



Memorias. Revista Digital de Historia y  
Arqueología desde el Caribe  
E-ISSN: 1794-8886  
memorias@uninorte.edu.co  
Universidad del Norte  
Colombia

Anaya Merchant, Luis  
Las finanzas del henequén (1902-1938). Dos modelos de banca y dos oportunidades  
pérdidas  
Memorias. Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe, núm. 20, mayo-  
agosto, 2013, pp. 48-75  
Universidad del Norte  
Barranquilla, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85528620004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

## **Las finanzas del henequén (1902-1938). Dos modelos de banca y dos oportunidades perdidas**

## **The finances of henequen (1902-1938). Two banking models and two missed opportunities**

**Luis Anaya Merchant<sup>1</sup>**

### **Resumen**

El ensayo analiza dos modelos de financiamiento aplicados al cultivo del henequén, explorando la sucesión de problemas ‘técnicos’, de mercado y políticos que hicieron declinar al llamado “oro verde”. Los ciclos que se estudian en el periodo 1902-1938 son significativos pues implican modelos divergentes de financiación (uno privado y otro de orientación social), además el período registra la transición entre dos regímenes de propiedad y de organización productiva; lo que en conjunto permite una comparación pertinente. La disolución del régimen porfiriano por “la” revolución no desarticuló la hacienda yucateca ni las organizaciones que producían y controlaban la fibra. En el Porfiriato, el henequén fue un buen negocio para pocos; en la revolución, con movimientos bruscos de demanda y precio, continuó el interés por controlar su producción, dada su importancia para los ingresos federales y estatales. En la perspectiva de incrementar su eficiencia los revolucionarios emplearon la “acción social bancaria” justificándola en el deseo de transformar socialmente la península yucateca.

**Palabras clave:** Henequén, Banco Peninsular, Hacienda, International Harvester Co., Porfiriato, Estado, Revolución, Banco de México, Caja de Préstamos, “acción social bancaria”, Reparto Agrario.

### **Abstract**

This paper analyzes two financing models applied to the cultivation of henequen, exploring the succession of 'technical' problems, market and political that led to the decline of the so called "green gold". Cycle that is studied is significant because it attends divergent models of financing (one private and one of social orientation) and the transition between two regimes of property and productive organization. The dissolution of the porfirian by "the" revolution regime did not mean immediate disbandment of the Yucatecan hacienda or organizations of farmers. In the Porfiriato there were fortunes -ever more concentrated- speculating on the fiber; with the revolution the demand and prices ascents and sudden declines, as well as a renewed interest in controlling its production to be an important source of foreign exchange, federal and State. In this perspective, the "Acción Social Bancaria" of the revolution channeled funds hoping their continuous return to serve to make the social transformation of the Yucatan Peninsula.

**Keywords:** Henequen, Banco de Mexico, loan box, Peninsular Bank, International Harvester Co., Porfiriato, State, revolution, cast: agrarian, Cardenas

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma del Estado de Morelos

## Introducción

“La revolución mexicana” de 1910 llegó a Yucatán con retraso de casi un lustro. Sus primeros impactos cambiaron la estructura de gobierno y tenían por trasfondo el interés de controlar la producción y oferta del henequén. Esta fibra dura fue una extraordinaria fuente de ingresos; fiscalmente apenas era superada por la plata. Los revolucionarios sabían que una pequeña casta de oligarcas, encabezados por Olegario Molina, ex gobernador y último ministro de Fomento del porfiriato, eran sus beneficiarios casi únicos. Estaban convencidos que sus fortunas se crearon forzando el trabajo de peones nativos y de muchos otros “enganchados” desde lugares tan lejanos como Corea. A los cargos de abuso económico-político, les atribuyeron también haber empleado “métodos de financiamiento” fraudulentos para arraigar su dominio en ese espacio caribeño. El segundo apartado de este trabajo hace una reseña de las arquitecturas del sistema bancario porfiriano señalando que las primeras y casi sucesivas “experiencias” de crisis, en 1902 y 1907, no dieron pie a aprender alguna “lección”. En principio porque los “fracasos” o quiebras bancarias estaban íntimamente relacionados con el auge henequenero; vínculo que es abordado en el tercer apartado. Así, con los matices respectivos a que dan lugar las coyunturas en las que ocurren los choques de fuerzas, la preservación del *establishment* recorre el conjunto del texto. Esta continuidad, es objeto del primer momento del ensayo: ella obedecía intrínsecamente a los límites del poder federal ante las fuerzas estatales y locales que, realmente, la revolución apenas tocó.

Antes de terminar de delinear la estructura del texto conviene observar un cuadro general de los motivos de cambio bancario en la península. La expresión más temprana de los abusos financieros sobrevino en 1902. Una oleada de especulación de títulos de propiedades y acciones envolvió a Yucatán y preludió una prorrogada historia de crisis financieras. En 1907, la quiebra de los mayores bancos de Yucatán impactó arrastró otras regionales y causó la mayor intervención financiera del gobierno porfiriano. Fue un salvamento con fuertes “costos morales” (cargos al fisco) que causó fuertes críticas e importantes disensos contra el anquilosado régimen de Porfirio Díaz. Avanzada la

revolución, la facción dominante o constitucionalista, abogó por un nuevo modo de favorecer el financiamiento; lo llamó “acción bancaria social” y alegó que modificaría el cuestionable horizonte de la banca liberal. En Yucatán, como otros estados de la república, conocidos como los ‘laboratorios de la revolución’, se ensayó aplicar esa acción para incentivar la redención social. El caso de Yucatán interesaría a los nuevos estadistas porque la potencialidad del henequén parecía dar sustento a los apoyos para los productores directos. Parecía adecuado para experimentar nuevos modelos de financiamiento.

El presente trabajo ensaya un estudio de “ciclo largo” (dados los parámetros usuales de análisis de la revolución mexicana) y se focaliza en los cambios del modelo de financiamiento de la banca liberal privada a otro donde la participación estatal con administración mixta era la nota dominante. Los dos modelos se aplicaron al mismo producto, el henequén: segundo producto de exportación mexicana. La fibra se producía bajo condiciones de “plantación” que semejaban a varias economías caribeñas dominadas por capitales extranjeros; condiciones que buscaron ser modificadas por los revolucionarios en distintos momentos. Sin duda, el que creó más expectativas fue el gran reparto agrario realizado en 1937 bajo la presidencia de Lázaro Cárdenas. Buscando consolidar sus objetivos, su reparto se combinó con otras medidas técnicas, comerciales y financieras, sin embargo sus resultados fueron muy limitados.

Ya advertimos sobre el contenido de los tres primeros apartados; el cuarto parte del auge que trajo la brusca elevación de precios durante la primera guerra mundial. Los enfrentamientos por controlar la fibra estuvieron también tras las disputas por el poder federal: en 1920, en la rebelión sonorense de Agua Prieta que derrocó a Carranza y en 1923, como ruptura de esa coalición sonorense, en el motín conocido como “rebelión delahuertista”. El quinto apartado revisa límites básicos del reparto agrario cardenista en Yucatán. El sexto articula ésta “cruzada” con el nuevo modelo de banca creado por la revolución.

