

La industria azucarera mexicana, 1920-1940*

Estado y empresarios frente a la crisis; la cartelización del sector

Horacio Crespo

El 1° de diciembre de 1920 el general Obregón asumió la presidencia constitucional de México, elegido para un periodo que terminó en 1924, al entregar el gobierno a su sucesor el general Plutarco Elías Calles. Se epilógaba así el periodo más intenso de la lucha armada de la Revolución mexicana y se comenzaba a asentar la institucionalización del nuevo Estado de acuerdo con los postulados de la Constitución de 1917. Aunque el país se vería conmovido aún por nuevos episodios de rebelión y por el asesinato de Obregón en 1928, la etapa más aguda de enfrentamientos había quedado definitivamente atrás. Los problemas más difíciles de esos años estaban relacionados con la ardua tarea de estructurar las reglas de juego en lo político, lo económico y lo social entre los diversos sectores que habían participado en la Revolución y que reclamaban con vehemencia sus frutos, la necesidad de la legitimación internacional y la normalización de relaciones con las grandes potencias, en particular con los Estados Unidos, y fundamentalmente, la resolución de la complicada situación económica de un país devastado por casi tres lustros de luchas continuas.

El periodo que corre entre 1928 y 1934, con la hegemonía política del general Calles, *hombre fuerte* y poder real tras la fachada de los presidentes en turno, fue afectado por la crisis económica de alcance mundial que tuvo serias consecuencias sobre la todavía débil y golpeada economía mexicana. La radicalizada gestión del presidente Cárdenas entre 1934 y 1940 –que derrotó a las políticas conservadoras del callismo– puede interpretarse como la opción de respuesta a esa crisis que logró imponerse en el manejo del Estado, llevando adelante un proyecto basado en profundizar las transformaciones agrarias, en plantear las bases estructurales de un crecimiento industrial y en recuperar y regir productivamente los recursos básicos. El proyecto se apoyaba en una movilización de masas asentada en una política social avanzada que afirmaba los lazos de lealtad y subordinación última de las grandes organizaciones corporativas con el Estado mexicano.

Este es el marco del presente trabajo, en el que analizaremos el sector azucarero de México en un momento clave de su desarrollo, pleno de consecuencias para su evolución futura: la cartelización de la industria como respuesta empresarial a la crisis profunda que atravesaba y los comienzos de la abierta tutela, control y ma-

* Este trabajo fue presentado en el Simposio "Crisis y cambio en la economía azucarera internacional, 1914-1945 y década de 1980", Norwich, University of East Anglia, Inglaterra, 1-4 de septiembre de 1986.

nejo del Estado nacional, que culminaría cuatro décadas más tarde con la casi completa estatización de la producción azucarera.

La producción azucarera, 1920-1940

El panorama de la actividad azucarera presentaba, a comienzos de la década de los veinte modificaciones importantes y también algunas continuidades claras respecto al del fin del Porfiriato. El sector había experimentado un fuerte crecimiento en las dos últimas décadas de la dictadura, triplicando la producción entre 1892 y 1913. La última zafra efectuada en condiciones normales en todas las zonas cañeras de la República —la de 1911-12— fue de 154 877 toneladas, pero la siguiente fue todavía superior con 169 863 toneladas, a pesar de una reducción de más de un tercio en la hasta ese momento principal región productora del país, el estado de Morelos, en cuyo territorio se desarrollaba la rebelión campesina más importante de la Revolución.¹ Este crecimiento, fundado en la modernización industrial y en la expansión de los campos cañeros de las principales haciendas productoras, se interrumpió bruscamente por la generalización del conflicto armado. Hubo un derrumbe dramático de la producción nacional, llegándose en la zafra de 1917-18 a obtener solamente 44 092 toneladas de azúcar, 11 000 toneladas menos que en 1892, año en que se inició la estadística confiable. Lograda la pacificación, la producción retornó rápidamente a los niveles anteriores: la zafra 1921-22 fue de 155 780 toneladas. Pero había cambiado su distribución regional, se había acentuado su concentración en grandes unidades y, lo que es más, había variado fundamentalmente la composición del grupo de productores más importantes.

En efecto, Morelos, cuya zafra récord 1908-09 de 52 230 toneladas significó el 36.5% de la producción nacional de ese año y cuya participación había constituido en términos generales un tercio de esa producción anual durante todo el periodo de crecimiento porfirista,² estaba en 1921 totalmente inactivo, con sus 26 ingenios cerrados y la mayor parte de ellos inutilizados por incendios de las fábricas o por robo de maquinarias.³ Además, sus campos cañeros estaban arrasados y la imprescindible infraestructura de riego fuera de servicio por azolve de los canales y falta de mantenimiento de las presas y acueductos principales, pero lo más importante fue que como fruto del compromiso político entre el obregonismo triunfante y los restos del movimiento zapatista aliados a él, en 1920, los regímenes de Obregón y Calles llevaron a cabo una enérgica reforma agraria concluida a fines de los veinte a diferencia de las realizadas en otras regiones cañeras del país donde el reparto agrario se efectuó bajo el régimen de Cárdenas (1934-1940) y en circunstancias que en general favorecieron a las empre-

¹ Las cifras estadísticas azucareras utilizadas en este trabajo provienen de *El desarrollo de la industria azucarera en México durante la primera mitad del siglo XX*, México, Unión Nacional de Productores de Azúcar, S. A., 1950, cuadro 1, p. 43. Cuando la fuente sea distinta se señalará.

² Cifras de Morelos en *Revista Azucarera. The Hacendado Mexicano's Yearly Sugar Report 1908-1909*, México, p. 32-34.

³ *Directorio de la Industria Azucarera de México en el año de 1925*, México, Revista Industrial de México, 1925, p. 65.

CUADRO I

Azúcar: producción, consumo, importación y exportación y balances anuales. México 1920-1940 (Tons. méts.)

Año	Producción	Consumo	Importación	Exportación*	Excedente o déficit por año	Existencias a fin de año**
1920	72 500	s.d.	6 374	12 310	s.d.	s.d.
1921	95 800	s.d.	18 815	49	s.d.	s.d.
1922	155 780	s.d.	3 454	6	s.d.	s.d.
1923	134 700	s.d.	492	9 432	s.d.	s.d.
1924	159 930	s.d.	277	16 240	s.d.	s.d.
1925	163 420	154 700	406	7 346	1 780	53 006
1926	191 940	173 800	435	6 634	11 941	65 037
1927	184 050	190 200	557	3 633	-9 226	55 811
1928	167 240	191 000	421	16	-23 355	32 456
1929	180 980	195 800	2 043	21	-12 798	19 658
1930	215 600	205 000	874	256	11 218	26 698
1931	262 615	188 300	189	26 825	17 679	78 555
1932	228 888	166 300	62	6 807	55 843	134 698
1933	187 451	196 580	62	86 775	-95 842	38 556
1934	188 245	221 650	10 216	51	-23 240	15 316
1935	266 214	239 530	476	192	42 284	81 175
1936	307 646	269 190	466	31	38 891	82 868
1937	278 825	277 070	17	79	1 603	82 044
1938	303 376	303 632	16	584	- 824	72 922
1939	331 265	334 883	21	5 525	-9 122	6 639
1940	292 195	358 470	20	28	-66 283	

* Incluye azúcar refinado y mascabado.

** La metodología utilizada por la fuente para calcular las existencias a fin de año fue la siguiente: a partir del dato plenamente confirmado de 1932 se sumaron los excedentes y se restaron los faltantes de cada año anterior o posterior a esa fecha.

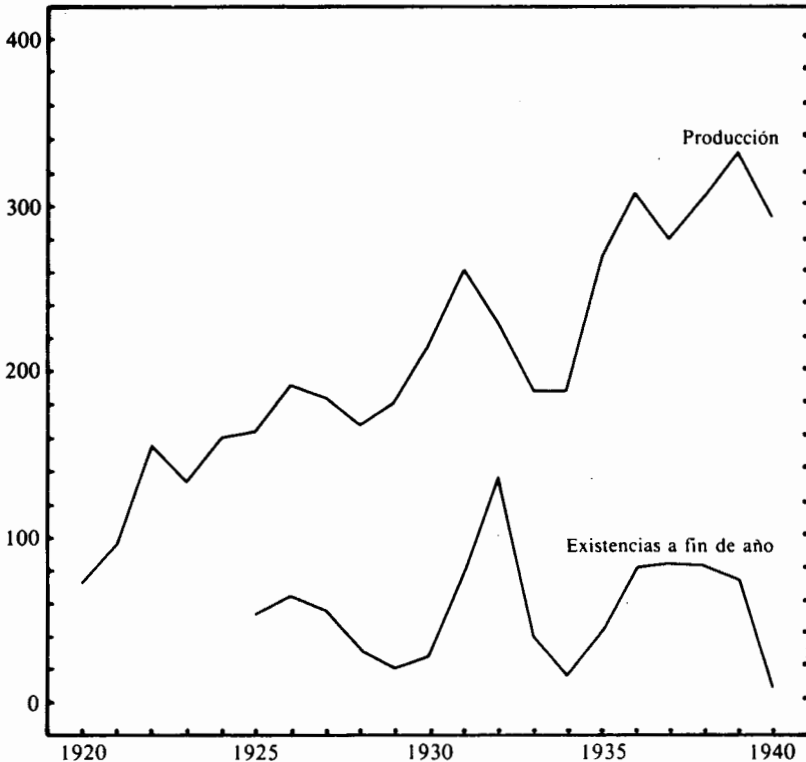
NOTA: El período principal de zafra va de diciembre a mayo. En las cifras de producción indicadas con un solo año, éste corresponde al terminal de la zafra. Así, 1920 es la producción de la zafra 1919-1920.

FUENTES: *La Industria Azucarera de México*, México, Monografías industriales del Banco de México, S. A., t. I, cuadros 6, 7 y 8, p. 256-258.Para producción 1920-1924, *El desarrollo de la industria azucarera en México durante la primera mitad del siglo XX*, México, Unión Nacional de Productores de Azúcar, S. A., 1950, cuadro I, p. 43.

GRÁFICA I

Producción y existencia de azúcar a fin de año.
México 1920-1940

Miles de
toneladas métricas



Fuente: cuadro I

zas azucareras. En Morelos, las haciendas perdieron gran parte de sus tierras, particularmente las de riego, base de los campos cañeros, que pasaron a manos de los ejidos campesinos.⁴ Una rehabilitación de la industria azucarera morelense debía contemplar la radical modificación del antiguo patrón productivo de la hacienda que unificaba en una sola empresa la producción de caña y la elaboración de azúcar. Fuera de dos o tres ingenios de muy pequeña capacidad que volvieron a trabajar a mediados de los años veinte y principios de los treinta, apenas en 1938 comenzó a operar el "Emiliano Zapata" en Zacatepec —como cooperativa obrera campesina— retomando un lugar importante en la producción del país en los años cuarenta.

Otra región muy afectada fue la de Izúcar de Matamoros, en el

⁴ Carlos González Herrera y Arnulfo Embriz Osorio, "La Reforma Agraria y la desaparición del latifundio en el Estado de Morelos. 1916-1927", en Horacio Crespo (coord.), *Morelos. Cinco siglos de historia regional*, México, UAEM-CEHAM, 1984, p. 285-298.

sur del estado de Puebla, contigua a Morelos y también de mucha acción zapatista. De los ocho ingenios de la zona que operaban en 1913, la mitad estaban destruidos en 1922, aunque a diferencia de Morelos se inició rápidamente un proceso de recuperación al constituirse como central del viejo ingenio Atencingo.⁵

El mayor cambio en la estructura regional de la producción de azúcar fue la ubicación del estado de Veracruz como primer productor nacional, a consecuencia de la eliminación de Morelos. Ya en 1913 Veracruz lo superó con 58 400 toneladas de azúcar, cantidad que además sobrepasaba el récord histórico de Morelos. Con sus 224 ingenios en operación en 1922, Veracruz era la región con más unidades productivas, con una gran dispersión en su escala de operación —que iba desde las 120 toneladas de San José de Abajo a las 8 000 de San Francisco Naranjal— y con equipos industriales también muy disímiles. La clave del desarrollo de la producción de este estado en los años siguientes radicó fundamentalmente en la ampliación y modernización de dos ingenios: El Potrero y San Cristóbal, unidades que representaban solamente el 26.7% de la producción total del estado en 1922, pero que en 1929 tenían ya el 45.7% y en 1931 el 51.9%, manteniéndose aproximadamente en esa proporción durante toda la década de los treinta, para descender luego notablemente en los cuarenta, a medida que otros ingenios modernizaban sus plantas industriales y ampliaban sus escalas productivas. La participación de Veracruz en el total nacional fue del 34.9% en 1922, pasó a 35.4% en el quinquenio 1926-1930, descendió a 30.5% en el periodo 1931-1935 por el impacto de la acusada crisis en el sector azucarero del estado y volvió al 32.5% en el siguiente quinquenio 1936-1940. La severidad de la crisis de los tempranos años treinta se muestra en el hecho de que en 1933 y 1934 Sinaloa superó a Veracruz en casi 6 000 y más de 11 000 toneladas, respectivamente, siendo las únicas zafras a partir de 1911 en las que no ocupó el primer lugar en la República.

En la distribución regional de la producción, Sinaloa irrumpió en el panorama azucarero nacional, también sobre la base de dos productores: particularmente el ingenio Los Mochis —el mayor de México durante las décadas de 1920 y 1930— y en menor medida Eldorado. Con un desarrollo en la década final del Porfiriato que le permitió llegar al 7.4% en la zafra 1911-12, alcanzó el 15.8% en 1922. En el quinquenio 1926-1930 alcanzó el 23.7%, y en el siguiente casi estuvo a la par de Veracruz con el 29.7%, para luego caer dramáticamente en 1936-1940 a solamente el 20.1% del total nacional, como resultado de algunos altibajos en las zafras de los dos ingenios indicados, que hicieron que su producción promedio permaneciera prácticamente estabilizada toda la década: 60 089 toneladas en el primer quinquenio contra 60 938 promedio entre 1936-1940.

Jalisco, cuya participación en la producción nacional fue en 1912 solamente de un 2.65%, alcanzó un nivel estable de 9.4% entre 1926-1930; 10.1% en 1931-1935 y 10.4% en el quinquenio final del periodo que estamos considerando: 1936-1940. Por úl-

⁵ *Directorio...*, op. cit., p. 66; David Ronfeldt, *Atencingo. La política de la lucha agraria en un ejido mexicano*, México, Fondo de Cultura Económica, 1975, p. 19 y ss.

timo, Tamaulipas se abrió como una nueva e importante zona productora de azúcar a partir de la puesta en marcha del ingenio El Mante, llegando prácticamente a los niveles de Jalisco.

