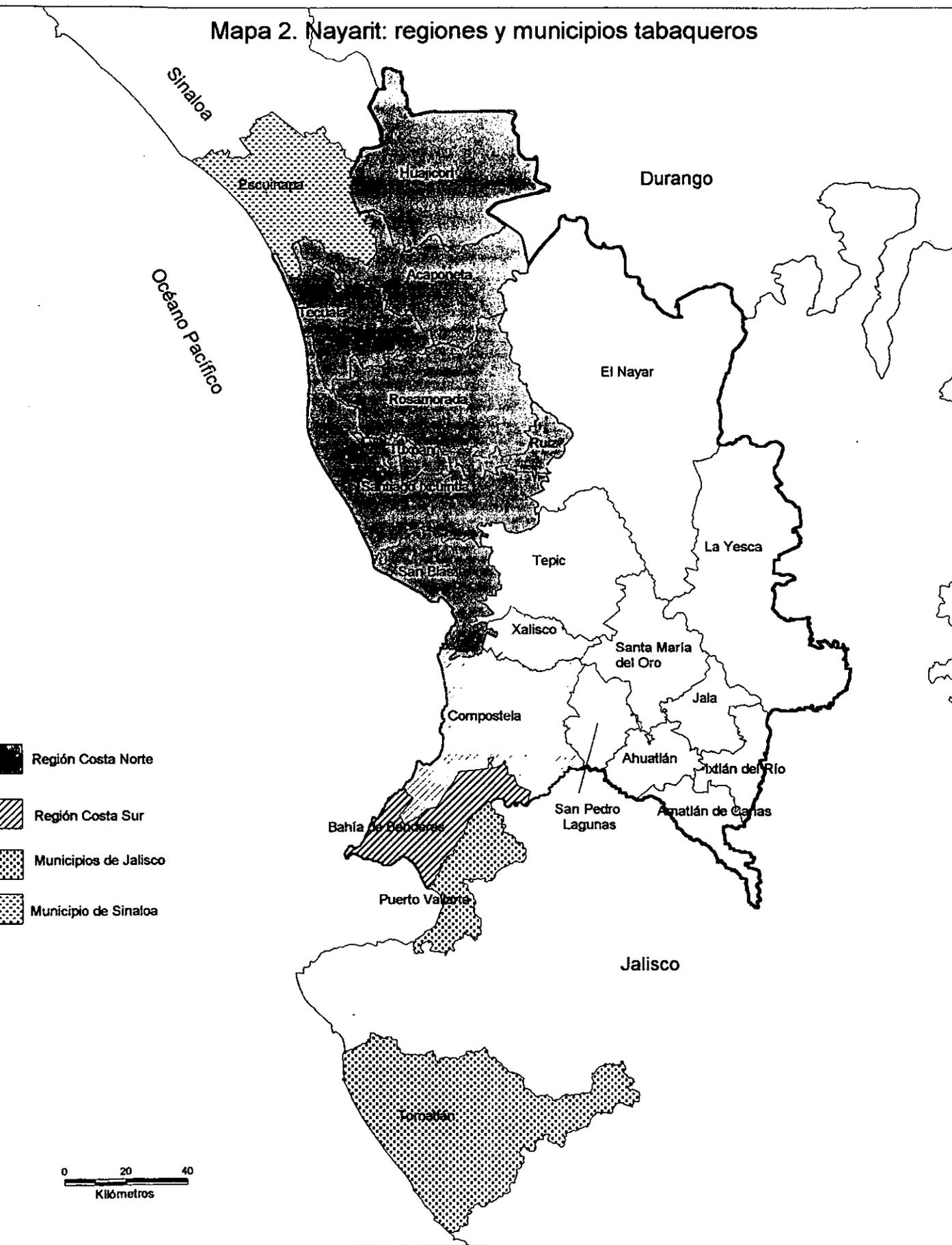
**Nayarit: Desglose del costo del cultivo por hectárea del tabaco virginia sarta sol  
y proporción de jornales, maquilas e insumos  
temporada 1996-1997**

CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Jornales	Maquilas	Insumos
<b>1. Reparación cercos</b>	cuota	1	75.00	<u>75.00</u>	75.00		
<b>2. Preparación tierras</b>							
1-1a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
2-Arada	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
3- 2a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
4- Voiteada	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
5- 3a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
6- 4a rastreada	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
<b>3. Plantación</b>							
1- Pre nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
2- Valor planta	millar	20	49.00	980.00			980.00
3- Flete planta	cuota	1	50.00	50.00		50.00	
4- Rayado con tractor	maquila	1	150.00	150.00		150.00	
5- Plantación	cuota	1	180.00	180.00	180.00		
6- Plantación supervisión	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
7- Fumigada	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
<b>4. Primer beneficio</b>							
1- Flete fertilizante	cuota	1	18.00	18.00		18.00	
2- 1a aplicación	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
3- 1er cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
4- Borra	cuota	1	180.00	180.00	180.00		
5- 1er nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>5. Segundo beneficio</b>							
1- 2o cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- 1a limpia con azadón	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
3- 2a aplicación	maquila	1	30.00	30.00		30.00	
4- 2o nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>6. Tercer beneficio</b>							
1- 3er cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- 2a limpia	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
3- 3a aplicación	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
4- 4a aplicación	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
5- 3er nego	maquila	1	350.00	350.00		350.00	
<b>7. Cuarto beneficio</b>							
1- 5a aplicación	jornal	2	30.00	60.00	60.00		
2- 4o cultivo	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
<b>8. Capa y deshoje</b>							
1- 1er Deshoje y capa	jornal	6	30.00	180.00	180.00		
2- 2o Deshoje	jornal	4	30.00	120.00	120.00		
3- 6a aplicación	maquila	1	90.00	90.00		90.00	
<b>9. Ramadas y galerías</b>							
1- Madera para ramada	pieza	14	4.20	58.80			58.80
2- Palapa para ramada	pieza	100	1.50	150.00			150.00
3- Construcción ramada	jornal	1	30.00	30.00	30.00		
4- Madera para galería	pieza	109	4.20	457.80			457.80
5- Construcción galería	jornal	4	30.00	120.00	120.00		
<b>10. Corte y ensarte</b>							
1- Ensarte	sarta	625	3.00	<u>1,875.00</u>	1,875.00		
<b>11. Movimiento de galería</b>							
1- Acarreo y almacén de sarta	jornal	14	30.00	420.00	420.00		
2- Res. dest y limpias	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
3- Limpia, tumba y chapul	jornal	7	30.00	210.00	210.00		
4- Enfardado	jornal	4	30.00	120.00	120.00		
<b>12. Entrega a almacenes</b>							
1- Recolección y flete de sarta	fardos	40	7.50	300.00		300.00	
2- Carga de camiones	cuota	1	30.00	30.00		30.00	
<b>13. Control fitosanitario</b>							
1- Desvare	maquila	1	120.00	120.00		120.00	
2- Barbecho	maquila	1	250.00	250.00		250.00	
<b>14. Material e insumos</b>							
1- 1a aplicación hasta 6a aplicación		1	752.00	752.00			752.00
7- 1a Fertilización	kg	200	2.49	498.00			498.00
8- Hillo galería	kg	6	7.02	42.12			42.12
9- Hillo ensarte	kg	34	7.02	238.68			238.68
10- Deshojante	lt	9		634.7			634.70
<b>Total</b>				<b>12,060.10</b>	<b>4,230.00</b>	<b>4,018.00</b>	<b>3,812.10</b>
<b>Porcentaje</b>					<b>35.07</b>	<b>33.32</b>	<b>31.61</b>

Mapa 1. Ubicación de las principales zonas productoras de tabaco en la República Mexicana en la época de Tabamex

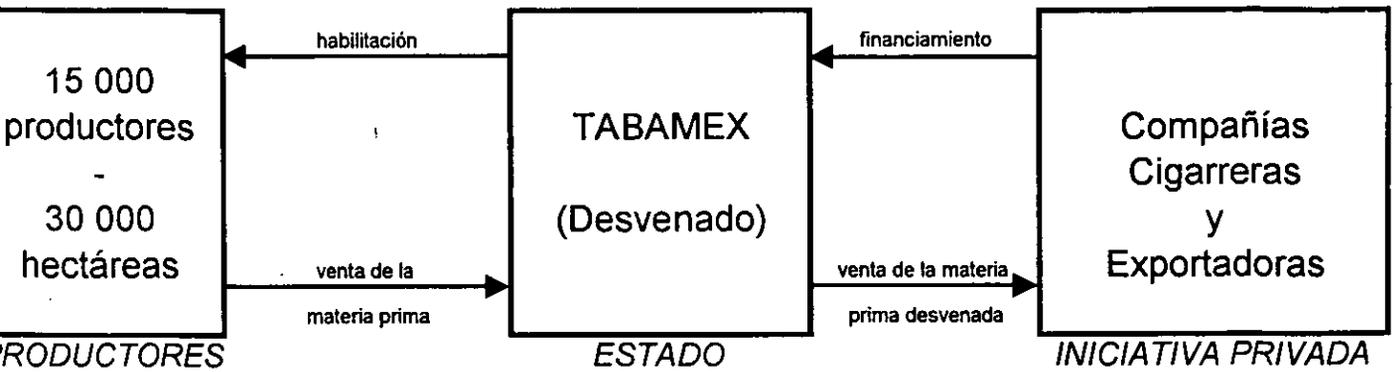


Mapa 2. Nayarit: regiones y municipios tabaqueros

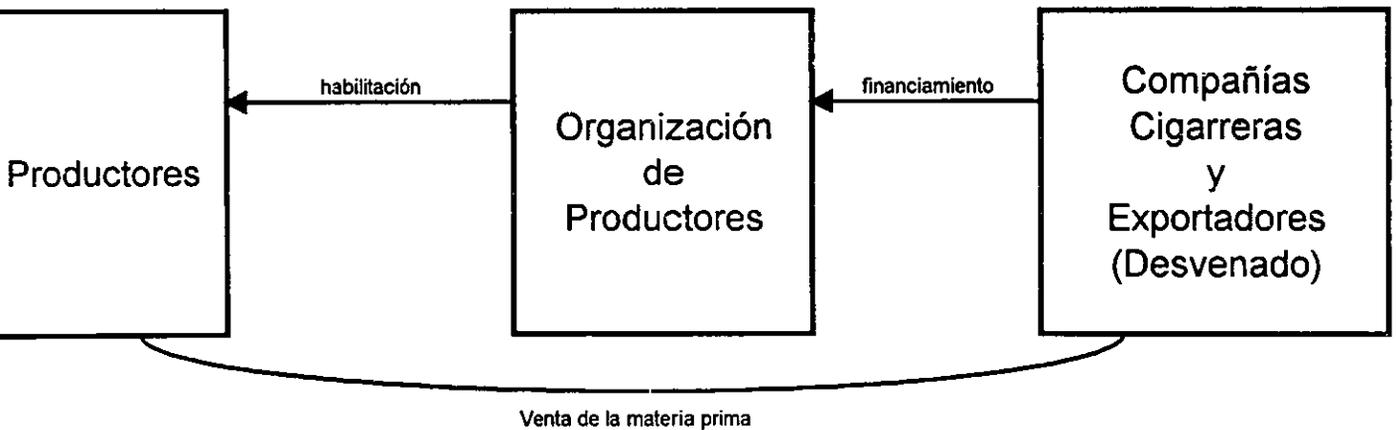


Esquema 1

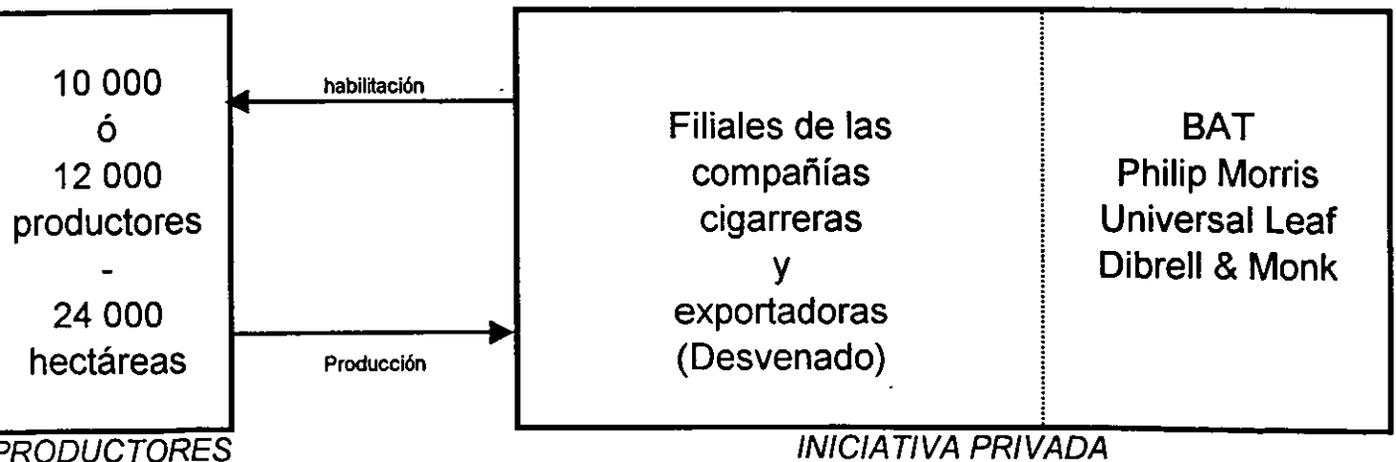
EPOCA DE TABAMEX (1972-1990)