### **La Federación mexicana: Many Mexicos**

México, como otros países hispanoamericanos de escala territorial importante, se constituyó como nación al “integrar” provincias que intentaron desligarse del precario pacto federal que fundaba sus Estados nacionales. La lista de *estados subnacionales* que

pretendieron desvincularse del pacto federal mexicano del siglo XIX es larga e incluía, en el caribe, a la península de Yucatán. Al margen de las causas que originaban estos “actos de rebeldía” traslucían las “fuerzas centrípetas” que caracterizaron a ese siglo y a buena parte del XX. Dichas fuerzas cobraron incluso más fuerza en el concurso de la revolución mexicana; en el Congreso Constituyente de 1917 la mayoría de los diputados, incluso el Presidente de la República, Venustiano Carranza, manifestaron fuertes defensas en pro de las soberanías estatales. Sus postulados se preservaron en el espíritu de leyes tan importantes como la educativa (artículo 3º) o la laboral (123º).

Las “libertades provinciales”, otro modo de llamar a las “soberanías estatales, durante la primera mitad del XIX, mostraron una fuerza de continuidad sorprendente después de que se consumaran las fases político militares más inestables de la revolución mexicana. Con independencia de las diferencias en los estados subnacionales, los incipientes y débiles procesos de institucionalización permitieron la consolidación de cacicazgos locales y “regionales” que debían ser considerados por los poderes nacionales. El Porfiriato reconoció esta realidad y se adaptó o intentó modificarla, la atenuó con contrapesos de orden militar o gracias al convencimiento político-ideológico. Los métodos, variaban pero las ‘libertades provinciales’ subsistían con fuerza como sucedía en Chihuahua, Sonora o Yucatán, donde prosperaban oligarquías casi sin ningún tipo de mediatización federal.

Yucatán fue un caso singular tanto por su larga como por su reciente historia. En la larga porque su sociedad aún se caracterizaba con elementos coloniales y, en la reciente, porque debido precisamente a estos, conoció desde el primer tercio del XIX levantamientos indígenas importantes. Estas circunstancias y el inesperado auge del henequén propiciarían la consolidación de una exacerbada estratificación social que facilitó a una reducida minoría criolla definir los perfiles del gobierno subnacional en un sentido que agudizó el despliegue de abusos que no son generalizables a otros estados de la república. En otros trabajos hemos tenido la oportunidad de referirnos a los abusos cometidos por los bancos dominantes del Estado y anotarlos como motivo de los descontentos que produjeron el estallido revolucionario. La revolución tuvo efectos retrasados en la península yucateca, los rebeldes locales pudieron ser neutralizados así que fue una fuerza externa –

constitucionalista- la que inició varios experimentos socio-económicos que continuarían hasta 1937.

Del porfiriato a la reforma cardenista la base de la riqueza peninsular fue la misma, pero la forma social de producirlo, su financiamiento y las condiciones del mercado serían diferentes. Sin embargo, para los productores directos, los resultados de uno y otro modelo apenas difirieron. La comparación de parámetros básicos sobre sus condiciones de vida muestra que la intervención de los gobiernos revolucionarios no trajo beneficios económicos significativos. ¿Puede achacarse éste a los modelos de organización y financiamiento? La respuesta no parece evidente, de aquí que nos haya parecido sugerente contrastar la experiencia de los bancos porfirianos con los implantados por los regímenes revolucionarios.

### **Arquitecturas del sistema bancario mexicano**

Ninguna revolución burguesa ha dejado de sufrir procesos de desaprendizaje ni depreciación de lecciones importantes del pasado cercano. Esto parece más cierto para los revolucionarios norteños que exportaron cambios sociales a Yucatán desde 1915. La facción constitucionalista, con Carranza a la cabeza, satanizaron a la banca porfiriana sin poder evaluarla (en el amplio sentido del término) correctamente<sup>2</sup>.

Había varias razones para que ello ocurriera. La primera residía en las propias complejidades de su arquitectura que combinaba entidades de la banca por concesión de Estado con la denominada *free banking* (al estilo europeo y norteamericano). Además entre los de concesión había emisores, “refaccionarios” e hipotecarios. Por último había sucursales de bancos extranjeros que normalmente canalizaban financiamiento a población y empresas relacionadas con sus países de origen. Entre los primeros, que en total eran 29, había dos privilegiados, mientras los 27 restantes acotaban su circulación a sus espacios estatales y, en el mejor de los casos, a zonas de influencia multiestatal. Los segundos, que apenas eran un puñado, debían dedicar sus fondos a financiar el desarrollo de infraestructura de industrias y haciendas, pero su deficiente normatividad los impulsaba a ocuparse de otros nichos que los desviaban de los propósitos que los normaban, tal sucedió

---

<sup>2</sup> En descargo de los revolucionarios habría que señalar que la mayoría de los cosmetizados “estados de cuenta” de ésa banca, dificultaron la tarea.

con el denominado *Banco Central Mexicano*, una suerte de *clearing-house* sin funciones coactivas. Por lo demás, era un sistema de gran concentración de los negocios, muy segmentado regionalmente y de tambaleante solidez debido a la estrechez del mercado interno, la depreciación de la plata y, a que desde 1897, la economía mexicana se desenvolvía bajo un patrón de “stangflación”. En un intento por salir de esta dinámica México cambió su sistema monetario al patrón oro (1905); esta reforma se había retrasado por intereses y temores pero finalmente llegó en una circunstancia auspiciosa: una repentina alza de la plata propició que los bancos adelantaran la conversión de sus reservas lo que les ahorró varios años de esfuerzo. No obstante ello, el pésimo manejo de los bancos yucatecos y de los más importantes de Chihuahua y Jalisco produjeron una aguda incertidumbre bancaria que casi coincidió con la crisis bancaria norteamericana de 1907<sup>3</sup>. La fragilidad de los bancos referidos amenazó de contagio a otras entidades que mantenían relaciones comerciales con ellos y motivó una intervención de la autoridad hacendaria que obligó al resto del sistema a realizar un salvamento. El método fue crear un nuevo banco “refaccionario” (*Caja de Préstamos para Obras de Irrigación y Fomento de la Agricultura*) con capitales de la banca privada y del Estado que se destinaría a sanear los activos bancarios deteriorados por la crisis. En paralelo, al inicio de 1908, la autoridad obligó a la fusión de los enviciados bancos de la península, el *Yucateco* y el *Mercantil de Yucatán*, bajo el rótulo de *Banco Peninsular Mexicano*. Éste nacía de sus cenizas conservando el privilegio de la emisión concedido al *Yucateco* y con la prerrogativa de “establecer libremente sucursales” en Yucatán, Campeche y Tabasco. Nacía bajo supervisión de un Consejo Consultivo -establecido en la ciudad de México- cuya función era evitar los abusos en los que las entidades fusionadas incurrián muy notoriamente desde 1902<sup>4</sup>.