Sin embargo, la nueva distribución regional de la producción no modificó el intenso fenómeno de concentración de la industria azucarera en pocas zonas productoras. Si consideramos las cinco con totales superiores a las 10 000 toneladas en 1913 –Veracruz, Morelos, Puebla, Sinaloa y Michoacán, por orden de importancia– su participación en la producción nacional fue del 83.5%. Entre 1922 y 1925 representaron el 84% –integrándose Jalisco y saliendo Morelos–; entre 1926 y 1930, el 88.5%. En el quinquenio siguiente –habiendo ya desplazado Tamaulipas a Michoacán como quinto productor– el grado de concentración fue de 86.4%, descendiendo en el quinquenio final a 84.2%. Esto resultó decisivo en cuanto a las posibilidades de articular una organización nacional de productores con capacidad de regulación y de decisión.

Otro aspecto de la estructura de la industria azucarera en los años veinte y treinta de este siglo que se mantuvo de la época porfirista y aun se acentuó en este periodo, fue la concentración de la producción nacional en pocos ingenios. En la zafra 1910-1911 los 17 ingenios que sobrepasaron las 3 000 toneladas –los grandes de la época para la escala de operación mexicana– fabricaron 62 674 toneladas de azúcar, el 41.3% del total. Estos ingenios –el 3.0% de los productores– se distribuían regionalmente así: 5 en Morelos, 5 en Veracruz, 3 en Sinaloa, 3 en Puebla y 1 en Nayarit, pero se producía azúcar y piloncillo en 18 estados de la República, habiendo 572 productores registrados. En 1922 los 6 ingenios que en las siguientes dos décadas serían los primeros con una capacidad superior a las 10 000 toneladas –Los Mochis y Eldorado en Sinaloa, San Cristóbal y El Potrero en Veracruz, Atencingo en Puebla y El Mante en Tamaulipas– solamente tuvieron una participación del 23.6% de toda la producción, pero llegaron al 38.2% en 1924, al 43.6% en 1929, al 55.7% en 1934, descendiendo levemente al 50.0% en 1938. Semejante proporción de la producción nacional en tan pocas manos acrecentaba las posibilidades de un manejo muy centralizado de las opciones de la industria azucarera mexicana en esa época.

Los empresarios azucareros y el desarrollo de los grandes ingenios

La salida de los ingenios de Morelos y la nueva distribución regional del cuadro azucarero de México significó también la completa eliminación del grupo más fuerte de empresarios de la industria, cuya característica fundamental habían sido sus estrechas vinculaciones políticas y hasta familiares con el porfirismo. En la década de los veinte comenzó a formarse un nuevo empresariado azucarero que con el correr del tiempo se convirtió en un grupo de enorme relevancia en la economía mexicana, no solamente por el peso propio de sus inversiones y ganancias, sino por su expansión a otros sectores clave, particularmente el bancario y financiero. Por cierto que también fue significativa su función en las decisiones importantes de los negocios públicos del país operando como “grupo de presión” y como miembro de coaliciones y alianzas económicas y

CUADRO 2

Azúcar: los principales estados productores: México, 1922-1940. (Tons. méts.)

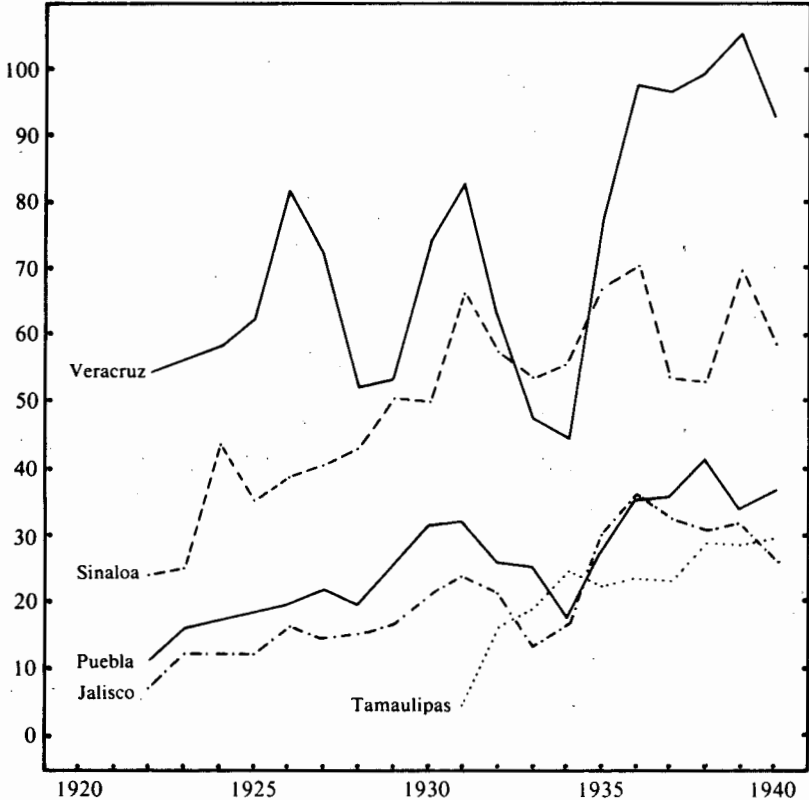
Año	Veracruz	Sinaloa	Puebla	Jalisco	Tamaulipas	% Prod. Nac.
1922	54 390	24 100	11 250	7 190	--	62.2
1923	56 650	25 100	16 200	12 440	--	82.0
1924	58 370	43 600	17 300	12 540	--	82.4
1925	62 750	35 550	18 600	12 540	--	79.2
1926	81 850	39 000	19 850	16 140	--	81.7
1927	72 200	40 500	21 930	14 790	--	81.2
1928	52 120	43 190	19 530	15 390	--	77.9
1929	53 370	50 390	25 140	16 740	--	80.5
1930	72 840	50 050	31 550	20 750	--	81.3
1931	82 865	66 040	31 980	24 000	4 970	79.9
1932	62 764	57 885	25 996	21 219	16 099	80.4
1933	47 627	53 406	25 297	13 477	19 070	84.8
1934	44 463	55 707	17 620	16 544	24 493	84.4
1935	77 507	67 409	27 664	30 084	22 200	84.5
1936	97 869	70 150	35 370	36 335	23 582	85.6
1937	96 883	53 338	35 963	32 899	23 283	86.9
1938	99 693	52 793	41 337	30 993	28 492	83.5
1939	105 181	69 480	33 847	31 832	28 529	81.2
1940	92 306	58 931	36 584	26 547	29 653	83.5
TOTAL	1 371 698	956 619	493 008	392 450	220 371	

FUENTE: *El desarrollo...* cuadros III-1 y III-2, p. 43-44.

GRÁFICA 2

Producción de azúcar por Estados. México, 1920-1940

Miles de toneladas métricas



Fuente: cuadro 2

políticas. En buena medida esto puede haber influido en la actitud final del gobierno mexicano de estatización de la mayor parte de los ingenios en la década de los setenta, que significó su definitivo ocaso en el escenario del poder.

Aquí estudiaremos el surgimiento, la consolidación y los conflictos de los grandes productores azucareros de las décadas de los veinte y los treinta; Roberto García Loera del San Cristóbal, la familia Redo de Eldorado, Benjamín Francis Johnston de Los Mochis, William O. Jenkins de Atencingo. El caso de El Potrero resulta distinto, al menos hasta mediados de los cuarenta, en tanto que era propiedad subsidiaria de una gran empresa azucarera estadounidense. Sin embargo, la figura de mayor significación para la historia del azúcar mexicana en todo este periodo fue Aarón Sáenz, que además de haber sido un importante productor sintética en su carrera como dirigente empresarial y en las políticas que sostuvo y aplicó en relación con el Estado nacional todo el contenido profundo del desarrollo del sector posterior a la Revolución.

CUADRO 3

Azúcar: producción de los mayores ingenios. México 1922-1940
(Tons. méts.)

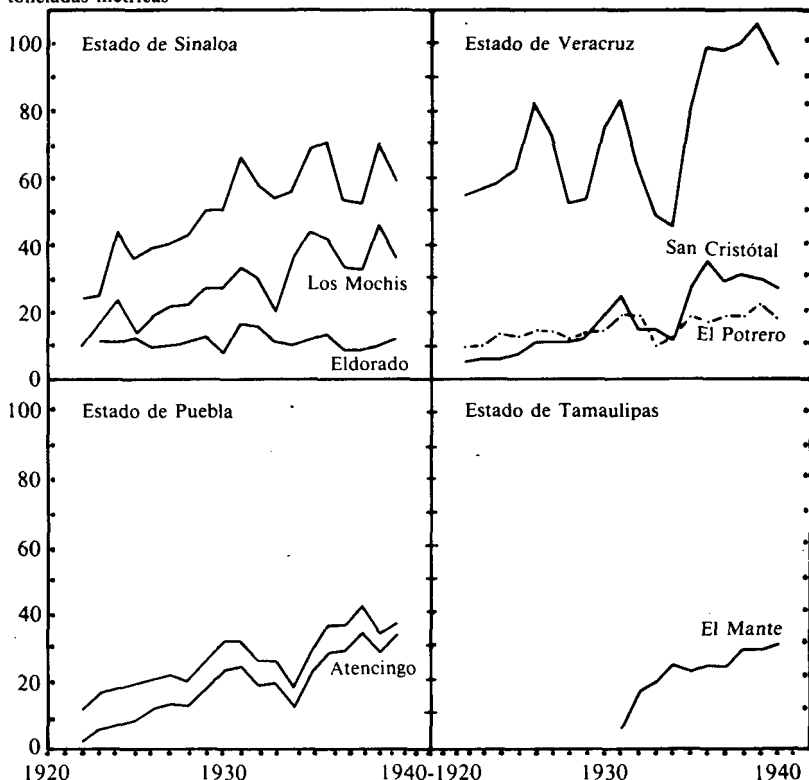
Año	Los Mochis	Atencingo	San Cristóbal	El Potrero	El Mante	Eldorado	% Total Nac.
1922	11 000	1 900	5 000	9 500	--	9 400	23.6
1923	17 000	5 000	6 000	10 000	--	11 400	36.6
1924	24 000	6 500	6 000	13 000	--	11 600	38.2
1925	14 000	7 700	7 800	12 500	--	12 600	33.4
1926	19 000	11 000	10 700	14 000	--	9 600	33.5
1927	21 500	12 550	10 500	13 500	--	10 000	36.9
1928	22 000	11 800	11 500	11 000	--	10 900	39.5
1929	27 000	16 800	11 500	12 900	--	11 800	43.6
1930	27 000	22 500	17 200	14 500	--	7 500	41.4
1931	32 960	23 800	24 280	18 710	4 970	16 750	46.2
1932	30 109	18 038	14 019.4	17 971.9	16 099	15 807.3	48.9
1933	20 443.6	18 963	14 326.2	9 745.2	19 070	10 941.5	49.8
1934	36 249.9	12 038	10 765.9	11 570	24 493	9 849.9	55.7
1935	43 817	22 459	25 259	17 425.7	22 200	11 084.9	53.4
1936	41 963	27 458	34 438	16 550	23 582	13 089	51.0
1937	33 586	28 848	28 370	17 943	23 283	8 745	50.4
1938	32 477	34 282	30 108	17 847	28 492	8 512	50.0
1939	45 272	28 513	29 154	21 033	28 529	9 224	48.8
1940	36 237	32 901	26 161	17 374	29 653	11 377	52.6
TOTAL	535 614.5	343 050	322 081.5	277 069.8	220 371	210 080.6	

FUENTE: *El desarrollo...* cuadros IV-1, IV-2, IV-3 y IV-4, p. 44-47.

GRÁFICA 3

Producción de azúcar en los mayores ingenios México 1922-1940

Miles de
toneladas métricas



Fuente: cuadro 3

El ingenio San Cristóbal⁶ —que llegaría a ser el mayor de México y del mundo— fue fundado en 1896 en las riberas del río Papaloapan, en una zona en que existían trapiches piloncilleros desde el siglo XVIII. En ese momento se planteaba en Veracruz la posibilidad de una expansión azucarera orientada hacia una hipotética alza en las exportaciones más que a competir con Morelos en el mercado interno. Sus primeros dueños, los españoles Julián Chinchurreta, Nicolás Pérez y Manuel Fernández del Río no pudieron iniciar las operaciones y debieron traspasarlo a Faustino Martínez y Cía. que se constituyó en 1901 como sociedad anónima, siendo una de las primeras empresas azucareras que adoptaron esta mo-

⁶ Las fuentes para la historia de este ingenio son: José G. Delgado, *San Cristóbal: un ingenio azucarero mexicano de 3 millones de tons.*, 1977; "Don Roberto García Loera", en *Memoria de los primeros cincuenta años de UNPASA*, México, Unión Nacional de Productores de Azúcar, S. A., 1981, p. 98-101; Juana Martínez Alarcón, *San Cristóbal: un ingenio y sus trabajadores. 1896-1934*, tesis de licenciatura, Jalapa, Universidad Veracruzana, 1985.

dad operativa. En la zafra 1910-11 alcanzó una producción de 3 900 toneladas de azúcar, que lo colocó en el tercer lugar de todo México, superado solamente por Los Mochis de Sinaloa y Calipán de Puebla, e igualando la producción de Cuatotolapan, también veracruzano.

Pero las consecuencias de la Revolución se hicieron sentir especialmente debido a que la voladura de vías ferroviarias dificultó completamente el acceso a los mercados de una unidad tan alejada de los centros consumidores como era San Cristóbal. En 1914 murió su accionista principal, Faustino Martínez, y el ingenio que ya soportaba desde hacía bastante tiempo una difícil situación financiera fue embargado por el Banco Comercial Mexicano. En 1917 Roberto García Loera, un empleado de ferrocarriles que se había dedicado a aliviar los efectos de la lucha consiguiendo carros de transporte para el San Cristóbal, lo arrendó primero y luego lo adquirió, asociándose con Andrés Guieu, Ignacio Espinosa y Gonzalo Urquiza, pero reservándose la mayoría de las acciones y la dirección de la empresa. De una zafra inicial de 2 500 toneladas en 1917-18 logró elevarse a 34 438 toneladas en 1935-36 (cifra solamente superada en cinco zafras por Los Mochis, durante ese periodo) y ocupar el tercer lugar nacional de producción total entre 1920-1940. Este éxito productivo radicó en dos factores. El primero, la renovación del equipo industrial: en 1921 se cambiaron los molinos de cinco pies por otros de seis además de reemplazar el conductor de caña e instalar nuevas calderas con mayor capacidad de generación de vapor; en 1924 se instaló un preevaporador y un cuádruple efecto para aumentar la capacidad de elaboración; en 1930 se efectuaron nuevas e importantes ampliaciones y modificaciones en el equipo industrial, incluyendo dos turbogeneradores que permitieron la electrificación del ingenio.

