

<b>CAPÍTULO 2.</b>	
<b>YUCATÁN. ECONOMÍA E INDUSTRIA</b>	<b>55</b>
2.1 La era del henequén	55
2.1.1 El auge henequero: 1880-1918	55
2.1.2 La lenta decadencia: 1918-1935	57
2.1.3 Henequén y Estado: de Cárdenas a Cordemex, 1935-1964	59
2.1.4 El declive del henequén y la diversificación económica	63
2.2 Evolución de la industria en Yucatán: de las desfibradoras a las maquiladoras	68
2.2.1 La desindustrialización henequenera	71
2.2.2 La industrialización privada	72
2.2.3 El arribo de las maquiladoras	74

## Capítulo 2

# Yucatán. Economía e Industria

### 2.1 La era del henequén

Henequén y Yucatán son palabras asociadas en la conciencia de todos aquellos que conocen o han leído algo de esta tierra. Escribir sobre la economía de Yucatán sin referirse a esa planta es tan impensable como, por ejemplo, abordar la economía de Cuba sin referirse al azúcar. Visto en perspectiva histórica, el auge henequenero de Yucatán fue breve, acaso no más de 40 años (las dos últimas décadas del siglo pasado y las dos primeras del presente), período al que siguió una lenta decadencia que, con altibajos, se prolongó a lo largo de este siglo. Los vestigios de la era del henequén aún pueden ser apreciados hoy en día.

Tal fue la trascendencia de la producción henequenera en la economía estatal que su historia es base inexcusable para una periodización económica de Yucatán en el siglo XX. Habremos de detenernos brevemente en esa historia (por lo demás, muy bien documentada en una extensa bibliografía) porque de otra manera no entenderíamos algunos de los rasgos esenciales de la actual planta industrial yucateca ni de ningún otro sector productivo de la entidad.

#### 2.1.1 El auge henequenero: 1880-1918

En la década de 1870 la demanda internacional de fibra de henequén se elevó a un nivel sin precedente a raíz de la mecanización de la agricultura en Estados Unidos. Un industrial estadounidense, Cyrus McCormick, había inventado la engavilladora de cereales que originalmente operaba con alambre para atar las cosechas, pero al alimentar a los animales restos del metal solían provocarles daños, por lo que el alambre fue sustituido con cordel de henequén, el llamado *binder twine*, inocuo para el ganado e inmune al ataque de los insectos.<sup>36</sup>

Yucatán ya exportaba fibra de henequén en pequeña escala, pero aún prevalecía la agricultura maicera y la ganadería, actividades principales de las haciendas entonces existentes. Un dato interesante es que antes del auge henequenero el estado era autosuficiente en ambos rubros e incluso

<sup>36</sup> Sobre el invento de McCormick ver Soberón, 1959.

exportaba carne salada y cuero; la paulatina conversión de las haciendas ganaderas y maiceras en henequeneras, consumada en la segunda mitad del siglo XIX, hizo perder esa autosuficiencia, que en el caso del maíz no ha vuelto a recuperarse.<sup>37</sup>

La demanda internacional del henequén impulsó la mecanización del proceso de desfibbración, a la que contribuyeron algunos inventos de industriales yucatecos, como la “rueda Solís”, que incrementó la desfibbración a mil pencas por hora y la “rueda vencedora”, inventada en 1882, que logró desfibrar 20 mil pencas por hora. La introducción de máquinas de vapor dotó a la industria henequenera de la fuerza motriz necesaria para la producción en gran escala; la primera fue importada en 1861 por el banquero y hacendado Eusebio Escalante y para 1892 ya había mil 300 máquinas de vapor en la península.<sup>38</sup>

En Yucatán no había suficiente capital para financiar la expansión henequenera, pero eso no fue mayor problema para convertir al estado en un enclave exportador de fibra de henequén. Banqueros de Nueva York -los hermanos Thebaud- facilitaron los capitales frescos que requerían los hacendados-empresarios yucatecos. Así, mercado asegurado, tecnología adecuada y capital disponible condujeron a un auténtico *boom* henequenero que convirtió a Yucatán en menos de treinta años en uno de los estados más ricos de la República. De 113 mil pacas producidas en 1880, con valor de un millón 778 mil pesos, se llegó al máximo histórico de un millón 191 mil pacas en 1916, si bien el valor máximo de la producción se alcanzó dos años después, en 1918, cuando fue de 91 millones de pesos.<sup>39</sup>

A finales del Porfiriato había en Yucatán unas mil haciendas henequeneras en producción, de las cuales alrededor de 850 contaban con desfibradoras y empacadoras; la superficie cultivada con el agave sumaba unas 300 mil hectáreas. La mano de obra, peones mayas acasillados, trabajaba en condiciones de semiesclavitud que se perpetuaban junto con deudas impagables.<sup>40</sup> El auge henequenero prohijó una activa burguesía agroindustrial constituida por unas 300 a 400 familias, de las cuales entre 20 y 30 concentraban la mitad de la producción y eran dueños o socios de las dos únicas casas exportadoras. Estas 20 ó 30 familias constituyeron la famosa “casta divina”, apodo que ellas mismas hicieron suyo.<sup>41</sup>

Para el resto de la economía el auge henequenero dejó una herencia que podemos resumir en dos aspectos: los gobernantes porfiristas desalentaron con fuertes impuestos la inversión en otras ramas de la agricultura y de la

<sup>37</sup> Sobre las haciendas maicero-ganaderas que antecedieron al auge henequenero ver Bracamonte, 1989.

<sup>38</sup> Basulto, 1986.

<sup>39</sup> Ramírez, 1994a: 29.

<sup>40</sup> Sobre las condiciones de trabajo y de vida de los peones en las haciendas henequeneras puede verse el clásico artículo de John Kenneth Turner sobre la esclavitud en Yucatán (Turner, 1990).

<sup>41</sup> Ramírez, 1994a: 25 y ss.

industria, induciendo la canalización del capital y de los excedentes a la ampliación de la agroindustria henequenera. Uno de los más conspicuos gobernadores porfiristas, Olegario Molina, fue también el más grande propietario henequenero y dueño de la principal casa exportadora. La burguesía henequenera no sólo concentraba el poder económico sino también el político, y éste era utilizado para favorecer la monoproducción.

El otro aspecto, acaso menos tangible pero con una influencia que perduró más allá del auge, fue la predilección por el consumo suntuario de la burguesía henequenera. Como se ha dicho, antes del auge había pocos ricos en Yucatán. En un informe del gobierno federal elaborado en 1878 se señala, respecto de Yucatán, que no hay grandes fortunas en esta parte del país, donde "sólo tres individuos poseen más de 200 mil pesos". Tan sólo dos décadas más tarde había unas 400 familias con bastante más de 200 mil pesos (si bien muchas de ellas endeudadas con la banca neoyorkina), si se considera que únicamente el costo de poner una hacienda en producción se calculaba en 150 mil pesos.<sup>42</sup> Como todo nuevo rico que se precie de serlo, la burguesía henequenera yucateca desarrolló hábitos de consumo suntuario que dieron lugar a palacetes en Mérida (todavía quedan algunos, convertidos en bancos y oficinas, en el Paseo de Montejo y la Avenida Colón); frecuentes viajes y estancias en Europa y tiendas que importaban del viejo continente los más refinados bienes de consumo. A diferencia de la clásica burguesía anglosajona, identificada con la austeridad y el ahorro, los hacendados henequeneros inauguraron una vida de lujo y fasto cuya influencia se deja sentir hasta ahora.

El aliento a la monoproducción y la predilección por el consumo cancelaron las posibilidades de una temprana diversificación industrial, en principio posible gracias al abultado excedente henequenero; la escasa industria local se limitó a la producción de bienes de consumo inmediato: cerveza, refrescos, tabaco, panadería, principalmente, estructura que básicamente existe hasta la fecha. Una vez terminado el auge exportador, otra industria derivada del henequén, la cordelería, alentada ahora por los gobiernos posrevolucionarios, concentró los excedentes y los capitales que así se alejaron, una vez más, de la diversificación industrial. La herencia del henequén para la industria y para el conjunto de la economía de la entidad no fue algo envidiable.

### 2.1.2 La lenta decadencia, 1918-1935

En 1900, en pleno auge henequenero, tuvo lugar un acontecimiento que cambiaría las condiciones del mercado internacional del henequén. En Estados Unidos existían entonces varias cordelerías que competían fuertemente entre ellas en el mercado mundial de las fibras duras: McCormick, Deering, Glessner y Jones; tal competencia era desde luego favorable a los productores de

<sup>42</sup> Ibid.: 30.