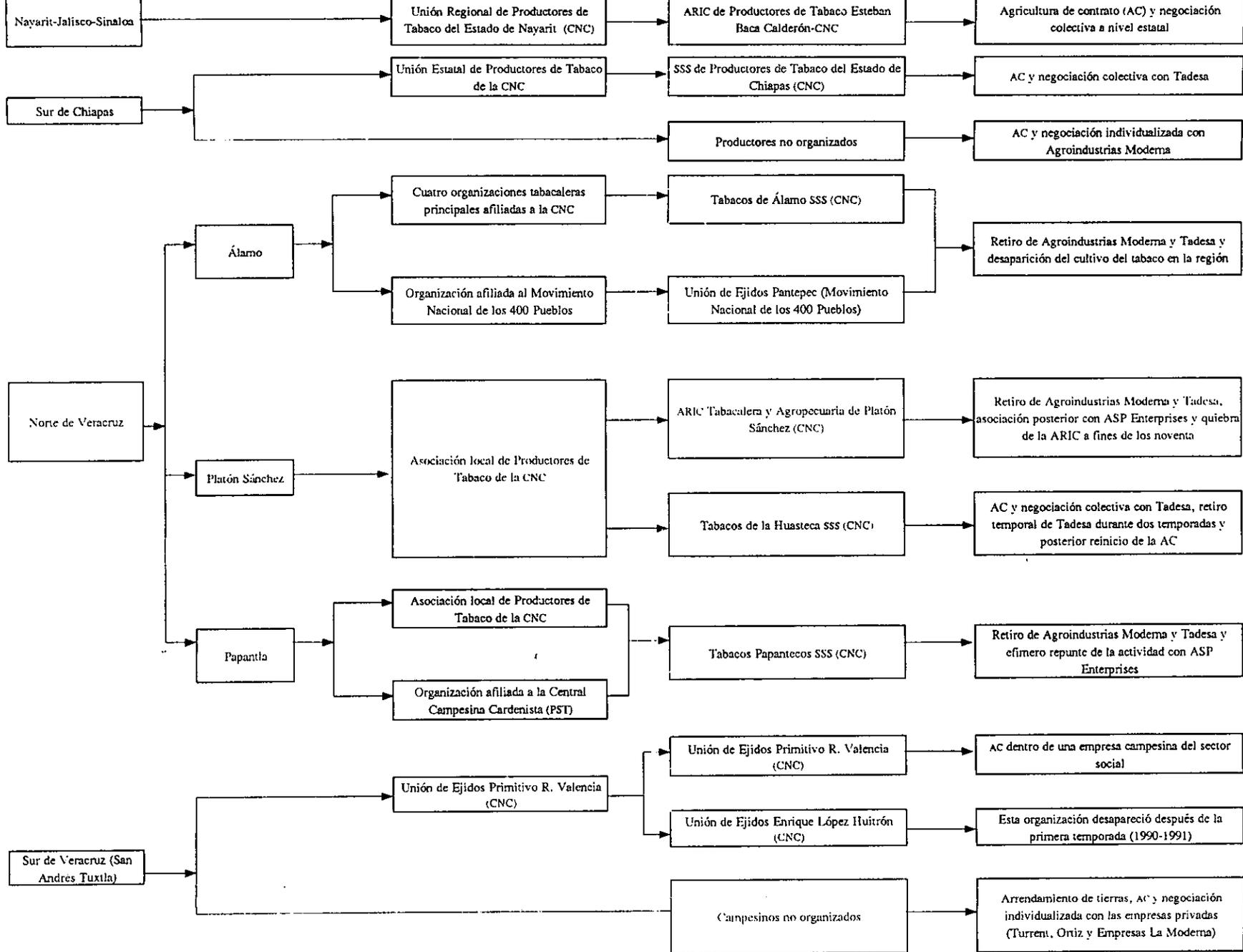


PROYECTO INICIAL (1989)



RESULTADO DE LA PRIVATIZACIÓN (1991 - )





### Esquema 3

#### Nuevos arreglos institucionales (NAI) en la rama de tabaco

**Ausencia de NAI:**

Tabacos de Álamo SSS y Unión de Ejidos Pantepec, Álamo  
Tabacos Papantecos SSS, Papantla  
ARIC de Platón Sánchez (a partir del año 2000)

**NAI de mercado:**

Productores de Chiapas con Agroindustrias Moderna  
Productores de San Andrés Tuxtla no afiliados a la UEPRV  
Productores libres de Papantla con Tadesa (a fines de los noventa)

**NAI societal:**

Tabacos de la Huasteca SSS, Platón Sánchez  
Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia (San Andrés Tuxtla)

**NAI corporativo:**

ARIC de Nayarit durante la década de los noventa  
ARIC de Platón Sánchez durante la década de los noventa

Años	Superficie cosechada Nayarit (hectáreas)	Producción Nayarit (toneladas)	Rendimientos Nayarit (toneladas/hectáreas)	Superficie cosechada resto del país*	Producción resto del país	Rendimientos resto del país	Total Nacional superficie cosechada	Total Nacional producción	Total Nacional rendimientos
1946	16,205	17,076	1.05	20,430	18,860	0.92	36,635	35,936	0.98
1947	17,825	21,780	1.22	22,762	18,651	0.82	40,587	40,431	1.00
1948	16,340	18,537	1.13	19,369	16,957	0.88	35,709	35,494	0.99
1949	15,700	17,584	1.12	19,118	16,238	0.85	34,818	33,822	0.97
1950	15,801	18,351	1.16	19,194	16,649	0.87	34,995	35,000	1.00
1951	15,750	18,733	1.19	19,507	16,747	0.86	35,257	35,480	1.01
1952	15,790	19,606	1.24	19,694	16,433	0.83	35,484	36,039	1.02
1953	15,802	19,110	1.21	20,185	17,608	0.87	35,987	36,718	1.02
1954	18,266	20,714	1.13	18,924	16,920	0.89	37,190	37,634	1.01
1955	24,611	33,670	1.37	18,840	19,476	1.03	43,451	53,146	1.22
1956	24,888	32,913	1.32	19,675	20,702	1.05	44,563	53,615	1.20
1957	26,738	40,498	1.51	24,697	29,174	1.18	51,435	69,672	1.35
1958	26,782	40,661	1.52	25,165	30,210	1.20	51,947	70,871	1.36
1959	27,247	40,924	1.50	25,759	30,941	1.20	53,006	71,865	1.36
1960	27,047	40,097	1.48	26,712	31,938	1.20	53,759	72,035	1.34
1961	27,002	38,919	1.44	25,460	28,003	1.10	52,462	66,922	1.28
1962	28,412	42,645	1.50	23,514	24,742	1.05	51,926	67,387	1.30
1963	28,978	42,670	1.47	22,615	24,911	1.10	51,593	67,581	1.31
1964	29,996	42,812	1.43	21,739	24,955	1.15	51,735	67,767	1.31
1965	17,483	32,973	1.89	22,898	25,200	1.10	40,381	58,173	1.44
1966	29,176	44,931	1.54	10,432	11,590	1.11	39,608	56,521	1.43
1967	20,268	31,476	1.55	11,835	10,779	0.91	32,103	42,255	1.32
1968	23,389	33,283	1.42	11,973	14,940	1.25	35,362	48,223	1.36
1969	26,500	52,603	1.99	14,706	16,239	1.10	41,206	68,842	1.67
1970	27,945	51,083	1.83	15,140	17,486	1.15	43,085	68,569	1.59
1971	26,155	52,154	1.99	24,043	25,372	1.06	50,198	77,526	1.54
1972	28,627	50,955	1.78	10,049	11,021	1.10	38,676	61,976	1.60
Últimos 5 años	26,523	48,016	1.81	15,182	17,012	1.12	41,705	65,027	1.56

Fuente: datos tomados de Guido 1978 para Nayarit y de INEGI 1994 para la superficie, producción y rendimientos a nivel nacional

\* Aunque había otros estados que producían tabaco fuera de Veracruz, Oaxaca y Chiapas, su producción era reducida.

Nota. Es necesario resaltar que los datos sobre superficie, producción y rendimientos a nivel nacional provienen de la Secretaría de Agricultura, que nunca se destacó por presentar estadísticas confiables, siempre tendientes a sobreestimar las cantidades, por lo que conviene tomarlas con cautela. Las de Nayarit, después de contrastarlas con cifras de otras fuentes, son confiables. De ahí que las estadísticas sobre el "resto del país" (obtenidas en base a deducir la superficie de Nayarit del total), tengan un alto margen de error

Aquí sí existe una fuerte sobreestimación, lo que se deduce del hecho de que superan en un rango de 8 a 10 000 hectáreas las mucho más confiables cifras reportadas por Tabamex durante los setenta

**Cuadro 2**  
**Zona Nayarit-Jalisco**  
**Número de productores y régimen de tenencia en Nayarit (1971-1981)**

Temporadas	Ejidatarios	%	Pequeños Propietarios	%	Total	Promedio de hectáreas habilitadas por productor
1971-1972	10,327	97.6	256	2.4	10,583	2.7
1972-1973	10,611	97.4	286	2.6	10,897	2.8
1973-1974	11,712	97.9	254	2.1	11,966	2.7
1974-1975	11,769	98.3	206	1.7	11,975	2.5
1975-1976	12,472	98.4	207	1.6	12,679	2.5
1976-1977	13,033	98.5	193	1.5	13,226	2.4
1977-1978	13,832	98.4	220	1.6	14,052	2.4
1978-1979	14,612	98.0	299	2.0	14,911	2.4
1979-1980	15,422	97.6	383	2.4	15,805	2.4
1980-1981	13,895	97.0	430	3.0	14,325	2.4

Fuente: Los datos de la primera columna, correspondientes al año anterior a Tabamex, fueron tomados de Jaúregui *et al.* 1980: 227. Los demás datos provienen de Tabamex y fueron tomados de Teubal *et al.* 1982: 158.

**Cuadro 3**  
**Tabamex**  
**Superficie de tabaco cosechada por regiones**  
 (hectáreas)

Temporadas	Zona Nayarit-Jalisco <sup>1</sup>	Veracruz	Oaxaca	Chiapas	Zona Golfo <sup>2</sup>	Total Nacional
1972-1973	30,348	4,046	608	47	4,701	35,049
1973-1974	31,985	7,063	1,377	274	8,714	40,699
1974-1975	29,561	6,933	1,391	751	9,075	38,636
1975-1976	31,239	6,395	1,417	524	8,335	39,574
1976-1977	31,086	6,680	1,589	789	9,058	40,144
1977-1978	34,041	6,631	1,896	1,039	9,566	43,607
1978-1979	36,034	6,642	2,166	1,148	9,956	45,990
1979-1980	38,461	7,028	2,733	1,426	11,187	49,648
1980-1981	33,906	4,577	1,585	1,122	7,284	41,190
1981-1982	34,805	4,272	1,628	1,358	7,258	42,063
1982-1983	31,658	4,291	900	1,560	6,751	38,409
1983-1984	28,511	1,401	649	1,267	3,317	31,828
1984-1985	26,842	3,214	580	2,020	5,814	32,656
1985-1986	36,202	4,914	1,001	3,328	9,243	45,445
1986-1987	25,136	5,167	1,019	3,852	10,038	35,174
1987-1988	32,827	5,201	1,033	4,092	10,326	43,153
1988-1989	26,441	3,301	0	1,610	4,911	31,352
1989-1990	19,866	529	125	1,138	1,792	21,658
<b>Promedio</b>	<b>31,053</b>	<b>4,905</b>	<b>1,205</b>	<b>1,519</b>	<b>7,629</b>	<b>38,682</b>

Fuente: Tabamex, elaborado con datos tomados de Teubal *et al.*, hasta el ciclo 1979-1980 (1982: 137 y 148) y de Saldívar para los ciclos posteriores (1991: 157). Se omiten los tabacos experimentales cuya proporción es mínima.

1. De acuerdo a la división administrativa de Tabamex, la Zona Nayarit-Jalisco comprendía estos dos estados, pero la producción de Jalisco nunca fue muy significativa, del orden del 3% del total de la zona y provenía fundamentalmente de un municipio colindante con Nayarit -Tomatlán- y a veces un poco del municipio de Vallarta.

2. La Zona Golfo comprendía los estados de Veracruz, Oaxaca y Chiapas, a pesar de que varias de las regiones tabaqueras de estos dos últimos estados distaban de ubicarse a las inmediaciones del Golfo de México.

**Cuadro 4**  
**Tabamex**  
**Producción de tabaco por regiones**  
(toneladas)

Temporadas	Zona Nayarit-Jalisco <sup>1</sup>	Veracruz	Oaxaca	Chiapas	Zona Golfo <sup>2</sup>	Total Nacional
1972-1973	49,545	6,609	727	47	7,383	56,928
1973-1974	59,897	10,196	1,595	197	11,988	71,885
1974-1975	43,295	9,547	1,582	143	11,272	54,567
1975-1976	56,780	8,987	1,690	473	11,150	67,930
1976-1977	45,049	9,569	2,188	795	12,552	57,601
1977-1978	57,744	10,160	2,645	1,192	13,997	71,741
1978-1979	58,781	10,143	3,299	1,281	14,723	73,504
1979-1980	59,622	11,005	3,957	1,832	16,794	76,416
1980-1981	53,673	4,135	2,332	1,598	8,065	61,738
1981-1982	59,557	6,995	3,422	1,843	12,260	71,817
1982-1983	43,757	8,389	2,125	2,453	12,967	56,724
1983-1984	38,785	1,393	913	1,942	4,248	43,033
1984-1985	39,103	4,574	1,379	3,298	9,251	48,354
1985-1986	56,443	6,377	2,031	4,286	12,694	69,137
1986-1987	32,896	7,833	1,839	5,007	14,679	47,575
1987-1988	52,981	8,724	2,265	5,105	16,094	69,075
1988-1989	47,031	4,566	0	1,754	6,320	53,351
1989-1990	28,459	393	178	1,433	2,004	30,463
<b>Promedio</b>	<b>49,078</b>	<b>7,200</b>	<b>1,898</b>	<b>1,927</b>	<b>11,025</b>	<b>60,102</b>