Sin referir la relevancia de otros intermediarios, como los non *Banks-banks* (“Casas Bancarias”, en la acepción mexicana), hemos ofrecido, en apretado resumen, un cuadro descriptivo de la banca mexicana según funciones y destinos. En la mayoría de los estados subnacionales estos organismos respondían a necesidades locales. Sin embargo esto es impreciso para Yucatán, sobre todo por la rapidez con la que ocurrió el auge del único y

<sup>3</sup> Todavía en alguna literatura se puede encontrar que ésta última causó aquéllas, pero ya hemos demostrado que no existe dicho contagio aunque efectivamente la contracción del crédito norteamericano se dejó sentir en el mercado mexicano. ANAYA, ‘La crisis’, 2002.

<sup>4</sup> Cfr, BANCO PENINSULAR MEXICANO, *Estatutos*, 1908.

próspero producto de exportación: el henequén. En realidad sus primeros períodos de auge sorprendieron a la península sin ninguna experiencia ni preparación para dar respaldo financiero a su expansión. Cuando inició su esplendor no existían bancos y los préstamos prebancarios se concedían a tasas de 18 a 24 por ciento. Por esto los hacendados que prosperaban buscaban respaldarse con capitales norteamericanos que ya tenían experiencia en islas del Caribe y Centroamérica y cuyas tasas promedio oscilaban en 9%. Este proceso significó la sustitución de usureros locales por banqueros norteamericanos, pero pronto ocurrió un segundo reemplazo; ahora los banqueros fueron desplazados por comercializadores de fibra y manufactureros norteamericanos. A estos no les atraía el *interés* financiero sino la fibra como medio de pago. Joseph y Wells han estudiado este segundo tránsito que ocupa un periodo relativamente breve para luego estabilizarse hasta el punto de ser una pieza clave en la configuración de un régimen de plantación similar al que extendían en otras áreas del Caribe.

En contraste con la mayoría de los terratenientes mexicanos, esos empresarios estadounidenses eran conscientes de la importancia de los contratos para regularizar el abasto de la fibra. En etapas iniciales su estrategia para afianzar su control sobre el mercado local se desplegaba mediante agentes que proyectaban una imagen independiente y que evitaban depender de un solo abastecedor. No obstante, se prefiguraban economías de escala entre los productores y aun intermediarios y fabricantes norteamericanos como *Thebaud Brothers* y la *Internacional Cordage Co.* Que elegían preferentemente servicios de “casas” exportadoras de mayor tamaño, como la *Escalante* o la de *Manuel Dondé* o la de *Arturo Pierce*. Por medio de este mecanismo de “colaboración” se delineó un tipo de dominio informal, en el que las casas de exportación “colaboradoras” se enriquecían sirviendo como agentes de compra entre los hacendados mexicanos y los fabricantes norteamericanos. Se trataba de una segunda intermediación, que se facilitaba porque aquéllas eran beneficiadas con acceso a capital más barato, así como con las ganancias derivadas de comisiones.

El auge del henequén al final del siglo XIX aceleró la acumulación de capitales en una forma nunca antes vista y manifiesto en el inusitado esplendor y boato de la capital estatal, Mérida. Empujado por el auge henequenero el proceso de su financiamiento fue “por

delante” de los cambios que el Ministerio de Hacienda porfiriano preparaba para la banca y que llegó en 1897; gracias a este surgieron oficialmente los bancos de emisión estatales. Para fundarlos la selectiva y laxa regulación porfiriana requería la autorización del Ministerio; en los hechos, significaba un acuerdo político del gobierno federal con las oligarquías locales.

### **¿Fracasos por auge? La banca yucateca antes de la revolución**

En sentido general y parcialmente exógeno pero válido, el fracaso de los bancos yucatecos estaba relacionado con el “cacicazgo” con que se ejercía el dominio político del Estado. Al final del XIX en Yucatán se había consolidado plenamente y con escasos contrapesos el predominio del clan encabezado por Olegario Molina. Ingeniero de profesión, él forjó su fortuna como representante de Cyrus Hall McCormick (próspero empresario inventor de la máquina engavilladora que lleva su apellido), incluso antes de que este formara la poderosa empresa, *International Harvester Company* (IHC); consorcio cordelero que dominaría el mercado norteamericano (incluyendo las cordeleras del sistema penitenciario<sup>5</sup>). En 1902, Molina consolidaba la “casa exportadora” más importante (por volúmenes y sobre todo por su alianza estratégica con la IHC) de la península y simultáneamente era gobernador de Yucatán. Reconociendo su fuerza, Díaz lo nombró Ministro de Fomento, en lo que venía a ser una suerte de licencia para continuar incrementando la fuerza de su facción local pese a crecientes suspicacias y reticencias de hacendados perjudicados por su política depresora de precios de la fibra. Suspicacias y rumores que solo se disolverían dos décadas después cuando se hizo público el contrato que firmado secretamente, el 27 de octubre de 1902 en La Habana. Bajo éste McCormick y Molina acordaron “deprimir el precio de la fibra de sisal” yucateca. Cumpliendo su desalentador compromiso, la fibra en ese año se cotizó en 9.48 centavos de oro americano la libra; en 1903, a 8 centavos. Cuando la revolución maderista triunfo, en 1911, solo valía 3 centavos. El contrato firmado por esos *conspicuos* liberales especificaba que “quedaría a discreción de Molina el determinar cómo induciría la casa exportadora de don Eusebio Escalante, su rival tradicional a cooperar con el

---

<sup>5</sup> Cfr. MANERO, *Anarquía*, 1966.

acuerdo”<sup>6</sup>. Por su parte, la IHC aseguraría que otras empresas de comercio no pagaría precios más altos que los establecidos por la compañía familiar de Molina.

El predominio molinista coincidiría con una crisis financiera. Esta tuvo su origen en una *burbuja* de acciones (hipotecarias, ferroviarias y de haciendas henequeneras) que evidenció la incapacidad de los hacendados yucatecos para desarrollar estrategias de inversión de largo plazo y menos expuestas a las fluctuaciones de precios. Por supuesto, antes -en los 1890’s- hubo intentos de contraer la oferta para que el precio remontara. Sin embargo, esos intentos fueron respondidos por los industrializadores de la fibra favoreciendo el flujo de capitales baratos a la región. Uno de sus efectos era estimular la revaluación de las tierras e incentivar la importación de bienes manufacturados, pero no sólo suntuarios, sino también —lo que era otra costosa distorsión impuesta por el monocultivo— de artículos de primera necesidad. Durante estos vaivenes el valor de las tierras se distorsionaba de manera importante, “una propiedad valuada regularmente en 100 ó 150 000 pesos antes del boom podía encontrarse hipotecada entre 300 y 400 000 pesos, dos años después”. Esta sobrevaluación del todo artificial, afirma Wells, “coloreaba la mentalidad de los emprendedores hombres de negocios”. Los hacendados pedían prestado sobre la base de los precios inflados para reinvertir en sociedades de inversión o en compañías de trenes con las que esperaban obtener rápidos retornos sobre los mercados de capital. Pronto los factores externos que habían motivado el ascenso del precio del henequén se disipaban y el precio de la fibra decaía, haciendo quebrar a los hacendados más comprometidos. Los henequeneros tenían que reaccionar rápidamente a los altibajos mientras la oferta de crédito era generosa: si sus inversiones prosperaban ellos podían asumir los pagos de sus hipotecas<sup>7</sup>. En caso contrario existía el riesgo de quebrar y perder sus propiedades.