Yucatán. En ese año, otro industrial norteamericano, John P. Morgan, logró que todas ellas se fusionaran en un consorcio gigantesco: la International Harvester Co., que monopolizó las compras del henequén yucateco. Ya en 1902 la International Harvester hizo bajar el precio de la libra de henequén de 9.48 a 8 centavos de dólar, y en 1911 logró bajarlo a sólo 3 centavos, aunque luego volvió a subir. En contraste, los hacendados yucatecos nunca lograron organizarse con éxito para controlar el mercado henequenero; al contrario, después se demostró que Olegario Molina colaboró con la International Harvester para mantener bajos los precios.<sup>43</sup>

También, Yucatán dejó de ser el único productor y comercializador de fibra de henequén. En los años 20 entraron al mercado productores de Kenia, Tanganica, Sumatra y Java, a los que posteriormente se sumó Cuba, Haití, Bahamas, El Salvador y Brasil. Todavía en 1918 Yucatán generaba el 85 por ciento de la producción mundial, pero esto cambió rápidamente. Más influyente aún fue el hecho de que en otros mercados se logró producir híbridos que alcanzaban su vida productiva en 4 años, rendían un mayor número de hojas por planta y daban una fibra más resistente y flexible;<sup>44</sup> en Yucatán se requiere, hasta hoy, de 6 a 7 años para que una planta empiece a producir. La reducción de precios y la competencia del exterior precipitaron el fin del auge henequenero. Yucatán nunca volvió a alcanzar la producción récord de 1916 ni el valor máximo logrado en 1918.

Otro factor que contribuyó al fin del auge henequenero fue, naturalmente, el arribo de la Revolución Mexicana, personalizada en la figura de Salvador Alvarado, que derrotó la revuelta militar de los hacendados, los sometió al orden revolucionario y acabó con el peonaje y la servidumbre en las haciendas. Sin embargo, el impacto de la Revolución no fue tanto económico como político. En el plano económico sus principales efectos se limitaron a la liberación de la fuerza de trabajo, que encareció a los hacendados el costo de la mano de obra y, por otra parte, al reparto de tierras no cultivadas, especialmente durante el gobierno de Felipe Carrillo Puerto (1921-1924); en contraste, los hacendados mantuvieron la propiedad de las plantaciones y las desfibradoras. Más aún, Alvarado utilizó a la Comisión Reguladora del Mercado del Henequén, fundada en 1912, para mejorar las condiciones del precio internacional de la fibra, cosa que en efecto se logró por algunos años; asimismo, la mejoría en las condiciones de vida de los campesinos favoreció el desarrollo del mercado interno.

En cambio, el impacto político fue mucho mayor. La Revolución desalojó del poder político a la oligarquía henequenera de cuño porfirista e incrementó

<sup>43</sup> Benítez, 1956: 73 y SS. Don Fernando Benítez cita la publicación, en los años 20, de la copia de un contrato firmado en 1902 entre la Casa Molina y la International Harvester, en el que se especifican las acciones de Molina para mantener bajos los precios y los beneficios que obtendría a cambio. La primera cláusula del contrato es por demás explícita: "Queda entendido que Molina & Company usarán cuantos esfuerzos estén en su poder para deprimir el precio de la fibra de sisal, y que pagarán solamente aquellos precios que de tiempo en tiempo sean dictados por la I.H.C." *Ibid.*

<sup>44</sup> Soberón, 1959: 39 y SS.

la movilidad social, permitiendo llegar a las esferas del gobierno y la administración pública a elementos provenientes de otras clases. Esto mismo generó una profunda desconfianza entre los hacendados, esa sí, con consecuencias económicas de largo plazo: el descuido de las plantaciones y el descenso de la calidad de la fibra, provocados por el abatimiento de la inversión en las haciendas, y la sobreexplotación de las plantaciones con cortes inmoderados de pencas, ante los rumores de una inminente reforma agraria que, sin embargo, tardó 20 años en llegar<sup>45</sup>.

Pero más que la Revolución fueron las condiciones del mercado internacional las que provocaron la paulatina decadencia de la agroindustria henequenera yucateca, como la ya citada incorporación al mercado de nuevos y más competitivos productores y la baja tendencial del precio de la fibra. A principios de siglo Yucatán cubría el 100 por ciento de la demanda mundial, en 1922 todavía cubría el 75 por ciento; para 1929 su participación había bajado a 53 por ciento; en 1933 ya era del 39 por ciento y en 1938 de sólo 23 por ciento. Para 1925 el precio de la libra de henequén había caído a 6.66 centavos de dólar y en 1932, el peor año, se cotizó en 1.9 centavos. A los factores ya señalados se sumó, primero, el fin de la primera guerra mundial y después la gran crisis de la economía estadounidense, que provocó el desplome de las exportaciones yucatecas de fibra de henequén. Del máximo de 202 mil toneladas producido en 1916, para 1925 la producción había descendido a 137 mil toneladas y a sólo 81 mil en 1935, el año de la reforma agraria cardenista<sup>46</sup>.

### 2.1.3 Henequén y Estado: de Cárdenas a Cordemex. 1935-1964

Si bien ya en decadencia, las haciendas henequeneras siguieron operando como tales aún después de Alvarado y Carrillo Puerto. Los hacendados mantenían la propiedad de las tierras cultivadas y de las plantas desfibradoras y su modelo de producción todavía era el dominante en el campo yucateco. Esto cambió radicalmente entre 1935 y 1937, con la consumación de la reforma agraria cardenista.

Ya en el poder, Lázaro Cárdenas inició el reparto de tierras de las haciendas henequeneras. Entre mayo de 1935 y agosto de 1937 el Banco de Crédito Agrícola repartió 30 mil hectáreas de henequén y 451 mil hectáreas de terrenos incultos. La resistencia de los antiguos hacendados, que provocó la caída del gobernador Fernando López Cárdenas, obligó al Presidente a viajar a Yucatán para supervisar personalmente el reparto agrario. En agosto de 1937 Cárdenas llegó a Yucatán y permaneció allí por más de 3 semanas. El 8 de agosto fueron expropiados y pasaron a poder de los campesinos el 80 por ciento de los terrenos de cultivo, el 74 por ciento de los terrenos en explo-

<sup>45</sup> Ramírez, 1994a: 57 y SS. Ver también Benítez, 1956: 118.

<sup>46</sup> Soberón, 1959: 39 y SS.

tación y el 97 por ciento de la superficie inculta; los hacendados retuvieron cada uno 150 hectáreas cultivadas, el límite constitucional de la pequeña propiedad.

En abril y octubre de 1938 el gobernador yucateco Humberto Canto Echeverría decretó la ocupación y la expropiación respectivamente de las máquinas desfibradoras; sin embargo, cuatro años después, en 1942, éstas fueron devueltas a sus antiguos dueños, convirtiéndose en maquiladoras del henequén ejidal. Los antiguos hacendados, convertidos ahora en pequeños propietarios, se fueron alejando paulatinamente de la agroindustria henequenera y nunca más volvieron a dominarla. El control del cultivo, la industrialización y la comercialización del henequén quedó en manos de sucesivas agencias del Estado y continuó así hasta la liquidación de los ejidatarios henequeneros, consumada en 1992.

También en 1938 el mismo gobernador Canto Echeverría propuso al presidente Cárdenas la creación de un único ejido gigantesco, en el que trabajaran los 50 mil henequeneros y que beneficiara y comercializara el agave en forma unificada. Surgió así lo que se conoce como el *Gran Ejido* cuya administración fue encomendada a una asociación que se denominó “Henequeneros de Yucatán”, presidida por el gobernador en turno o su representante. Henequeneros de Yucatán fue un modelo de corrupción a todos sus niveles, desde el propio gobernador, que se enriquecía con comisiones cobradas por las millonarias ventas del henequén hasta los mismos ejidatarios, convertidos en simples asalariados, que en contubernio con los inspectores cobraban por trabajos no realizados o mal hechos, pasando por un ejército de mil 200 burócratas que buscaban enriquecerse a costa de sus puestos y millares de ejidatarios muertos o inexistentes cuyos sueldos eran cobrados puntualmente.<sup>47</sup>

Henequeneros de Yucatán fue liquidado en 1955; el Banco de Comercio Exterior asumió la recepción y venta de la fibra en tanto que el Banco de Crédito Ejidal se hizo cargo de la organización de las sociedades locales y el otorgamiento de créditos a los ejidos. Henequeneros de Yucatán no sólo dejó a la historia de la entidad una estela de corrupción pocas veces igualada, sino de mucha mayor trascendencia, permitió la conformación de un nuevo estrato empresarial, enriquecido al cobijo de la corrupción gubernamental. Este nuevo estrato era distinto al de los antiguos hacendados henequeneros: provenía de las clases medias y de un nuevo grupo social que, andando el siglo, se fue integrando a la élite económica de Yucatán hasta llegar a dominarla: los inmigrantes libaneses. Como en el centro de la República, el nuevo estado revolucionario no sólo destruyó las bases del poder de la élite porfiriista: también prohijó la creación de una nueva élite económica, naturalmente afín a él.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Benítez, 1956: 137 y SS. El autor describe detalladamente las corruptelas, grandes y pequeñas, de Henequeneros de Yucatán.

<sup>48</sup> Ramírez, 1994a: 66 y SS.