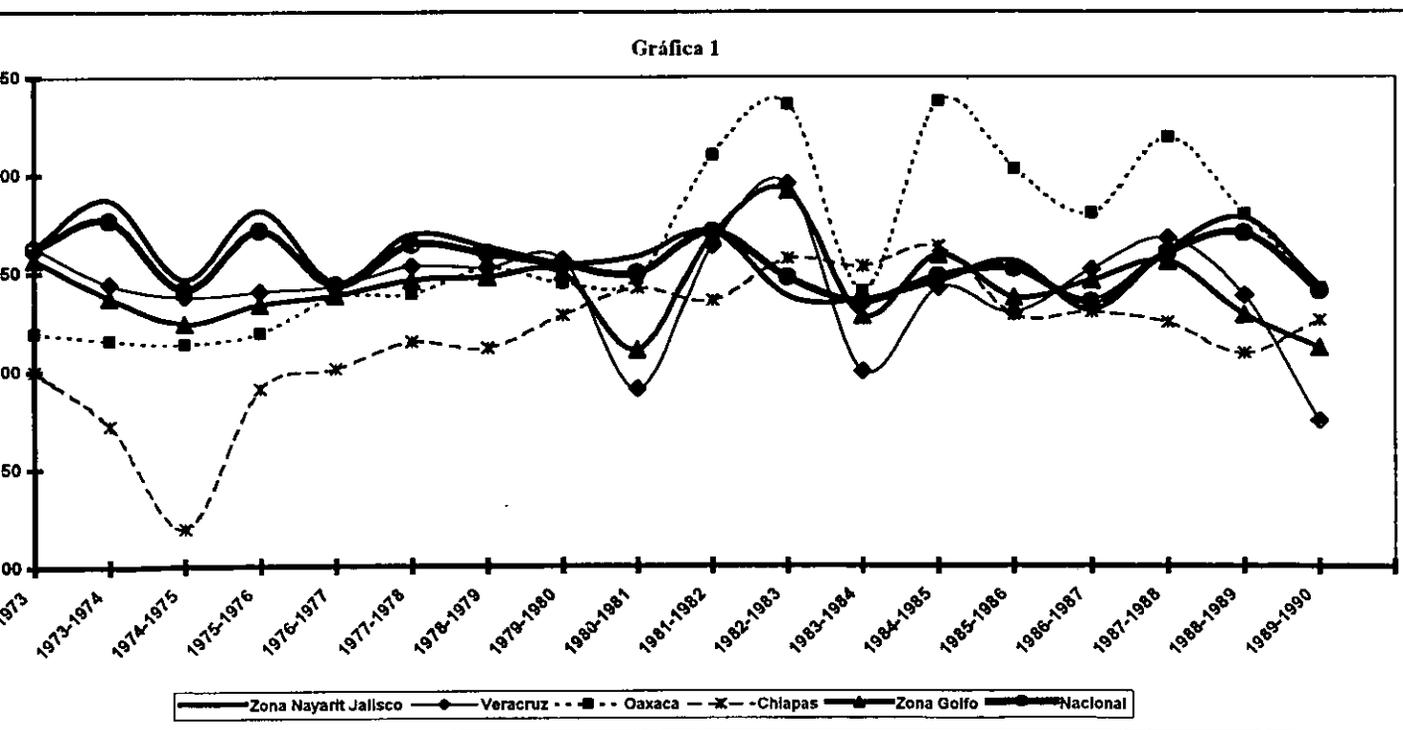
Fuente: Tabamex, elaborado con datos tomados de Teubal *et al.*, hasta el ciclo 1979-1980 (1982: 138 y 148) y de Saldívar para los ciclos posteriores (1991: 157 y 160). Se omiten los tabacos experimentales cuya proporción es mínima.

Notas 1 y 2: mismas que en el cuadro 3.

**Cuadro 5**  
**Tabamex**  
**Rendimientos por zonas, estados y a nivel nacional**  
 (toneladas/hectáreas)

Temporadas	Zona Nayarit Jalisco	Veracruz	Oaxaca	Chiapas	Zona Golfo	Nacional
1972-1973	1.63	1.63	1.20	1.00	1.57	1.62
1973-1974	1.87	1.44	1.16	0.72	1.38	1.77
1974-1975	1.46	1.38	1.14	0.19	1.24	1.41
1975-1976	1.82	1.41	1.19	0.90	1.34	1.72
1976-1977	1.45	1.43	1.38	1.01	1.39	1.43
1977-1978	1.70	1.53	1.40	1.15	1.46	1.65
1978-1979	1.63	1.53	1.52	1.12	1.48	1.60
1979-1980	1.55	1.57	1.45	1.28	1.50	1.54
1980-1981	1.58	0.90	1.47	1.42	1.11	1.50
1981-1982	1.71	1.64	2.10	1.36	1.69	1.71
1982-1983	1.38	1.96	2.36	1.57	1.92	1.48
1983-1984	1.36	0.99	1.41	1.53	1.28	1.35
1984-1985	1.46	1.42	2.38	1.63	1.59	1.48
1985-1986	1.56	1.30	2.05	1.29	1.37	1.52
1986-1987	1.31	1.52	1.80	1.30	1.46	1.35
1987-1988	1.61	1.68	2.19	1.25	1.56	1.60
1988-1989	1.78	1.38	0.00	1.09	1.29	1.70
1989-1990	1.43	0.74	1.42	1.26	1.12	1.41
<b>Promedio</b>	<b>1.58</b>	<b>1.47</b>	<b>1.57</b>	<b>1.27</b>	<b>1.45</b>	<b>1.55</b>

... cuadros 3 y 4.



... cuadros 3 y 4.

**Cuadro 6**  
**Tabamex**

**Número aproximado de productores y porcentaje de la producción nacional**

	<b>Temporadas</b>								
	<b>1972-1973</b>			<b>1979-1980</b>			<b>1985-1986</b>		
	<b>Productores</b>		<b>Producción</b>	<b>Productores</b>		<b>Producción</b>	<b>Productores</b>		<b>Produccion</b>
	num.	%	%	num.	%	%	num.	%	%
<b>Nayarit</b>	11,000	73	87	16,000	53	78	17,000	63	82
<b>Veracruz, Oaxaca y Chiapas</b>	4,000	27	13	14,000	47	22	10,000	37	18
<b>Total Nacional</b>	15,000	100	100	30,000	100	100	27,000	100	100

Fuente: Teubal *et al.* 1982: 47 y Tabamex 1989: 105 y 112.

**Cuadro 7**  
**Zona Nayarit-Jalisco**  
**Superficie cosechada y volumen de la producción por municipio**  
**temporada 1982-1983**

	Municipio	Superficie cosechada (hectáreas)	%	Producción* (toneladas)	%
<b>Jalisco</b>					
	Tomatlán	652	2.1	643	1.5
	Puerto Vallarta	133	0.4	123	0.3
	<i>Subtotal</i>	<i>785</i>	<i>2.5</i>	<i>766</i>	<i>1.8</i>
<b>Nayarit</b>					
	Santiago Ixcuintla	13,686	43.2	21,583	49.3
	Rosamorada	2,515	7.9	3,083	7.0
<i>región costa norte</i>	Tuxpan	1,883	5.9	2,443	5.6
	Tecuala	1,872	5.9	2,461	5.6
	Acaponeta	1,762	5.6	2,147	4.9
	San Blas	1,557	4.9	2,253	5.1
	Ruiz	1,109	3.5	1,137	2.6
<i>región costa sur</i>	Compostela	6,324	20.0	7,600	17.4
					0.0
<i>región centro</i>	Tepic	166	0.5	298	0.7
	<i>Subtotal</i>	<i>30,873</i>	<i>97.5</i>	<i>43,005</i>	<i>98.2</i>
	<b>Total</b>	<b>31,657</b>	<b>100.0</b>	<b>43,772</b>	<b>100.0</b>

Fuente: en Ceballos *et al.* 1985: 98

\* Existe una mínima diferencia de estos datos de producción con los del cuadro 9, debido a que las fuentes difieren.

Cuadro 8  
Tabamex  
Superficie cosechada por zonas y tipos de tabaco  
(hectáreas)

Temporadas	1972-1973	1973-1974	1974-1975	1975-1976	1976-1977	1977-1978	1978-1979	1979-1980	1980-1981	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	1986-1987	1987-1988	1988-1989	1989-1990
<b>Zona Nayarit-Jalisco</b>																		
Virginia verde y sarta	5,256	4,037	3,595	5,196	4,747	5,674	7,128	9,173	8,436	7,660	8,065	4,379	5,109	10,316	9,008	7,188	7,012	7,157
Virginia sarta sol	11,995	12,860	10,706	9,252	8,788	8,538	9,544	8,307	7,724	8,986	6,856	8,536	9,440	9,286	5,658	10,030	7,586	2,931
Burley semi sombra	8,507	11,193	11,027	11,156	12,161	14,120	13,511	14,307	11,489	13,399	11,377	10,549	7,490	11,156	6,635	11,628	9,167	8,028
Burley sombra mata	2,411	2,096	2,366	3,832	3,736	4,213	4,376	4,841	4,689	4,760	5,360	5,047	4,803	5,444	3,835	3,981	2,676	1,750
Burley sarta sol	2,179	1,801	1,869	1,803	1,654	1,497	1,475	1,833	1,568	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal Nayarit-Jalisco</b>	<b>30,348</b>	<b>31,985</b>	<b>29,561</b>	<b>31,239</b>	<b>31,086</b>	<b>34,041</b>	<b>36,034</b>	<b>38,461</b>	<b>33,906</b>	<b>34,805</b>	<b>31,658</b>	<b>28,511</b>	<b>26,842</b>	<b>36,202</b>	<b>25,136</b>	<b>32,827</b>	<b>26,441</b>	<b>19,866</b>
<b>Zona Golfo</b>																		
<i>Norte de Veracruz</i>																		
Tlapacoyan	135	911	715	689	679	634	1,477	487	327	303	305	334	2,077	3,238	3,278	3,284	2,196	-
Habano	383	936	467	417	106	115	241	1,347	825	849	844	0	162	518	553	551	118	-
Huasteco	3,279	3,612	3,740	3,425	3,471	3,465	3,238	3,191	2,025	2,031	2,027	-	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal Norte de Veracruz</b>	<b>3,796</b>	<b>5,458</b>	<b>4,922</b>	<b>4,531</b>	<b>4,256</b>	<b>4,214</b>	<b>4,956</b>	<b>5,025</b>	<b>3,177</b>	<b>3,183</b>	<b>3,176</b>	<b>334</b>	<b>2,239</b>	<b>3,756</b>	<b>3,831</b>	<b>3,835</b>	<b>2,314</b>	<b>-</b>
<i>Centro de Veracruz</i>																		
Negro Córdoba	250	1,467	1,586	1,451	1,872	1,859	1,050	1,204	424	113	130	131	13	14	-	-	-	-
<i>Sur de Veracruz</i>																		
Negro San Andrés	-	138	425	414	535	544	611	746	885	884	916	868	909	1,068	1,235	1,266	897	455
Sumatra	-	-	-	-	18	14	25	53	91	92	69	68	53	76	101	100	90	74
<b>Subtotal Sur de Veracruz</b>	<b>-</b>	<b>138</b>	<b>425</b>	<b>414</b>	<b>553</b>	<b>558</b>	<b>636</b>	<b>799</b>	<b>976</b>	<b>976</b>	<b>985</b>	<b>936</b>	<b>962</b>	<b>1,144</b>	<b>1,336</b>	<b>1,366</b>	<b>987</b>	<b>529</b>
<b>Subtotal Veracruz</b>	<b>4,046</b>	<b>7,063</b>	<b>6,933</b>	<b>6,395</b>	<b>6,680</b>	<b>6,631</b>	<b>6,642</b>	<b>7,928</b>	<b>4,577</b>	<b>4,272</b>	<b>4,291</b>	<b>1,401</b>	<b>3,214</b>	<b>4,914</b>	<b>5,167</b>	<b>5,201</b>	<b>3,301</b>	<b>529</b>
<b>Oaxaca</b>																		
<i>Zimatlan</i>																		
Aromatico	225	318	288	494	600	563	605	957	832	900	450	551	580	1,001	1,019	1,033	0	125
<i>Tuxtepec</i>																		
Valle Nacional	383	1,059	1,103	923	989	1,333	1,562	1,314	362	584	325	73	-	-	-	-	-	-
Wisconsin	-	-	-	-	-	-	-	462	391	144	125	25	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal Tuxtepec</b>	<b>383</b>	<b>1,059</b>	<b>1,103</b>	<b>923</b>	<b>989</b>	<b>1,333</b>	<b>1,562</b>	<b>1,776</b>	<b>753</b>	<b>728</b>	<b>450</b>	<b>98</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Oaxaca</b>	<b>608</b>	<b>1,377</b>	<b>1,391</b>	<b>1,417</b>	<b>1,589</b>	<b>1,896</b>	<b>2,166</b>	<b>2,733</b>	<b>1,585</b>	<b>1,628</b>	<b>900</b>	<b>649</b>	<b>580</b>	<b>1,001</b>	<b>1,019</b>	<b>1,033</b>	<b>0</b>	<b>125</b>
<b>Chiapas</b>																		
<i>Simojovel</i>																		
Simojovel	47	274	651	200	310	114	200	189	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Huixtla</i>																		
Burley Huixtla	-	-	100	324	479	925	948	1,237	1,122	1,358	1,560	1,267	2,020	3,328	3,852	4,092	1,610	1,138
<b>Subtotal Chiapas</b>	<b>47</b>	<b>274</b>	<b>751</b>	<b>524</b>	<b>789</b>	<b>1,039</b>	<b>1,148</b>	<b>1,426</b>	<b>1,122</b>	<b>1,358</b>	<b>1,560</b>	<b>1,267</b>	<b>2,020</b>	<b>3,328</b>	<b>3,852</b>	<b>4,092</b>	<b>1,610</b>	<b>1,138</b>
<b>Subtotal Zona Golfo</b>	<b>4,701</b>	<b>8,714</b>	<b>9,075</b>	<b>8,335</b>	<b>9,058</b>	<b>9,566</b>	<b>9,956</b>	<b>11,187</b>	<b>7,284</b>	<b>7,258</b>	<b>6,751</b>	<b>3,317</b>	<b>5,814</b>	<b>9,243</b>	<b>10,038</b>	<b>10,326</b>	<b>4,911</b>	<b>1,792</b>
<b>Total Nacional</b>	<b>35,049</b>	<b>40,699</b>	<b>38,636</b>	<b>39,574</b>	<b>40,144</b>	<b>43,607</b>	<b>45,990</b>	<b>49,648</b>	<b>41,190</b>	<b>42,063</b>	<b>38,409</b>	<b>31,828</b>	<b>32,656</b>	<b>45,445</b>	<b>35,174</b>	<b>43,153</b>	<b>31,352</b>	<b>21,658</b>

Fuente: mismos que el cuadro 3

Cuadro 9  
Tabamex  
Producción por zonas y tipos de tabaco  
(toneladas)