Sin embargo, con la alianza IHC- Molina las fluctuaciones del tipo anterior se disolvieron. Al acentuarse el declive del precio de la fibra, se acentuó la probabilidad de la ruina para muchos productores pequeños y medianos. El caso de la quiebra de Eusebio Escalante,

<sup>6</sup> GILBERT and Wells, *Yucatán*, 1986, p. 35. Más referencias y aclaraciones de las ironías involucradas en ANAYA, “El secreto”, 2010.

<sup>7</sup> También era muy frecuente que prorrogaran sus deudas, lo que al combinarse con el declive del precio de la fibra traía la emisión de nuevos pagarés, acentuando el círculo vicioso. Las propiedades sobrevaluadas se deflactaban, los beneficios esperados se contraían y la economía regional sufría el retroceso que provocaba la caída de los precios internacionales de la fibra. Cfr. WELLIS, *Yucatán’s Gilded*, 1985, p. 66.

como gran terrateniente y dueño de la segunda casa exportadora más importante, dejó ver el profundo impacto que tenía el acuerdo secreto IHC-Molina sobre la economía regional a cinco años de haberse firmado. Se ha llegado a afirmar que “10% de los hacendados tuvieron que cerrar sus negocios por efecto de la crisis”<sup>8</sup>.

La anterior cifra puede ser objeto de polémica pues el estudio referido no ofrece los números de la base industrial previa, así que aún requerimos de estudios más acuciosos sobre dichos efectos. Sin embargo y al margen de números “exactos”, sin duda fue un golpe abrumador para la economía regional. Sin prejuzgar sus dimensiones, también reflejo la extraordinaria rapidez con la que ocurría la concentración de la riqueza y que era acentuada por los abusos cometidos por los bancos de la oligarquía. Por ésta articulación no resulta plausible interpretar los problemas de la banca local en forma tradicional<sup>9</sup>. En tal interpretación se concentra la causa explicativa en la dependencia de los flujos financieros externos. Lo que es reductivo para el caso del banco con el que inician los problemas, el *Yucateco*. Una explicación más clara de su quiebra debe considerar -al menos- tres líneas causales que precedieron a la contracción norteamericana de 1907 y que, sin duda, agudizó la contracción del mercado. La primera debería atender los juicios de muchos hombres de negocios sobre la crisis de 1902; insistentemente señalaron que la recuperación de los cuatro años subsiguientes ocurrió sobre una base económica más débil y sin extraer la más mínima lección de lo sucedido, p. ej., en garantías bancarias o en materia de especulación o en las prevenciones comerciales contra el monoxomio de la IHC<sup>10</sup>. La segunda línea debe atenderse la causa estructural señalada por Joseph y Wells y reforzada por la alianza *secreta* McCormick-Molina, como razón profunda de la quiebra de la *casa Escalante*, el competidor más cercano –en una forma ya remota- a la empresa *Molina y Sucesores*, administrada por el yerno del patriarca, el español Avelino Montes. Aunque, debemos anotar que la relación causal de esta desigual competencia con la crisis posterior del banco *Yucateco* es un tanto más difícil de escudriñar por varias razones. En principio porque, tercera línea causal, los bancos de la península y especialmente el *Banco Yucateco* estaban

<sup>8</sup> Cfr., PÉREZ DE SARMIENTO, *El cultivo*, 2001.

<sup>9</sup> A decir de los autores citados o de BARCELÓ, *Desarrollo*, 1986; la quiebra habría sido causada por “contagio” de la crisis norteamericana -de 1907- sobre la casa Escalante.

<sup>10</sup> Al respecto, véase la correspondencia de Rodulfo Cantón y el Secretario de Hacienda, José Yves Limantour, CDXLIV, CEH-CARSO.

muy mal administrados e incluso sufrían por quebrantos ajenos al mal estado de las haciendas yucatecas. Así pues, los problemas del *Yucateco* no solo concernían a problemas vinculados con la *casa Escalante* u otras propiedades de la familia Escalante Peón, por más que estos fueran los más importantes<sup>11</sup>.

En consecuencia, resulta más atinado dirigir la explicación de su fracaso a revisar el peso de factores internos (péssima administración interna, conductas fraudulentas e ineficiente supervisión interna y de autoridades), combinados con los límites estructurales a la explotación del henequén: depresión dirigida de su precio, eliminación de productores y exportadores competidores, acceso a refinanciamiento en el mercado norteamericano, impunidad de la alta aristocracia yucateca para defraudar a su clientela. Sintomático de ello fue que el rescate de sus negocios prácticamente careciera de consecuencias legales para los responsables. Más aún, la fusión por la que nació el *Banco Peninsular Mexicano*, para la que se reunieron 16,5 millones de pesos, se realizó gracias a la intercesión de la Secretaría de Hacienda que forzó la aportación del resto de las entidades bancarias estatales.

### La revolución ¿de los precios?

En medio de la crisis norteamericana y con reducciones al precio de la fibra, las expectativas del nuevo banco *Peninsular* no eran promisorias, sobre todo si se considera que se le había obligado a una connivencia de la dividida aristocracia yucateca y se encontraba bajo una más estrecha supervisión, tanto de la Secretaría de Hacienda como del *Banco Nacional de México*, el mayor del país y el que había encabezado a los rescatistas privados, guiado por sus intereses en la península. Con algún altibajo esta circunstancia no cambio en los años inmediatos posteriores cuando el maderismo modificó algunos parámetros políticos. Yucatán, sin embargo no sufría de mayores cambios, ni económicos, ni sociales, ni culturales. A lo más comenzó a perfilar algunos de orden administrativo gubernamental. Los cambios más importantes fueron externos. El más importante fue la 1<sup>a</sup>

---

<sup>11</sup> Limantour a R.G. Cantón, junio 27 de 1907, *ibíd.*; siendo generoso y omitiendo los escándalos de los autorrobos lamentaba la falta de “buen criterio y rectitud. Pero su actitud como autoridad había sido complaciente, no paso de la amonestación verbal y de justificar “los reproches muy duros a que se han hecho acreedoras las personas que ejercen en ella completa preponderancia [...] la enfermedad aguda que adolece Yucatán se debe, preciso es decirlo con toda claridad, á una especulación sin freno hecha con bastante torpeza y conciencia elástica por determinadas personalidades, algunas de las que se ven hoy amenazadas de ruina y pueden desgraciadamente arrastrar consigo a los dos bancos”.

guerra mundial elevando el precio de la fibra. Internamente, este hecho se articuló con la conciencia de que el henequén era el segundo producto de exportación. Pronto, los revolucionarios comprendieron que eran necesarios cambios en la península; eran fáciles de justificar en el régimen de opresión de los hacendados pero se dirigían a controlar las ganancias de sus plantaciones. Esta liquidez sería muy importante para consolidar el gobierno federal constitucionalista, asolado por continuas rebeliones a lo largo del país.