Otro grupo empresarial de gran trascendencia en la economía de Yucatán fue el de los cordeleros. Las cordelerías existían desde el siglo XIX, y desde entonces debían su existencia a las variaciones en el precio internacional de la fibra: crecían con bajos precios internacionales y cerraban cuando los precios eran altos. Así, en 1883 cerró la cordelería “Miraflores” después de haber operado varios años; en 1897 los precios internacionales descendieron tanto que don Olegario Molina retomó el viejo tema de industrializar la fibra y montó con una gran inversión y modernas instalaciones la cordelería “La Industrial”; también costeó experimentos para extraer papel y alcohol del bagazo de henequén, pero nunca se logró la explotación rentable de esos productos. Un año después “La Industrial” cerró sus puertas, porque la guerra de Cuba (1898) elevó el precio internacional de la fibra a tal grado que nuevamente fue más rentable exportarla sin industrializar; “La Industrial” reabrió en 1908. A principios de siglo la cordelería “San Juan” se convirtió en la primera que fabricó en México el *binder Twine*.<sup>49</sup>

El paulatino descenso de las exportaciones de pacas de henequén en los años 20 y 30 estuvo acompañado del incremento del consumo de fibra por las cordelerías locales. En 1925 dicho consumo era solamente del 1 por ciento del total de fibra producida; en 1930 ya era del 10 por ciento, en 1940 del 25 por ciento y en 1944 del 33 por ciento (para 1950 el porcentaje se había elevado a 50 por ciento y en 1959, poco antes de la creación de Cordemex, las cordelerías consumían el 80 por ciento de la fibra producida). Las cordelerías yucatecas podían competir con las estadounidenses gracias al uso intensivo de mano de obra y a la tecnología relativamente simple; así, el Estado logró exportar a aquel país lazos, cuerdas y otros productos de henequén. La segunda guerra mundial, que destruyó las cordelerías europeas, incrementó notablemente la demanda del cordel yucateco; en 1944 unas 90 cordelerías vendían sus productos al exterior y al resto del país; en 1948 el número se había elevado a 110.<sup>50</sup>

Las necesidades y urgencias de la guerra permitieron a los cordeleros yucatecos exportar productos de calidad deficiente, con pesos y longitudes menores a los estipulados en los contratos de venta; esto provocó el des prestigio del cordel yucateco que, ya en tiempos de paz, hizo bajar el volumen y el precio de las exportaciones. Para controlar mejor la calidad de la fibra de exportación, en 1949 el gobierno del estado creó el organismo “Productores de Artefactos de Henequén”, que logró por un breve lapso mejorar la calidad, sin embargo la guerra de Corea provocó la reaparición de los vicios. En 1953 el citado organismo fue sustituido por otro, denominado “Cordeleros de México, S. de R.L.”, que agrupó a la mayor parte de los dueños de las cordelerías, sin embargo los vicios no desaparecieron.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Benítez, 1956: 118; también, Basulto, 1986: 39.

<sup>50</sup> Basulto, 1986: 40; Ramírez, 1994a: 69.

<sup>51</sup> Basulto, 1986: 42.

Al igual que los ex hacendados, los cordeleros se hicieron de la propiedad de numerosas desfibradoras, llegando a controlar todo el proceso productivo del henequén en su fase industrial (desfibrado y transformación), lo que les permitió amasar grandes fortunas. Junto con los enriquecidos a la sombra de Henequeneros de Yucatán, los cordeleros fueron la base de una nueva clase empresarial, privilegiados por el estado, distintos de los antiguos hacendados (aunque varios de éstos sobrevivieron en las cordelerías), con apellidos que antes estuvieron confinados a las clases medias y también apellidos libaneses.

A principios de los años sesenta las perspectivas de la industria henequenera no eran alentadoras: las plantaciones de otros países hacía tiempo que producían fibra más barata y de mejor calidad y el desarrollo de las fibras sintéticas amenazaba con eliminar del mercado a las naturales; por otra parte, en contraste con las fortunas personales de los cordeleros, las cordelerías estaban fuertemente endeudadas con el Banco de Crédito Ejidal, con la banca comercial, con los proveedores ingleses de maquinaria textil y con sus proveedores locales; tan sólo al Banco Ejidal les debían 40 millones de pesos de entonces.<sup>52</sup>

En tales circunstancias, los cordeleros concibieron la idea de vender sus cordelerías al estado, lo que lograron a través de la creación de Cordemex; se trató, así, de una *expropiación* que debe entrecomillarse; la primera en la industria henequenera, después de Alvarado y Carrillo Puerto, de Cárdenas y de Canto Echeverría, que no sólo contó con la anuencia sino con la promoción activa de los empresarios cordeleros. El estado revolucionario, que acabó con las haciendas henequeneras, vino entonces al rescate de empresas endeudadas y con perspectivas inciertas; si fuera preciso explicar porqué lo hizo sólo cabe una justificación de orden social: las cordelerías empleaban a cerca de cinco mil obreros en total y ocupaban alrededor del 90 por ciento del henequén producido por más de 40 mil ejidatarios.

En 1961 nació Cordemex, S.A. de C.V., empresa de participación estatal, con un capital social de 250 millones de pesos dividido en dos series de acciones de 125 mil cada una: la serie A fue inmediatamente suscrita por los empresarios cordeleros, en tanto que la serie B quedó reservada para el gobierno federal; en 1964 los empresarios vendieron su participación accionaria a la Federación en 200 millones de pesos; adicionalmente, los vendedores fueron beneficiados con una condonación de impuestos por 20 millones y utilidades acumuladas en los tres años por 98.5 millones más; en total, los cordeleros recibieron un poco más de 300 millones de pesos, volumen de capital muy considerable para el tamaño de la economía yucateca que, de momento, no sabían en qué invertir.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> *Ibid.*: 43 y 55.

<sup>53</sup> *Ibid.*

## 2.1.4 El declive del henequén y la diversificación económica

El auge de las cordelerías fue, como medio siglo antes lo había sido el auge de las haciendas exportadoras, un lastre para el desarrollo de los demás sectores productivos de la economía yucateca; así como los gobernadores porfiristas alentaron la reinversión de utilidades en la agroindustria henequenera, a la que percibían como la más dinámica y prometedora de la economía, los gobernadores posrevolucionarios, comprometidos con el *Gran Ejido* y Henequeneros de Yucatán, alentaron a la industria cordelera que era, cada vez más, el principal cliente y consumidor de la fibra. El nuevo estrato empresarial que surgió alrededor de *Henequeneros* y las cordelerías era, también, el más dinámico de la economía estatal. Como se ha mencionado, desde finales del siglo pasado existía una industria en Yucatán fundamentalmente dedicada a la producción de bienes de consumo inmediato aunque también había una industria de consideración dedicada a producir partes y refacciones para la industria henequenera; después de la segunda guerra mundial comenzó a desarrollarse la ganadería bovina en el oriente del estado, sin embargo, la actividad económica en general se mantenía estrechamente ligada al henequén y, en particular, la actividad industrial seguía concentrada en las cordelerías. Esto empezó a cambiar a partir de 1964.

Las indemnizaciones que recibieron los cordeleros proporcionaron el soporte financiero inicial de la diversificación; con el apoyo y la asesoría de empresarios regiomontanos los excordeleros yucatecos incursionaron en otros rubros, como la industria del calzado, la cementera e incluso la siderúrgica. El Centro Empresarial de Mérida recuerda los trascendentales cambios de entonces con estas palabras:<sup>54</sup>

“Con estos hechos, sucedió un fenómeno entre los industriales cordeleros. Al recibir su dinero por la venta de sus fábricas, muchos de ellos no encontraban en qué invertir su capital. Los señores Arturo Ponce G. Cantón, Augusto Iturralde y Alejandro Gómory Aguilar, plantearon la situación de los inversionistas yucatecos al señor José P. Saldaña, entonces director del Centro Patronal de Monterrey, quien organizó una verdadera expedición, por el año de 1964, de empresarios yucatecos a la Sultana del Norte.

“Estando en Monterrey, a los empresarios yucatecos se les abrieron todas las puertas de las fábricas, algo que para entonces era muy poco común, y visitaron cervecerías, cementeras, vidrieras, fábricas de zapatos, empaques de cartón, etcétera. De ahí surgió, entre otras, la idea de una siderúrgica. Después de

<sup>54</sup> Centro Empresarial de Mérida, “Nuestras Raíces”, en *Directorio Empresarial de Yucatán 1997*, Mérida, PP. VI y VII.

esa experiencia, aquí en Mérida se consolidaron algunas ideas, como la de Manuel Cáceres, que estableció una fábrica de tenis, o la reapertura de Cementos Maya".

Volveremos más adelante al tema de la diversificación empresarial; en cuanto al henequén, la estatización de Cordemex en 1964 hizo concebir esperanzas de que la industria henequenera se modernizaría y que mejorarían las condiciones de vida de los productores. En 1967 el consorcio inició la introducción de modernas desfibradoras que fueron sustituyendo los vetustos trenes de raspa heredados de las haciendas henequeneras, cada una con una capacidad instalada de 43,200 toneladas; para 1973 Cordemex poseía y operaba 16 fábricas de hilados y cordeles de henequén, no sólo en Yucatán sino también en Jalisco, Sinaloa, Tamaulipas y San Luis Potosí; en la primera mitad de los años setenta, en medio de una política generalizada de expansión del gasto público, los subsidios a la industria henequenera se elevaron a niveles sin precedente y para 1976 la paraestatal tenía una planta laboral de 7,473 empleados, la más alta de su existencia.<sup>55</sup>

Sin embargo, la tendencia decreciente de la producción se mantuvo pese a la creación de Cordemex y a los sucesivos cambios de agencias y programas que instrumentaron los gobiernos estatal y federal. En 1961, cuando nació Cordemex como empresa mixta, la producción alcanzó 139,650 toneladas de fibra; en 1976, luego de dos sexenios de industria paraestatal, el volumen producido había descendido a 98,530 toneladas; en 1985 fue de 50,031; en 1990 de 36,156 y en 1993, ya desaparecido Cordemex y liquidados los ejidatarios henequeneros, apenas se produjo 27,007 toneladas. El henequén yucateco era una sombra de lo que fue durante su periodo de auge. No sólo fueron descendiendo la producción y la superficie sembrada sino también el rendimiento por hectárea: de 835 kilogramos en 1961 éste bajó a 627 en 1976, a 561 en 1980 y a sólo 540 en 1993. El legendario oro verde se fue extinguiendo y nadie pudo evitarlo.