Temporadas	1972-1973	1973-1974	1974-1975	1975-1976	1976-1977	1977-1978	1978/1979	1979-1980	1980-1981	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	1986-1987	1987-1988	1988-1989	1989-1990
<b>Zona Nayarit-Jalisco</b>																		
Virginia verde y sarta	9,429	7,895	5,440	9,708	7,439	10,045	12,429	15,075	14,397	14,748	13,560	6,338	7,892	15,866	14,192	12,332	12,875	10,162
Virginia sarta sol	20,841	24,820	16,702	19,033	13,805	16,058	16,281	13,791	12,173	13,657	7,620	10,923	12,677	14,520	6,160	15,340	12,751	3,789
Curley semí sombra	12,708	20,485	15,546	19,466	17,210	23,815	21,525	21,560	18,381	23,639	16,102	14,419	12,130	17,735	7,438	19,680	17,459	12,162
Curley sombra mata	3,304	3,412	2,962	5,600	4,592	5,661	6,538	6,664	6,321	7,514	6,474	7,105	6,404	8,322	5,106	5,628	3,947	2,346
Curley sarta sol	3,264	3,285	2,645	2,973	2,003	2,165	2,008	2,532	2,401	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal Nayarit-Jalisco</b>	<b>49,545</b>	<b>59,897</b>	<b>43,295</b>	<b>56,780</b>	<b>45,049</b>	<b>57,744</b>	<b>58,781</b>	<b>59,622</b>	<b>53,673</b>	<b>59,557</b>	<b>43,757</b>	<b>38,785</b>	<b>39,103</b>	<b>56,443</b>	<b>32,896</b>	<b>52,981</b>	<b>47,031</b>	<b>28,459</b>
<b>Zona Golfo</b>																		
<b>Norte de Veracruz</b>																		
Apacoyan	165	1,229	1,024	884	983	979	2,245	861	230	515	628	461	3,452	4,798	5,858	6,476	3,534	-
Tabano	217	668	404	367	80	118	226	1,689	235	1,147	1,404	0	148	418	632	863	137	-
Quasteco	6,056	7,204	6,840	6,334	6,481	6,907	5,704	6,398	1,851	3,964	4,761	-	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal Norte de Veracruz</b>	<b>6,438</b>	<b>9,100</b>	<b>8,268</b>	<b>7,584</b>	<b>7,545</b>	<b>8,004</b>	<b>8,175</b>	<b>8,948</b>	<b>2,316</b>	<b>5,626</b>	<b>6,793</b>	<b>461</b>	<b>3,660</b>	<b>5,216</b>	<b>6,490</b>	<b>7,338</b>	<b>3,671</b>	<b>-</b>
<b>Centro de Veracruz</b>																		
Regio Córdoba	171	957	811	930	1,310	1,420	1,138	993	424	102	99	54	8	1	-	-	-	-
<b>Sur de Veracruz</b>																		
Regio San Andres	-	140	468	474	700	724	808	1,007	1,299	1,171	1,401	797	933	1,076	1,226	1,274	818	336
Amatla	-	-	-	-	14	12	22	58	95	96	97	81	33	84	116	111	77	57
<b>Subtotal Sur de Veracruz</b>	<b>-</b>	<b>140</b>	<b>468</b>	<b>474</b>	<b>714</b>	<b>736</b>	<b>830</b>	<b>1,065</b>	<b>1,394</b>	<b>1,267</b>	<b>1,498</b>	<b>877</b>	<b>966</b>	<b>1,160</b>	<b>1,342</b>	<b>1,386</b>	<b>894</b>	<b>393</b>
<b>Subtotal Veracruz</b>	<b>6,609</b>	<b>10,196</b>	<b>9,547</b>	<b>8,987</b>	<b>9,569</b>	<b>10,160</b>	<b>10,143</b>	<b>11,005</b>	<b>4,135</b>	<b>6,995</b>	<b>8,389</b>	<b>1,393</b>	<b>4,574</b>	<b>6,377</b>	<b>7,832</b>	<b>8,724</b>	<b>4,566</b>	<b>393</b>
<b>Oaxaca</b>																		
<b>Amatlan</b>																		
Arromatico	379	557	507	820	1,003	988	1,082	1,727	1,556	2,392	1,775	859	1,379	2,031	1,839	2,265	0	178
<b>Tuxtepec</b>																		
Calle Nacional	348	1,039	1,076	870	1,185	1,657	2,217	1,760	384	794	184	44	-	-	-	-	-	-
Visconsin	-	-	-	-	-	-	-	471	392	236	166	10	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal Tuxtepec</b>	<b>348</b>	<b>1,039</b>	<b>1,076</b>	<b>870</b>	<b>1,185</b>	<b>1,657</b>	<b>2,217</b>	<b>2,230</b>	<b>776</b>	<b>1,031</b>	<b>350</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Subtotal Oaxaca</b>	<b>727</b>	<b>1,595</b>	<b>1,582</b>	<b>1,690</b>	<b>2,188</b>	<b>2,645</b>	<b>3,299</b>	<b>3,957</b>	<b>2,332</b>	<b>3,422</b>	<b>2,125</b>	<b>913</b>	<b>1,379</b>	<b>2,031</b>	<b>1,839</b>	<b>2,265</b>	<b>0</b>	<b>178</b>
<b>Chiapas</b>																		
<b>Mojoovel</b>																		
Mojoovel	47	197	46	88	62	55	62	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Huixtla</b>																		
Curley Huixtla	-	-	97	385	733	1,138	1,220	1,785	1,598	1,843	2,453	1,942	3,298	4,286	5,007	5,105	1,754	1,433
<b>Subtotal Chiapas</b>	<b>47</b>	<b>197</b>	<b>143</b>	<b>473</b>	<b>795</b>	<b>1,192</b>	<b>1,281</b>	<b>1,832</b>	<b>1,598</b>	<b>1,843</b>	<b>2,453</b>	<b>1,942</b>	<b>3,298</b>	<b>4,286</b>	<b>5,007</b>	<b>5,105</b>	<b>1,754</b>	<b>1,433</b>
<b>Subtotal Zona Golfo</b>	<b>7,383</b>	<b>11,988</b>	<b>11,272</b>	<b>11,150</b>	<b>12,552</b>	<b>13,998</b>	<b>14,723</b>	<b>16,794</b>	<b>8,065</b>	<b>12,260</b>	<b>12,967</b>	<b>4,248</b>	<b>9,251</b>	<b>12,694</b>	<b>14,679</b>	<b>16,095</b>	<b>6,320</b>	<b>2,004</b>
<b>Total Nacional</b>	<b>56,928</b>	<b>71,885</b>	<b>54,567</b>	<b>67,930</b>	<b>57,601</b>	<b>71,741</b>	<b>73,504</b>	<b>76,416</b>	<b>61,738</b>	<b>71,817</b>	<b>56,724</b>	<b>43,033</b>	<b>48,354</b>	<b>69,137</b>	<b>47,575</b>	<b>69,075</b>	<b>53,351</b>	<b>30,463</b>

ente mismas que el cuadro 1

**Cuadro 10**  
**Nayarit:**  
**Valor de la producción y superficie cosechada**  
**de los principales cultivos, 1983**

	Valor de la producción (miles de pesos)	Lugar	Superficie cosechada (hectáreas)	Lugar
Tabaco	4,229,731	1	30,876	3
Frijol	2,096,727	2	68,656	1
Maíz	1,867,988	3	64,089	2
Caña de azúcar	747,918	4	16,080	5
Sorgo	391,061	5	18,966	4
Arroz	261,367	6	3,006	7
Café	243,759	7	14,012	6
<b>Total</b>	<b>9,838,551</b>		<b>215,685</b>	

Fuente: INEGI-SPP 1987, en Pacheco 1990: 135-136.

**Cuadro 11**  
**Zona Nayarit-Jalisco**  
**Cuotas de habilitación por hectárea según tipos de tabaco**

Tipos de tabaco	1974-1975		1980-1981	
	pesos corrientes	pesos de 1996	pesos corrientes	pesos de 1996
Virginia verde y sarta	11,775	14,018	43,034	15,260
Virginia sarta sol	10,624	12,647	38,171	13,536
Burley semisombra	13,597	16,186	49,034	17,388
Burley sombra mata	6,683	7,956	23,168	8,216
Burley sarta sol	12,144	14,458	43,700	15,496

Fuente: Jauregui *et al.* 1980: 145 y Teubal *et al.* 1982: 122

**Cuadro 12-a**  
**Zona Nayarit-Jalisco**  
**Número de parcelas y hectáreas cosechadas**  
**temporada 1982-1983**

<b>Tamaño de las parcelas</b>		<b>Nº de parcelas (%)</b>		<b>Hectáreas cosechadas (%)</b>	
I	hasta 1 ha.	2,564	18.1	2,497	7.9
II	entre 1 y 2 has.	6,524	46.1	11,925	37.7
III	entre 2 y 3 has.	2,581	18.3	7,357	23.2
IV	entre 3 y 4 has.	2,290	16.2	9,004	28.4
V	de 4 has. en adelante	178	1.3	875	2.8
<b>T o t a l</b>		<b>14,137</b>	<b>100.0</b>	<b>31,658</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Tabanex, datos tomados de Ceballos *et al.* 1985: 88

\* El total de productores con contrato era de 15,964

**Cuadro 12-b**  
**Zona Nayarit-Jalisco**  
**Tamaño y porcentaje de las parcelas**  
temporadas 1973-1974 y 1982-1983

Tamaño de las parcelas		(%) 1973-1974	(%) 1982-1983	Variación
I	hasta 1 ha.	10.6	18.1	+
II	entre 1 y 2 has.	39.1	46.1	+
III	entre 2 y 3 has.	20.8	18.3	-
IV	entre 3 y 4 has.	25.3	16.2	-
V	de 4 has. en adelante	4.2	1.3	-
<b>T o t a l</b>		<b>100.00 *</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Tabamex, datos tomados de Jauregui *et al.* 1980: 229 y Ceballos *et al.* 1985: 88, respectivamente.

\* El total de productores con contrato durante este ciclo era de 11 967.

**Cuadro 13**  
**Ventas nacionales y exportación de tabacos rubios y oscuros**  
**(toneladas)**

<b>Año</b>	<b>Nacionales</b>	<b>%</b>	<b>Exportación</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>1980</b>	44,495	66.2	22,754	33.8	67,249
<b>1981</b>	30,600	56.2	23,875	43.8	54,475
<b>1982</b>	43,552	67.5	20,963	32.5	64,515
<b>1983</b>	34,872	74.7	11,796	25.3	46,668
<b>1984</b>	36,410	67.4	17,594	32.6	54,004
<b>1985</b>	38,244	81.6	8,626	18.4	46,870
<b>1986</b>	50,978	76.9	15,312	23.1	66,290
<b>1987</b>	39,800	83.3	8,000	16.7	47,800
<b>1988</b>	48,444	81.6	10,909	18.4	59,354
<b>1989</b>	39,825	73.4	14,414	26.6	54,239
<b>Promedio:</b>	40,722	72.9	15,424	27.1	56,146

Fuente: Saldívar 1991: 161.

**Cuadro 14**  
**Precios por tipos de tabaco**  
 (pesos corrientes por kilogramo)

Temporadas	1972-1973	1973-1974	1974-1975	1975-1976	1976-1977	1977-1978	1978-1979	1979-1980
<b>Zona Nayarit-Jalisco</b>								
Virginia verde <sup>1</sup>	1.900	1.900	2.200	3.000	3.300	4.000	4.400	5.000
Virginia sarta sol	8.300	8.300	9.900	12.400	14.100	17.500	20.300	24.000
Burley semi sombra	10.650	10.650	12.850	16.150	18.400	22.800	26.500	31.500
Burley sombra mata	9.850	9.850	11.150	14.500	16.000	20.000	22.500	25.800
Burley sarta sol	10.340	10.340	12.000	15.000	17.100	21.000	24.400	29.400
<b>Promedio<sup>2</sup></b> (pesos corrientes)	<b>9.785</b>	<b>9.785</b>	<b>11.475</b>	<b>14.513</b>	<b>16.400</b>	<b>20.325</b>	<b>23.425</b>	<b>27.675</b>
(pesos de 1996)	16.585	13.404	13.661	14.961	13.016	13.733	13.463	12.580
<b>Zona Golfo</b>								
Tlapacoyan	6.000	9.000	13.000	15.460	19.500	21.200	24.400	28.700
Habano	10.900	10.000	15.800	24.750	30.500	33.600	38.000	44.600
Huasteco	10.900	10.900	15.800	20.080	24.500	29.500	33.000	37.800
Negro Córdoba	5.440	6.000	7.000	8.200	10.600	13.000	15.000	17.500
Negro San Andrés		15.750	19.440	20.310	24.570	30.820	39.460	46.440
Sumatra <sup>1</sup>						3.100	3.900	4.500
Aromatico	17.090	20.110	21.110	24.760	23.350	37.000	49.630	74.240
Valle Nacional	8.580	9.140	11.000	13.510	18.250	23.450	28.830	33.990
Wisconsin								28.700
Simojovel	3.500	4.500	5.500	6.500		10.400	12.000	14.000
Burley Huixtla			14.800	15.000	17.100	21.100	26.100	30.800
<b>Promedio<sup>3</sup></b> (pesos corrientes)	<b>8.916</b>	<b>10.675</b>	<b>13.717</b>	<b>16.508</b>	<b>21.046</b>	<b>24.452</b>	<b>29.602</b>	<b>35.677</b>
(pesos de 1996)	15.111	14.623	16.329	17.018	16.703	16.522	17.013	16.217

1. En verde (sin curar)

2. Excepto virginia verde

3. Excepto sumatra

Fuente: Tabamex, en Teubal *et al.* 1982: 140 y 148.