La dificultad fundamental para la expansión de la producción del ingenio San Cristóbal, que se superaría definitivamente en la década de 1940, era la persistente acción de gavillas de bandoleros que controlaban amplias extensiones de tierras especialmente en la margen sur del río Papaloapan, extorsionando, secuestrando y asesinando a los agricultores cañeros más importantes y creando una tremenda sensación de inseguridad en toda la zona, que impedía el desarrollo agrícola. El origen de estas bandas se sitúa en el periodo revolucionario, a partir de 1912. Diferentes grupos fueron adoptando sucesivas denominaciones, “orozquistas”, “villistas”, “zapatistas”, pero todas con el común denominador de *dedicarse al bandolerismo*. Terminado el periodo de lucha armada, siguieron sus actividades, ya sin encubrimiento político alguno. La situación era tan grave que un funcionario de UNPASA, Alfonso Romandía Ferreira, dijo a quien había sido contratado en 1938 como administrador del campo cañero del ingenio, José G. Delgado –quien fue el que a la postre, en los tempranos años cuarenta, impuso a sangre y fuego el orden en la región aliándose con generales del ejército federal–: “Don José: no vaya a San Cristóbal, es un rastro de carne humana...”⁷ Pero San Cristóbal fue una de las primeras unidades industriales azucareras concebidas con la modalidad de *central*, o sea una fábrica procesadora de caña, cosechada tanto en

⁷ Citado por el propio José G. Delgado en su libro *San Cristóbal...*, *op. cit.*, p. 5.

los terrenos de propiedad de la empresa como en otros de cultivadores independientes. Concepción muy avanzada en la industria azucarera del Porfiriato, que todavía se asentaba en la clásica estructura de hacienda cañera-ingenio azucarero integrada verticalmente en una misma empresa y bajo un solo propietario y que constituía un enorme freno para alcanzar la escala de producción de las unidades fabriles, siempre constreñida a la capacidad productiva de sus campos cañeros. Las sucesivas modernizaciones industriales fueron correspondidas con una ampliación del área de campo que le daba abastecimiento de materia prima, y de 3 511 hectáreas originales en 1938 el ingenio contaba con una extensión de 14 000 hectáreas sembradas de caña por sí mismo y sus abastecedores. A comienzos de la década de los treinta García Loera había intentado iniciar un reparto agrario simulado entre un grupo de jornaleros y empleados incondicionales; pero el proyecto, concebido como freno a una reforma agraria efectiva, no prosperó. Las demandas campesinas tuvieron éxito y las tierras del San Cristóbal se vieron afectadas y repartidas, pero el ingenio siguió teniendo un férreo control sobre el campo cañero, tanto desde el punto de vista técnico y productivo como desde el de los movimientos reivindicativos. Lo primero, por tener la capacidad de manejar el crédito de avío a los pequeños productores, y un cuerpo profesional de dirección y asesoramiento; lo segundo, por la formación de un grupo de "guardias blancas" formado y comandado por el administrador de campo del ingenio de los años veinte, Lino Perea, mantenido por sus sucesores, argumentando la necesidad de luchar contra el bandolerismo. Posteriormente, en los años cuarenta, se obtuvo amplia colaboración del ejército federal en el control del campo, ya que algunos de los jefes militares estaban asociados al ingenio por medio de la producción de caña. Al iniciarse los años setenta, cuando el ingenio había pasado a manos del gobierno federal, la situación campesina de la región contenida durante tantos años, desató un movimiento de grandes proporciones.

En julio de 1925 se constituyó el Sindicato de Empleados, Obreros y Campesinos del Ingenio San Cristóbal, a sugerencia del propio dueño García Loera, y en un momento en que existía una amplia campaña de la CROM, la Confederación Regional Obrera Mexicana, para sindicalizar a los trabajadores industriales y agrícolas de la región. Constituida la organización sindical se firmó un contrato colectivo de trabajo en el que la empresa otorgaba las ocho horas para la jornada industrial y reconocía algunas prestaciones, pero por el cual el sindicato se constituía básicamente en una agencia de contratación de personal para el ingenio. Cada vez más manipulados sus dirigentes por la patronal y pese a la gravedad de la situación atravesada entre 1925 y 1934 por los obreros a consecuencia de la crisis económica y financiera de la industria en general y del ingenio en particular, no se registró ningún movimiento de huelga o de reclamación importante en San Cristóbal. La patronal manejó la suspensión de labores, los despidos temporales, el pago con vales en lugar de efectivo, escudándose en la necesidad de mantener la fuente de trabajo, una estrategia de mediatización de la protesta obrera que tuvo singular éxito si la comparamos con lo acontecido en los otros grandes ingenios.

La familia Redo, propietaria del ingenio Eldorado, fue quizá una de las que mejor representaron la sobrevivencia de la oligarquía porfirista después de la Revolución.⁸ De muy antiguo asentamiento en la región, Antonio de la Vega era propietario a mediados del siglo XIX de una importante fábrica de hilados y tejidos llamada El Coloso, en las inmediaciones de Culiacán, capital del estado de Sinaloa. En 1866 transformó una fábrica de piloncillo que había creado su padre en 1824 en el ingenio La Aurora, también muy cercano a Culiacán. Su yerno, Joaquín Redo y Balmaçada –empresario naviero, senador federal por Sinaloa en 1886– decidió instalar un nuevo ingenio cercano al puerto de El Robalar en las bocas del río San Lorenzo. En 1900 inició la construcción de Eldorado, importando maquinaria de un ingenio desmantelado en Florida. En 1902 se constituyó la sociedad Redo y Cía. integrada por don Joaquín y sus hijos Joaquín, Diego y Alejandro Redo y de la Vega. El ingenio comenzó sus zafras en 1903 y al año siguiente falleció su fundador. En 1909 Diego Redo fue electo gobernador de Sinaloa en reemplazo del caudillo porfirista Francisco Cañedo, que había muerto después de gobernar su estado por más de tres décadas. Llegada la revolución, Redo se mostró muy leal a don Porfirio resistiendo el cerco que las tropas rebeldes del general Iturbe habían puesto a Culiacán, las que en represalia incendiaron el ingenio La Aurora y la fábrica El Coloso. Junto con el dictador, Diego Redo marchó a Europa en junio de 1911, iniciando un exilio que se prolongaría hasta 1923. Estudió ingeniería en Alemania y practicó largamente la técnica azucarera en España. Entre tanto, su madre y hermanos siguieron operando Eldorado, que pese a todas las convulsiones políticas pudo mantener su nivel de producción. En abril de 1916 una sociedad anónima llamada Haciendas de Redo y Cía., S. A. sustituyó a la antigua razón social de la empresa.

En 1917 el ingenio modernizó su sistema de molienda, ampliado en 1924. Se instaló una nueva planta alcoholera y hubo perfeccionamientos en el proceso de elaboración. En 1936 se introdujo el transporte de caña por ferrocarril y en 1939 se cambió el combustible de las calderas de leña a petróleo. Eldorado alcanzó su zafra récord del periodo en 1930-31, pero ello no impidió que en ese año experimentara problemas financieros con bancos estadounidenses, hasta el extremo de que Redo ofreció acciones de la compañía como forma de pago a sus acreedores. Los banqueros rechazaron esta propuesta y finalmente renovaron el crédito a la empresa.

También a lo largo de la década el ingenio atravesó una larga serie de conflictos laborales. En febrero de 1935 estalló la primera huelga de los obreros azucareros, habiendo varios movimientos similares en 1936 y 1937, aunque el clímax del conflicto obrero en

⁸ La principal fuente de información para la historia del ingenio Eldorado y de la familia Redo es el libro escrito por quien fue la secretaria de Diego Redo durante casi treinta años, testigo privilegiado que ingresó a trabajar en el ingenio en 1926 y permaneció en él hasta la década de los setenta: Esperanza Echavarría, *Eldorado. Un pueblo contra su nombre*, Culiacán, Editorial Culiacán, S. A., 1982. También resultan útiles las biografías de Diego Redo y de la Vega y Joaquín Redo y Vidal Soler, publicadas en *Memoria de los primeros...*, op. cit., p. 76-83 y 146-147.

Eldorado se alcanzó con la gran huelga de 1941. La lucha se ahondó debido a presumibles hechos de sabotaje contra las instalaciones del ingenio, que habían entrado en operación con la contratación de esquiroleros por parte de la patronal, ocasionándose un tremendo accidente en el que perdieron la vida 5 trabajadores y resultaron heridos otros más, así como el mismo propietario Diego Redo.

El campo cañero de Eldorado se asentaba en el predio El Huejote de 6 405 ha adquirido en 1879, al que se agregaron posteriormente 8 700 en la península de Lucenilla. Porfirio Díaz otorgó después un título federal por 14 000 ha. Además, la familia Redo contaba con tierra que no fue incorporada a Eldorado, fruto de adjudicaciones de terrenos comunales y compras. Después de la Revolución, entre 1924 y 1929, los Redo adquirieron los derechos hipotecarios sobre 23 000 hectáreas cuyo origen se situaba en 1901, cuando Jorge R. Douglas y hermanos las adquirieron para instalar un gran ingenio. Con esa finalidad, Douglas constituyó la The San Lorenzo Sugar Company Limited, con capital de millón y medio de dólares que no llegó a suscribirse, por lo que los predios fueron hipotecados a la Old Colony Trust Co. de Boston por 750 000 dólares. Esos fueron los derechos comprados por Redo, que además aprovechó un canal de riego que Douglas había hecho construir.

En 1923 los trabajadores de campo del otro ingenio de los Redo, La Aurora –que siguió moliendo intermitentemente escasas cantidades de caña hasta el año 1948 en que fue cerrado–, solicitaron dotación de tierras a la naciente reforma agraria; al año siguiente fueron los campesinos del pueblo de Navito, ribereño del río San Lorenzo, los que reclamaron alguna superficie perteneciente a Eldorado. Ni unos ni otros tuvieron éxito. En 1929, vecinos de El Higueral, también ribereño del San Lorenzo, solicitaron dotación ejidal, y aunque les fue concedida por el gobernador en 1930 y confirmada por el presidente de la República en 1931, no les fue entregada sino hasta 1939, lo que demuestra la habilidad, persistencia e influencias utilizadas por Redo para defender sus propiedades. Con el ascenso de Cárdenas al poder y la radicalización del proceso de reparto agrario, también Eldorado tuvo que ceder algo en su enconada resistencia. En febrero de 1937 campesinos de los ejidos de El Melón y La Cochera recibieron superficies afectadas a la San Lorenzo Sugar Co.; en octubre se entregó la dotación al pueblo de Navito, y al mes siguiente a los campesinos del propio campo cañero, quienes constituyeron el ejido Eldorado. De esta forma, a comienzos de 1938 se habían entregado definitivamente 8 600 hectáreas, de las cuales 2 600 eran de preciada superficie de riego. Pero el corazón de las tierras de los Redo se vio afectado cuando el 22 de marzo de 1938, Enrique González Aparicio, con la representación del presidente Cárdenas, llegó al ingenio con la orden de expropiar todo el campo cañero de Eldorado para entregarlo a los campesinos. Pese a la resistencia y a los argumentos presentados por Redo, la decisión de Cárdenas era terminante: el 2 de abril se firmó el contrato definitivo de traspaso de tierras a los ejidos. La historia de la familia como gran terrateniente no quedaría sin embargo terminada sino hasta diciembre de 1967, cuando Joaquín Redo y Vidal Soler, hijo de don Diego (muerto en

1963), entregó 10 003 hectáreas al presidente Díaz Ordaz para ser repartidas entre los campesinos, que previamente las habían invadido impulsados por el propio gobernador de Sinaloa, Sánchez Celis. Estas tierras constituían el último núcleo del latifundio constituido casi un siglo antes. El ingenio Eldorado pasó finalmente a propiedad del Estado en noviembre de 1971.

Benjamín Francis Johnston llegó al valle del Fuerte, en Sinaloa, en 1890.⁹ Simpático, cortés, inteligente, se ganó rápidamente la simpatía del hacendado Zacarías Ochoa, propietario de la hacienda piloncillera El Aguila, al punto que se asoció con él en 1893. Aportando un capital cuyo origen nadie conoce con exactitud —en una explicación tardía, el mismo Johnston diría que lo había obtenido con unas explotaciones madereras en el estado de Washington antes de venir a México— construyó un ingenio, haciéndose cargo Ochoa del abastecimiento de caña: así surgió El Aguila Sugar & Refining Co. El contrato obligaba a Ochoa a aumentar su provisión de caña a razón de 1 000 toneladas anuales, con una fuerte penalidad en caso de no cumplir. En 1903, al finalizar el contrato, la deuda de Ochoa era tan grande que tuvo que entregar la hacienda y los aperos a Johnston. Este ofreció como compensación al esquilmo hacendado la participación de un 10% en una nueva sociedad, la Compañía Azucarera de El Aguila, S. A. En 1901 inició la construcción de un ingenio, Los Mochis. Paralelamente, Johnston desarrolló una intensa operación para controlar el agua del valle del Fuerte, escenario unas décadas atrás de una experiencia de colonización socialista utópica de gran envergadura y relativo éxito. Por dificultades financieras la colonia había constituido una empresa, respaldada por sus tierras y canal de riego, la Kansas Sinaloa Investment Co., cuyas depreciadas acciones Johnston fue comprando en Estados Unidos a menos del 10% de su valor nominal. Una vez que se hizo dueño de esa compañía, Johnston exigió simplemente a los colonos la entrega de sus tierras y del Canal de Tastes, al que desde ese momento llamó Canal de Los Mochis. Los colonos socialistas, luego de una dura lucha de veinte años haciendo cultivable una tierra agreste y virgen, se vieron brutalmente desalojados y el duro empresario fortaleció así el campo cañero de su nuevo ingenio, al que constituyó con la razón social de Sinaloa Sugar Company. En 1905 unificó sus tres empresas, la Compañía Azucarera El Aguila, S. A., la Compañía Destiladora La Victoria, S. A. y la Sinaloa Sugar Company en la United Sugar Companies.

Sin embargo, y pese a sus iniciales éxitos con Ochoa y los colonos utopistas, y a que el ingenio de Los Mochis crecía como unidad productora —en la zafra 1908-09 produjo 3 463 toneladas de azúcar, llegando en la 1910-11 a 5 000 toneladas y pasando a ser el mayor ingenio del país—, los años finales del Porfiriato fueron de dificultades para Johnston. No solamente había que producir azúcar, sino venderla en un mercado con graves problemas de sobreproducción cíclica y con la feroz competencia de los azucareros

⁹ Sobre Johnston y la historia de Los Mochis la fuente fundamental es Mario Gill, *La conquista del valle del Fuerte*, México, 1957. También resulta interesante Saúl Reyes Heras, *Media vida. Crónica de Los Mochis, Sinaloa*, México, Editorial Pituju, 1982.

de Morelos en los principales centros consumidores. El mercado externo era muy difícil, pues frecuentemente las exportaciones arrojaban pérdidas, y la afiliación de México a la Convención de Bruselas que rompía con el proteccionismo arancelario, abría el espectro de una posible competencia por parte del azúcar importado de Estados Unidos, ahora libre del gravamen aduanero. La Sinaloa Sugar Company colocó bonos en Chicago en 1907 por 300 000 dólares bajo garantía hipotecaria, pero al no poder pagar los réditos, fue intervenida por el representante de los tenedores acreedores, el Banco Nacional de México, que nombró un interventor financiero en el ingenio. Parecía que Johnston marchaba a la ruina.