Entre las razones que los estudiosos del tema aducen para explicar el descenso de la producción henequenera están el paulatino desplazamiento de las fibras duras naturales por las fibras sintéticas y el incremento de la producción de otros países como Brasil y Tanzania; se trata de razones válidas que no sólo explican la caída de la producción sino también el alejamiento de los capitales privados de la industria henequenera desde principios de la década de los sesenta; sin embargo, aún hoy (1997) las cordelerías locales, nuevamente en manos privadas, mantienen una demanda más o menos constante de fibra de henequén que no es satisfecha con la producción local, lo que obliga a traer unas 12 mil toneladas anuales de fibra de henequén de otras partes del mundo. Posiblemente más importante que estas razones para explicar la crisis terminal del henequén yucateco sean los vicios, las corruptelas y la

<sup>55</sup> Baños, 1996: 94.

ineficacia que acompañaron siempre a la intervención del estado en la agroindustria henequenera, no sólo desde la creación de Cordemex sino desde mucho tiempo atrás: desde la fundación del *Gran Ejido* que convirtió a los ejidatarios en indolentes asalariados sin ninguna injerencia en los destinos de lo que en teoría (y sólo en teoría) era suyo.

A Henequeneros de Yucatán lo sucedió, en 1955, el Banco de Crédito Ejidal, institución federal que fue a su vez sustituida en 1962 por el Banco Agrario de Yucatán, con la misión de acabar con el burocratismo federal; en 1974 este último es relevado por el Banco de Crédito Rural Peninsular (Banrural), con lo que el control de la producción henequenera volvió a manos de la Federación; cuatro años después, en 1978, se estableció el Fideicomiso para el Desarrollo Integral de la Zona Henequenera. La constante de todas estas agencias fueron un pertinaz burocratismo y una aún más pertinaz corrupción que impedían eficientar y encarecerían cada una de las fases del proceso productivo haciendo incurrir en pérdidas crecientes al monopolio estatal (Cordemex) sin que, por supuesto, mejorase en nada la situación de los ejidatarios. Un investigador del tema describe así el papel de una de estas agencias:<sup>56</sup>

“El Banrural no era precisamente un intermediario neutral que simplemente comprara la fibra a los ejidos y la vendiera posteriormente a Cordemex, era mucho más que eso, era junto con Cordemex, la institución encargada de regular la producción agrícola vía créditos de avío y refaccionarios. El Banrural anualmente recibía del gobierno federal la aprobación de fondos existentes para el fomento de nuevos planteles y explotación de los existentes, y con base en ello, se calculaban las ministraciones semanales para cada ejido. De igual forma, fijaba el pago de las labores agrícolas en función de varios factores, como son: el salario mínimo, los “precios de garantía” de la fibra producida establecidos por Cordemex (según las diferentes calidades) que son generalmente muy bajos, y de los recursos disponibles y aún de las negociaciones entre ejidatarios y la institución.

“El año de 1983, los “créditos” que manejó Banrural vía Fideicomiso Henequero, alcanzaron la cifra de 3,291.7 millones de pesos de los cuales 1,766.8 se contabilizaron como créditos recuperables y el resto, 1, 524.9 millones como subsidio. Pero de este total se calcula que los ejidatarios sólo recibieron alrededor de la mitad pues aquí se incluían gastos administrativos, cuotas al IMSS, cuotas a Anagsa, adquisición de vástagos, etcétera”.

<sup>56</sup> Baños, 1996: 95.

Ese mismo año de 1983 arrancó en México un nuevo modelo de conducción de la economía basado en la privatización del sector paraestatal, la desregulación de la actividad productiva y la apertura comercial, entre otras medidas de política económica que suelen ser incluidas en el repertorio del neoliberalismo.<sup>57</sup> Quedó atrás más de una década de activo protagonismo económico gubernamental, basado en un gasto público crecientemente deficitario que fue financiado con endeudamiento externo. La crisis de la deuda externa que estalló en agosto de 1982 hizo por sí sola inviable la prolongación de ese modelo y en diciembre de ese mismo año, con el arribo del gobierno de Miguel de la Madrid y la puesta en marcha del Programa Inmediato de Reordenación Económica, dio inicio el trascendental cambio.

Para la industria henequenera en particular, y en general para toda la economía de Yucatán, el arribo del neoliberalismo trajo grandes consecuencias. El pragmatismo económico del nuevo gobierno federal, compartido por los sucesivos gobiernos estatales, impulsó el desmantelamiento de la industria henequenera paraestatal y de los subsidios al henequén yucateco, incluidos los *créditos* a los ejidatarios a que hacía referencia la anterior cita; en 1992 fueron *liquidados* más de 30 mil ejidatarios y jubilados otros 12 mil, con lo que el Estado dio por concluida su participación de más de medio siglo en el gran ejido henequenero que, con modificaciones, subsistía hasta entonces. En vez del henequén, que con estas medidas quedaba condenado a la extinción o a una existencia marginal, los gobiernos federal y estatal propusieron la diversificación hacia otras ramas de la actividad económica como la industria, el turismo, la pesca y otras actividades agropecuarias. Las transformaciones no se dieron de inmediato pero hoy, quince años después, la economía de Yucatán refleja ese trascendental cambio de estrategia. A reserva de profundizar en el tema en los capítulos 3 y 4, veamos un poco más de cerca lo que ocurrió.

En 1984 los gobiernos estatal y federal anunciaron conjuntamente el *Programa de Reordenación de la Zona Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán*, que reconocía abiertamente que el henequén, actividad declinante, ya no podía fungir como palanca del desarrollo de Yucatán y proponía como alternativa el *desarrollo integral*, especialmente la *expansión selectiva de la industria*. El Programa se proponía, por un lado, reordenar la actividad agroindustrial y, por otro, impulsar la actividad económica general de Yucatán mediante una adecuada vinculación con el desarrollo regional, nacional y las oportunidades del mercado externo. El Programa contemplaba las siguientes líneas de acción:

1. Impulso vigoroso al desarrollo industrial para inducir una nueva dinámica de crecimiento, con facilidades a los inversionistas, fomento de la industria maquiladora y, en general, ampliación de la infraestructura de apoyo al sector

<sup>57</sup> El concepto de neoliberalismo es abordado en el apartado 1.3.2. de este trabajo.

- industrial.
2. Diversificación de las actividades agropecuarias dentro y fuera de la zona henequenera.
  3. Promoción intensiva de las actividades pesqueras.
  4. Fomento al desarrollo turístico de la zona maya y el turismo social.
  5. Desarrollo de las comunicaciones y transportes.
  6. Fortalecimiento del comercio y el abasto.
  7. Fomento educativo.
  8. Fortalecimiento de la salud y seguridad social.
  9. Nuevos estímulos al desarrollo urbano y la vivienda.
  10. Prevención y control de la contaminación.
  11. Trabajo y previsión social.

Por lo que respecta al henequén, el Programa contemplaba el dimensionamiento de la actividad henequenera para adecuar la oferta a la demanda; sustitución del sistema de pago por jornales a una relación fundada en normas de operación de crédito; fortalecimiento del ejido como unidad fundamental de producción henequenera y reestructuración completa de Cordemex, reajustando su planta industrial y laboral conforme a derecho y cambiando sus relaciones laborales para elevar la productividad.

El Programa no se quedó en palabras. El gobierno estatal inició una activa campaña de atracción de inversión extranjera, principalmente en la modalidad de plantas maquiladoras, con logros muy escasos en los primeros años pero que finalmente alcanzó éxitos de consideración; el mismo gobernador que instrumentó el programa en 1984, Víctor Cervera Pacheco, entonces interino, ocupó nuevamente la gubernatura en 1995, profundizando la estrategia de atracción de maquiladoras y promoviendo su instalación en los municipios de la zona henequenera y otros del interior del estado; en el campo se implementaron estrategias de diversificación agropecuaria como los cultivos de hortalizas en invernaderos, los de sábila, pitahaya y otros frutales, y otros muchos que tuvieron menos éxito como los cultivos de minihortalizas para consumo en aviones de pasajeros, el aprovechamiento del bambú y hasta la cría de faisanes y venados.