Dos ejemplos destacan entre los generales-gobernadores que promovieron esas transformaciones: Salvador Alvarado y Felipe Carrillo Puerto. Sinaloense avecindado como comerciante en diversos poblados sonorenses, Alvarado combatió la restauración huertista y las rebeliones populares contra Carranza. Hacia enero de 1915 fue enviado a Yucatán para combatir a Abel Ortiz Argumedo y al gobernador Toribio V. de los Santos, quienes auspiciaban el aislacionismo y la continuación de los viejos poderes caciquiles. De hecho, de los Santos había sucedido pacíficamente al general huertista Prisciliano Cortés, quien se caracterizó por su obsecuencia a los deseos de la casa Montes, hasta el punto de que ésta se expandió a lograr el control de más cordelerías, durante los gobiernos federales de Madero y Huerta. Carrillo Puerto, nativo de Yucatán, continuó el reformismo sin los ingresos excedentarios de su predecesor y creando una numerosa clientela con base familiar. Como Alvarado, se sumó al delahuertismo contra Álvaro Obregón, lo que les costaría la vida.

Con la consigna de organizar “la reserva económica de la revolución”, Alvarado lamentó que Avelino Montes pagara la fibra a 1,5 centavo de oro americano la libra. Desde luego este precio era más reducido si se considera que Montes empleaba billetes carrancistas (“papel de Veracruz”) para efectuar sus pagos, el que muy plausiblemente compraba a precios menores. Resultaba absolutamente irónico que dicho “dinero” -el más lamentable de los inventos carrancistas<sup>12</sup>- fuera empleado por la peor oligarquía regional para continuar enriqueciéndose. Así que el propósito de Alvarado no parecía prometedor sobre

---

<sup>12</sup> Las diversas emisiones autorizadas por Carranza se impusieron para efectuar pagos de deudas contraídas en oro y plata. Sin embargo y en virtud de que cada peso se respaldaba en 20 centavos oro, el público los recibía e inmediatamente los cambiaba por el metal. Huelga decir dos cosas: la reservas se agotaron rápidamente y conocido esto el público despreció esos papeles entintados. Para explicar por qué Carranza no evaluó otras alternativas que parecían más sensatas, la historiografía ha abierto dos líneas fundamentales. La que explora en su obcecación los extremos de su conocida incomprendición de los fenómenos económicos y aquélla otra que se volvió sabiduría popular (en el diccionario contemporáneo de mexicanismos, carrancear significa robar) y que lo hacía el primer jefe de la corrupción revolucionaria.

todo si se considera como cierto su dicho de que el argumedismo saqueó completamente las arcas públicas, incluyendo al novel *Banco Peninsular*<sup>13</sup>. Huelga añadir la activa resistencia de hacendados y el mal estado en el que recibía a los Ferrocarriles Unidos de Yucatán. Para lograr su propósito, Alvarado reorganizó la Comisión Reguladora del Henequén, combatió la especulación de acaparadores y buscó atenuar las tensiones con los intereses norteamericanos. Lo que se reflejó en sus discursos, más ‘atemperados’, sobre “la cuestión agraria”, el combate al latifundismo y la vejación al trabajo en los henequenales. Se le ha identificado como hombre de ideales pero también hay evidencia de abusos en su trayectoria previa y posterior a su gobierno peninsular. En cualquier caso, su agenda de transformación social pronto lo enfrentó con los cacicazgos locales e incluso con el carrancismo. Además de los desencuentros entre clanes político-militares y las denuncias que hizo sobre la corrupción carrancista, la injerencia federal sobre Yucatán lo molestó profundamente. Esta tomó la forma de incrementos de impuestos que Alvarado no pudo emplear en Yucatán. Y es que realmente su esfuerzo había sido muy interesante y explicaba el éxito parcial de su gobierno. Ya hemos señalado que el precio que él conoció en enero de 1915 era de a 1,5 centavo de oro americano la libra de fibra, ahora habrá que advertir que en septiembre ascendió a 5, 25cents. El desplazamiento de Molina y Montes, así como el control gubernamental y la demanda extraordinaria producida por la 1<sup>a</sup> guerra mundial motivaron un ascenso espectacular. Véase el cuadro 1.

Año	Centavos de oro (USA) por libra
1915	5, 25
1916	9, 63
1917	19,25
1918	23,25

Cuadro 1. Precio del henequén 1915 – 1918. Fuente: Alvarado, *Mi actuación*, pp. 60 y ss.

Alvarado estimó en 86 millones de pesos oro los ingresos que significaron las exportaciones de la fibra. Sin duda, significaron unas entradas extraordinarias que no podrían haberse previsto bajo el esquema anterior que suponía el perjudicial acuerdo secreto de la IHC y Molina. Los afectados intereses empresariales pronto se hicieron sentir entre los cabilderos de Washington que las presentarían como afectaciones nacionalistas norteamericanas. La defensa del precio del henequén por el monopolio gubernamental

<sup>13</sup> ALVARADO, *Mi actuación*, 1918, p. 23 y ss. Alvarado afirmaría haber seguido los debidos procesos judiciales en contra de los saqueadores, p. 41 y ss.

provocó tensiones en EUA y ello motivo a Alvarado a explicar su posición entre congresistas norteamericanos.

Con los volúmenes de ingresos creciendo fue comprensible que Alvarado entrara en tensiones con Carranza, quien impuso nuevos gravámenes a la envidiada fuente de ingresos. Alvarado también se quejó por otras razones, algunas son difíciles de desentrañar y no podemos ofrecer una respuesta clara, aunque sí una conclusión visible: la disputa era seria y su fondo principal era el control de los excedentes extraordinarios derivados incremento del precio de la fibra y de la reordenación interna de su mercado. También se podía concluir que era necesario encontrar alternativas de financiamiento para su dilatado cultivo.<sup>14</sup>

Hasta ahora vimos el mejor ciclo del “oro verde”. Después de la primera guerra su demanda mundial decreció: la tendencia inició a mediados de los 20’s. Hacia 1937, el sisal de África oriental se pagaba en Londres 24% más caro que el yucateco en New Orleans. Por si esto fuera poco, el cáñamo de Manila se cotizaba mejor que el sisal africano. Como sucedería con otros productos, la segunda guerra modificó pasajeramente las cosas, pero la depreciación del henequén obedecía a razones estructurales: su menor calidad y costos de producción más altos<sup>15</sup>.

### La “cruzada del Mayab”

A mediados de los 1930’s, buscando alternativas a la depresión y a la polarizada estructura social yucateca se renovó el interés federal por el henequén. Procurar cambios sociales conservando la misma fuente de ingresos fue el dilema que enfrentó el cardenismo (1934-1940). En menor medida se ensayaron otras opciones de crecimiento económico: diversificar cultivos, el desarrollo del turismo, la conexión marítima regular con los puertos del golfo y del caribe (incluyendo su rehabilitación), la creación de carreteras y el arreglo

---

<sup>14</sup> Así no extraña que una tensión adicional surgiera de las críticas que hizo Alvarado sobre la forma de administrar la *Caja de Préstamos*, sin embargo su gerente, Carlos Basave acusaría a Alvarado de actos de corrupción, como los que lo llevarían a adueñarse de la *Compañía de Luz y Fuerza de Tehuantepec*. Las acusaciones pueden verse en UNAM, ACESU, CB. Pero también, como muchos otros criticó acremente la pachudez del primer jefe en los planes para desarrollar transportes de cabotaje entre puerto Progreso y Puerto Morelos en el este de la península.