La Revolución significó una sorprendente tabla de salvación para el señor de Los Mochis. No solamente la destrucción de los ingenios morelenses arruinó a su principal competidor y permitió una fácil salida de la producción a mejores precios, sino que Johnston aprovechó la convulsión del movimiento armado para ajustar cuentas con los terratenientes porfiristas de la región con quienes estaba relacionado por una compleja mezcla de deudas, resentimientos mutuos y una admiración por parte de aquéllos hacia quien personificaba la imagen del progreso y la modernidad. Manipuló a un indio mayo, Felipe Bachomo, para que se sublevase y atacase a las otras haciendas del valle, entregándole armas subrepticamente y amparándose él mismo en su calidad de cónsul estadounidense y también en el respeto que se había sabido granjear entre los trabajadores al pagar salarios más altos y otorgar mejores condiciones laborales que todos los hacendados vecinos. Inclusive se sostiene que la secreta esperanza de Johnston era reeditar la experiencia de Austin en Texas y terminar segregando el valle del Fuerte de México anexionándolo a Estados Unidos aprovechando la coyuntura de duros enfrentamientos entre los dos países en el curso de la lucha armada revolucionaria. Aunque este supuesto plan no alcanzó éxito y Bachomo fue derrotado y finalmente fusilado en octubre de 1916, el resultado fue contundente: todos sus competidores estaban arruinados y el empresario norteamericano era el único amo de tierras y aguas del valle del Fuerte. La primera guerra mundial le abrió el mercado externo a un precio muy elevado y Johnston amasó una inmensa fortuna.

Terminada la lucha armada, el empresario se dedicó a estudiar un proyecto todavía más ambicioso: invirtió 100 000 dólares en los estudios de factibilidad y diseño para la construcción de la presa de Bajolaquí que con un costo de 20 millones de dólares aprovecharía la energía del río Fuerte para generar electricidad, a la vez que regaría medio millón de hectáreas. El control de semejante obra habría dado a Johnston un incontrastable poder en el noroeste mexicano y quizá hubiera excitado nuevamente sus supuestos sueños separatistas. Intentó entrevistarse en Navojoa con el presidente Obregón para lograr interesarlo en el plan pero fue desairado por el sonorenses que se negó a recibirlo. Las razones que se aducen para esta actitud de Obregón son varias: desconfianza nacionalista frente a la acumulación de poder que la presa hubiera significado en manos de un no muy confiable extranjero, competencia con un proyecto similar que el presidente tenía planeado para el valle del Yaquí e irritación porque al intento de

compra de Los Mochis por 15 millones de dólares, Johnston había respondido pidiéndole una suma superior. Sean cuales fueren las causas, una o múltiples, éste comprendió que su proyecto no era realizable y prudentemente se retiró a su gran negocio azucarero, a su pasión por las plantas exóticas que lo llevaron a construir en Los Mochis uno de los jardines botánicos privados más ricos del mundo y a sus interminables viajes en yate, en uno de los cuales, atracado en Hong Kong, le sorprendió la muerte durante una siesta, el 9 de marzo de 1937.

Los Mochis fue durante el periodo 1920-1940 el ingenio mayor de México. Para 1925 contaba con el mejor equipo industrial y posiblemente con la más elevada productividad de campo de todo el país, que un autor señala inclusive como del doble del promedio nacional y como la clave del éxito logrado por la empresa de Johnston.¹⁰ Los Mochis fue escenario de las experiencias de lucha obrera y campesina más importantes y radicales del sector azucarero.¹¹ Los antecedentes se remontan a 1914, en plena revolución, cuando se produjo la primera lucha obrera en el ingenio, con la demanda de la jornada de 8 horas –se trabajaban 12 diarias–, que fue rápidamente reprimida por la empresa. Diez años después se constituyó el primer sindicato y se levantó nuevamente la misma demanda, efectuándose una huelga que fue también reprimida con dureza. La empresa organizó guardias blancas que operaron en 1927 en una nueva huelga en demanda de la jornada de 8 horas y el registro legal del sindicato: Johnston logró la constitución de un sindicato de esquiroles y el permanente apoyo del gobierno del estado y de las fuerzas militares federales. En 1932 un nuevo movimiento de fuerza, impulsado por la recién constituida Unión de Obreros y Campesinos del Norte de Sinaloa, consiguió la firma de un convenio en el que se reconocía finalmente la jornada de 8 horas, los 3 turnos de trabajo, un aumento salarial importante y prestaciones sociales y laborales, pero que fue desconocido en la práctica por la patronal. Con el ascenso del movimiento social que se inicia en 1934 y con las nuevas condiciones creadas por la política del gobierno federal encabezado por Cárdenas, el movimiento obrero y campesino de Los Mochis adquirió nueva fuerza y entre 1935 y 1937 el Partido Comunista encabezó el movimiento, dándole cohesión ideológica y organizativa. En 1935 se realizó otra huelga contra las violaciones del contrato colectivo de trabajo y se logró un fallo favorable de la Suprema Corte de Justicia a pesar de la enconada oposición de la empresa y del apoyo del gobernador del estado. En marzo de 1936 una nueva huelga llegó mucho más

¹⁰ Existe una muy buena descripción del equipo industrial de Los Mochis en *Directorio...*, *op. cit.*, p. 16-18; sobre la productividad de campo y el papel de Los Mochis en la economía azucarera mexicana de este periodo *cf.* Juan José Santibáñez, "Competencia, conflicto e integración en el sector azucarero, México 1924-1938", en Horacio Crespo y Sabine Manigat (eds.), *Oro blanco y capitalismo. El azúcar en América Latina y el Caribe 1850-1930*, Cuernavaca, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 1987.

¹¹ Sobre la lucha obrera y campesina en Los Mochis *cf.* Mario Gill, *op. cit.*, especialmente p. 133-163; Jorge Morett y Luisa Paré, "La Pequeña Rusia" (La lucha de los trabajadores azucareros de Los Mochis, Sinaloa, 1924-1942)", en *Cuadernos Agrarios*, año 5, núm. 10-11, diciembre 1980, México, p. 155-195.

lejos que las anteriores: se arrojó a algunos directivos de la empresa al canal de desagüe y se secuestraron las mulas de transporte del ingenio, elementos de presión que dieron el triunfo al movimiento reivindicativo, que en esos momentos planteaba ya no solamente demandas laborales sino la expropiación de las tierras y del mismo ingenio en favor de los campesinos.

El 9 de diciembre de 1938 se entregaron 83 442 hectáreas de tierras de la United Sugar a 4 663 jefes de familias campesinas en la región de Los Mochis, como propiedad colectiva ejidal de 32 ejidos unidos en la Sociedad de Interés Colectivo Agrícola y Ejidal "Emancipación Proletaria", comúnmente conocida con el nombre de SICAE. Mario Gill sostiene que la lucha por la entrega de las tierras, coronada finalmente por el éxito, fue inicialmente inducida por el propio Johnston y que fue el último movimiento del astuto empresario con el que hizo factible la prosperidad de su empresa durante muchos años más.¹² De esta manera, según este autor, la United Sugar Co. se desembarazaba del control de varios miles de trabajadores agrícolas a quienes la nueva situación creada por las políticas laborales del cardenismo concedían mejores salarios y prestaciones que la empresa no tenía posibilidad de absorber financieramente. Además, la responsabilidad y los riesgos del cultivo de la caña desaparecían para la compañía y se transferían a los trabajadores convertidos en propietarios ejidales. Finalmente, dejaba a la SICAE atada con un adeudo de 3 millones de pesos por la operación de transferencia de tierras.

Después del reparto agrario, los grupos comunistas y de izquierda de la fábrica —en la sección del Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera— fueron cediendo rápidamente posiciones y el sindicato fue orientándose cada vez más hacia las políticas moderadas y corporativas de la Confederación de Trabajadores de México (CTM). En el campo, después de importantes éxitos iniciales en los tempranos años cuarenta, la SICAE fue cayendo en un abismo de corrupción, ineficiencia y manipulación política que la llevaron a un completo fracaso en la década de los cincuenta. En cuanto al ingenio, muerto Johnston en 1937, su hijo en 1939 y su esposa en 1953, fue finalmente comprado en 1960 por Aarón Sáenz que redondeó con él su emporio azucarero en el momento inicial del auge exportador de azúcar mexicano por la apertura de la cuota americana luego de la Revolución cubana. En la década de los setenta fue expropiado por el gobierno federal y se convirtió en una empresa integrante del sistema azucarero paraestatal.

Al igual que Johnston, otro empresario estadounidense ocupó un lugar preponderante en el mundo de los negocios azucareros del México de entreguerras: William O. Jenkins.¹³ Los paralelos no se agotan con la nacionalidad, el origen de su imperio industrial y financiero está asimismo oculto en las brumas de lo equívoco. También para él se aplica lo que Gill escribió del dueño de Los Mochis: "[...] perteneció a esa clase de triunfadores cuyos comien-

¹² Mario Gill, *op. cit.*, p. 153. Los reparos de Morett y Paré a esta tesis no resultan convincentes.

¹³ La fuente de información básica acerca de Jenkins y su ingenio es David Ronfeldt, *Atencingo. La política de la lucha agraria en un ejido mexicano*, México, Fondo de Cultura Económica, 1975.

zos difíciles y azarosos los vuelven imbiografiables. Cuando alcanzan el poder (político o económico) el pasado de esos hombres se torna nebuloso y quienes de ellos escriben soslayan siempre, por motivos obvios, todo aquello que desdore su personalidad”.¹⁴ Jenkins era el cónsul norteamericano en Puebla en los años de la Revolución. El 19 de octubre de 1919 fue secuestrado y dos días más tarde un general pelaecista –de una de las facciones que disputaban el poder a Carranza– informó que la acción se había efectuado para demostrar la total incapacidad del gobierno federal para mantener el orden y la seguridad, aun en las ciudades. El 26 de ese mes Jenkins regresó sano y salvo a Puebla. Todo parecía superado, cuando al mes siguiente el gobierno de Carranza detuvo a Jenkins, acusándolo de haber conspirado para efectuar un auto-secuestro y así dañar la imagen del gobierno mexicano. La detención de Jenkins provocó una peligrosa crisis internacional que casi lleva a la guerra con los Estados Unidos, alimentada por los intereses intervencionistas del país del norte, que consideraban que ya era hora de detener la revolución y volver las cosas a su “cauce normal”. De hecho Jenkins estuvo inmerso en esas turbias maniobras y algún autor señala un hipotético y cuantioso rescate que habría pagado el gobierno estadounidense por su liberación de un secuestro fraguado por él mismo, como el punto inicial de su fortuna.¹⁵ Lo cierto es que Jenkins, sea cual fuese su origen, contaba con dinero en cantidad suficiente como para hacer un importante préstamo al propietario del ingenio y hacienda de Atencingo, en el valle de Izúcar de Matamoros, Manuel Díaz Rubín. Este había regresado en 1916 a la región al amparo del ejército constitucionalista y tratado de poner en producción su ingenio asolado por la rebelión zapatista, muy activa en esa zona. Escaso de fondos, solicitó dinero a Jenkins dando como garantía hipotecaria su propiedad. El resultado era previsible: las dificultades financieras de Díaz Rubín se acrecentaron y mediante rápida decisión judicial, Jenkins se vio como propietario de Atencingo en 1921.

Debido a la alianza de los zapatistas sobrevivientes con el obregonismo, el nuevo gobierno federal, surgido después del derrocamiento y muerte de Carranza, debió aceptar los reclamos agraristas en las zonas en los que eran más fuertes. De allí que Morelos y el sur de Puebla fueran teatro de una reforma agraria radical en los inicios de la década de los veinte. Jenkins, flamante hacendado de la zona, llegó a algún acuerdo con los grupos de activistas que hizo que por el momento no fuese hostigado por demandas agraristas. No fue éste el caso de los hacendados vecinos, acosados por solicitudes de afectación de sus tierras y por un permanente clima de hostilidad en sus actividades. Jenkins, atento a estas dificultades, acudía presuroso “en auxilio” de sus vecinos: otorgaba créditos en dinero y aseguraba a sus deudores que haría extensiva la protección e influencia que tenía en el gobierno estatal para que lograsen la misma tranquilidad que él disfrutaba en su finca y en

¹⁴ Mario Gill, *op. cit.*, p. 59.

¹⁵ Toda la descripción del secuestro, juicio y crisis internacional subsiguiente en John Womack, *Zapata y la Revolución Mexicana*, México, Siglo XXI Editores, 1978, p. 340-346. El rescate no aparece en la versión de Womack, pero sí es admitido por David Ronfeldt, *op. cit.*, p. 21.

su ingenio. En realidad, lo que el cándido hacendado lograba era caer en manos de Jenkins, que en el curso de muy poco tiempo se quedó por estos medios con la propiedad directa o el control indirecto de toda la tierra cañera y de los ingenios del valle. Uno solo –Raboso– resistió algunos años a la presión, para sucumbir en la década de los treinta. El empresario de Atencingo reunió así la concentración mayor de tierras de toda la historia de Puebla: 123 000 hectáreas, –unas magníficas, 15 000 de regadío– fueron suyas en el corto lapso de dos o tres años. Un ingenio central moderno y en expansión se alimentaba de ellas.

El enfrentamiento con los campesinos no tardó, sin embargo, en producirse. Ambos bandos utilizaron métodos violentos, y guardias blancas y bandas de pistoleros a sueldo de Jenkins cometieron varios asesinatos de dirigentes atemorizando constantemente a los activistas de los pueblos campesinos. Jenkins logró, asimismo, la alianza con el grupo más poderoso del estado, dirigido por el general Maximino Avila Camacho. Mantuvo así el control sobre las fundamentales tierras de riego del complejo Atencingo aunque le fueron expropiadas otras, e inclusive cuando la presión se hizo insostenible y el gobierno del general Cárdenas decidió afectarlo, el 30 de marzo de 1938, logró que fuese en forma de una cooperativa ejidal concedida a sus peones (no a los campesinos zapatistas de los pueblos vecinos) exclusivamente para el cultivo de caña y arroz, y sujeta a la vigilancia técnica del ingenio y con un presidente de la cooperativa nombrado por ¡el gerente del ingenio! El campo cañero seguía –con esta nueva modalidad– prácticamente en sus manos. La batalla, en definitiva, fue ganada por Jenkins. A partir de 1946 su poder comenzó a declinar al morir su gran aliado Maximino Avila Camacho, finalizar el sexenio presidencial de otro amigo, Manuel Avila Camacho, y resquebrajarse el control ejercido sobre la cooperativa.

El Potrero, como ya aclaramos antes, fue el único de los grandes ingenios de México de este periodo que perteneció realmente a capital extranjero. En la propaganda agrarista o en los textos antiimperialistas influidos por la ideología nacionalista y radical del cardenismo es muy frecuente ver designadas como empresas “yanquis”, “imperialistas” o “gringas” a las de Jenkins, y con mucha mayor frecuencia aún a la United Sugar Co. de Johnston. En realidad, más allá de la nacionalidad de sus propietarios –y en el caso de Johnston de la de algunos de los miembros del personal jerárquico de la compañía– es muy difícil sostener esa afirmación en el sentido de pertenencia a una entidad que hoy llamaríamos *transnacional*, con obligaciones financieras y relaciones de subordinación con direcciones y casas matrices situadas en el extranjero, como sería por ejemplo una filial o subsidiaria de la United Fruit Co. La trayectoria tanto de Atencingo como de la United Sugar Co. que hemos esbozado antes, son semejantes a la de cualquier otra empresa azucarera con origen, capital y funcionamiento plenamente nacional y así deben ser catalogadas y consideradas. Este ha sido un error de interpretación frecuente que distorsiona el análisis del comportamiento del sector azucarero mexicano en los años que estamos analizando.