En 1990 se reforzó la estrategia de la liberalización en Yucatán con el inicio de la desincorporación de Cordemex, la liberación del mercado del henequén y la individualización del ejido. En los primeros meses del año se instrumentó un nuevo programa de reordenación henequenera que, entre otros puntos, incluía la liberación del mercado henequenero, con lo que los productores quedaron en libertad de vender su fibra a quien quisieran y ya no sólo al monopolio estatal; también podrían vender su producto fuera del estado si así lo deseaban. En marzo de ese año se inició la desincorporación de las 14 desfibradoras de la paraestatal y 1,750 trabajadores fueron liquidados. Un año después, el 9 de abril de 1991, Cordemex concluyó formalmente sus

labores, sus fábricas cerraron y comenzó la liquidación de otros 2,730 empleados; en su lugar fueron creadas cuatro sociedades anónimas: Hilos agrícolas, Fieltrios, Sacos y Telas, y Tapetes. El gobierno federal ofreció toda clase de facilidades a los posibles compradores para colocar las nuevas empresas.<sup>58</sup>

Por último, en mayo de 1992 se concretó la llamada individualización del ejido con el decreto del gobierno del estado que dispuso la indemnización de 30,225 ejidatarios y la jubilación anticipada de 12,200 campesinos mayores de 50 años. Los jubilados recibieron una pensión de 100 mil viejos pesos al mes (30 por ciento del salario mínimo mensual de entonces, de 333 mil 600 viejos pesos), mientras que las indemnizaciones fueron de 8 millones de viejos pesos (24 meses de salario mínimo) para cada ejidatario. Con esta medida, más la liberación del mercado henequenero y la liquidación de Cordemex, el Estado dio por terminada su participación en la industria henequenera, después de más de medio siglo de controlarla hasta en sus menores detalles.<sup>59</sup>

El henequén de Yucatán no se ha extinguido, pero ahora su relevancia para la economía del estado es escasa; hasta la fecha siguen funcionando una veintena de cordelerías privadas que consumen toda la fibra que se produce e importan adicionalmente unas 12 mil toneladas al año; la devaluación de diciembre de 1994, que encareció el henequén de importación, motivó algunos planes de resiembra de viejos planteles, y en 1997 el gobierno estatal anunció un plan para financiar el rescate de unas 10 mil hectáreas del agave, el fomento de nuevas siembras y la rehabilitación de algunas desfibradoras,<sup>60</sup> pero ahora todo esto se da en una escala muy diferente a la del largo periodo de la monoproducción henequenera y se incluye dentro de programas más amplios de fomento agrícola, junto con las hortalizas, los cítricos y otros cultivos. La era del henequén ha terminado.

## 2.2 Evolución de la industria en Yucatán: De las desfibradoras a las maquiladoras

La liberalización de la economía mexicana, emprendida gradualmente por el gobierno de Miguel de la Madrid y profundizada por el gobierno de Salinas de Gortari, modificó notablemente la estructura de la industria y la economía de Yucatán. Como vimos en el apartado 1.4.2, uno de los rasgos característicos de la estrategia de la liberalización fue el desmantelamiento de la industria paraestatal con la liquidación, fusión o privatización de empresas públicas. El modelo de la industrialización orientada a las exportaciones (IOE) postula el abandono de la intervención estatal en la producción

<sup>58</sup> Baños, 1996: 103 y SS.

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> Facultad de Economía de la UADY, *Economía Hoy* No. 17, mayo-junio de 1997.

industrial que sostuvo el modelo ISI, reservando el manejo de las actividades industriales y productivas en general al sector privado; también sugiere la activa promoción de las exportaciones y la atracción de inversión extranjera, entre otras medidas. La aplicación de estas políticas en Yucatán condujo al paulatino desmantelamiento de la industria henequenera paraestatal, concentrada en el monopolio estatal Cordemex, el aiento a la exportación de manufacturas locales y la atracción de maquiladoras a la entidad.

El desmantelamiento de la industria henequenera paraestatal indujo un proceso de desindustrialización en Yucatán. Su colofón fue el cierre de Cordemex en 1991, empresa que empleaba a más de siete mil obreros, y la liquidación del *Gran Ejido* henequenero; ambas medidas se analizan con detenimiento en el capítulo 3. La producción de diversos artículos de henequén a cargo de Cordemex llegó a representar más del 50 por ciento de la producción manufacturera total en la entidad; su descenso terminó el declive de la participación de la industria manufacturera y de todo el sector industrial en el PIB estatal, como se aprecia en el cuadro 2.1:

*Cuadro 2.1. Participación porcentual sectorial en el PIB del estado de Yucatán*

	1975	1980	1985	1993	1998
Agropecuario, silvicultura y pesca	11.0	8.4	10.2	9.1	5.9
Minería, manufacturas, construcción, electricidad, gas y agua	33.7	27.4	25.0	21.5	23.4
Manufacturas	25.6	17.1	16.4	12.5	14.1
Comercio, restaurantes, hoteles, transportes, servicios financieros y demás servicios	55.3	64.2	64.8	69.5	71.6

Fuente: INEGI, 2000.

Como se aprecia, las actividades secundarias registran un notable descenso en su participación en el PIB de la entidad entre 1975 y 1998, de poco más de 10 puntos porcentuales; también desciende la participación de las actividades primarias, a causa del abandono de la mayor parte de los henequenales; en contraste, los servicios incrementan su participación de 55.3 a 71.6 por ciento, en un acelerado proceso de terciarización que es el rasgo más sobresaliente de la economía yucateca de las últimas dos décadas. Por otro lado, la participación de la industria manufacturera en el PIB estatal

registra un descenso aún más pronunciado: De representar el 25.6% en 1975 desciende al 16.4% en 1985 y a sólo 12.5% en 1993, si bien logra una ligera recuperación en los últimos años.

La evolución de la producción manufacturera por división industrial señala con claridad cuáles han sido los sectores más afectados por este proceso de desindustrialización y, a la inversa, cuáles han ganado participación en la estructura industrial de Yucatán, como refleja el cuadro 2.2:

	1975	1980	1985	1993	1998
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	23.7	30.2	41.4	51.4	52.9
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	68.3	52.3	27.9	7.8	16.2
Industria de la madera y productos de la madera	0.9	2.1	2.4	4.4	2.5
Papel, productos de papel, imprenta y editoriales	1.1	2.4	4.6	5.0	2.4
Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico	1.6	2.7	5.2	5.6	3.2
Productos de minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo y carbón	3.0	7.8	11.9	17.5	12.9
Industrias metálicas básicas	0.2	0.4	1.7	1.0	1.5
Productos metálicos, maquinaria y equipo	0.6	1.0	2.9	4.0	6.2
Otras industrias manufactureras	0.6	1.2	2.1	3.3	2.3

Fuente: INEGI, 2000.

Como se observa, la participación de la división textil, vestido y cuero -que incluye la producción de fibra y cordel- en el producto interno bruto de la

industria manufacturera yucateca tuvo una espectacular contracción en los últimos 25 años: de representar el 68 por ciento de la producción manufacturera total en 1975, pasó a 52 por ciento en 1980, a 30 por ciento en 1988 y a sólo 8 por ciento en 1993, ya desaparecido Cordemex; en los años recientes logró cierta recuperación, gracias básicamente a la producción de las nuevas maquiladoras, pero permanece muy distante de la participación que logró en los años setenta.

## 2.2.1 La desindustrialización henequenera

Al concentrar las inversiones originalmente privadas y después gubernamentales, la monoproducción henequenera inhibió el desarrollo de la industria manufacturera en Yucatán salvo, precisamente, la directamente vinculada con el henequén, más algunos rubros de bienes de consumo no duradero, principalmente alimentos y bebidas. Como se señaló más arriba, en la segunda mitad de la década del 60 se inicia un proceso de diversificación industrial que incluyó no solamente bienes de consumo inmediato sino también algunos intermedios (cemento, acero).

Desde su nacimiento, en la segunda mitad del siglo XIX, la gran industria henequenera empleó maquinaria diseñada y construida en Yucatán. Las desfibradoras de henequén fueron un invento básicamente yucateco, cuyo paulatino perfeccionamiento se logró con innovaciones locales. Ya en 1830 un inventor nativo, Basilio Ramírez, construyó una desfibradora eficaz que incluso motivó la creación de la “Compañía para Cultivo y Beneficio del Henequén”; la máquina finalmente fracasó, pero quedó como acicate para nuevos experimentos. En 1852 el Congreso del Estado estableció un premio para quien inventara la máquina de raspar henequén que, entre otras innovaciones, dio lugar a los inventos de la *Rueda Solís* y la *Rueda Vencedora*, citados más arriba.<sup>61</sup>

A finales del siglo XIX existía en Yucatán una modesta industria de bienes de capital dedicada a la producción de máquinas desfibradoras, planchas henequeneras y partes y refacciones para esa maquinaria. Los talleres y fundiciones no sólo fueron capaces de producir piezas para las desfibradoras y los motores que anteriormente se importaban sino que incluso mejoraron los diseños. Esta industria de bienes de capital sobrevivió a la expropiación de las haciendas henequeneras y de hecho se hizo más necesaria conforme los equipos se hacían más viejos por la falta de inversiones y desarrollo tecnológico. Las viejas desfibradoras se siguieron usando a gran escala hasta que el complejo Cordemex introdujo, en la segunda mitad de los años sesenta, modernas desfibradoras y maquinaria nueva para la industrialización del agave; ese fue el fin de la industria de bienes de capital ligada al henequén.

<sup>61</sup> Benítez, 1956: 64 y ss.