<sup>15</sup> Cfr., MESA y VILLANUEVA, *La producción*, 1948. Véase también el estudio introductorio de Alanís Patiño. La pérdida de calidad obedecía de fondo al atraso de las técnicas agrícolas. Irónicamente, la revolución trajo retrocesos porque olvidó combatir sus plagas.

de los Ferrocarriles Unidos de Yucatán. Por supuesto, el pueblo bajo siempre tenía el recurso de la autarquía.

Es curioso que al anunciar su famosa reforma de agosto de 1937, Cárdenas situara en 1916 el inicio de la “decadencia” que llevó a la disminución de “la superficie sembrada con henequén en un 50%”<sup>16</sup>. Su comentario contradecía la versión de Alvarado. El enfoque de su discurso sobre simplificó la situación del henequén e incluso refleja falta de comprensión de su problemática. Como en otras ocasiones, en el intento de favorecer a los campesinos Cárdenas precipitó su juicio. En principio pareció reducir su análisis al volumen del producto y en poco consideró su rentabilidad. Y, claro, la producción había declinado desde 1916. Veamos:

*en 1916 había sembradas 300 000 hectárea de henequén se producían, 1 000 000 pacas, se movían 1000 haciendas y trabajaban en ellas 60 000 jornaleros; en 1926 sólo quedaban 170 000 hectáreas produciendo 650 000 pacas en 800 haciendas, en las que trabajaban 30 000 jornaleros; y en 1936 solo restaban 130 000 hectáreas, que daban 600 000 pacas en 600 haciendas, en las que laboraban 25 000 trabajadores; o sea en 20 años el conjunto del patrimonio henequenero había perdido la mitad<sup>17</sup>.*

Por nuestra parte debemos anotar que el mayor problema para el mercado mexicano no era de volumen de producto sino de valor y calidad. El volumen había decrecido en el decenio señalado porque, sin haberse modificado la estructura de la propiedad agraria, la agitación revolucionaria desarticuló el antiguo clima de negocios (relaciones de trabajo, de venta, incentivos para producir, etc.) mientras, paralelamente, aparecían nuevos competidores en el mercado internacional de las fibras duras. Otro giro crucial vendría con la depresión de 1929, cuando el valor de la fibra cayó más del 60% y se volvió común venderlo a precios inferiores a los de su producción<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Y continuaba: “de modo que tal industria en otro tiempo tan próspera, dejó de ser floreciente a pesar de que ser vigentes las condiciones de privilegio que siempre disfrutaron los terratenientes”, cfr., CÁRDENAS, “Mensaje”, agosto, 1937.

<sup>17</sup> MANERO, *op. cit.* Hasta 1915 las pacas eran de 168 kgs, de 1916 a 1925 entre 170 y 185 kgs y de 1925 en adelante de 187 kgs.

<sup>18</sup> Véase, e.g., AH Banxico, Acta 385, diciembre 16, 1931.

Año	Número de pacas
1860	1 793
1870	19 893
1880	112 911
1916	1 191 433
1920	918 624
1930	571 660
1934	480 220

Cuadro 2. Exportaciones de henequén yucateco a USA. Fuente: *Sociedad Yucateca*, 1945<sup>19</sup>

Es necesario anotar que no obstante el declive que muestra el cuadro anterior, el henequén siguió siendo el ‘gran empleador’ de la península. Era la sexta industria por ocupación de obreros: en 1934 tenía más de 6000 operarios. Aunque para entonces, otros contrastes ya eran muy evidentes: en 1934 ocupó la vigésima posición por valor de su producto. Y los salarios que pagaba reflejaban también su contracción. La inmensa mayoría de sus obreros ganaban de 1 a 2 pesos diarios. Si estimamos que las desfibradoras trabajaban en promedio 200 días y se considerara en \$1.50 el salario promedio<sup>20</sup>, entonces el salario medio anual sería de 260 a 300 pesos. El salario representaba alrededor del 13% del valor de la producción que se estimaba entre 15.8 y 16 millones<sup>21</sup>. Así pues estos cambios no eran importantes desde el aspecto del ingreso salarial con respecto al periodo previo. Sin embargo, una transformación socio política era clara y decisiva: los trabajadores ya podían referirse al reciente pasado porfiriano como la época de la esclavitud. Otro cambio importante ocurría en el *mercado*: la tendencia decreciente del precio y la competencia extranjera reducían la fuerza del otrora monopolio yucateco “a un tercio del mercado mundial” y a una fracción de sus ingresos. Así pues, las posibilidades del ‘impulso revolucionario’ eran estrechados por la tendencial escasez de ingresos; ésta volvía virtualmente imposible sostener los costosos programas reformistas de Alvarado y Carrillo”<sup>22</sup>.

En una “lógica” recurrente en la época, aunque convergían las cifras y las premisas, las conclusiones divergían: Plutarco Elías Calles se ‘pronunció’ por detener la reforma agraria

<sup>19</sup> La fuente precisa el peso de las “pacas”, cfr Sociedad Yucateca “Andrés Quintana Roo”, “Conclusiones”, 1945. Las cifras convergen con las de Armour Research Foundation. ‘Estudio, 1949.

<sup>20</sup> Una cifra distinta, \$1.60 pesos, pero también para 1934 puede verse en VARIOS, *Nueve*, 2004, p.545.

<sup>21</sup> En 1934, el valor de las pencas (6,2 millones de pesos en 1934) representaba casi el 40%; mientras que con \$1,1 millones, los combustibles y leña formaban el 7% del mismo valor. Otros costos importantes eran el mantenimiento de caminos, transporte y la electricidad. ALANÍS PATIÑO, *Panorama*, 1937.

<sup>22</sup> JOSEPH, *Revolución*, 1992.

mientras que Cárdenas la impulsó. Ambos, sin embargo, emplearon los mismos mecanismos para financiar la producción henequenera.

### La “cruzada” y la acción social bancaria

Los anhelos de justicia social y el deseo de la redención indígena que animaban la justificación revolucionaria fueron detenidos por la crisis. Aunque ambiguas, las promesas revolucionarias nunca fueron fácilmente conciliables con el *establishment* yucateco. Menos lo fueron cuando la depresión radicalizó el reclamo de los repartos agrarios. El cardenismo recogió ése reclamo porque la atmósfera socio política abonó en su favor. El agravamiento de los problemas económicos se acompañó de divisiones en la élite revolucionaria. A poco de ser reelecto en la presidencia Álvaro Obregón fue asesinado (julio de 1928); su desaparición provocó una crisis política importante. Calles consensó con obregonistas moderados la designación de Emilio Portes Gil como presidente interino (diciembre de 1928 – febrero de 1930). Sin embargo, una nueva rebelión militar (la escobarista), viejos y nuevos movimientos ciudadanos (el anti reeleccionismo y el vasconcelismo) rechazaron al remozado clan dominante y la imposición del nuevo presidente constitucional (Pascual Ortiz Rubio, 1930-1932). En conjunto, la coyuntura 1928-1932 fue decisiva para el derrotero cardenista. Portes Gil acentuó los repartos agrarios y reformó a la Ley laboral, lo que incentivó la agitación social. Estos fueron algunos ingredientes que abonaron los movimientos de masas del cardenismo.