La inversión extranjera directa en México en este sector se inició en los años finales del Porfiriato, y estuvo dirigida fundamen-

talmente a abrir nuevas zonas de cultivo de caña y a la construcción de ingenios modernos siempre con expectativas dirigidas más al mercado externo que a la competencia en el interno. El estado de Veracruz fue un terreno privilegiado para este tipo de inversiones. De los mayores ingenios de la zona entre 1900 y 1910 únicamente San Cristóbal era de capital nacional: Paraíso Novillero era propiedad de la Compañía Agrícola Francesa, S. A., Cuatotolapam de la Cuatotolapam Sugar Co. y Oaxaqueña de la Tabasco Sugar Co., ambas estadounidenses. Otros dos ingenios grandes en operación en la época eran propiedad de empresas extranjeras: Motzorongo, de la Motzorongo Plantation Co. y San Miguel, de la San Miguel Plantation Co. con matriz en Chicago. Estaban presentes también compañías como la Mexican Sugar Refining Co., la Veracruz Development Co. con el ingenio La Esmeralda, la Constancia Plantation Co., la San Gabriel Co. y la Miller Plantation Co. En San Luis Potosí se instaló el ingenio Agua Buena de la Río Tamasopo Sugar Co., la Cuningham Investment Co. y en Oaxaca el Vista Hermosa, propiedad de la Vista Hermosa Sugar and Manufacturing Co.¹⁶ En ninguno de los demás centros tradicionales de producción azucarera —especialmente Morelos, Michoacán y Jalisco— había inversión extranjera directa. Otro señalamiento significativo es que estas compañías no representaban un gran capital azucarero semejante al que había efectuado inversiones en Cuba después de la guerra de 1898, sino que eran empresas que si bien tenían suscripciones de acciones abiertas en Estados Unidos, sus titulares eran más aventureros o cazafortunas que auténticos hombres de negocios con respaldo y tradición operativa.

El ingenio El Potrero¹⁷ se levantó en los terrenos de la hacienda de ese nombre, ubicada en el cantón de Córdoba y comprada en 1905 por la Mexican Sugar National Refining Company, que comenzó ese mismo año la construcción de los edificios necesarios para el montaje de la fábrica. En 1906 se iniciaron los cultivos de caña y al año siguiente se instalaron las primeras vías del ferrocarril para dar servicio al campo cañero, asentado sobre 1 000 hectáreas de las 3 988 con las que contaba la hacienda, pero además El Potrero también estaba concebido como un ingenio central que molería caña producida por la empresa y por colonos. Así ocurrió a partir de la zafra inicial efectuada en 1908. El ingenio contaba con la primera refinadora de México y con planta de producción de terrones de azúcar, pero en esta zafra se incendió casi la mitad del campo cañero, lo que planteó una crisis a la empresa que soportaba la mala situación de la industria azucarera en general y el peso de una fuerte hipoteca. Una demanda judicial del tenedor de los derechos hipotecarios, Alberto H. Lawrence, provocó finalmente la quiebra y el ingenio pasó a sus manos.

Lawrence murió en 1913, y en 1919 su viuda Virginia Parnet adquirió la hacienda La Concepción de 932 hectáreas, anexándola a El Potrero, lo cual ocasionó enfrentamientos con los colo-

¹⁶ La lista de propietarios fue tomada de la *Revista Azucarera. The Hacendado Mexicano's Yearly Sugar Report, 1910-1911*.

¹⁷ La información acerca del ingenio fue tomada de Ramón Celma M., "Historia de Potrero", en *Calidoscopio*, Órgano del Ingenio "El Potrero", S. A., enero a agosto 1955.

nos arrendatarios de esa propiedad que se resistieron con tenacidad a derribar sus plantaciones de café para dejar espacio a la caña; finalmente fueron derrotados. El ingenio operaba con buenos niveles de eficiencia y en noviembre de 1927 fue vendido a la Compañía Manufacturera de Potrero, S. A., subsidiaria de la poderosa National Sugar Co. de Nueva Jersey, la compañía azucarera más grande de los Estados Unidos; el banquero Ellsworth Bunker fue presidente de la subsidiaria mexicana.¹⁸ Los técnicos que se hicieron cargo de la empresa se concentraron en el mejoramiento de la producción cañera, introduciendo nuevas variedades, campos experimentales, haciendo análisis químicos de suelos, utilizando abonos, mecanizando las operaciones agrícolas y mejorando los sistemas de riego. En 1932, acorde con el problema general de toda la industria azucarera de México, la empresa atravesó una difícil situación financiera, que pudo ser superada. En septiembre de 1944 la empresa fue vendida a Erich Koenig, banquero austriaco radicado en la ciudad de México, con lo que se inició un nuevo ciclo de expansión en la producción.

Aarón Sáenz y el ingenio El Mante: política y negocios

Aarón Sáenz, llamado por un biógrafo complaciente "el rey del azúcar mexicano",¹⁹ sintetiza en su larga carrera de empresario y dirigente del sector industrial azucarero las claves de su desarrollo, de las complejas relaciones mantenidas con el Estado, de sus logros y sus problemas de estructura, nunca resueltos definitivamente, siempre postergados. La carrera de Sáenz también ilustra las frecuentes metamorfosis de los políticos revolucionarios mexicanos en empresarios prósperos y decididos, a veces no demasiado escrupulosos, que junto con el Estado impulsaron una larga etapa de crecimiento económico y de acumulación capitalista que dinamizó la modernización del país a marchas forzadas en el último medio siglo. Es asimismo modelo de toda una generación de personajes, sintetizada ajustadamente en sus dimensiones históricas y humanas por el *Artemio Cruz* de Carlos Fuentes.

Aarón Sáenz nació en Monterrey el 1 de junio de 1890. De una familia presbiteriana por su madre, participó como estudiante de la escuela preparatoria en Saltillo en las manifestaciones que posibilitaron en 1909 la elección de Venustiano Carranza como gobernador de Coahuila. Beneficiado por una beca se encontraba estudiando leyes en México cuando estalló la revolución, participando en los círculos juveniles antiporfiristas. Luego del asesinato de Madero, el joven universitario se sumó al levantamiento contra el dictador Huerta en el norte del país, siendo asignado por Carranza a las fuerzas comandadas por Alvaro Obregón. Se destacó en la

¹⁸ Enrique Krauze, *La reconstrucción económica. Periodo 1924-1928*, t. 10 de *Historia de la Revolución Mexicana*, México, El Colegio de México, 1981, p. 182.

¹⁹ James C. Hefley, *Aarón Sáenz: México's Revolutionary Capitalist*, Waco, Eord Books Publisher, 1970, p. 14. Única biografía de que se dispone, hecha en forma apologética para destacar a los líderes latinoamericanos "necesarios" de la época de la Alianza para el Progreso, pero de cualquier modo indispensable ya que su fuente principal fue el propio Lic. Sáenz a través de varias entrevistas que concedió al autor; se enriquece con un buen material fotográfico.

toma de Culiacán, la capital de Sinaloa, como miembro del Estado Mayor. Caído Huerta y envueltas las fracciones revolucionarias en una áspera lucha, Sáenz participó en la batalla de Celaya que selló el destino de Villa y de la propia revolución, y allí mismo contribuyó destacadamente a salvar la vida del general Obregón, gravemente herido en el encuentro. A los veintiséis años, en 1917, fue promovido al grado de brigadier general y nombrado jefe del Estado Mayor del caudillo sonorense. Ese mismo año inició su destacada carrera política al ser elegido diputado federal por su estado natal. Posteriormente fue subsecretario de Relaciones Exteriores del presidente Obregón, secretario de la misma cartera con Calles, gobernador de Nuevo León; poco a poco se transformó en la figura más importante del obregonismo después de su máximo líder.

Cuando Obregón decidió plantear su candidatura para un segundo periodo presidencial, Sáenz fue el jefe de su campaña electoral. El asesinato de su “jefe y maestro”, como gustaba llamarle, le dejó a la cabeza del poderoso grupo obregonista y en la posición de mediador con el otro importante bloque de poder que se alineaba tras la figura de Plutarco Elías Calles, quien fue asegurándose la posición de *hombre fuerte* del régimen revolucionario. La actitud conciliatoria de Sáenz opuesta a los más exaltados partidarios de Obregón que exigían un claro enfrentamiento con el callismo, contribuyó bastante a ello. Fue uno de los firmantes destacados del manifiesto que convocó a la creación del Partido Nacional Revolucionario en diciembre de 1928, y en la primera convención nacional de esta organización el 1 de marzo de 1929 Sáenz parecía tener asegurada por amplio margen la nominación a la candidatura presidencial. Sin embargo, muchos lo veían demasiado comprometido con los círculos empresariales de su estado natal y por lo tanto inadecuado para ser postulado como candidato revolucionario —el general Cárdenas fue uno de sus más firmes opositores—, objetando incluso su protestantismo; la convención se inclinó finalmente por Pascual Ortiz Rubio, hombre oscuro y sin fuerza propia. Sin duda, en esta decisión tuvo que ver en mucho la mano de Calles, que con un desteñido y débil presidente tenía abierto el camino para convertirse en el “Jefe Máximo de la Revolución”.²⁰ La historia de la postergación de Sáenz es una de las más dramáticas de la compleja y muchas veces oscura trama de las decisiones trascendentales de la política mexicana, y la disciplinada aceptación por su parte fue un capital político que jugó a su favor en momentos clave de su carrera empresarial. El haber sido cabeza histórica del obregonismo y “hombre del sistema” con una lealtad institucional absolutamente probada serían sus dos calificaciones básicas en las próximas décadas.

Su carrera en las altas instancias gubernamentales no estaba, sin embargo, clausurada. Fue secretario de Educación Pública y luego de Comercio, Industria y Trabajo en el régimen de Ortiz Rubio

²⁰ Sobre este importante momento de la carrera de Sáenz cf. Luis Javier Garrido, *El Partido de la Revolución Institucionalizada. La formación del nuevo estado en México (1928-1945)*, México, Siglo XXI Editores, 1982, p. 85-93; Lorenzo Meyer, Rafael Segovia y Alejandra Lajous, *Los inicios de la institucionalización*, t. 12 de *Historia de la Revolución Mexicana*, op. cit., p. 55-64.

—su afortunado oponente— y en el último cargo tuvo importantísimo papel en la inicial regulación y participación del Estado en la industria azucarera. Finalmente, durante la presidencia de Abelardo Rodríguez fue regente del Distrito Federal, cargo en que lo mantuvo Lázaro Cárdenas. Renunció y se retiró completamente a su actividad de empresario y dirigente sectorial del azúcar cuando el presidente venció en su confrontación con Calles y afirmó la radicalizada orientación de su régimen.

El hombre de tan excepcional carrera política tuvo sus primeros contactos con la industria azucarera al finalizar la década de los veinte, en torno a un negocio que alcanzaría particular resonancia, con visos de escándalo político financiero: el del distrito de riego y el ingenio El Mante, en la región sur del estado de Tamaulipas,²¹ en esa zona, y por 1900, el señor Foon Chuk —de origen chino— fundó las haciendas Cantón y Limón dedicadas al cultivo de caña y fabricación de piloncillo. Para 1910 se sumaron algunas otras, y el licenciado Miguel Cárdenas compró tierras y derechos de agua con la idea de efectuar obras de irrigación que valorizaran la zona; mas el estallido de la Revolución impidió su concreción. Superado el conflicto armado, Cárdenas fundó la empresa Miguel Cárdenas y Cía. e inclusive consiguió como apoyo un empréstito del go-

CUADRO 4

Distribución de la propiedad en el Distrito de El Mante, Tamaulipas, 1929

<i>Propietario</i>	<i>% Superficie total</i>	<i>Superficie (ha)</i>
Familia Ozuna	13.0	2 513
Familia Elías Calles	12.0	2 331
Familia Hernández	9.8	1 898
Familia Sáenz	7.0	1 357
Familia Chambrand	5.2	1 001
Vicente Bortoni	5.0	969
Primitivo González	3.4	657
Familia Cárdenas	2.9	562
Familia Loperena	2.2	435
José Chuk	2.1	413
14 propietarios de entre 369-143 ha	14.5	2 800
Pequeños propietarios	9.9	1 925
Fondos legales y ejidos campesinos	12.9	2 496
TOTAL	100.0	19 357

FUENTE: Emilio López Zamora, *La situación del ...*, p. 16.

²¹ La información sobre los antecedentes de la región de El Mante y los aspectos relacionados con la propiedad proviene de Emilio López Zamora, *La situación del Distrito de Riego de El Mante*, México, Liga de Agrónomos Socialistas, 1939 y José Ch. Ramírez, *Azúcar y política. Reflexiones en Mante*, Mante, 1957.

bierno del estado por 200 000 pesos, pero el proyecto nuevamente se frustró.

Surgieron otras haciendas en la zona –La Unión, La Pepa, San Rafael, Santa Elena–, siendo algunos de los principales propietarios familiares del presidente Calles y de Aarón Sáenz (Cuadro 4).

La familia Ozuna estaba ligada a Sáenz, ya que el general Carlos Ozuna era cuñado de Aarón. Por otra parte, su hermana menor, Elisa, estaba casada con el primogénito del general Calles que sería el accionista principal de la Compañía Azucarera de El Mante, S. A.²²

Una de las mayores preocupaciones del gobierno de Calles como parte de su política de reconstrucción económica fue la del fomento de las grandes obras de riego. En 1926 se sancionó la Ley Federal al respecto y se instaló la Comisión Federal de Irrigación. El presidente Calles visitó la zona de El Mante en 1927 y decidió efectuar los trabajos tantas veces postergados, contratándose con la empresa estadounidense J. G. White Engineering Corp. la construcción de una empresa derivadora (una de las tres más importantes construidas en el periodo de Calles) y canales de riego de 18 y 40 kilómetros de largo que ampliaban la red ya existente. Las obras fueron terminadas en 1929 y posibilitaron el regadío de 8 500 hectáreas.²³ El costo total de 4 906 811 pesos fue solventado por el gobierno federal.²⁴ López Zamora, agrónomo socialista radical de la época cardenista, sugiere que la elección del lugar fue manipulada por Calles en pro de sus intereses particulares, y acusa abiertamente a los terratenientes de haberse beneficiado con la inversión federal, ya que no se cumplió con el artículo 5o. de la Ley Federal de Irrigación que establecía que los propietarios favorecidos por los trabajos debían entregar al gobierno tierras por un monto que cubriese la diferencia entre el precio fiscal de la tierra antes de los trabajos y el precio final ya valorizadas por el riego. Pese a las exageraciones e inexactitudes de este autor, es difícil no dar crédito, aunque sea parcial, a sus juicios.²⁵

Pero la parte menos justificable del negocio de El Mante se refiere a la instalación misma del ingenio azucarero. Es lo que el historiador del Banco de México, Eduardo Turrent Díaz, llama “las cuentas malas y las cuentas dudosas” de esa institución.²⁶ En efecto, en junio de 1929 el director del Banco, Alberto Mascareñas, presentó ante el Consejo de Administración un proyecto de otorgamiento de crédito en favor del establecimiento de un ingenio y planta alcoholera en El Mante. El pedido estaba apoyado por la Secretaría de Hacienda y se fundamentaba en la un tanto vaga

²² Los datos familiares en James C. Hefley, *op. cit.*, p. 83, notas 27 y 93.