Cuadro 15

Veracruz

Número de productores, régimen de tenencia y tipos de tabaco según regiones  
(temporada 1978-1979)

Regiones y tipos de tabaco	Ejidatarios	Pequeños propietarios	Totales	Superficie (hectáreas)						
				Ejidal	promedio	Pequeña propiedad	promedio	Total	promedio	
<b>Región Sánchez</b>										
Huasteco	459	157	616	736		249		985		
Tlapacoyan	597	192	789	469		213		682		
Habano	156	31	187	99		22		121		
<i>total</i>	<b>1,212</b>	<b>380</b>	<b>1,592</b>	<b>1,303</b>	<b>1.1</b>	<b>484</b>	<b>1.3</b>	<b>1,787</b>		<b>1.1</b>
<b>Región Amatlán</b>										
Huasteco	840	12	852	1,687		32		1,719		
Tlapacoyan	95	12	107	95				95		
<i>total</i>	<b>935</b>	<b>24</b>	<b>959</b>	<b>1,782</b>	<b>1.9</b>	<b>32</b>	<b>1.3</b>	<b>1,814</b>		<b>1.9</b>
<b>Región Apantla</b>										
Huasteco	405	2	407	533		2		535		
Tlapacoyan	585	6	591	692		8		700		
Habano	117	2	119	118		2		120		
<i>total</i>	<b>1,107</b>	<b>10</b>	<b>1,117</b>	<b>1,343</b>	<b>1.2</b>	<b>12</b>	<b>1.2</b>	<b>1,355</b>		<b>1.2</b>
<b>Región Norte de Veracruz</b>										
<i>total</i>	<b>3,254</b>	<b>414</b>	<b>3,668</b>	<b>4,428</b>	<b>1.4</b>	<b>528</b>	<b>1.3</b>	<b>4,956</b>		<b>1.4</b>
<b>Región Córdoba</b>										
Negro Córdoba	4,387	-	4,387	1,050	0.2	-		1,050		0.2
<b>Región San Andrés Tuxtla</b>										
Negro San Andrés	439	-	439	614		-		614		
Sumatra	32	-	32	25		-		25		
<i>total</i>	<b>471</b>	<b>-</b>	<b>471</b>	<b>639</b>	<b>1.4</b>	<b>-</b>		<b>639</b>		<b>1.4</b>

**Cuadro 16**  
**Norte de Veracruz**  
**Reducción programada de la superficie por tipos de tabaco**  
**(temporada 1980-1981)**

	Hectáreas sembradas		Reducción	
	1980	1981	Hectáreas	%
<b>Huasteco</b>				
Alamo	1,713	1,035	679	40
Platón Sánchez	952	654	298	31
Papantla	533	403	130	24
Subtotal	3,198	2,091	1,107	35
<b>Tlapacoyan</b>				
Alamo	109	94	15	14
Platón Sánchez	253	137	116	46
Papantla	144	62	82	57
Subtotal	505	293	212	42
<b>Habano</b>				
Alamo	32	27 <sup>2</sup>	5	15
Platón Sánchez	565	327	238	42
Papantla	791	395	396	50
Subtotal	1,388	749	639	46
<b>Wisconsin</b>				
Alamo	32	19	13	41
Platón Sánchez	67	31 <sup>1</sup>	37	55
Papantla	22	11 <sup>1</sup>	12	52
Subtotal	121	60	61	51
Alamo	1,885	1,174	711	38
Platón Sánchez	1,836	1,148	688	37
Papantla	1,490	871	620	42
<b>Total</b>	<b>5,212</b>	<b>3,193</b>	<b>2,019</b>	<b>39</b>

1. Pasan a Tlapacoyan

2. Pasan a Wisconsin

Fuente: Tabamex, en Teubal *et al.* 1982: 149

**Cuadro 17**  
**Zona Nayarit-Jalisco**  
**Porcentajes del ingreso final y de la habilitación dentro del precio de la producción real por hectárea**  
**según los diferentes tipos de tabaco**  
**(temporadas 1973-1974 a 1976-1977)**

Tipo de tabaco	1973-1974		1974-1975		1975-1976		1976-1977	
	Ingreso	Habilitación	Ingreso	Habilitación	Ingreso	Habilitación	Ingreso	Habilitación
Virginia verde y sarta	58.8	41.2	47.8	52.2	59.5	40.5	50.3	49.7
Virginia sarta sol	39.5	60.5	25.2	74.8	43.8	56.2	26.2	73.8
Burley semi sombra	39.6	60.4	24.8	75.2	39.2	60.8	20.4	79.6
Burley sombra mata	64.3	35.7	52.1	47.9	60.6	39.4	43.6	56.4
Burley sarta sol	43.6	56.4	24.8	75.2	39.2	60.8	12.7	87.3
<i>Promedio</i>	<b>49.8</b>	<b>50.2</b>	<b>35.8</b>	<b>64.2</b>	<b>49.3</b>	<b>50.7</b>	<b>33.0</b>	<b>67.0</b>

Fuente: Tabamex, en Jáuregui *et al.* 1980: 299

**Cuadro 18**  
**Precio medio rural**  
**1978-1985**  
pesos por kilogramo

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
<b>Pesos corrientes</b>	21.260	25.107	21.606	35.519	55.349	98.711	147.594	257.580
<b>Pesos de 1996</b>	14.365	14.429	9.821	12.595	12.355	10.931	9.873	10.924

Fuente: elaborado en base a INEGI 1999: 436.

**Cuadro 19**  
**Zona Nayarit-Jalisco**  
**Variación porcentual de la productividad real por hectárea con respecto**  
**a la productividad programada por hectárea**  
**(temporadas 1973-1974 a 1976-1977)**

Tipo de tabaco	1973-1974	1974-1975	1975-1976	1976-1977
Virginia verde	-5.7	-20.4	-0.9	-23.4
Virginia sarta	+86.5	+0.2	+10.8	+37.2
Virginia sarta sol	+7.2	-22.0	+12.0	-18.6
Burley semi sombra	+9.3	-12.4	+8.4	-14.2
Burley sombra mata	+18.9	-16.5	-0.1	-18.1
Burley sarta sol	+25.1	-17.6	+4.0	-28.8

Fuente: Tabamex, en Jáuregui *et al.* 1980: 294.

**Cuadro 20**  
**Tabamex**  
**Rendimientos por hectárea por zonas y tipos de tabaco**  
(toneladas/hectáreas)

Zonas	1972-1973	1973-1974	1974-1975	1975-1976	1976-1977	1977-1978	1978-1979	1979-1980	1980-1981	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	1986-1987	1987-1988	1988-1989	1989-1990	Promedio
<b>Nayarit-Jalisco</b>																			
Verde y sarta	1.79	1.96	1.51	1.87	1.57	1.77	1.74	1.64	1.71	1.93	1.68	1.45	1.54	1.54	1.58	1.72	1.84	1.42	1.68
Sarta sol	1.74	1.93	1.56	2.06	1.57	1.88	1.71	1.66	1.58	1.52	1.11	1.28	1.34	1.56	1.09	1.53	1.68	1.29	1.56
Semi sombra	1.49	1.83	1.41	1.74	1.42	1.69	1.59	1.51	1.60	1.76	1.42	1.37	1.62	1.59	1.12	1.69	1.90	1.52	1.57
Sombra mata	1.37	1.63	1.25	1.46	1.23	1.34	1.49	1.25	1.38	1.58	1.21	1.41	1.33	1.53	1.33	1.41	1.48	1.34	1.40
Sarta sol	1.50	1.82	1.42	1.65	1.21	1.45	1.36	1.38	1.53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.48
<b>Nayarit-Jalisco</b>	<b>1.63</b>	<b>1.87</b>	<b>1.46</b>	<b>1.82</b>	<b>1.45</b>	<b>1.70</b>	<b>1.63</b>	<b>1.55</b>	<b>1.58</b>	<b>1.71</b>	<b>1.38</b>	<b>1.36</b>	<b>1.46</b>	<b>1.56</b>	<b>1.31</b>	<b>1.61</b>	<b>1.78</b>	<b>1.43</b>	<b>1.57</b>
<b>Veracruz</b>																			
San Andrés	1.23	1.35	1.43	1.28	1.45	1.55	1.52	1.77	0.70	1.70	2.06	1.38	1.66	1.48	1.79	1.97	1.61	-	1.53
San Andrés	0.57	0.71	0.87	0.88	0.76	1.02	0.94	1.25	0.29	1.35	1.66	0.90	0.91	0.81	1.14	1.57	1.16	-	0.93
San Andrés	1.85	1.99	1.83	1.85	1.87	1.99	1.76	2.00	0.91	1.95	2.35	-	-	-	-	-	-	-	1.85
San Andrés	1.70	1.67	1.68	1.67	1.77	1.90	1.65	1.78	0.73	1.77	2.14	1.38	1.61	1.39	1.69	1.91	1.59	-	1.65
<b>Veracruz</b>																			
Veracruz	0.69	0.65	0.51	0.64	0.70	0.76	1.08	0.82	1.00	0.90	0.76	0.42	0.64	0.08	-	-	-	-	0.69
<b>Veracruz</b>																			
Veracruz	-	1.01	1.10	1.14	1.31	1.33	1.32	1.35	1.47	1.32	1.53	0.92	1.03	1.01	0.99	1.01	0.91	0.74	1.15
Veracruz	-	-	-	-	0.77	0.87	0.88	1.09	1.05	1.04	1.40	1.19	0.62	1.11	1.15	1.11	0.85	0.78	0.99
Veracruz	-	1.01	1.10	1.14	1.29	1.32	1.30	1.33	1.43	1.30	1.52	0.94	1.06	1.01	1.00	1.01	0.91	0.74	1.14
<b>Veracruz</b>	<b>1.63</b>	<b>1.44</b>	<b>1.38</b>	<b>1.41</b>	<b>1.43</b>	<b>1.53</b>	<b>1.53</b>	<b>1.57</b>	<b>0.90</b>	<b>1.64</b>	<b>1.96</b>	<b>0.99</b>	<b>1.42</b>	<b>1.30</b>	<b>1.52</b>	<b>1.68</b>	<b>1.38</b>	<b>0.74</b>	<b>1.41</b>
<b>Oaxaca</b>																			
Oaxaca	1.69	1.75	1.76	1.66	1.67	1.75	1.79	1.80	1.87	2.66	3.94	1.56	2.38	2.03	1.81	2.19	0.00	1.42	1.87
<b>Oaxaca</b>																			
Oaxaca	0.91	0.98	0.98	0.94	1.20	1.24	1.42	1.34	1.06	1.36	0.57	0.60	-	-	-	-	-	-	1.05
Oaxaca	-	-	-	-	-	-	-	1.02	1.00	1.64	1.33	0.40	-	-	-	-	-	-	1.08
Oaxaca	0.91	0.98	0.98	0.94	1.20	1.24	1.42	1.26	1.03	1.42	0.78	0.55	-	-	-	-	-	-	1.06
<b>Oaxaca</b>	<b>1.20</b>	<b>1.16</b>	<b>1.14</b>	<b>1.19</b>	<b>1.38</b>	<b>1.40</b>	<b>1.52</b>	<b>1.45</b>	<b>1.47</b>	<b>2.10</b>	<b>2.36</b>	<b>1.41</b>	<b>2.38</b>	<b>2.03</b>	<b>1.81</b>	<b>2.19</b>	<b>0.00</b>	<b>1.42</b>	<b>1.53</b>
<b>Chiapas</b>																			
Chiapas	1.00	0.72	0.07	0.44	0.20	0.48	0.31	0.24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.43
<b>Chiapas</b>																			
Chiapas	-	-	0.97	1.19	1.53	1.23	1.29	1.44	1.42	1.36	1.57	1.53	1.63	1.29	1.30	1.25	1.09	1.26	1.33
<b>Chiapas</b>	<b>1.00</b>	<b>0.72</b>	<b>0.19</b>	<b>0.90</b>	<b>1.01</b>	<b>1.15</b>	<b>1.12</b>	<b>1.28</b>	<b>1.42</b>	<b>1.36</b>	<b>1.57</b>	<b>1.53</b>	<b>1.63</b>	<b>1.29</b>	<b>1.30</b>	<b>1.25</b>	<b>1.09</b>	<b>1.26</b>	<b>1.17</b>
<b>Zona Golfo</b>																			
Zona Golfo	1.57	1.38	1.24	1.34	1.39	1.46	1.48	1.50	1.11	1.69	1.92	1.28	1.59	1.37	1.46	1.56	1.29	1.12	1.43
<b>Nacional</b>	<b>1.62</b>	<b>1.77</b>	<b>1.41</b>	<b>1.72</b>	<b>1.43</b>	<b>1.65</b>	<b>1.60</b>	<b>1.54</b>	<b>1.50</b>	<b>1.71</b>	<b>1.48</b>	<b>1.35</b>	<b>1.48</b>	<b>1.52</b>	<b>1.35</b>	<b>1.60</b>	<b>1.70</b>	<b>1.41</b>	<b>1.55</b>

**Cuadro 21**  
**Zona Nayarit-Jalisco**  
**Alcances promedio por hectárea y por tipos de tabaco**  
(en pesos corrientes, pesos de 1974, pesos de 1996 y dólares de 1996)

Temporadas		1965-1966 <sup>1</sup>	1971-1972 <sup>1</sup>	1973-1974 <sup>2</sup>	1974-1975 <sup>2</sup>	1975-1976 <sup>2</sup>	1976-1977 <sup>2</sup>	1979-1980 <sup>3</sup>	1982-1983 <sup>4</sup>
<b>Virginia verde y sarta</b>	Pesos corrientes	6,180	1,790	10,288	5,567	11,613	6,262	n.d.	67,288
	Pesos de 1996	14,372	3,442	14,093	7,626	15,908	8,578		7,452
<b>Virginia sarta sol</b>	Pesos corrientes	5,850	2,871	6,320	3,151	7,853	3,501	11,310	12,011
	Pesos de 1996	13,605	5,521	8,658	4,316	10,758	4,796	5,141	1,330
<b>Burley semi sombra</b>	Pesos corrientes	-	1,561	7,723	3,611	7,755	3,192	11,080	47,708
	Pesos de 1996		3,002	10,579	4,947	10,623	4,373	5,036	5,283
<b>Burley sombra mata</b>	Pesos corrientes	8,690	6,949	10,316	5,880	9,020	5,111	29,525	53,279
	Pesos de 1996	20,209	13,363	14,132	8,055	12,356	7,001	13,420	5,900
<b>Burley sarta sol</b>	Pesos corrientes	5,894	2,004	8,214	3,172	6,806	1,566	7,952	-
	Pesos de 1996	13,707	3,854	11,252	4,345	9,323	2,145	3,615	-
<b>Promedio</b>	Pesos corrientes	6,654	3,035	8,572	4,276	8,609	3,926	14,967	44,112
	Pesos de 1996	15,474	5,837	11,742	5,858	11,793	5,378	6,803	4,885

Fuentes:

1. Chumacero 1985: 43 (el tabaco burley semi sombra no existía en 1965)
  2. Jáuregui *et al.* 1980: 341. En estas cuatro columnas las cifras no están en pesos corrientes sino en pesos de 1974, ya que así se presentan en la fuente.
  3. Teubal *et al.* 1982: 160.
  4. Ceballos *et al.* 1985: 114.
- n.d = no disponible

## Cuadro 22

### Zona Golfo

Alcances promedio por hectárea y por tipo de tabaco:  
temporada 1979-1980

	Pesos Corrientes	Pesos de 1996
<b>Norte de Veracruz</b>		
tlapacoyan	12332	5605
habano	17942	8155
huasteco	18626	8466
Promedio	16300	7409
<b>Sur de Veracruz</b>		
Negro San Andrés	20574	9352
<b>Oaxaca</b>		
Valle Nacional	12102	5501

Fuente: Teubal *et al.* 1982: 160.