En tan sólo cinco años, entre 1965 y 1970, el número de establecimientos productores de bienes de capital y de consumo duradero se redujo de 616 a 95 unidades; el personal ocupado disminuyó de 1,404 a 601 personas y la participación del sector de bienes de capital y de consumo en la producción industrial total se redujo de 6.1 a 3.8 por ciento. En contra de la tendencia nacional hacia una mayor participación del sector de bienes de consumo duradero y de capital en la estructura industrial, en Yucatán este sector ha decrecido, mientras que el de bienes de consumo inmediato ha incrementado incesantemente su participación.<sup>62</sup>

De impacto mucho mayor en el volumen de la producción industrial de Yucatán fue, naturalmente, la constante caída de la producción henequenera y cordelera. Los años de Cordemex fueron también años de creciente inversión federal en Yucatán, que aumentó, a precios constantes de 1978, de 865 millones de pesos en 1971 a 3,528 millones en 1980, un incremento real de 308 por ciento; el grueso de este incremento se destinó a la industria henequenera. En 1984, año del inicio del Programa de Reordenación de la Zona Henequenera, el subsidio a la agroindustria henequenera superó los 8 mil millones de pesos, un 80 por ciento de toda la inversión federal en Yucatán de ese año, calculada en 10 mil millones de pesos. El viraje neoliberal, en el que se inscribe el cierre de Cordemex y el retiro del Estado de la actividad henequenera, condujo a una reducción paulatina de la inversión pública federal en Yucatán.<sup>63</sup>

## 2.2.2 La industrialización privada

En contraste con la pronunciada baja de la participación en el PIB estatal del sector de bienes de capital y de consumo duradero, asociada a la desindustrialización henequenera, el sector de bienes de consumo no duradero tuvo a partir de 1965 un proceso de expansión basado en el capital privado, profundizando así la tendencia histórica de la industria manufacturera yucateca, orientada desde su surgimiento, a finales del siglo pasado, a la producción de bienes de consumo inmediato. Desde la segunda mitad de los años 60 y hasta el arribo de las maquiladoras, las ramas de crecimiento más dinámico fueron las cinco siguientes: textiles (fibras blandas), manufacturas de productos alimenticios, elaboración de bebidas, producción de madera y muebles y fabricación de calzado.

La participación porcentual de la división de productos alimenticios, bebidas y tabaco en el PIB manufacturero del estado pasó de 27.3% en 1970 a 30.2% en 1980, a 41.4% en 1985 y a 52.9% en 1998. La división de productos metálicos, maquinaria y equipo incrementó su participación de 0.6% en 1975 a 2.9% en 1985, a 4.0% en 1993 y a 6.2% en 1998.<sup>64</sup> Con los recursos

<sup>62</sup> Basulto, 1986: 47 y ss.

<sup>63</sup> Ramírez, 1993a: 17-18.

<sup>64</sup> INEGI, 2000: 303.

generados por la venta de sus cordelerías al Estado y la asesoría de industriales regiomontanos, los industriales yucatecos echaron a andar procesos de modernización tecnológica en las principales empresas productoras de bienes de consumo no duradero como la Cervecería Yucateca, la Embotelladora Peninsular (Coca Cola), Hidrogenadora Yucateca, Nutri Sur, Panificadora Trevi, Galletera Dondé, Galletera Palma, Compañía Embotelladora del Sureste, entre otras.<sup>65</sup>

También el sector de bienes de consumo intermedio incrementó su importancia en la estructura industrial de Yucatán a partir de la segunda mitad de los años 60. Este sector comprende aquellas manufacturas que aún requieren de una ulterior transformación para convertirse en bienes de consumo, e incluye las siguientes ramas: explotación de canteras, explotación de yacimientos de sal y salinas, aserraderos, fabricación de pasta celulosa y productos de celulosa, papel y cartón, productos de hule, productos químicos, productos de plástico, materiales para construcción, productos de vidrio, productos de minerales no metálicos, laminación secundaria de hierro y acero y otros productos metálicos. Una idea de la expansión del sector de bienes de consumo intermedio la da el cuadro 2.3:

<i>Cuadro 2.3. Participación porcentual de divisiones seleccionadas en el PIB manufacturero de Yucatán</i>						
	1970	1975	1980	1985	1993	1998
Papel, productos de papel, imprenta y editoriales	1.7	1.1	2.4	4.6	5.0	2.4
Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico	2.2	1.6	2.7	5.2	5.6	3.2
Productos de minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo y carbón	2.3	3.0	7.8	11.9	17.5	12.9
Industrias metálicas básicas	—	0.2	0.4	1.7	1.0	1.5

Fuente: INEGI, 2000.

La expansión de este sector en Yucatán ha estado apoyada no solamente en el mercado local sino en el regional e incluso el de Centroamérica y el Caribe. Así, la Siderúrgica de Yucatán atiende la demanda de todo el sureste del país y Belice, y Cementos Maya llega también a Belice y Gran Caimán. Destaca asimismo la creciente profesionalización de las empresas que componen este

<sup>65</sup> Basulto, 1986: 62 y ss.

sector, con métodos modernos de organización del trabajo y de la producción, uso intensivo de la fuerza de trabajo y mayor componente tecnológico.<sup>66</sup>

Un proceso que es necesario destacar es la presencia creciente de capitales nacionales en la industria yucateca, estimulada por el mejoramiento de las vías de comunicación completado en los años 60: terminación de la carretera que unió a Yucatán con el resto del país, integración de la red ferroviaria local a la nacional y modernización del aeropuerto. La industria yucateca, acostumbrada a producir para el mercado local, no siempre pudo resistir la competencia de empresas con tecnologías y esquemas de organización más modernos y con mercados más amplios. Entre otras prominentes empresas industriales yucatecas que fueron absorbidas por corporaciones nacionales puede citarse a la Cervecería Yucateca, adquirida por el Grupo Modelo de México; la Galletera Palma, absorbida por Galletera Mexicana (Gamesa) de Monterrey; Campi-Univasa, comprada por el Grupo Desc y Cementos Maya, hoy filial de Cementos Mexicanos (Cemex). En la mayoría de estos casos, las corporaciones adquirientes han utilizado a sus empresas establecidas en Yucatán como punta de lanza para acceder a los mercados de Centroamérica y el Caribe e incluso Sudamérica. Así, la Cervecería Yucateca exporta hoy sus productos a países como Argentina y Brasil, y Cemex hace lo propio hacia Centroamérica y el Caribe.

### 2.2.3 El arribo de las maquiladoras

La industria maquiladora de exportación nació en México en 1965 con la instalación de las primeras 12 plantas en la frontera norte del país. Su puesta en práctica obedeció a un interés compartido de los gobiernos mexicano y estadounidense y de las compañías que instalaron las primeras maquiladoras. Del lado mexicano, el interés era brindar opciones de empleo a miles de braceros repatriados de Estados Unidos al concluir el Programa de Trabajadores Migratorios en 1964; por su parte, el gobierno norteamericano esperaba a su vez disminuir los flujos de trabajadores indocumentados. Las firmas estadounidenses empezaban a enfrentar la reducción de sus utilidades conforme disminuía el auge económico de la posguerra y crecía la competencia internacional, factores que las impulsaron a reducir costos de mano de obra para mantener su competitividad; las plantas maquiladoras parecían una buena opción para lograr este propósito. El gobierno mexicano dio toda clase de facilidades para atraer a las maquiladoras: hasta 100 por ciento de capital extranjero, exenciones fiscales para los productos importados temporalmente, flexibilización en la aplicación de la legislación laboral, creación de parques industriales con infraestructura adecuada, entre otras.

El éxito del programa maquilador llevó al gobierno mexicano a autorizar en 1971 la inclusión de los litorales en las áreas donde se podían instalar plantas

<sup>66</sup> *Ibid.*

maquiladoras, y un año después el programa se extendió a todo el territorio nacional, a excepción de las zonas densamente industrializadas. Se abrió así la posibilidad para Yucatán de atraer este tipo de empresas. En ese mismo año de 1972 fue inaugurada en Mérida la Ciudad Industrial en el denominado corredor Mérida-Umán y, desde entonces, los gobiernos estatales iniciaron esfuerzos de promoción para atraer maquiladoras a la entidad. Como resultado de esos primeros esfuerzos, en 1973 se establecieron dos maquiladoras de ropa en la Ciudad Industrial, sin embargo un año después cerraron y se retiraron.

A escala nacional, la crisis del petróleo derivada de la guerra árabe israelí de 1973 afectó notablemente al programa maquilador, que tuvo un reflujo en 1974 con el cierre de 110 empresas y el despido de 32 mil trabajadores. Esta situación se mantuvo hasta 1978, cuando la economía mexicana nuevamente resultó atractiva para los inversionistas. En Yucatán, el siguiente intento, esta vez exitoso, de instalar una maquiladora se logró en 1980, con la apertura, a comienzos del año siguiente, de la maquiladora Ormex, dedicada a la producción de implementos de ortodoncia, que continúa operando hasta la fecha.<sup>67</sup>

En 1983 el Ejecutivo Federal emitió el Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (IME), que reconoció la importancia de esas empresas para la economía del país y cambió su concepción, de meras unidades de empleo, a fuentes potenciales de transferencia tecnológica e integración de cadenas productivas. Al año siguiente se dio a conocer en Yucatán el ya citado Programa de Reordenación Henequenera y Desarrollo Integral de Yucatán, que reconocía el agotamiento del modelo henequenero y planteaba nuevas opciones de desarrollo económico. Uno de los puntos que contemplaba el programa era la implementación en Yucatán del Decreto para el Fomento y la Operación de la Industria Maquiladora de Exportación.