²³ Los datos acerca de superficie de irrigación en El Mante en la etapa callista provienen de Adolfo Orive Alba, *La irrigación en México*, México, Ed. Grijalbo, 1970, p. 73. Hay diferencias con los proporcionados por López Zamora y Ramírez, pero esto se debe a que los dos autores informan de la superficie irrigada final, luego de que se terminase toda la obra que oscilaba entre 16 000 y 18 500 ha, según la fuente.

²⁴ José Ch. Ramírez, *op. cit.*, p. 197.

²⁵ Emilio López Zamora, *op. cit.*, p. 14-15.

²⁶ Eduardo Turrent Díaz, *Historia del Banco de México*, México, Banco de México, 1982, vol. 1, p. 180 y 184-190. Los datos acerca del *affaire* de El Mante provienen principalmente de este trabajo que se basó directamente en las fuentes oficiales del archivo de la institución.

necesidad de nacionalizar la industria. Varios consejeros expresaron sus reservas, especialmente Manuel Gómez Morin, presidente del Consejo del Banco, basándose en la incompatibilidad de dicho crédito con las funciones del Banco de México de acuerdo a su Ley Orgánica. Pese a ello y por mediación del general Calles, se resolvió otorgar a la Compañía Azucarera El Mante, S. A. un crédito de 250 000 pesos para financiar la zafra 1929-30, que fue la primera, de prueba. Esto motivó la renuncia de Gómez Morin a la presidencia del Consejo, llevando a extremos de ruptura la disconformidad expresada.

En enero de 1930 hubo otra solicitud de crédito para la Compañía de El Mante, esta vez por 6 000 000 de pesos, con garantía hipotecaria del ingenio y de algunas propiedades agrícolas de los principales accionistas de la empresa. A su vez, la Secretaría de Hacienda ofrecía garantizar el puntual cumplimiento de las obligaciones del crédito. Nuevamente hubo oposición en el seno del Consejo de Administración del Banco de México, con los argumentos muy plausibles de que no se podía otorgar un crédito a una empresa todavía no legalmente constituida —la Compañía Azucarera de El Mante en ese momento estaba en formación— y de que la Ley Orgánica del Banco no admitía la concesión de créditos refaccionarios. Hubo un acuerdo formal del Consejo denegándolo, con los votos en contra de los consejeros Mestre y Obregón, pero la influencia del general Calles estaba en su apogeo y mediante la presión del director Mascareñas el acuerdo negativo fue rápidamente revocado y el crédito se concedió por la cantidad solicitada con un plazo de siete años y un interés del 7% anual. En noviembre de ese año, el crédito hipotecario fue aumentado a 7 000 000 de pesos, el interés rebajado a 6% anual y el plazo ampliado sucesivamente hasta llegar a los diecisiete años; además se autorizó a la compañía a girar en descubierto contra su cuenta de cheques en el mismo Banco de México. La Secretaría de Hacienda nuevamente ofició de garantía de la ampliación de los fondos puestos a disposición de la empresa. En mayo de 1932 la totalidad del crédito —hipotecario y descubierto en cheques— ascendía a 10 799 300 pesos, suma elevadísima para la época.

El secreto de esta discrecionalidad crediticia del Banco de México, creado por el Estado en 1925 y encaminado a cumplir funciones de banco central, radicaba en la composición de la Compañía Azucarera de El Mante, S. A. El principal accionista era Plutarco Elías Calles Jr., hijo del general Calles; le seguían Aarón Sáenz y Fernando Torreblanca, yerno del jefe máximo de la Revolución. Estos últimos se habían visto además beneficiados por otros créditos del Banco de México por cantidades significativas. Pero el extremo radicaba en que el capital social de la empresa era de sólo 2 324 000 pesos —del cual lo realmente exhibido por los socios era un 10%—, contra el cual se otorgaba un crédito cuatro veces superior. Si tomamos en cuenta lo efectivamente aportado por los accionistas, el crédito total era por una suma ¡cuarenta veces superior! La costumbre financiera de la época era que cualquier crédito refaccionario estuviera garantizado por un capital real al menos un 50% mayor que el monto otorgado.

El ingenio desarrolló sus operaciones con gran éxito en la década de los treinta (Cuadro 3). Es más, de los seis mayores de

México resulta el único cuya producción no se vio prácticamente afectada por los años críticos posteriores a 1932; su disminución de 2 500 toneladas en la zafra 1934-35 respecto de la precedente –del rango del 10%– contrasta con las drásticas caídas de 10 000 toneladas en Los Mochis en 1932-33 –del orden del 30%–, de 14 000 toneladas en San Cristóbal en 1933-34 respecto a la zafra máxima hasta ese momento de 1930-31 –o sea un 40%–, o las de Eldorado, El Potrero o Atencingo que llegaron al 50% en algunas zafras. Esta excepcionalidad de El Mante tuvo que ver también con la posición de Aarón Sáenz en los organismos de la industria, que le permitió solapar la austeridad productiva impuesta a otros ingenios y a la capacidad financiera de la empresa proveniente de operaciones como la explicada anteriormente. El hecho es irrefutable: El Mante casi no sufrió la crisis en lo que a niveles de producción se refiere.

Las relaciones del callismo con el presidente Cárdenas hicieron crisis en 1935. Sin embargo, en El Mante su repercusión sólo se vio en febrero de 1939. Después de una huelga realizada en 1938, se expropió el ingenio por decreto presidencial con el fin de constituir una cooperativa obrera con participación estatal. En los considerandos y causales del decreto expropiatorio se explicitó claramente el carácter fraudulento de la operación de El Mante, ya que “la negociación agrícola industrial perteneciente a la Compañía Azucarera de El Mante, S. A., –según dice el texto oficial–²⁷ fue establecida por un grupo de personas que emplearon para ello fondos obtenidos del Banco de México, valiéndose de la influencia de que disfrutaban gracias a su posición privilegiada y a los puestos públicos que servían [...] los cuantiosos fondos obtenidos del Banco de México por los organizadores de la referida empresa no fueron para fines de beneficio general, ni se concedieron dentro de las funciones para las cuales el Banco Central se estableció; carecieron, además, de garantía suficiente y se otorgaron cuando algunos de los fundadores de la Compañía desempeñaban funciones directivas en el Banco, habiendo logrado un aumento del préstamo inicial hasta cerca de once millones de pesos y ampliación de los plazos relativos a un límite total de diecisiete años, así como sucesivas reducciones del tipo de interés originalmente pactado, en forma que actualmente el saldo adeudado asciende todavía a más de nueve millones de pesos, incluyendo los intereses”.²⁸ Todo esto, según Cárdenas, implicaba una notoria deslealtad en el ejercicio de los cargos públicos por parte de los participantes en el negocio de El Mante y una “notoria y censurable desviación” del objetivo institucional del Banco de México, por lo cual la expropiación significaba la devolución de su carácter de beneficio social a una inversión cuyo origen no justificaba otro uso.

El 15 de junio de 1939 se entregó el ingenio a la cooperativa, pero a los exactos cuatro años del decreto expropiatorio –el 19 de febrero de 1943– la Suprema Corte de Justicia otorgó un amparo

²⁷ *Diario Oficial. Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos*. México, 20/2/1939, t. CXII, núm. 43, p. 4-5.

²⁸ En cuanto a los cargos públicos desempeñados resulta obvia la referencia a Sáenz, que era secretario de Estado. También es transparente la alusión al Gral. Calles, que fue –entre sus múltiples funciones– consejero del Banco de México.

a los propietarios contra la acción federal. Eran ya los momentos de la "unidad nacional" de Avila Camacho, y los radicalismos cardenistas eran cosa del pasado. Magnánimamente, el Consejo de Administración de la Compañía El Mante presidido por Aarón Sáenz decidió "favorecer" a la empresa cooperativa vendiéndole el ingenio que ella operaba y que acababan de recuperar. Así, el gobierno federal pagó el 18 de diciembre de 1943 la suma de \$18 052 132.06 por la compra de la empresa que traspasó a los cooperativistas por un monto similar pero pagadero en 12 años. El asunto de El Mante estaba concluido, con seguros ganadores.²⁹ O casi concluido, porque a partir de la zafra 1948-49, en una zona cercana, el grupo Sáenz comenzaba a operar otro ingenio —el Xicoténcatl— fuertemente competitivo en abastecimiento de materia prima respecto a la cooperativa.

Las crisis azucareras y la cartelización de la industria

La industria azucarera mexicana afrontó a lo largo de este siglo varias crisis graves, originadas en un desajuste entre la producción y el consumo nacional. Este factor tuvo un peso decisivo debido a que todo el sector se desarrolló orientado hacia el mercado interno, constituyendo las exportaciones una suerte de "válvula de seguridad" mediante la cual dar salida a los excesos de existencias, evitando que su presión deprimiera el precio en el interior del país, fuente básica para la realización de la ganancia.³⁰ El mecanismo funcionó a lo largo del último tercio del siglo pasado, en particular a partir del momento en que la modernización tecnológica de la industria y la modificación de la escala productiva, que fue su consecuencia, causara un aumento significativo en los niveles de producción, no compatible con un consumo que acusaba una progresión mucho más lenta y determinaba una inelasticidad de la demanda incapaz de absorber esos incrementos productivos. Particularmente notable resultó la crisis de fines de la década de los setenta del siglo pasado, y todavía mucho más amenazadora fue la de 1904-1908.³¹

El problema básico del mecanismo de seguridad constituido por las exportaciones fue la absoluta falta de competitividad del azúcar mexicano en los mercados externos que generaba muchas veces fuertes pérdidas para los exportadores, compensadas por el diferencial logrado por los altos precios nacionales mantenidos con ese arbitrio. El problema se agudizó a partir de la Convención de Bruselas de 1903 que penalizó las primas a las exportaciones —entendiendo como tales también los aranceles a los azúcares importados—, lo cual significaba que para acceder a los mercados extranjeros había que abrir paralelamente el mercado interno a la eventualidad de una competencia proveniente de afuera. Esto fue

²⁹ Lo de la posición de Sáenz respecto a la venta de El Mante en James C. Hefley, *op. cit.*, p. 93-94. "Los valores de la venta del ingenio", en José Ch. Ramírez, *op. cit.*, p. 176-179.

³⁰ Cf. Horacio Crespo, "La industria azucarera mexicana y el mercado externo, 1875-1910", en Horacio Crespo y Sabine Manigat, "*Oro blanco*" y *capitalismo*, Cuernavaca, UAEM, 1987.

³¹ Cf. *ibid.* y Horacio Crespo, "El azúcar en el mercado de la ciudad de México, 1885-1910", en Horacio Crespo, (ed.), *Morelos. Cinco siglos...*, p. 188-191.

aceptado a regañadientes por los productores mexicanos, que se adaptaron a las cláusulas de Bruselas en el peor momento de la crisis 1903-1907, pero que volvieron con premura al régimen de protección arancelaria una vez pasada la coyuntura más dramática de sobreproducción en 1908.

Mucho más tarde, en los años finales de la segunda guerra mundial y entre 1976-1983, la crisis azucarera en México adoptó un sentido inverso, de un consumo nacional que excedía marcadamente la producción, obligando a importar en gran escala para abastecer el mercado interno. Pero este tipo de situación está fuera del marco cronológico que damos al presente trabajo.

Los industriales azucareros fueron adquiriendo una larga experiencia en organizaciones sectoriales, constituidas con dos finalidades. La primera, enfrentar a los monopolios comercializadores que manejaban el mercado interno y en especial el de la ciudad de México –principal centro consumidor y de distribución a otras plazas comerciales importantes de la República– para, en un principio, lograr de ellos un mejor precio por el producto, y luego plantearse una estrategia más ofensiva –que se vio coronada con el éxito en las postrimerías del Porfiriato– al arrebatárles el control de ese mercado utilizando sus propias redes de distribución y comercialización. De esta manera lograban abaratar el producto favoreciendo un aumento del consumo, elemento necesario para tratar de evitar la sobreproducción relativa, sin sacrificar sus márgenes de ganancia como productores y aun aumentándolos al reducir los costos de intermediación. El segundo objetivo de estas asociaciones fue tratar de regular las existencias de azúcar en el mercado interno en momentos de incremento crítico de los excedentes para defender el precio, estableciendo cuotas obligatorias de exportación para sus miembros.

La primera organización de productores se constituyó en Morelos y Puebla a fines de la década de los setenta del siglo pasado, para fomentar las exportaciones y superar la crisis de bajos precios nacionales debido a la presión de los excedentes. En Morelos se legisló la obligatoriedad de una cuota de exportación para todos los productores, que fue recusada por muchos de ellos y que terminó desastrosamente. Cabe subrayar esta experiencia porque fue la primera vez que alguna instancia gubernamental intervino en los negocios azucareros, más allá de la tradicional política de fijación de aranceles. Entre 1897 y 1901, los productores de Morelos volvieron a unificarse en una asociación, que consiguió elevar los precios del azúcar obtenidos de los comerciantes mayoristas de la capital. En 1903 se constituyó la primera organización nacional de productores, la Unión Azucarera, a fin de enfrentar la gran crisis de sobreproducción que se abatió sobre el negocio azucarero, distribuyendo cuotas de exportación proporcionales a la producción entre sus 48 ingenios asociados.³²

Los productores de Sinaloa constituyeron también en 1903, la Unión Azucarera de Sinaloa, para efectuar en común las ventas de azúcar y alcohol y hacer frente en forma mancomunada a las grandes dificultades del mercado, agobiado por la sobreproducción y

³² Para una explicación de los orígenes, objetivos, mecanismos de funcionamiento e integrantes *cf.* los artículos citados en las dos notas precedentes.

con el agravante de la tremenda competencia ejercida por los azucareros del centro de la República y del Golfo. Con muchas dificultades de funcionamiento en sus primeros años, la asociación se reconstituyó en 1908 como sociedad anónima con sede en Guaymas, para vender la producción azucarera de Sinaloa, Nayarit y Colima.³³ Está clara su intervención en lo referente a la elevación en 1908 de los aranceles mexicanos a la importación de azúcar, lo que colocó al país fuera de las estipulaciones de la Convención de Bruselas, en contra del parecer de los hacendados de Morelos y especialmente de los de Veracruz. Su intención principal era defender el mercado norteño, amenazado por la competencia del azúcar importado desde Estados Unidos. El papel de Redo, que en esos años iba a llegar a ser gobernador de Sinaloa pudo haber sido decisivo en este éxito. La Revolución terminó con esta organización regional, de la misma manera que lo hizo con otra establecida en el mismo año que vinculaba a productores de Morelos con algunos comerciantes de la ciudad de México con el fin de atacar frontalmente a los mayoristas azucareros monopolizadores del mercado de la capital. Lograron su propósito y también tuvieron éxito en lo que hace a la fijación de los precios de ese mercado.³⁴

Pasado el momento más violento de la Revolución, los industriales azucareros retomaron estas prácticas organizativas, y el 30 de septiembre de 1919 se constituyó la Cámara de Productores de Azúcar en la ciudad de México, a iniciativa de Antonio Barrios de los Ríos y José Sáinz. Su primer presidente fue Luis Caraza Landero y en ella participaban empresarios de Veracruz, Puebla, Sinaloa, Michoacán y Jalisco. El objetivo de la Cámara era promover los intereses sectoriales, además de defender los de sus asociados particulares y estudiar las condiciones específicas en las que se desarrollaba la actividad. Pero importa destacar que también se fijaban otros más precisos tales como obtener la sanción de aranceles proteccionistas, facilidades para la exportación de excedentes, además de reclamar mayores y mejores créditos. Por otra parte, se dejaba bien establecida la defensa frente a la legislación de reforma agraria, considerada como una verdadera amenaza para la industria. Aunque representativa de importantes ingenios, la Cámara de Productores no llegó a ser una verdadera agrupación nacional de todos los industriales azucareros. A fines de 1924 se reorganizó pasando a ser una sociedad cooperativa de responsabilidad limitada, para llevar adelante sus trámites oficiales con mejor personalidad legal.³⁵

En 1921, en Nogales, se formó la Sonora Commission Co., S. A., que retomaba la experiencia de las anteriores organizaciones de Sinaloa y que agrupaba a los productores de la misma región que aquéllas.³⁶ Tenía la misma intención reguladora de los excedentes

³³ El análisis de estas organizaciones en Guillermo Beato y Domenico Sindico, *Formas de comercialización de mercancías de la hacienda azucarera: el caso de Sinaloa*, mecanografiado.