Valor de la producción tabacalera durante la década de los setenta  
en miles de pesos corrientes y miles de pesos de 1996

Temporadas	1972-1973	1973-1974	1974-1975	1975-1976	1976-1977	1977-1978	1978-1979	1979-1980
<b>Zona Nayarit-Jalisco</b>								
Virginia verde y sarta	107,166	231,007	73,303	282,368	142,357	234,218	335,458	469,816
Virginia sarta sol	172,978	63,072	165,350	129,580	194,656	281,019	330,498	330,994
Burley semi sombra	135,336	218,164	198,477	314,376	316,655	542,982	570,407	679,143
Burley sombra mata	32,546	33,607	33,025	81,194	73,469	113,226	143,055	171,931
Burley sarta sol	33,749	33,963	2,958	44,601	34,253	45,457	49,000	74,441
<i>Subtotal - pesos corrientes-</i>	<i>481,774</i>	<i>579,813</i>	<i>473,113</i>	<i>852,119</i>	<i>761,390</i>	<i>1,216,901</i>	<i>1,428,419</i>	<i>1,726,325</i>
<i>- pesos de 1996-</i>	<i>816,567</i>	<i>794,265</i>	<i>563,230</i>	<i>878,473</i>	<i>604,278</i>	<i>822,230</i>	<i>820,930</i>	<i>784,693</i>
<b>Zona Golfo</b>								
Tlapacoyan	991	11,057	13,311	13,660	19,165	20,761	54,788	24,716
Habano	2,364	6,678	6,386	9,076	2,452	3,955	8,584	75,329
Huasteco	66,008	78,520	108,069	127,175	158,794	203,748	188,216	241,826
Negro Córdoba	933	5,739	5,677	7,625	13,888	18,465	17,073	173,688
Negro San Andrés		2,194	9,098	9,607	17,204	22,311	31,868	46,733
Sumatra						379	87	261
Aromático	6,481	11,183	10,692	20,311	23,429	36,563	53,710	128,190
Valle Nacional	2,987	9,493	11,831	11,750	21,619	38,859	63,905	59,812
Wisconsin								13,492
Simojovel	165	885	251	572	-	567	74	647
Burley Huixtla			1,439	5,769	12,527	24,003	31,839	54,991
<i>Subtotal - pesos corrientes-</i>	<i>79,929</i>	<i>125,748</i>	<i>166,753</i>	<i>205,544</i>	<i>269,079</i>	<i>369,611</i>	<i>450,143</i>	<i>819,685</i>
<i>- pesos de 1996-</i>	<i>135,473</i>	<i>172,258</i>	<i>198,515</i>	<i>211,901</i>	<i>213,555</i>	<i>249,737</i>	<i>258,703</i>	<i>372,584</i>
<b>Total - pesos corrientes-</b>	<b>561,703</b>	<b>705,562</b>	<b>639,866</b>	<b>1,057,663</b>	<b>1,030,469</b>	<b>1,586,512</b>	<b>1,878,561</b>	<b>2,546,009</b>
<b>Total - pesos de 1996-</b>	<b>952,040</b>	<b>966,523</b>	<b>761,745</b>	<b>1,090,374</b>	<b>817,832</b>	<b>1,071,967</b>	<b>1,079,633</b>	<b>1,157,277</b>

Fuente: Tabamex, en Teubal et al. 1982: 141.

**Cuadro 24**  
**Tabamex**  
**Costos de producción por tipo de tabaco**  
**temporadas 1979-1980 a 1988-1989**

	1979-1980		1980-1981		1981-1982		1982-1983		1983-1984		1984-1985		1985-1986		1986-1987		1987-1988		1988-1989	
	Pesos Corrientes	Pesos de 1996																		
<b>Zona Nayarit-Jalisco</b>																				
Virginia verde y sarta	31,864	14,484	43,034	15,260	57,927	12,930	97,411	10,787	175,011	11,706	292,268	12,395	431,705	9,829	994,563	9,769	1,775,329	8,142	2,400,850	9,175
Virginia sarta sol	28,113	12,779	38,171	13,536	51,575	11,512	87,133	9,649	158,612	10,609	266,735	11,312	384,198	8,748	861,301	8,460	1,540,995	7,067	2,076,906	7,937
Burley semi sombra	35,895	16,316	49,034	17,388	65,897	14,709	110,994	12,292	200,146	13,388	335,163	14,214	482,653	10,989	1,084,909	10,656	1,947,185	8,930	2,617,731	10,004
Burley sombra mata	17,646	8,021	23,168	8,216	31,680	7,071	55,043	6,096	105,770	7,075	178,990	7,591	273,018	6,216	555,813	5,459	1,195,428	5,483	1,561,700	5,968
Burley sarta sol	32,229	14,650	43,670	15,486	59,354	13,249	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Zona Golfo</b>																				
Tlapacoyan	38,446	17,475	49,558	17,574	64,110	14,310	105,120	11,641	179,045	11,976	263,783	11,187	407,727	9,283	863,280	8,479	2,169,209	9,949	2,169,209	8,290
Habano	37,971	17,260	48,939	17,354	62,023	13,844	101,441	11,234	0	0	242,137	10,269	367,363	8,364	779,085	7,652	1,955,820	8,970	1,955,820	7,474
Huasteco	57,157	25,980	73,229	25,968	99,385	22,184	167,564	18,556	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Negro Córdoba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Negro San Andrés	42,092	19,133	52,614	18,657	64,440	14,384	90,506	10,023	152,132	10,176	244,672	10,376	388,426	8,844	703,796	6,913	1,599,823	7,337	2,592,548	9,908
Sumatra	24,240	11,018	29,329	10,400	38,006	8,483	55,737	6,172	105,613	7,064	162,366	6,886	255,177	5,810	458,251	4,501	1,003,838	4,604	1,809,258	6,914
Aromatico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valle Nacional	33,409	15,186	43,887	15,563	55,785	12,452	93,656	10,372	133,792	8,949	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Wisconsin	33,409	15,186	43,887	15,563	55,785	12,452	93,656	10,372	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Simojovel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Burley huixtla semi sombra	36,669	16,668	47,012	16,671	61,060	13,629	104,161	11,535	159,766	10,687	243,401	10,322	390,960	8,902	678,345	6,663	1,518,106	6,963	1,518,106	5,802
Burley huixtla sombra mata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	390,960	8,902	708,447	6,959	1,584,367	7,265	0	0

Fuente: Saldívar 1991: 158

## Cuadro 25

### Nayarit-Jalisco-Sinaloa\* Superficie de tabaco, productores habilitados y producción con las empresas privadas (1991-1997)

Temporadas	Superficie contratada (hectáreas)	Superficie cosechada (hectáreas)	Producción (tonedadas)	Rendimiento (ton./ha.)	Número de productores habilitados:	Promedio de hectáreas habilitadas por productor
1990-1991	14,084	13,960	19,987	1.43	8,655	1.6
1991-1992	30,692	15,072	23,246	1.54	15,150	2.0
1992-1993	31,773	31,567	54,014	1.71	15,109	2.1
1993-1994	26,578	26,579	51,428	1.93	12,176	2.2
1994-1995	19,204	19,204	37,255	1.94	8,137	2.4
1995-1996	20,499	20,499	45,216	2.21	9,180	2.2
1996-1997	26,350	23,270	35,357	1.52	12,727	2.1
1997-1998	30,600	30,539	52,625	1.72	13,379	2.3
1998-1999	25,710	25,601	45,161	1.76	11,154	2.3
1999-2000	20,576	19,333	37,863	1.95	9,361	2.2
Promedio:	24,607	22,562	40,215	1.77	11,503	2.1

\* Después de la privatización de Tabamex, se empezó a cultivar una pequeña superficie en Sinaloa incorporada a la región Nayarit-Jalisco. Sin embargo, esta superficie es todavía más reducida que la de Jalisco (véase nota correspondiente al cuadro 3).

Fuente: ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

**Cuadro 26**  
**Nayarit. Superficie habilitada y número de productores por compañías privadas**

(hectáreas)

Temporadas	La Moderna		Tadesa		T.P.N		Dimon* (Exarmex)		Total:	
	Has.	Nº de prod.	Has.	Nº de prod.	Has.	Nº de prod.	Has.	Nº de prod.	Has.	Nº de prod.
1992-1993	13,957	n.d.	9,740	n.d.	4,543	n.d.	3,533	n.d.	31,773	15,109
1993-1994	12,487	5,870	10,472	4,218	1,879	1,119	1,740	969	26,578	12,176
1994-1995	7,720	3,235	8,202	3,100	1,807	988	1,474	812	19,203	8,135
1995-1996	8,165	3,652	7,884	2,982	2,438	1,407	2,012	1,139	20,499	9,180
1996-1997	10,400	5,200	10,250	4,816	2,900	1,450	2,800	1,261	26,350	12,727
1997-1998	11,655	5,483	12,760	5,000	3,290	1,200	2,895	1,696	30,600	13,379
1998-1999	10,100	4,192	10,491	3,817	2,948	1,815	2,062	1,330	25,601	11,154
1999-2000	9,081	4,439	5,345	1,910	3,019	1,884	1,889	1,128	19,333	9,361

\* Dimon: a partir de 1995-1996.

n.d.: no disponible.

Fuente: ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

**Cuadro 27**  
**Exportaciones de tabaco rubio y oscuro**  
(miles de dólares)

ANO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997 <sup>p/</sup>
Exportaciones de tabaco	21,626	44,452	13,869	39,760	25,113	25,445	44,386	41,597
(%)		105.5	-68.8	186.7	-36.8	1.3	74.4	-6.3
de las exportaciones de materias*	1.0%	1.9%	0.7%	1.6%	1.0%	0.7%	1.3%	1.1%

productos procesados.

R, 1998, p 3. 13 y 131.

**Cuadro 28**  
**Distribución de la superficie cosechada por municipios**  
 (temporadas 1997-1998 y 1999-2000)

Municipio		1997-1998		1999-2000	
		Superficie (hectáreas)	%	Superficie (hectáreas)	%
<b>Sinaloa</b>	Escuinapa	166	0.54	-	-
<b>Jalisco</b>	Tomatlán	792	2.59	613	3.17
	Puerto Vallarta	143	0.47	23	0.12
	<i>Subtotal</i>	<i>935</i>	<i>3.06</i>	<i>636</i>	<i>3.29</i>
<b>Nayarit</b>	Santiago Ixcuintla	15,316	50.15	11,003	56.92
	Rosamorada	2,742	8.98	1,227	6.35
	Tuxpan	874	2.86	626	3.24
<b>Región costa norte</b>	Tecuala	982	3.22	715	3.70
	Acaponeta	2,041	6.68	1,278	6.61
	San Blas	1,252	4.10	749	3.87
	Ruiz	1,421	4.65	786	4.06
	Huajicori	109	0.36	-	-
<b>Región costa sur</b>	Compostela	3,118	10.21	1,526	7.89
	Bahía de Banderas	1,480	4.85	710	3.67
<b>Región centro</b>	Tepic	106	0.35	78	0.40
	<i>Subtotal</i>	<i>29,439</i>	<i>96.40</i>	<i>18,697</i>	<i>96.71</i>
	<b>Total</b>	<b>30,539</b>	<b>100.00</b>	<b>19,333</b>	<b>100.00</b>

Fuente: ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

**Cuadro 29**  
**Número de juegos de cigarros**  
**1987-1995**

Año	Con Filtro	%	Sin Filtro	%	Total	%
1987	1,920,826	---	811,388	---	2,732,214	---
1988	1,782,057	-7.22	743,299	-8.39	2,525,356	-7.57
1989	2,050,831	15.08	645,022	-13.22	2,695,853	6.75
1990	2,202,183	7.38	566,679	-12.15	2,768,862	2.71
1991	2,205,981	0.17	528,325	-6.77	2,734,306	-1.25
1992	2,182,032	-1.09	617,356	16.85	2,799,388	2.38
1993	1,985,224	-9.02	663,632	7.50	2,648,856	-5.38
1994	1,909,681	-3.81	759,194	14.40	2,668,875	0.76
1995	1,880,927	-1.51	960,105	26.46	2,841,032	6.45

Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual, en Malo 1996: 68.

**Cuadro 30**  
**Nayarit:**  
**Distribución de los productores según**  
**tamaño de los predios\***  
**(temporada 1994-1995)**

	N° de Productores	%
hasta 1 ha.	1,761	21.0%
entre 1 y 2 has.	4,351	52.0%
entre 2 y 3 has.	1,135	13.5%
entre 3 y 4 has.	677	8.1%
entre 4 y 5 has.	225	2.7%
entre 5 y 10 has.	181	2.2%
entre 10 y 20 has.	30	0.4%
entre 20 y 50 has.	7	0.1%
<b>Total</b>	<b>8,367</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Padrón de Productores en el ciclo 1994-1995, ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

\* Se trata del número de contratos registrados. Esto omite las concentraciones de predios cuando un mismo productor, a través de prestanombres, tiene más de uno.

**Cuadro 31**  
**Clasificación y precios diferenciales negociados**  
**por tipo de tabaco, temporada 1997-1998**

Clasificaciones*	Burley semi sombra	Burley sombra mata	Virginia sarta sol	Virginia hornos seco
		12,628	12,628	9,260
X1	12,628	12,628	9,260	16,370
X2	11,365	11,365	8,334	15,600
X3	10,102	10,102	7,408	14,350
X4				12,316
X5				9,819
C1	14,112	14,112	10,186	17,465
C2	12,821	12,821	9,260	16,370
C3	10,014	10,014	8,334	15,276
C4				13,411
C5				11,068
B1	14,371	14,371	10,740	18,405
B2	13,800	13,800	9,908	17,465
B3	10,229	10,229	8,796	15,446
B4				13,565
B5				10,914
T1	12,628	12,628	9,260	16,062
T2	11,365	11,365	8,334	15,600
T3	9,850	9,850	7,408	14,197
T4				12,008
T5				8,570
P	4,417	4,417	3,796	6,166

Fuente: ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

\* Cada letra representa una posición en el corte, de abajo (X) hacia arriba de la planta (T). Sin embargo, los fardos o las sargas recibidos pueden ser clasificados en equivalentes de otros cortes, si es que no reúnen los requisitos pero tampoco son de tan deficiente calidad como para ameritar la clasificación de picadura.