A pesar de lo anterior, el desarrollo de la maquila en Yucatán fue lento en la década anterior y comienzos de ésta. En 1986, cinco años después del establecimiento de Ormex, sólo había dos plantas maquiladoras en la entidad; a principios de 1991 las plantas en operación eran 21. No obstante, en la década de los 90 varios factores impulsaron un desarrollo cada vez más dinámico de la IME en el estado. Por un lado, la liquidación de los ejidatarios henequeneros en 1992 creó una tremenda presión para ocupar a más de 40 mil campesinos desempleados, hecho que motivó la intensificación de los esfuerzos del gobierno estatal para atraer inversión extranjera a Yucatán; otro factor fue el notable mejoramiento de la infraestructura de comunicaciones y transportes del estado con la inauguración, en 1989, del Puerto de Altura de Progreso, la ampliación de las operaciones de carga del

<sup>67</sup> *Ibid.*: 116 y ss.

Aeropuerto de Mérida y la modernización de las telecomunicaciones; un tercer factor fue el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), que introdujo facilidades adicionales para las maquiladoras, como una aplicación más flexible de las reglas de origen, lo que hizo más atractiva la inversión en México para empresarios asiáticos, europeos y de otras partes del mundo; por último, la devaluación de diciembre de 1994 hizo caer el salario de los obreros maquiladores yucatecos a un nivel estimado, a principios de 1997, en 93 dólares al mes, inferior al de países como Honduras (100 dólares) y Filipinas (169 dólares) e inferior, también, al salario maquilador promedio en México, de 140 dólares mensuales.<sup>68</sup>

En 1995 la industria maquiladora de exportación entró en una etapa de franca expansión en Yucatán. En sólo dos años el número de empleos generados se triplicó, pasando de 5,477 al inicio de 1995 a 15,231 en julio de 1997; el número de empresas se elevó de 32 a 88 en el mismo periodo.<sup>69</sup> A nivel nacional el sector maquilador también tuvo un fuerte crecimiento luego de la devaluación de diciembre de 1994; entre el cierre de ese año y abril de 1997 el total de empleos en la IME se elevó de 600 mil 200 a 898 mil, con un crecimiento de 49.6 por ciento, según datos de la Secofi; no obstante, en el caso de Yucatán, como se ha indicado, el incremento fue cercano al 180 por ciento.

Al hablar de auge maquilador en Yucatán es preciso ubicarlo en su justa dimensión, por ejemplo frente a la industria maquiladora de los estados fronterizos y a nivel nacional. A junio de 1998 había en Yucatán 111 empresas maquiladoras que en conjunto empleaban a 20 mil 778 personas.<sup>70</sup> La última información disponible del INEGI, publicada también en junio de este año, ubica en 2 mil 902 el total de maquiladoras a nivel nacional, con 983 mil 272 empleados; así, los porcentajes de Yucatán en los totales nacionales son de 3.8 por ciento en número de establecimientos y de 2.1 por ciento en número de empleados. Ambos porcentajes son superiores a la contribución de Yucatán al PIB nacional, de 1.28% en 1997, último dato disponible del INEGI.<sup>71</sup>

La distancia de la maquila en Yucatán frente a la existente en los estados fronterizos es todavía muy grande. A noviembre de 1997 el personal ocupado en la industria maquiladora de Chihuahua ascendía a 239 mil 165 empleados; a 196 mil 571 en Baja California; a 135 mil 499 en Tamaulipas; a 76 mil 739 en Sonora; a 76 mil 309 en Coahuila y a 38 mil 865 en Nuevo León. En abril de 1998 los estados fronterizos concentraban 794 mil 463 empleos maquiladores, el 81 por ciento del total nacional; con el 2.1% de los empleos

<sup>68</sup> Los datos salariales son del INEGI y la correduría Morgan Stanley, citados por *Diario de Yucatán*, 2 de febrero de 1997.

<sup>69</sup> Dirección de Promoción Industrial del Gobierno del Estado de Yucatán.

<sup>70</sup> Víctor Cervera Pacheco, *IV Informe de gobierno*, julio de 1998.

<sup>71</sup> INEGI, *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, SCNM*, 1999.

maquiladores, Yucatán aparecía en el undécimo sitio, después de los seis estados fronterizos más Jalisco, Puebla, Durango y Guanajuato.<sup>72</sup>

Esta distancia, sin embargo, no disminuye en grado alguno la importancia que las maquiladoras han cobrado en la industria y la economía de la entidad. El personal ocupado en la industria manufacturera de Yucatán era de 55 mil 472 empleados en 1993, último dato disponible (INEGI, 1996); como se ha indicado, en junio de 1998 la industria maquiladora empleaba a 20 mil 778 personas. Aun cuando no son cifras comparables, dan una idea del impacto que ha tenido la maquila en la estructura del empleo industrial en Yucatán. Asimismo, las maquiladoras contribuyen con el 44 por ciento de las exportaciones totales de la entidad, porcentaje similar al nacional, de poco más del 40 por ciento.

El auge de las maquiladoras en Yucatán no deja de ser sorprendente. En los inicios del programa, en 1965, el esquema de funcionamiento de esas empresas era relativamente sencillo: plantas gemelas establecidas a uno y otro lado de la frontera con procesos productivos bien integrados que encomendaban a la parte establecida en México determinadas operaciones con uso intensivo de mano de obra, como el ensamblaje de aparatos electrónicos y la confección de prendas de vestir; así, la proximidad geográfica era un factor determinante del atractivo del esquema. Yucatán, sin embargo, está a más de tres mil kilómetros de distancia de plazas como Ciudad Juárez, Nuevo Laredo, Mexicali o Tijuana, de ahí el escepticismo con que fue recibido el programa en la entidad y que sólo desapareció hasta muy recientemente, cuando su éxito se hizo evidente.

La promoción realizada por el gobierno del estado de Yucatán se basó desde los inicios del programa en tres ventajas claras: la posición estratégica de la Península respecto a Estados Unidos, la infraestructura física y humana relativamente amplia y los bajos costos de la mano de obra. No obstante, los empresarios maquiladores tardaron más de una década en reconocer todo esto y empezar a invertir en Yucatán. Aparte de las ventajas citadas los inversionistas encontraron otras, acaso más importantes para ellos, como la baja rotación de personal. En la frontera norte, donde existen grandes conglomerados de maquiladoras, la rotación es muy alta y además existe el *pirateo* de trabajadores, lo que obliga a las empresas a mantener programas permanentes de capacitación y adiestramiento que no son amortizados por la continua pérdida de mano de obra calificada; este problema no existe en Yucatán y en otros estados de la República, donde los trabajadores son mucho más leales a la empresa, sobre todo si, como ocurre hoy en varios municipios yucatecos, la maquiladora es la *única* fuente de empleo industrial en la localidad.<sup>73</sup>

<sup>72</sup> INEGI, *Estadísticas Económicas*, febrero de 1998.

<sup>73</sup> Dejuana, 1997.

Yucatán resulta particularmente atractivo para las maquiladoras que producen artículos ligeros, como prendas de vestir, joyería, piezas de ortodoncia o artículos de caza y pesca, entre otros productos cuyo costo unitario de transportación no es elevado. Por otro lado, los centros de consumo de los productos ensamblados en las maquiladoras no suelen estar cerca de la frontera norte, y muchos de esos centros, como Nueva York o Miami, están de hecho más cerca de Mérida que de Mexicali o Tijuana. Desde luego, un factor muy importante han sido las generosas facilidades que el gobierno del estado brinda a los inversionistas, como infraestructura y terrenos urbanizados a bajo costo o incluso regalados y un programa de capacitación de cuatro meses a los trabajadores de las maquiladoras sin ningún costo para éstas.

Una faceta muy interesante del programa maquilador en Yucatán es la instalación de plantas en los empobrecidos municipios del interior del estado, principalmente en la antigua zona henequenera. A julio de 1997 había plantas maquiladoras en 13 municipios: Tekit, Tekantó, Motul, Cholul, Tahmek, Izamal, Seyé, Tekax, Tecoh, Mocochá, Suma, Chicxulub Pueblo y Temax, y había planes de instalar nuevas plantas en por lo menos siete más: Peto, Hoctún, Calotmul, Valladolid, Cansahcab, Maxcanú y Halachó. Con sistemas avanzados de organización de la producción, programas de capacitación de seis meses (cuatro por cuenta del estado y dos más por cuenta de las empresas) y esquemas de incentivos a la productividad, varias de las maquiladoras establecidas en Yucatán han logrado superar en corto tiempo sus propios estándares, con un costo bajísimo de mano de obra y escasa rotación de personal. A mediados de 1997 un obrero que trabajara en promedio dos horas diarias de tiempo extra (10 horas de trabajo en total) percibía 350 pesos a la semana, o mil 400 al mes, equivalentes a dos salarios mínimos.<sup>74</sup> A los bajos salarios que pagan debe sumarse la extensión de la jornada diaria de trabajo a 9 horas con 45 minutos en varias de ellas, para completar 48 horas en cinco días; se trata de una organización del trabajo basada en el taylorismo primitivo, que es aplicado sin obstáculos por la ausencia de sindicatos obreros, pactada con las autoridades estatales y tolerada por las centrales obreras oficialistas.