La expulsión de Calles, una diplomacia proactiva, repartos de tierras en diversas regiones e intensas giras políticas fortalecieron la presidencia de Cárdenas y lo volvieron muy popular. Pero ni su fuerza ni su popularidad le permitieron alcanzar objetivos que se había trazado en algunos estados; en Michoacán, Sonora, San Luis Potosí, Puebla y Yucatán, gobernadores, organizaciones y caciques habían logrado detener su influencia. Para Yucatán, Cárdenas vio la oportunidad de intervenir con motivo de la elección de gobernador en septiembre de 1937. De fondo le interesaba profundizar el reparto de tierras, extender sus políticas federales y organizar agrupaciones obreras y campesinas. Los hacendados habían resistido sus intentos empleando todo tipo de métodos, incluyendo el de debilitar o cooptar gobernadores ajenos a sus intereses. Así pues, él esperaba que su campaña de dotaciones agrarias (previas a la elección) le creara una base social de apoyo y

facilitaría la elección de un político afín al cardenismo en la gubernatura. Cárdenas fracasó, no consolidó sus objetivos políticos<sup>23</sup>.

Al margen de traiciones, alianzas fallidas y de la fuerte resistencia de los hacendados<sup>24</sup>, el experimento reformador cardenista mostraba debilidades importantes. Cárdenas optó por enfatizar la idea de que el ejido era la unidad económica alternativa a la hacienda (acotada a límites de 150 hectáreas). Un acotamiento que, como hemos señalado, tenía bordes borrosos, pues los hacendados previendo desde hacía años los repartos, fingieron fraccionar sus propiedades transfiriéndolas a familiares y testaferros. La reforma los liberó de cargas suplementarias, como pagar la instrucción de los peones y sus hijos. Por el lado de los ejidatarios, los retos organizativos, legales y técnicos que afrontaban eran mayúsculos: comenzaban frecuentemente con la lejanía de las tierras respecto de sus núcleos poblacionales.

Siguiendo el ensayismo económico anterior, el cardenismo buscó coordinar ejidos con cooperativas, tanto para cultivar como para procesar la fibra. Sin embargo, descuidó aspectos básicos de infraestructura comercial y productiva, ello sin contar que los caciques capturaron la mayoría de los subsidios canalizados a la pequeña producción de cordelería.

Claro, el punto de origen seguía siendo el cultivo que tenía su propia dificultad para ser rentable. Debía observar un complicado equilibrio en su escalonado esquema de reposición. El problema central era la lentitud del ciclo vegetativo de la planta. Ello obligaba a dividir en tres tipos al cultivo: jóvenes, en producción y decadentes. La producción se escalonaba para reponer la precedente, así el término de una extensión plenamente explotada, suponía su simultáneo reemplazo productivo por otra de fase previa; esto permitía equilibrar los gastos de explotación, conservación y cultivo, pues de haber huecos en las fases descendían los volúmenes de producción y los gastos citados se hacían más onerosos en el resto del proceso.

<sup>23</sup> Cfr., FALLAW, Cárdenas, pp. 97 y ss.

<sup>24</sup> Para la resistencia frente a los programas de Alvarado y Carrillo, además de JOSEPH, op.cit., véase, CAREY, *The Mexican*, 1984. MESA, “La situación, 1955. FALLAW, *Cárdenas*, 2001. La reacción afloró con guardias blancas y organizaciones defensoras de los intereses terratenientes, como la *Asociación Defensora de la Industria Henequenera* capitaneada por Hernando Ancona, la *Unión de Productores Henequeneros*, o la *Liga de Pequeños y Medianos Productores de Henequén*. Mediante éstas presionaban gobernadores y así a la organización más importante del Estado, la “Cooperativa de Henequeneros Unidos de Yucatán”.

Este equilibrio se ‘aprendió históricamente’ y en circunstancias especiales: costo mínimo de la tierra y formas productivas que *forzaban directamente* a los productores primarios; además, que era posible reemplazarlos por ‘trabajo libre’ (más barato) y no había interés de mejorar su vestido, alimentación, habitación, salud y diversiones<sup>25</sup>. El propósito revolucionario de transformar peones en ejidatarios y cooperativistas o elevar sus condiciones de vida era loable, pero en el corto plazo no se tradujo en mayor eficiencia o en cultivos alternativos. No todas las tierras que se repartieron fueron henequeneras pero los mayores incentivos fueron para la fibra; en parte porque había aisladas convicciones sobre las dificultades para tener un mejor producto comercial en el suelo calcáreo de la península<sup>26</sup>. Incluso muchos años después (aunque relacionados con malos proyectos de inversión) aún tenían efectos negativos al impulsar una gama más amplia de cultivos. Así, no obstante su importancia para la dieta del pueblo el déficit de maíz y frijol continuó siendo una realidad en los años cincuenta, cuando ya había una modesta producción de jitomate, camote, aguacate, pepino, naranja y coco de agua.

Incluso si la resistencia de hacendados hubiese sido irrelevante, el reto organizativo era mayúsculo. En principio, Cárdenas sabía que el reducido tamaño del ejido (6 - 8 hectáreas) no era compatible con una escala eficiente de cultivo, dado el esquema de reposición y equilibrio. De ahí y de las experiencias incubadas en el callismo, que concibiera la integración en cooperativas para librar los obstáculos del pequeño productor. Entre estas hay que contar que las prácticas de colaboración eran episódicas y que las aportaciones federales y estatales eran muy irregulares desde una década atrás. A la par que los recursos disminuían aparecían disputas entre pueblos con ejidos y cooperativas por recursos y liderazgos que repercutirían en el funcionamiento de organizaciones políticas federales y estatales.

A lo largo de 1935 y 1936, el cardenismo retomó la organización del campo yucateco. Para impulsar sus propósitos empleó, como hacía con otros cultivos, al *Banco Nacional de*

<sup>25</sup> La “elevación de sus medios de vida se realizará solo mediante el reparto agrario, solución que ha ido reivindicando los derechos de los campesinos en todo el país”, CÁRDENAS, “Mensaje” op.cit., p. 15.

<sup>26</sup> Experiencias recientes de los 20’s, cuando la *Comisión Nacional Agraria* hizo más de 200 dotaciones a pueblos yucatecos para producir maíz bajo el esquema de rotación de suelos prehispánico (siembra nómada), constataron –dados esos medios técnicos- la baja rentabilidad de esa tierra. Yucatán tiene tres tipos de suelos: delgados (Tzekel), medianos (Kankab Tzekel) y profundos (Kankab). Los primeros en el centro norte, los segundos en manchones del territorio y los terceros en el sur y en los municipios de Panabá y Tizimín.