**Cuadro 32**  
**Nayarit**  
**Precios por tipo de tabaco durante los noventa**

Temporadas	Burley semi sombra		Burley sombra mata		Virginia hornos seco		Virginia sarta sol	
	Precio promedio por kilogramo	% de aumento	Precio promedio por kilogramo	% de aumento	Precio promedio por kilogramo	% de aumento	Precio promedio por kilogramo	% de aumento
1990-1991	5.116	-	5.249	-	0.655 *	-	3.530	-
1991-1992	5.730	12%	5.879	12%	0.734 *	12%	4.124	17%
1992-1993	6.131	7%	6.131	4%	0.771 *	5%	4.495	9%
1993-1994	6.131	0%	6.131	0%	7.300	0%	4.495	0%
1994-1995	6.131	0%	6.131	0%	7.300	0%	4.495	0%
1995-1996	8.500	39%	8.500	39%	10.117	39%	6.230	39%
1996-1997	10.804	27%	10.804	27%	13.264	31%	7.918	27%
1997-1998	12.628	17%	12.628	17%	15.600	18%	9.260	17%
1998-1999	14.282	13%	14.282	13%	17.659	13%	10.468	13%
1999-2000	16.007	12%	16.007	12%	19.792	12%	11.732	12%

Fuente: ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

\* en verde

**Cuadro 33**  
**Nayarit**  
**Hectáreas cosechadas, producción y rendimientos por tipos de tabaco**  
**1990 - 1998**

Temporadas	1990/1991	1991/1992	1992/1993	1993/1994	1994/1995	1995/1996	1996/1997	1997/1998 _	1998-1999	1999-2000
<b>Burley semi sombra</b>										
Hectáreas	6,882	5,538	16,378	8,340	6,459	7,741	10,443	14,922	9,972	8186
Producción (toneladas)	10,667	9,415	30,300	17,687	12,579	16,967	14,944	25,546	18,329	n.d
Rendimientos	1.55	1.70	1.85	2.12	1.95	2.19	1.43	1.71	1.84	n.d
<b>Burley sombra mata</b>										
Hectáreas	1,440	2,869	4,008	4,284	4,680	3,837	3,097	3,931	3,032	2219
Producción (toneladas)	1,655	4,877	7,383	7,925	7,886	8,018	4,432	6,042	5,797	n.d
Rendimientos	1.15	1.70	1.84	1.85	1.69	2.09	1.43	1.54	1.91	n.d
<b>Virginia hornos seco</b>										
Hectáreas	3,586	5,280	7,202	7,475	3,088	3,040	4,745	5,620	6,399	5656
Producción (toneladas)	4,483	6,600	9,003	13,829	5,828	6,240	7,017	11,060	11,269	n.d
Rendimientos	1.25	1.25	1.25	1.85	1.89	2.05	1.48	1.97	1.76	n.d
<b>Virginia sarta sol</b>										
Hectáreas	2,053	1,385	3,979	6,479	4,976	5,833	4,986	6,067	6,198	3274
Producción (toneladas)	3,182	2,355	7,329	11,986	10,963	13,900	8,949	9,980	9,570	n.d
Rendimientos	1.55	1.70	1.84	1.85	2.20	2.38	1.80	1.65	1.54	n.d
<b>Total de hectáreas</b>	<b>13,960</b>	<b>15,072</b>	<b>31,567</b>	<b>26,579</b>	<b>19,204</b>	<b>20,450 *</b>	<b>23,270</b>	<b>30,540</b>	<b>25,601</b>	<b>19,335</b>
<b>Total de toneladas</b>	<b>19,987</b>	<b>23,246</b>	<b>54,014</b>	<b>51,428</b>	<b>37,255</b>	<b>45,126</b>	<b>35,342</b>	<b>52,629</b>	<b>44,964</b>	<b>37,863</b>
<b>Rendimiento promedio</b>	<b>1.43</b>	<b>1.54</b>	<b>1.71</b>	<b>1.93</b>	<b>1.94</b>	<b>2.21</b>	<b>1.52</b>	<b>1.72</b>	<b>1.76</b>	<b>1.96</b>

\* A este total hay que agregar 50 hectáreas y 90 toneladas de la variedad Tlapacoyan, experimentada solamente esa temporada.

Fuente: ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

**Cuadro 34**  
**Nayarit**  
**Alcances por hectárea y por tipo de tabaco**  
**(1995-1998)**

		Hectáreas	Cuota de habilitación por hectárea (pesos corrientes)	Cuota de habilitación por hectárea (pesos de 1996)	Valor de la producción ( miles de pesos corrientes)	Valor de la producción (miles de pesos de 1996)	Utilidad por hectárea (pesos corrientes)	Utilidad por hectárea (pesos de 1996)	Utilidad por hectárea (en dólares del año)
1994-1995	Burley semi sombra	6459	8102	10887	75,465	101,408	3582	4813	558
	Burley sombra mata	4680	8102	10888	48,961	65,793	2360	3171	368
	Virginia hornos seco	3088	7664	10299	42,109	56,585	5971	8024	930
	Virginia sarta sol	4976	6655	8943	50,138	67,374	3420	4596	533
<b>Total</b>		<b>19204</b>			<b>216,673</b>	<b>291,161</b>			
<b>Promedio</b>						<b>3833</b>	<b>5151</b>	<b>597</b>	
1995-1996	Burley semi sombra	7741	11302	11302	144,086	144,086	7312	7312	962
	Burley sombra mata	3837	11302	11302	70,496	70,496	7073	7073	931
	Virginia hornos seco	3040	9932	9932	67,030	67,030	12122	12122	1595
	Virginia sarta sol	5833	9770	9770	89,386	89,386	5554	5554	731
<b>Total</b>		<b>20450</b>			<b>370,998</b>	<b>370,998</b>			
<b>Promedio</b>						<b>8015</b>	<b>8015</b>	<b>1055</b>	
1996-1997	Burley semi sombra	10443	13914	11535	162,907	135,052	1686	1397	
	Burley sombra mata	3097	14052	11649	47,502	39,380	1286	1066	
	Virginia hornos seco	4745	12651	10488	98,564	81,711	8122	6734	
	Virginia sarta sol	4986	12061	9999	76,720	63,602	3328	2759	
<b>Total</b>		<b>23270</b>			<b>385,693</b>	<b>319,745</b>			
<b>Promedio</b>						<b>3606</b>	<b>2989</b>		
1997-1998	Burley semi sombra	14922	16161	11557	312,712	223,623	4795	3429	
	Burley sombra mata	3931	16058	11483	74,695	53,415	2944	2105	
	Virginia hornos seco	5620	14083	10071	175,427	125,449	17132	12251	
	Virginia sarta sol	6067	13996	10009	91,900	65,718	1152	824	
<b>Total</b>		<b>30540</b>			<b>654,734</b>	<b>468,206</b>			
<b>Promedio</b>						<b>6506</b>	<b>4652</b>		

Fuente: elaborado en base a información proporcionada por la ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

**Cuadro 35**

**Nayarit**

**Distribución porcentual de la cuota de habilitación según salarios,  
servicios e insumos en las diferentes variedades de tabaco**

temporadas 1976-1977 y 1996-1997

		Jornales		Servicios		Insumos	
		76-77	96-97	76-77	96-97	76-77	96-98
Variedades más intensivas en mano de obra	Burley semi sombra		37		31		32
	Virginia sarta sol		35		33		32
<b>Promedio</b>		<b>54</b>	<b>17.5</b>	<b>28</b>	<b>16.5</b>	<b>18</b>	<b>16</b>
Variedades más intensivas en servicios	Burley sombra mata		25		40		33
	Virginia hornos seco		25		42		33
<b>Promedio</b>		<b>40</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>41</b>	<b>10</b>	<b>33</b>

Fuente: los datos de la temporada 1976-1977 provienen de Jáuregui *et al.* 1980: 277 y los datos de la temporada 1996-1977 de la Aric de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

**Cuadro 36**  
**Porcentaje de hectáreas contratadas por tipos de tabaco**  
**y por compañías para el Virginia Hornos Seco.**

	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98
Burley sombra mata								
Burley semi sombra	74.3%	65.0%	77.2%	71.8%	83.9%	85.2%	79.6%	81.3%
Virginia sarta sol								
Virginia Hornos Seco	25.7%	35.0%	22.8%	28.2%	16.1%	14.8%	20.4%	18.6%
					TADESA 9.5%	9.0%	14.0%	12%
					LA MODERNA 6.6%	5.8%	6.4%	6.6%

Fuente: ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

**Cuadro 37**  
**Nayarit**  
**Valor de la producción agrícola y superficie cosechada**  
**de los principales cultivos, 1998-1999**

	Valor de la producción (miles de pesos)	Lugar	Superficie cosechada (hectáreas)	Lugar
Tabaco*	518,076.8	1	21,333.0	5
Caña de azúcar	500,370.3	2	27,598.3	4
Frijol	480,164.4	3	68,689.5	1
Maíz	302,020.6	4	68,300.7	2
Mango	246,191.8	5	19,074.1	7
Sorgo	223,334.1	6	48,273.5	3
Jitomate	209,488.8	7	4,005.5	10
Sandía	97,962.1	8	4,789.3	9
Plátano	72,184.1	9	6,440.0	8
Café	71,482.4	10	17,600.0	6
Chile verde	58,779.5	11	1,986.5	13
Aguacate	32,210.5	12	2,284.8	12
Arroz	26,095.5	13	3,679.5	11
Chile seco	17,720.0	14	1,480.0	15
Cacahuate	16,499.6	15	1,725.8	14
Resto de cultivos	479,665.3		41,536.0	
<b>Total</b>	<b>3,352,245.8</b>		<b>338,796.2</b>	

Fuente: elaboración propia en base a INEGI 2000: 261.

\* Las cifras de este cuadro no son del todo compatibles con las que se presentan en otros cuadros cuya información, más confiable, proviene de la ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit. Sin embargo, suponiendo que el margen de error es similar en relación a los demás cultivos, este cuadro nos presenta un visión comparativa de los mismos.

**Cuadro 38**  
**Nayarit**  
**Generación de empleos**  
**(número de jornales y salarios directos al campo)**  
**1995-1996**

<i>Producción de plántula</i>	330,272	<i>jornales</i>
<i>Manejo del cultivo</i>	3,191,214	<i>jornales</i>
<i>Corte de tabaco verde</i>	252,564	<i>jornales</i>
<i>Elaboración de sartas virginia y burley</i>	909,475	<i>jornales</i>
<i>Subtotal</i>	4,683,525	<i>jornales</i>
<i>Total de salarios directos al campo*</i>		
<i>(en pesos corrientes):</i>	117,088,125.00	
<i>(en dólares de 1996):</i>	15,407,447.25	
<i>Operación hornos en campo</i>	169,600	<i>jornales</i>
<i>Operación desvenado y centros de acopio</i>	233,620	<i>jornales</i>
<i>Subtotal</i>	403,220	<i>jornales</i>
<i>Total</i>	5,086,745.00	<i>jornales</i>

Fuente: ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

\* El jornal establecido para esa temporada era de \$25,00 pesos, es decir 3.28 dólares por día de 1996.

**Cuadro 39**  
**Chiapas**  
**Superficie aproximada, producción y rendimiento de las**  
**compañías Tadesa y Agroindustrias Moderna**

Temporadas	Compañías	Superficie * (has.)	Producción (tons.)	Rendimiento (ton/ha)
1990-1991	Tadesa	436	n.d	n.d
	A. Moderna	1521	1701	1.12
	<b>Total</b>	1957		
1991-1992	Tadesa	420	n.d	n.d
	A. Moderna	1466	1716	1.17
	<b>Total</b>	1886		
1992-1993	Tadesa	185	n.d	n.d
	A. Moderna	1235	1795	1.45
	<b>Total</b>	1420		
1993-1994	Tadesa	152	238	1.57
	A. Moderna	960	1512	1.57
	<b>Total</b>	1112	1750	
1994-1995	Tadesa	190	264	1.39
	A. Moderna	510	474	0.93
	<b>Total</b>	700	738	
1995-1996	Tadesa	206	305	1.48
	A. Moderna	720	1015	1.41
	<b>Total</b>	926	1320	
1996-1997	Tadesa	507	548	1.08
	A. Moderna	1916	2357	1.23
	<b>Total</b>	2423	2905	
1997-1998	Tadesa	470	-	-
	A. Moderna	1524	-	-
	<b>Total</b>	1994		

\* En el caso de la empresa Tadesa se trata de la superficie cosechada y, en el de Agroindustrias Moderna, de la superficie plantada.

Fuente: Información proporcionada por las empresas Tadesa y Agroindustrias Moderna, Huixtla y Tapachula, Chiapas, respectivamente.

**Cuadro 40**  
**Comparativo de precios de la empresa Tadesa**  
**temporada 1997-1998**  
**(pesos corrientes por kilogramo)**

	Nayarit burley semi sombra	Chiapas burley semi sombra	Veracruz (Platón Sánchez) tabaco oscuro
<b>Precio promedio</b>	12.628	10.113	10.100
<b>X1</b>	12.628	11.676	10.000
<b>X2</b>	11.365	10.509	9.000
<b>X3</b>	10.102	10.275	5.800
<b>X4</b>		9.107	
<b>X5</b>		7.706	
<b>C1</b>	14.112	13.050	11.500
<b>C2</b>	12.821	11.855	10.200
<b>C3</b>	10.014	10.509	7.850
<b>C4</b>		9.341	
<b>C5</b>		7.940	
<b>B1</b>	14.371	13.288	12.000
<b>B2</b>	13.800	12.760	10.500
<b>B3</b>	10.229	9.925	8.100
<b>B4</b>		8.874	
<b>B5</b>		7.473	
<b>T1</b>	12.628	11.676	9.800
<b>T2</b>	11.365	10.509	8.800
<b>T3</b>	9.850	9.809	5.500
<b>T4</b>		8.641	
<b>T5</b>		7.356	
<b>P</b>	4.447	4.084	3.600

Fuente: Nayarit, Aric de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit; Chiapas, SSS de Productores de Tabaco del Estado de Chiapas; Veracruz, Tabacos de la Huasteca SSS.

**Cuadro 41**  
**Norte de Veracruz**  
**Superficie sembrada de tabaco por regiones**  
**después de la privatización de Tabamex**  
**(hectáreas)**

	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998
a cigarrillos	1,249	1,549	1,679	1,143	16	27	212	536
a puros	-	-	-	-	175	371	475	1,200
	1,249	1,549	1,679	1,143	191	398	687	1,736

ación propia. Las cifras provienen de las diversas empresas habilitadoras y organizaciones de productores de tabaco.