Sin embargo, aun con salarios tan bajos, la derrama económica de las maquiladoras en los municipios del interior ha inducido un proceso de reanimación en el comercio y los servicios de la zona, donde con frecuencia la opción a la maquiladora es el subempleo o el simple y llano desempleo. El ritmo de trabajo en las maquiladoras es intenso, pero un dato interesante es que, en la antigua zona henequenera, los jóvenes lo prefieren al corte de pencas de henequén en los planteles que aún quedan, trabajo mucho más duro y agotador que cualquier empleo industrial. En el mismo sentido, la instalación de plantas en el interior del estado ha desalentado la emigración

<sup>74</sup> Dirección de Promoción Industrial del Gobierno del Estado de Yucatán.

a Mérida y a otros lugares, disminuyendo la presión demográfica y de dotación de servicios sobre la ciudad capital. Por estas razones, el gobierno del estado ha adoptado la promoción de las maquiladoras y su instalación en municipios del interior como una de sus grandes líneas de política industrial, tema que se tratará con mayor amplitud en los siguientes capítulos.

Las maquiladoras instaladas en Yucatán son en su mayoría de bajo componente tecnológico y uso intensivo de mano de obra, a diferencia de las instaladas en plazas de la frontera norte, por ejemplo en Tijuana, donde prevalecen ramas como la electrónica. De los 15,231 empleos generados a julio de 1997, 11,431 corresponden a las maquiladoras de la industria textil y del vestido, cantidad equivalente al 75% del total de empleos. A nivel nacional la estructura de los grupos de actividad de las maquiladoras es muy diferente. Las que ensamblan prendas de vestir están en tercer sitio por valor agregado de la producción, con 13.2 por ciento del total, detrás de las que ensamblan equipo de transporte y sus accesorios, con 19.3 por ciento, y de las dedicadas a la producción de materiales y accesorios eléctricos y electrónicos, grupo que ocupa el primer lugar, con el 27 por ciento del valor agregado nacional.<sup>75</sup> Sin embargo, ya tienen cierta presencia maquiladoras más sofisticadas, productoras de equipos como transformadores electrónicos (Falco, Meritronics), aire acondicionado automotriz (Airsystems) y partes eléctricas y electrónicas (Sammax International). Las maquiladoras de joyería también han logrado una considerable presencia, siendo de hecho la segunda rama generadora de empleo, después de la textil y del vestido, como se aprecia en el cuadro 2.4:

*Cuadro 2.4. Empleo en las maquiladoras establecidas en Yucatán por ramas de actividad. Julio de 1997.*

Rama	No. de empleos	Porcentaje	No. de empresas
Textil y del Vestido	11,431	75.1	44
Joyería	1,112	7.3	7
Maquinaria y equipo	901	5.9	8
Piezas de ortodoncia	471	3.1	2
Química, hule y plástico	339	2.2	10
Alimentos y bebidas	295	1.9	8
Artículos deportivos	270	1.8	2
Arts. de madera y muebles	268	1.8	3
Otros	144	0.9	4
Total	15,231	100.0	88

Fuente: Dirección de Promoción Industrial del Gobierno del Estado de Yucatán.

<sup>75</sup> INEGI, *Estadísticas Económicas*, marzo de 1998.

A nivel nacional la industria maquiladora se ha diversificado en los últimos años. En 1987 había ocho ramas de actividad: textil, muebles, aparatos eléctricos y electrónicos, calzado, equipo de transporte, servicios, juguetes, artículos deportivos y alimentos. Diez años después, operan también maquiladoras de productos químicos, maquinaria y equipo no eléctrico, equipo y accesorios eléctricos y electrónicos, equipo de telecomunicaciones, diseño automotriz y computación. El gobierno de Yucatán aspira a atraer maquiladoras de productos con mayor valor agregado. En la frontera de Sonora con Estados Unidos, por ejemplo, hay maquiladoras dedicadas a la producción de partes automotrices como sistemas de frenos y cajas de velocidades, equipo electrónico o ductos de acero inoxidable; algunas de ellas están interesadas en salir de la faja fronteriza norte, aun cuando esto suponga mayores costos de transportación, porque el ahorro que lograrían por la menor rotación de personal compensa con creces el aumento de costos, especialmente tratándose de productos con alto valor agregado.<sup>76</sup> Aun así, no necesariamente están dispuestas a alejarse tanto de la frontera como para venir hasta la península, y en este sentido Yucatán compite con muchos otros estados de la República.

Si la baja rotación de personal es una ventaja que pueden ofrecer estados del centro del país entonces a Yucatán le queda, como principal atractivo para atraer maquiladoras de productos con mayor valor agregado, un costo todavía menor de la mano de obra y opciones más baratas que el transporte terrestre, como el marítimo. El costo de la mano de obra, sobre todo en los municipios del interior, es una *ventaja* (para las maquiladoras) que ya tiene Yucatán, mientras que la infraestructura marítima y aérea es todavía insuficiente, a pesar de la construcción del puerto de altura de Progreso. Este puerto, inaugurado en 1989, tiene un calado de 23 pies que permite el arribo de buques de hasta 18 mil toneladas; para recibir embarcaciones de mayor tamaño se requiere ampliar el calado a 30 pies, pero dada la escasa profundidad del mar la obra requeriría una cuantiosa inversión.

Las maquiladoras establecidas en la frontera norte tienen otras ventajas: con más de treinta años de experiencia en sus tratos con esas empresas, los estados fronterizos han desarrollado estructuras administrativas más ágiles y eficaces, sobre todo para los trámites de instalación de una nueva planta; en este campo, mucho más al alcance de sus posibilidades financieras, el gobierno de Yucatán está realizando sus mejores esfuerzos, asumiendo un activo protagonismo en la gestión de infraestructura indispensable, como electricidad para uso industrial ante la C.F.E., líneas telefónicas ante Teléfonos de México y agua, transportes y otros servicios ante las agencias responsables. Los apoyos van incluso más allá de la dotación de infraestructura; así, en el municipio de Motul el gobierno estatal instaló una guardería para los hijos de mujeres empleadas en las dos maquiladoras de la localidad y

<sup>76</sup> Dejuana, 1997: 17.

actualmente impulsa, junto con las instituciones de educación superior del estado, el desarrollo de un programa de formación de mandos medios para las maquiladoras.<sup>77</sup> La prioridad que estas empresas tienen en la política industrial del gobierno del estado hace recordar la que una vez tuvo la agroindustria henequenera. En la agenda estatal las maquiladoras han sucedido a los henequenales y las desfibradoras.

El auge actual de la industria maquiladora de exportación en Yucatán es también un efecto derivado de la estrategia de la liberalización, al lado de la desindustrialización henequenera. Los sucesivos gobiernos estatales han promovido la atracción de maquiladoras desde comienzos de los años 70, pero fue sólo 25 años después, a mediados de los 90, cuando comenzaron realmente a llegar. Su antecedente inmediato es, como se ha dicho, la liberación de una enorme cantidad de fuerza de trabajo a raíz del retiro del estado de la agroindustria henequenera, proceso también inscrito en el marco de la estrategia de la liberación, que creó así la principal ventaja del estado para atraer a este tipo de empresas: mano de obra estable, dócil y barata en extremo. La liberación de esa fuerza de trabajo, base objetiva para la expansión del empleo maquilador, fue completada con políticas macroeconómicas que hicieron aún más atractiva la instalación de maquiladoras en la entidad, como la suscripción del TLCAN y la adopción de un tipo de cambio altamente flexible, junto con una política laboral permisiva que facilitó la aplicación de esquemas tayloristas en la organización del trabajo. Como afirma Dussel Peters, han sido las políticas macroeconómicas y en todo caso una política industrial de corte horizontal las que han marcado el paso de la industria manufacturera en nuestro país desde los años 80; esto es cierto también para la extensión del modelo maquilador a nuevas regiones del país. En Yucatán, como en toda la República, han faltado políticas específicas, de corte sectorial, para promover la industrialización endógena en la entidad.

### 2.3 La economía de hoy

La economía actual de Yucatán está fuertemente terciarizada. En el año de 1997, último dato disponible, el comercio y los servicios representaban el 72.4 por ciento del PIB del estado, frente a 22 por ciento del sector secundario y sólo 6 por ciento del primario (ver cuadro 2.1). Ya hemos comentado que la desindustrialización henequenera condujo a una declinación en la participación del sector secundario en el PIB estatal, del mismo modo que la reducción de la superficie sembrada con henequén influyó en la declinación del sector primario. Sin embargo, a este proceso contribuyó, de manera decisiva, la orientación de los capitales privados en el contexto de la diversificación económica hacia el comercio, el turismo y la especulación inmobiliaria y financiera.

<sup>77</sup> Facultad de Economía de la UADY, *Economía Hoy* No. 18, julio-agosto de 1997.