³⁴ Horacio Crespo, "El azúcar en el mercado...", p. 191-194.

³⁵ Información acerca de la Cámara en *Directorio...*, *op. cit.* p. 19-20

³⁶ Sobre las sucesivas organizaciones azucareras desde la Sonora Commission Co. y la fundación de Azúcar, S. A. y UNPASA., *cf. Memoria de los primeros cincuenta años...* 9-55: "Breve historia de la organización de la industria azucarera en Méxi-

y de distribución prorrateada de las pérdidas que podrían ocasionar las exportaciones en el caso en que fuesen necesarias para mantener un adecuado nivel de existencias –y de precios– en el mercado norteño. A principios de 1928 la Sonora Commission se transformó en la Compañía Realizadora de Productos Mexicanos, S. A., con control de los azúcares de Sinaloa, Nayarit, Colima, Jalisco y con un importante agregado extrarregional: el ingenio El Potrero de Veracruz. En 1929 se cambió el nombre, pasando a ser la Compañía Almacenadora y Realizadora de Azúcar, S. A., que se mantuvo en constante actividad hasta 1931, o sea diez años después de fundada la Sonora Commission.

Paralelamente a esta actividad organizada de los ingenios del norte del país, se formó en 1925 en la ciudad de México la Compañía Comercial Comisionista, S. A. para vender los azúcares producidos en Puebla y Veracruz y para intentar un reparto de mercados con la Sonora Commission frente al impacto de una fuerte crisis que estalló entre 1925 y 1927. La Cámara Nacional de Productores con asiento en México intentó servir de puente entre las dos asociaciones pero no hubo resultados. La Compañía Comercial Comisionista, S. A. se disolvió en 1926, pero existía ya otra organización paralela, la Agencia de Ventas del Sur, también encargada de algunos azúcares de Puebla y Veracruz. Evidentemente, la situación de los productores de la región central era mucho más anárquica que la de los norteños y sufrían más las secuelas de la lucha revolucionaria. Reflejo de esta situación fue la desertión del ingenio El Potrero hacia la organización de los norteños.

El principal problema que tuvieron estas organizaciones fue que las sucesivas crisis azucareras eran de alcance nacional, mientras que las organizaciones de respuesta eran sólo regionales, a lo que hay que agregar que lejos de acordar una acción común o al menos una actitud de neutralidad benevolente, extremaban la competencia entre ellas en defensa de sus intereses particulares. El ingenio Los Mochis, especialmente, llevaba adelante políticas agresivas de precios, aordes con la personalidad y estrategia de su propietario Johnston.³⁷ Otro elemento de discordia lo constituía la resistencia de los productores a absorber las pérdidas que entrañaba la exportación, más aún cuando los precios internacionales estaban por debajo de sus costos de producción.

Todas las agrupaciones particulares, ya fuesen de productores, de comerciantes o mixtas, tuvieron en definitiva una existencia precaria que se sostenía en actividad sólo en circunstancias de sobreproducción. Una conclusión importante para la historia de la industria azucarera mexicana moderna es que “ha sido necesaria la presión oficial, ejercida a través de subsidios de impuestos, para lograr la constitución de un organismo fuerte, que agrupe a toda la industria y ejerza funciones reguladoras de producción,

co” en *Azucareros de México*, septiembre de 1960, p. 21-22; “UNPASA: Su origen y desarrollo”, serie de artículos en *Boletín Azucarero*, publicación mensual de UNPASA, vol. II, núm. 9 a 17, abril a noviembre de 1950; Monografías Industriales del Banco de México, S. A., *La industria azucarera de México. Consideraciones generales. Legislación azucarera de varios países. Estadísticas nacionales e internacionales*, México, 1952, t. I, p. 44-46, 51 y 53.

³⁷ La actividad de *dumping* de Los Mochis en la región de Córdoba, Veracruz, en 1926 en *Memoria de los primeros cincuenta años...*, p. 147-148.

comercio y precios del azúcar, bajo la dirección e intervención del Gobierno".³⁸

La situación de la industria al promediar la década de los veinte era muy desfavorable. El principal problema era la difícil posición financiera de los ingenios, aquejados por la falta de crédito, y esto se ponía de manifiesto con mayor agudeza en Veracruz, aunque se presentaba en otras regiones del país. En 1925 los ingenios Santa Fe, La Gloria, El Modelo y San Gabriel –todos de importancia en aquel estado– se encontraban en quiebra, en estado de liquidación judicial por demandas de los acreedores. En Jalisco, los ingenios Bellavista y Santa Rosa operaban en manos de entidades financieras por incumplimiento de créditos. El central Ayotla de Oaxaca también se encontraba en liquidación judicial.³⁹ Muchos otros trabajaban en situación precaria, con arreglos con los obreros en cuanto a disminución de salarios o pagos con vales para preservar la fuente de trabajo. El aumento de la producción registrado en esos años no estaba acorde con el consumo y sumado al descenso muy marcado de las exportaciones, dio como resultado una fuerte acumulación de existencias y una radical caída de los precios que culminó en el año 1927 tal como puede observarse en los cuadros 1 y 5 y sus respectivas gráficas.

Esta crisis motivó el primer paso importante dado por el gobierno mexicano para intervenir en el proceso azucarero. Por decreto del 30 de agosto de 1927⁴⁰ se creó un impuesto de 2 centavos por kilogramo de azúcar vendido en el país. El monto recaudado serviría para crear un fondo de subsidio a las exportaciones, que se entregaría a aquellos productores que exportaran y se integrarían a una sociedad de productores reconocida por la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo. Por el mismo decreto se creó la Comisión Nacional Azucarera como entidad oficial de enlace para atender todos los problemas de la industria. El 7 de diciembre de ese año, otro decreto estableció con mayor claridad la política azucarera oficial,⁴¹ que tendería a promover el mejoramiento de la producción mediante la tecnificación agrícola y la selección de semillas, el aumento de la capacidad extractiva de los ingenios, la instalación de ingenios centrales y la búsqueda de nuevas aplicaciones industriales a la caña. Se decidió que se otorgaría apoyo crediticio a los ingenios a través del Banco Nacional de Crédito Agrícola –entidad oficial–, se fomentaría la asociación de los productores y se promovería la supresión de impuestos a la producción de caña, azúcar y alcohol de uso industrial. También se decidió que se impulsaría la organización de convenciones mixtas de trabajadores y productores de azúcar “para obtener un mejor entendimiento entre ambos elementos”, con lo que se transparentaba la influencia de Luis Napoleón Morones, el jefe indiscutido de la central obrera más importante del país, la CROM, y secretario de Industria, Comercio y Trabajo.

La asociación de productores se denominaría Asociación Reguladora del Mercado del Azúcar, y se constituiría sobre la base de

³⁸ *La industria azucarera en México, op. cit.*, p. 44.

³⁹ *Directorio ..., op. cit.*, p. 52-62.

⁴⁰ *Diario Oficial*, 31/8/1927, t. XLIII, núm. 52.

⁴¹ *Diario Oficial*, 7/12/1927, t. XIV, núm. 31.

CUADRO 5

Precios promedios anuales del azúcar. Mercado interno
y mercado mundial. 1920-1940
(\$ mex. por kilogramo)

Año	Precio Interno	Precio Mundial*	Año	Precio Interno	Precio Mundial*
1920	73.5		1931	19.5	13.3
1921	37		1932	17.5	9.4
1922	29	31.7	1933	25	10.3
1923	34	56.1	1934	26.5	11.1
1924	30.5	45	1935	25.5	10.7
1925	25	27.6	1936	25	10.9
1926	26	28	1937	28.5	14.1
1927	23.5	31.1	1938	28.5	12.2
1928	30	26.6	1939	28.5	17.0
1929	30.5	20.4	1940	28.5	14.2
1930	27.5	14.6			

* Precio cif. Londres convertido a Nueva York cif.

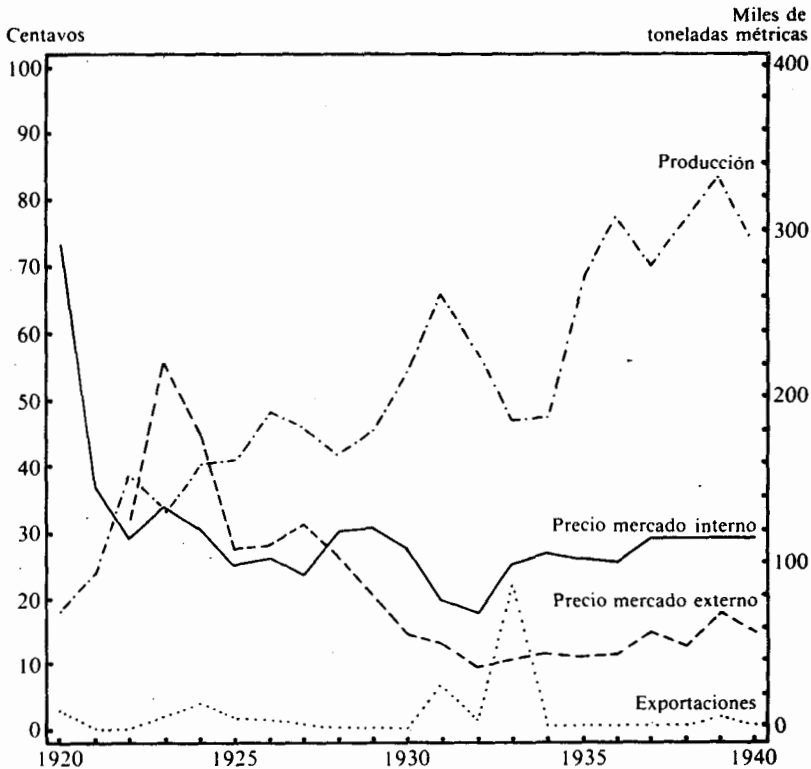
FUENTES: Para precios internos, *El Desarrollo de la Industria Azucarera* ..., cit., Cuadro XI, p. 51. Para precios mundiales, Banco de México, *La industria azucarera de México*, I, Estadísticas Internacionales, Cuadro 14, p. 384.

industriales cuya producción reunida sumase por lo menos 110 000 toneladas anuales, o sea más del 50% del total nacional, aunque provisoriamente se autorizaría su funcionamiento sobre la base de 10 000 toneladas, dando un plazo de un año para lograr el total requerido. Su consejo directivo estaría constituido por representantes de las secretarías de Industria, Comercio y Trabajo, de Hacienda y Crédito Público y de Agricultura y Fomento, de la Contraloría de la Federación y del Comité Central de la CROM: los industriales, por su parte, elegirían a cinco miembros que deberían provenir de las distintas zonas productivas del país y dar voz a las distintas quejas de los industriales según sus capacidades de producción.

Esta primera acción oficial cuya intención manifiesta era crear un instrumento coactivo para obligar a la participación organizada de todos los productores en una organización única capaz de enfrentar los problemas que afectaban a la industria, tuvo una vida efímera: el 14 de abril de 1928 se derogaba el impuesto y se cancelaba la asociación, al hacerse evidente la mejoría de la situación en cuanto al balance de existencias y precio interno. Sin embargo, la experiencia tiene importancia, ya que en ella figuran todos los elementos que a partir de la siguiente década iban a configurar la organización de la industria azucarera, en especial el de la función de regulación y control del Estado. De ellos, el único que no sobreviviría sería el de la representación obrera de la CROM en el órgano directivo de los productores.

GRÁFICA 4

Azúcar: producción exportación y precios internos y externos.
1920-1940



Fuente: cuadros 1 y 5.

Coherente con su política agraria que tenía como objetivo fundamental la constitución de una clase sólida de agricultores propietarios, y también para dar seguridad y estabilidad a los productores azucareros que se sentían amenazados por las reivindicaciones agraristas de los campesinos, el presidente Calles agregó por decreto del 11 de agosto de 1927 las tierras dedicadas al cultivo de la caña a la categoría de las no afectables por la reforma agraria, agregándolas a las dedicadas a plantaciones de café, cacao, hule, vainilla y alfalfa. Algunos comentaristas criticaron acremente la medida, considerando que en realidad el presidente defendía sus intereses en los ingenios La Primavera y El Mante, que coincidía con "los latifundistas" de la nación.⁴²

A partir de 1930 la crisis azucarera reapareció, pero esta vez con características muy agudas, quizás de mayor gravedad aún que la planteada entre 1904 y 1908. La acumulación de excedentes des-

⁴² Emilio López Zamora, *La situación del Distrito...* p. 18.

pués de la zafra 1930-31 casi llegó al 50% del consumo anual, que –como agravante– entre 1930-1932 bajó apreciablemente como resultado de la severa situación económica que vivía el país. La zafra 1930-31 incrementó la producción en casi 50 000 toneladas. La solución exportadora –que generalmente había resuelto estos problemas de sobreproducción–, aunque practicada con intensidad entre 1931 y 1933 último año récord hasta ese momento en volúmenes de azúcar enviada al exterior, era ruinosa dado el vertical derrumbe del precio mundial, que llegó a significar en 1933 menos de la mitad del precio interno (Cuadro 5).