**Cuadro 42**

**ARIC de Platón Sánchez**

**Número de productores, superficie y promedio de superficie por productor, 1991-1998**

s	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998
productores	319	282	300	346	106	192	234	485
hectáreas)	319	388	499	525	175	371	475	950
productor	1.00	1.38	1.66	1.52	1.65	1.93	2.03	1.96

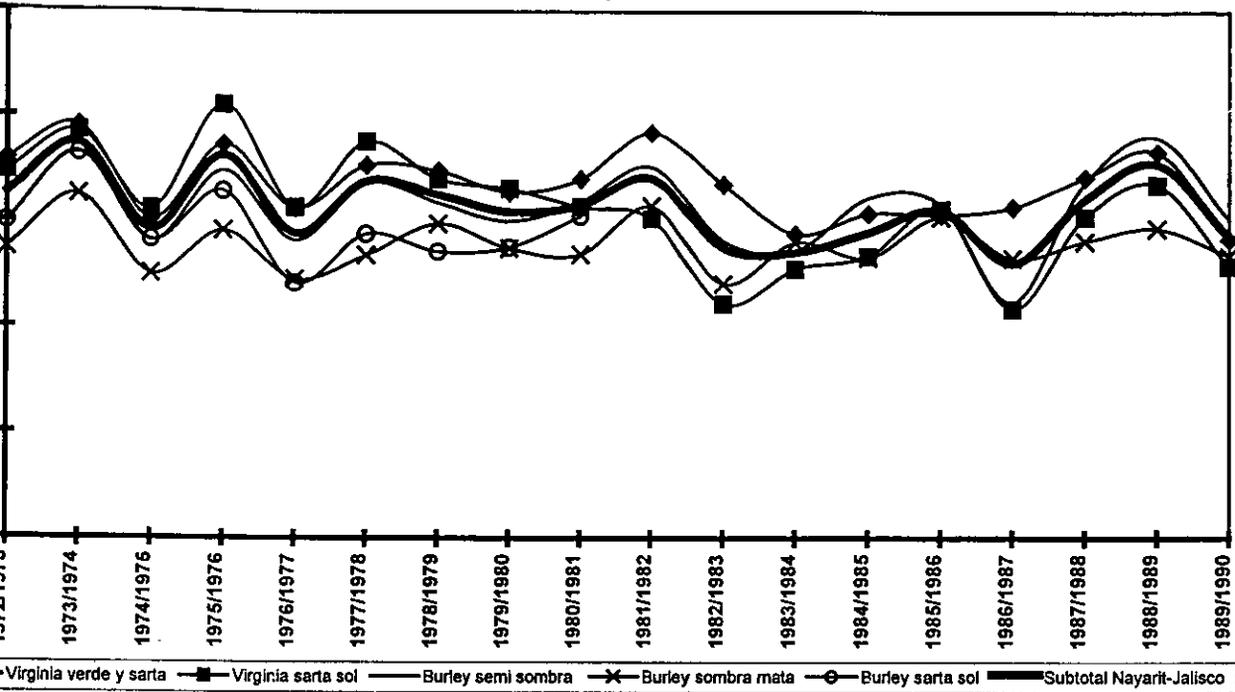
de Platón Sánchez.

**Cuadro 43**  
**Sur de Veracruz**  
**Superficie sembrada de tabaco por regiones**  
**después de la privatización de Tabamex**  
**(hectáreas)**

Regiones	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998
Veracruz* a pueros	700	755	852	978	1,300	1,500	2,950	2,912

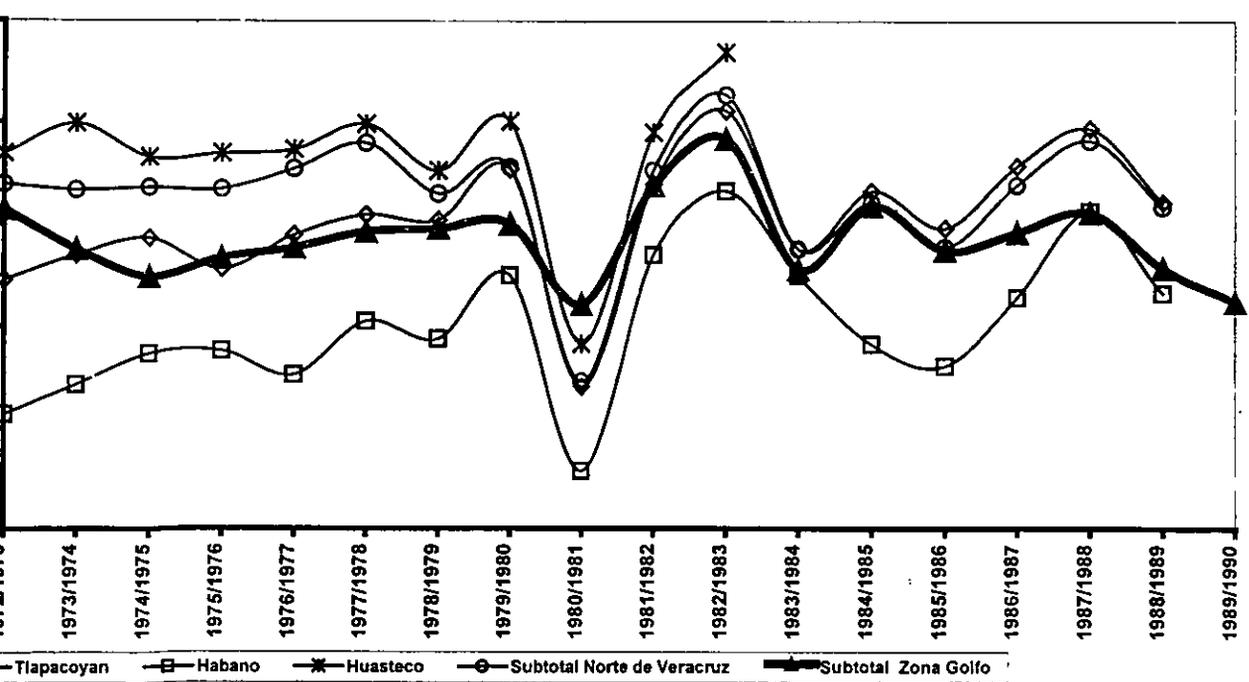
laboración propia. Las cifras provienen de las diversas empresas habilitadoras y organizaciones de productores de tabaco.

Gráfica 2  
Rendimientos por tipos de tabaco  
Zona Nayarit-Jalisco



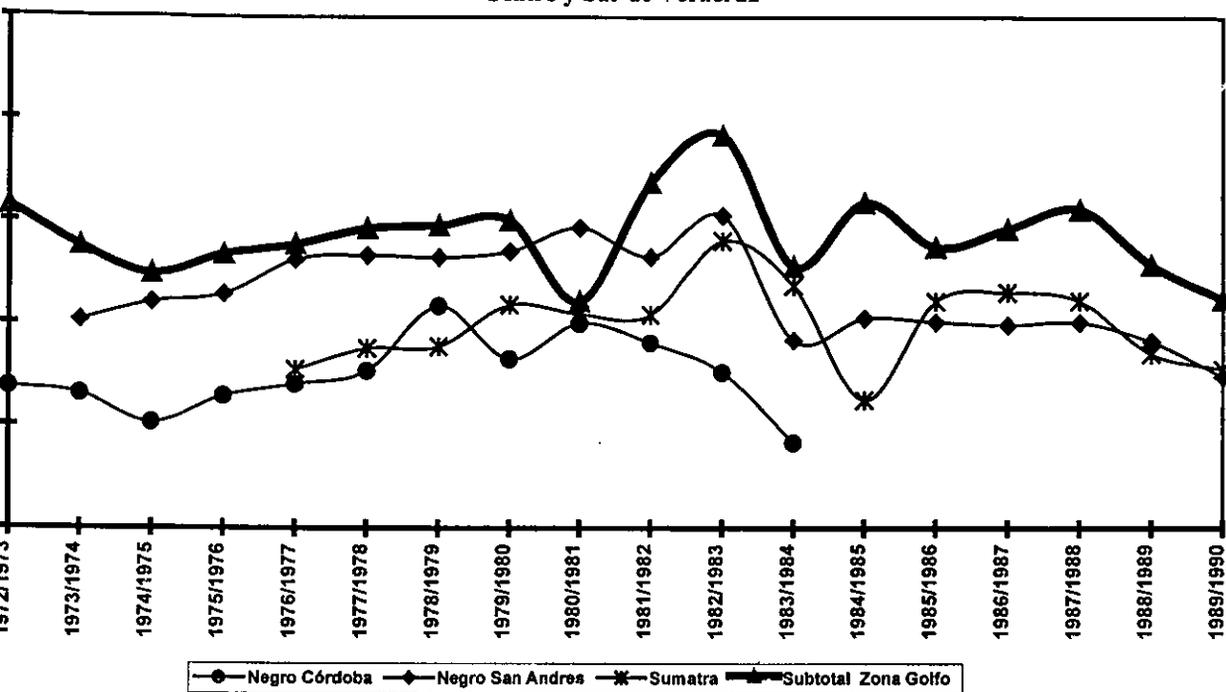
Fuente: cuadro 8

Gráfica 3  
Rendimientos por tipos de tabaco  
Zona Norte de Veracruz



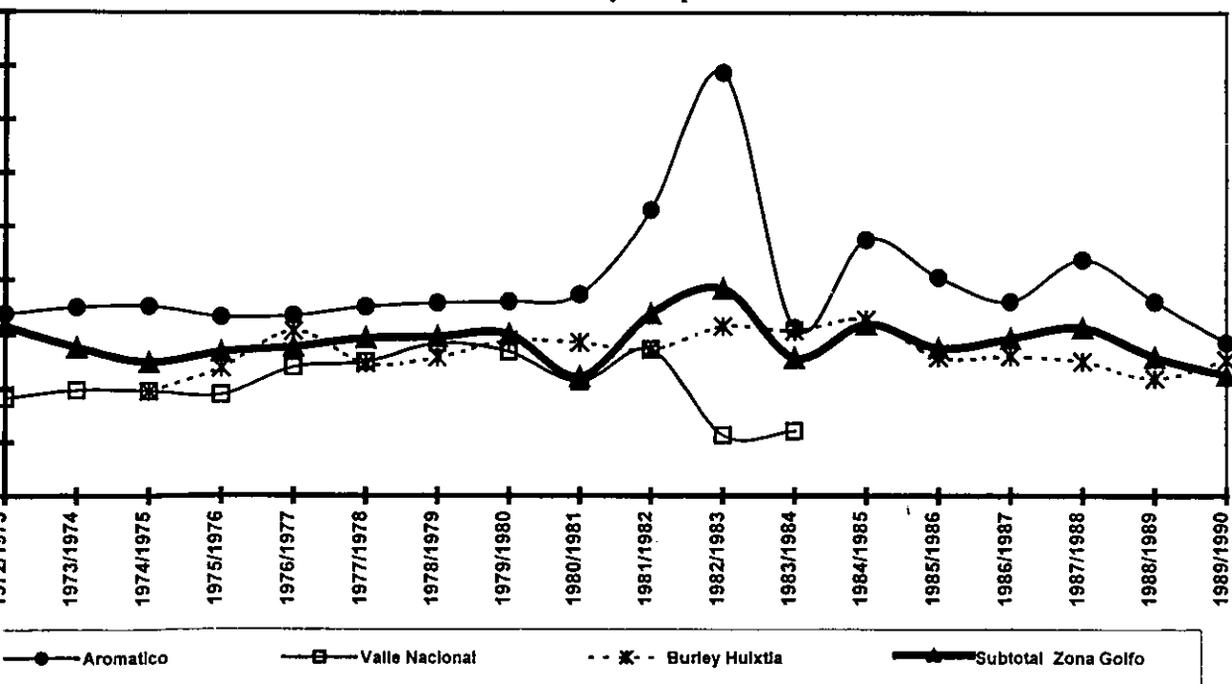
Fuente: cuadro 8

Gráfica 4  
Rendimientos por tipos de tabaco  
Centro y Sur de Veracruz



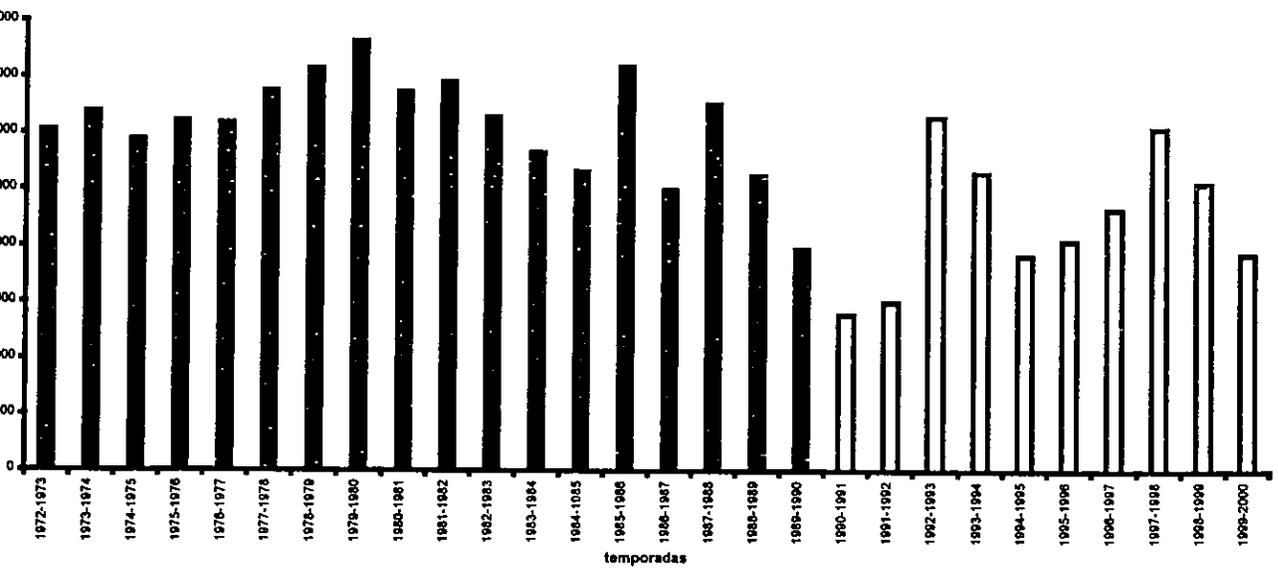
Fuente: cuadros 8 y 9.

Gráfica 5  
Rendimientos por principales tipos de tabaco  
Oaxaca y Chiapas



Fuente: cuadros 8 y 9.

**Gráfica 6**  
**Zona Nayarit-Jalisco: Superficie de tabaco cosechada en la época de Tabamex (1972-1990)**  
**y después de la privatización (1991-2000)**



Fuente: cuadros 3 y 25.