Resultaba evidente, ya al finalizar 1930, que la tendencia era de profundización de la crisis y que de persistir la situación, la industria llegaría al colapso. Algunos de los principales empresarios azucareros se entrevistaron en ese momento con el general Calles, a fin de solicitarle que influyera en el gobierno para lograr su intervención con vistas a regular la producción de acuerdo al consumo y para fijar un precio de garantía del azúcar. Como hemos visto en detalle, Calles estaba involucrado en el negocio azucarero. El Jefe Máximo aconsejó recurrir a un crédito del Banco de México para financiar las pérdidas en las exportaciones necesarias para aliviar los excedentes y planteó la idea de la asociación de productores que ya había sido legislada por su propio gobierno en 1927. Intercedió con el gobierno de Ortiz Rubio a través del flamante secretario de Industria, Comercio y Trabajo, Aarón Sáenz, que había asumido su cartera el 8 de octubre de 1930. Quienes participaron en las gestiones azucareras fueron Diego Redo, Rafael Pous, Ochoa, Roberto García Loera, Ignacio Gastélum y Julio Zapata –representantes de Johnston–, Eduardo Mestre Ghigliazza (activo obregonista que había intervenido en la fundación de la Confederación de Cámaras Industriales y que como consejero del Banco de México había votado a favor del crédito a El Mante), Alfonso Castelló y Ricardo Céspedes del ingenio Motzorongo, entre los más activos.⁴³

El 3 de enero de 1931 el gobierno federal insistió en su estrategia de 1927, en términos más severos.⁴⁴ Se creó un impuesto de cinco centavos por kilogramo producido, concediendo a la vez un subsidio por la misma cantidad –menos gastos de administración causados por los organismos creados por el decreto– a todos los productores que se agruparon en la Compañía Estabilizadora de Azúcar y Alcohol, S. A., empresa de carácter comercial orientada a exportar los excedentes almacenados y a implantar las medidas conducentes a nivelar la producción con el consumo que fuesen adoptadas por la Comisión Estabilizadora de la Industria Azucarera. Esta Comisión se integró con delegados de las secretarías de Hacienda e Industria, Comercio y Trabajo y representantes de los productores. Los accionistas de la Compañía Estabilizadora fueron la United Sugar Co. (Los Mochis), El Potrero, San Cristóbal,

⁴³ Cf. *Memoria de los primeros cincuenta años...*, p. 17, donde se reproduce una fotografía del general Calles junto a empresarios y dirigentes azucareros que le agradecían su gestión, en la finca El Sauzal en Baja California.

⁴⁴ Para todo el desarrollo de la crisis en 1930-1931, la fuente más importante es Aarón Sáenz, *Memoria de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo*, 1931, México, p. 347-382.

Eldorado, Tomás de Rueda –representante de Jenkins–, el ingenio de Puga en Nayarit, Jorge Almada, el ingenio Motzorongo, el de Tuzamapan y el Banco Nacional de Crédito Ejidal. Redo fue el mayor suscriptor, con \$15 000 y los otros “grandes”, incluyendo a Almada, compraron acciones por \$10 000 cada uno.⁴⁵

La acción fue eficaz a mediano plazo y más allá de la misma Estabilizadora. Entre 1931 y 1933 se exportaron 112 000 toneladas de excedentes, nivelándose las reservas. A la vez, en estos tres años se redujo la producción en 75 000 toneladas. Todo esto condujo a un sensible aumento de precios en el mercado interno. El Banco de México abrió una línea de crédito de 12 millones de pesos pagaderos en cuatro años, lo que permitió absorber las pérdidas provocadas por la exportación a los bajos precios del mercado mundial. En el reglamento del decreto que se sancionó el 21 de enero de 1931 se concibió una política global que no difería de lo ya planteado en 1927. Los productores aceptaron entregar un 20% de su producción a la Comisión Estabilizadora para nivelar las existencias, y también se estableció que el pago del impuesto podría hacerse en caña inutilizada ex profeso para la fabricación de azúcar o alcohol, concediéndose que pudiera ser usada como forraje. De esta manera se calculó que dejaron de producirse unas 13 500 toneladas de azúcar.

A mediados de 1931, sin embargo, el problema parecía agudizarse con el impacto de los resultados de la zafra 1930-31 la mayor hasta el momento. El 1 de junio de 1931, se reunió una asamblea de productores para discutir un plan que estabilizara la industria, en medio de fuertes dificultades de la Compañía Estabilizadora debido a la competencia entre los productores de Veracruz y Sinaloa que las medidas adoptadas no habían logrado borrar. Aarón Sáenz, que en su carácter de secretario de Industria, Comercio y Trabajo era responsable directo del problema, señaló con toda claridad que el gobierno ya no actuaría protegiendo a la industria en su conjunto: “El Gobierno conceptúa que fuera de esta acción [los decretos del 3 y 21 de enero] su intervención en la marcha administrativa, económica y financiera de la industria, lejos de ser benéfica para la colectividad, podría crear situaciones artificiales que estorbaran la libre acción de los factores económicos, desequilibrándolos y causando perjuicios de mayor cuantía de los que se trataran de evitar.”⁴⁶ De esta forma, el proceso de la crisis seguramente castigaría con mayor violencia a los productores medianos y pequeños y abriría nuevas posibilidades de mercado a los mayores. No es de extrañar que en el momento más grave de la crisis comenzara a operar el ingenio El Mante, a un creciente ritmo de producción. Varios ingenios quebraron, entre ellos La Primavera, de Jorge Almada, y muchos otros llegaron a situaciones financieras muy difíciles.

La conclusión de la Comisión Permanente de la asamblea de productores fue la de liquidar la Compañía Estabilizadora a finales de 1931 y constituir una nueva asociación de industriales, con características orgánicas más rigurosas. El 6 de enero de 1932 se

⁴⁵ *Mémoire de los primeros cincuenta años...*, p. 18.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 353.

constituyó Azúcar, S. A., con un capital social de \$ 100 000 y con 79 ingenios asociados, la totalidad de los que funcionaban en la República, exceptuando los 11 del estado de Tabasco y 2 de Yucatán.⁴⁷ El Consejo de Administración estaba presidido por el Ing. Alfonso Castelló, amigo personal del presidente Pascual Ortiz Rubio, técnico y banquero, director del Banco Agrícola y consejero del Banco Nacional de México. El secretario era el Lic. Eduardo Mestre Ghigliazza y los consejeros titulares eran Ignacio Gastélum en representación de Johnston, Roberto García Loera, W. O. Jenkins, Aarón Sáenz, Diego Redo, Luis R. Creel, Modesto Barreto y Harry Skipsey. Este último –que tenía buenas relaciones con los mayoristas azucareros de la calle de Mesones de la ciudad de México, y que estaba vinculado a ingenios de Veracruz como La Gloria y El Modelo– fue nombrado gerente general, siendo casi de inmediato reemplazado por el propio Aarón Sáenz que había renunciado a la Secretaría de Industria el 20 de enero de 1932. Estaba presente la plana mayor de los industriales azucareros, garantizando que la nueva sociedad era, cuando menos, un sitio adecuado para discutir desavenencias y llegar a acuerdos duraderos.⁴⁸

La cuestión de la entidad jurídica que debía darse a la nueva asociación fue uno de los problemas más espinosos y discutidos en el periodo previo a su constitución. La figura de sociedad anónima que se adoptó planteaba dos claras ventajas: primero, la nueva sociedad tenía una personalidad jurídica distinta a la de los ingenios participantes, lo que la hacía sujeto de crédito bajo su propia responsabilidad, independientemente de las condiciones financieras de cada uno de los ingenios que participaban como accionistas; en segundo lugar, eliminó la enojosa cuestión de la responsabilidad solidaria de unos ingenios con otros que hubiera prevalecido si se hubiera constituido cualquier otra asociación colectiva de responsabilidad ilimitada. En este caso, la responsabilidad de cada accionista era por el monto limitado de las acciones que suscribía, manteniendo cada una de las empresas azucareras participantes su plena individualidad jurídica y la responsabilidad económica y financiera por sus propias operaciones. Esto, dada la precaria situación de muchos de los asociados, era una cuestión insoslayable.

Las funciones básicas de la empresa fueron ordenadas en tanto que los ingenios asociados estaban obligados a vender la totalidad de su producción de azúcar, mieles incristalizables, alcohol, cabezas y colas a la asociación, que los manejaría para su distribución y venta como una masa común. La empresa operaba los productos a los precios autorizados por el gobierno federal, cuidando que las existencias garantizaran el consumo nacional en cantidad suficiente como para que se mantuviera una masa reguladora que evitara oscilaciones bruscas en los precios por sobreabundancia o escasez del producto. En caso de excedentes sobre esa masa reguladora, manejaba las exportaciones, teniendo siempre que

⁴⁷ La lista de los ingenios participantes y sus respectivos propietarios en *Memoria de los primeros cincuenta años...*, p. 208-210.

⁴⁸ El primer Consejo de Administración en *Memoria de los primeros cincuenta años...*, p. 211-213. También se incluyen semblanzas biográficas de Castelló, Gastélum, Redo, Mestre y Skipsey.

contar con la autorización del gobierno federal para efectuar operaciones comerciales con el exterior. También se encargaba de las importaciones, cuando fueran necesarias para el correcto abastecimiento del mercado interno. Efectuaba la liquidación de haberes a los productores una vez vendida la zafra y sobre el dinero de las ventas iba efectuando anticipos en forma de créditos de avío a los ingenios para posibilitar la marcha regular de las empresas. De esta manera se reducían además los gastos de administración, financiamiento, almacenamiento, distribución y venta, optimizándose también el uso de los transportes.

Para que Azúcar, S. A. pudiese entrar en operación fue necesaria una reglamentación al artículo 28 de la Constitución nacional que prohibía el establecimiento de monopolios. Se arguyó que la intención de la asociación no era el acaparamiento del producto con fines especulativos, sino la de regular el mercado para evitar las enormes oscilaciones de precios perjudiciales tanto para los productores como para los consumidores.

La constitución de Azúcar, S. A. puso punto final al añejo problema de la organización de la industria azucarera y su acción dio solución a la mayor crisis sectorial en la historia del país. La forma de *cartel* que adoptó hizo que se superara la brutal competencia entre productores mediante un acuerdo entre ellos, repartiéndose ordenadamente cuotas del mercado y aceptando también un prorrato de pérdidas en caso de exportaciones a precios deprimidos. Los grandes empresarios privados buscaron la injerencia del Estado como base para poder articular una alternativa que hiciera factible superar una situación que los había desbordado por completo.

En forma paralela se abordó el problema del financiamiento, especialmente el crédito refaccionario para renovación o ampliación de maquinaria e instalaciones, ya que el de avío para la operación regular se solucionó a través de los anticipos de Azúcar, S. A. a cuenta de ventas. Con el producto obtenido de la liquidación de la Compañía Estabilizadora concretada en septiembre de 1932, más un subsidio federal, se creó el Banco Azucarero, S. A. que luego pasó a ser Banco de Industria y Comercio, S. A. y finalmente Banca Confía, S. A. que es como opera en la actualidad. El objetivo de esta institución de crédito fue en primera instancia refaccionar a los industriales azucareros, pero después expandió su campo de acción convirtiéndose en uno de los grupos bancarios fuertes de México. El capital de origen azucarero estuvo presente también en el Banco Internacional –García Loera como principal accionista–, creado en la década de los cincuenta y en el BANCO-MER con participación de Jenkins–, el grupo financiero más importante del país.

El 22 de agosto de 1938 se concretó una reorganización del cartel azucarero, para adecuarse a las nuevas disposiciones legales dictadas por el gobierno de Cárdenas, pasando a llamarse Unión Nacional de Productores de Azúcar, S. A. (UNPASA).⁴⁹ La innovación principal fue el ingreso al Consejo de Administración de representantes de las secretarías de Hacienda, Economía y Agricultura con derecho de veto a las resoluciones del mismo e inclusive

⁴⁹ *Memoria de los primeros cincuenta años...*, p. 26 y 111.

de las asambleas generales de los asociados. El Estado emprendía así un camino de claro tutelaje y control de la industria azucarera, afianzado además por la sanción en 1937 del Contrato Colectivo de Trabajo para los trabajadores azucareros con fuerza de ley en toda la República.

Conclusiones acerca del periodo 1920-1940 de la industria azucarera mexicana

Podemos ahora establecer que:

–El periodo 1920-1940 aparece definido por características propias en la historia azucarera mexicana, siendo dos sus rasgos más decisivos: la modernización de las relaciones sociales en la industria, que se hacen plenamente capitalistas, y los inicios de la intervención del Estado en la regulación de la actividad del sector, sentando así las bases de lo que llegaría a ser en la última década la estatización de una parte mayoritaria de los ingenios y una capacidad de decisión y control absolutos sobre las políticas productivas, crediticias y financieras, de comercialización y estrategia del conjunto.

–La Revolución mexicana en su periodo de lucha armada, incidió en algunas profundas modificaciones en la distribución regional de la producción azucarera, siendo la más importante la eliminación del principal centro productivo anterior: los ingenios-hacienda de Morelos. Los ejes de la producción azucarera pasaron a ser Veracruz y Sinaloa, acelerándose una tendencia que estaba ya planteada en el Porfiriato.

–Se consolidó un nuevo empresariado azucarero de corte absolutamente capitalista. Su función histórica fue la de liquidar en el proceso revolucionario al viejo empresariado tradicionalista y atrasado, con fuertes resabios precapitalistas, acelerando una transformación que estaba ya en pleno curso a partir de la última década del siglo pasado en Morelos, y que la misma historia de Johnston a partir de 1890 confirma en Sinaloa.

–La gran modificación estructural de la industria azucarera mexicana se produce en este periodo con la liquidación de la unidad empresarial ingenio-hacienda cañera a través del proceso de la reforma agraria impulsada por la acción campesina y la promoción gubernamental, especialmente en el sexenio cardenista 1934-1940. Los tres factores productivos se separan y quedan definidos en su individualidad e intereses: el capitalista industrial, el obrero industrial asalariado y el campesino productor de caña de azúcar. Las restricciones al desarrollo del sector del azúcar fijadas por la suma compleja que se producía en el empresario azucarero cuando asumía intereses como industrial y terrateniente desaparecieron por completo y se abrió paso a la definitiva modernización tanto de la estructura de la producción como de las relaciones sociales entre los grupos actuantes. De esta manera, poco a poco se irán definiendo las organizaciones sectoriales inherentes a los patrones industriales, las agrupaciones de campesinos cañeros y los sindicatos obreros.

–La participación del Estado, aunque todavía no presente en la producción, se vuelve decisiva como elemento aglutinante y me-

diador de intereses en la regulación de toda la actividad industrial azucarera. Sin el Estado no hubiera sido posible la solución que significó la cartelización de la industria a la sucesión continua de crisis que había sido la historia del desarrollo moderno de la industria azucarera en México. El precio pagado por el empresario privado azucarero fue el de sentar las bases de una subordinación que aunque por mucho tiempo resultó muy favorable a sus intereses, a la postre redundó en su liquidación como grupo de poder económico y político en la pasada década de los setenta.