*Crédito Agrícola* (BNCA), al que pronto transformó en *Banco Nacional de Crédito Ejidal* (BNCE)<sup>27</sup>. La autoridad bancaria y prestamista de última instancia, el *Banco de México* también prestaba cantidades importantes al *pool* más importante de productores regionales: “Henequeneros Unidos de Yucatán”. Y lo respaldó ampliamente en sus operaciones con aquéllos<sup>28</sup>. La orientación comercial del producto era vigilada por el BNCE que otorgaba y conducía los financiamientos mediante ésa cooperativa<sup>29</sup>. En la “cruzada del Mayab” se plantearon otros objetivos como formar una flota para distribuir la producción, un Instituto Técnico Henequenero para elevar la calidad de la fibra. Por supuesto, no faltaron los “sesudos” reglamentos burocráticos para sancionar a productores incumplidos, ni rigurosos comités administrativos de los exiguos fondos laborales.

El BNCE refaccionaba al ejido y supervisaba a los ejidos con una creciente burocracia que pronto se desvió de sus funciones técnicas para desempeñar “trabajos” políticos. Su personal solía ser extraño y descomprometido a la región; sus “gastos de organización” corrían a cuenta del ejido<sup>30</sup> y se abultaban con “inversiones” para las que no eran consultados los ejidatarios. Formó una estructura parasitaria de la que pronto se quejaron. Así, los ejidatarios recibían “adelantos” del BNCE similares a los jornales pagados por las antiguas haciendas. No podría, en consecuencia, afirmarse que la intervención del BNCE introdujera más rentabilidad al experimento cardenista.

La imposición de la estructura organizativa del BNCE no obedecía, como suele ser frecuente en la historia, a un plan maquiavélico sino que hallaba su fundamento en ideas

<sup>27</sup> Fundado en marzo de 1926, el BNCA se reformó al iniciar 1931 para operar solo con ejidatarios y pequeños agricultores organizados en sociedades cooperativas. Otra reforma (enero de 1934) le permitió operar con agricultores “medianos” no organizados en sociedades. En diciembre de 1935, se creó el BNCE cuya función era dotar de crédito a los campesinos ejidatarios.

<sup>28</sup> Por ejemplo, en agosto de 1927 el BNCA adeudaba a Banco de México 2,5 millones de pesos por redescuentos con garantías relacionadas con la *Cooperativa de Henequeneros*, cfr., AH Banxico, AHB, Acta 117.

<sup>29</sup> Fundada hacía más de una década la Cooperativa se integró con un representante del gobierno federal, otro del estatal (por norma el gobernador) que ocupaba la Gerencia General y cinco productores.

<sup>30</sup> En 1935 “comprendiendo sueldos y toda clase de gastos” ascendían a 3,4 millones de pesos; si se considera que ese año la federación ministró al Banco la cifra récord de 20 millones de pesos, se pueden estimar en 17% sus costos mínimos de operación. El promedio aritmético de ‘costo administrativo por Sociedad Local de Crédito’ era de 710 pesos, cfr., BNCE, *Informe*, 1935, que aclaró: “organizar a la naciente agricultura ejidal y a la desvalida de los pequeños y medianos agricultores, exige gastos exorbitantes que es imposible que se puedan pagar con las utilidades obtenidas de las diferentes operaciones de crédito”. Como ya vimos, su capacidad para recuperar créditos fue muy baja debido incluso a problemas externos, como las malas cosechas. El incremento de las garantías prendarias en los años subsiguientes pareció obedecer a la dificultad de obtener los pagos en efectivo.

básicas y en la necesidad de financiar el cultivo y las cooperativas. Aún dejando al lado abusos y deficiencias de su personal los límites del financiamiento eran relativamente bien conocidos. Antes de la revolución era normal que cada hectárea sembrada de henequén costara al hacendado 500 pesos y siete años de trabajo y espera antes de obtener algún producto y beneficio. Al introducir el ejido podía esperarse que los costos fueran mayores por la dificultad de organizar el modelo cooperativo del proceso productivo, teñido de incentivos inmediatistas y con una ampliada, onerosa e ineficiente burocracia bancaria; con ésta no cargaron los hacendados, que tuvieron sus propios bancos que emplearon a su antojo<sup>31</sup>. El contraste se evidencia su suponemos los mismos números: que el cultivo costara a la unidad ejidal también 500 pesos. A estos habría que añadir los intereses acumulados en 7 años, el costo parasitario del BNCE y deberíamos de descontar su menor capacidad y conocimiento<sup>32</sup> para comercializar y vender la fibra. Los resultados tendrían que ser más pobres<sup>33</sup>. La ruta cardenista, con sus organizaciones y leyes, difícilmente podría mejorar las condiciones morales y materiales de los campesinos yucatecos en el corto plazo. ¿Cómo podrían sobrevivir 7 años con menos del salario equivalente a sus jornales anteriores? Además ¿cómo obtendrían “mejores vestidos, alimentación, habitaciones, medicinas y diversiones” si su producto se depreciaba en el mercado internacional?

A un año de reiniciar los repartos, en 1936, el BNCE hizo un balance de los 53 ejidos que administraba: 14 alcanzaron saldos favorables que sumaron 185 mil pesos, pero los 39 restantes le adeudaban 740 mil. Los montos revelaban distancias entre pequeños productores y algunos desequilibrios ya eran perceptibles. 1936 fue un año excepcional, ‘por circunstancias exógenas la cotización de la fibra subió a un nivel superior al más alto registrado durante el último quinquenio’. Un observador, sin duda interesado, destacó una

<sup>31</sup> Cfr., op. cit., ANAYA, “La crisis”, 2002 y “El secreto”, 2010.

<sup>32</sup> Debidas a que sus volúmenes de producción tendían ser menores y a enfrentar los mismos “contactos comerciales” norteamericanos. “Socios” comerciales que habían probado ser duros negociadores con los antiguos hacendados.

<sup>33</sup> Y lo anterior sin considerar los costos que suponían los traslados que impuso la dispersión del reparto cardenista que en varias zonas del Estado desvinculó los ciclos intermedios del cultivo. Por último habría que considerar que el desmembramiento de las haciendas no determinó qué hacer con los trabajadores acasillados nacidos en éstas. Para ellos la situación solía ser más difícil debido a que los terrenos que antes cultivaban, o al menos una buena parte de estos, pasaban a poder del ejido sin ser incluidos en éste –salvo excepciones- con lo que existió una clase subalterna a la que el experimento conducía a una miseria mayor.

ironía: los ejidos que tuvieron déficit fueron los más celosos en aplicar “los planes maravillosos del ingeniero Peralta”, no obstante que este funcionario del BNCE solo explotó los henequenales de mejor producción y cultivó sin hacer las siembras proporcionales necesarias para preparar la futura reposición de los plantíos que venían acabando”<sup>34</sup>. El balance no era positivo ni en un año magnífico. Surgían dudas legítimas en torno a las alternativas planteadas por el cardenismo. El anuncio de que los repartos y el modelo serían ampliados catalizó la incertidumbre y el malestar y la protesta que inducían los antiguos hacendados.

Cárdenas estaba insatisfecho con los pobres resultados alcanzados, desconfiaba de los hacendados pero siendo prudente adoptó una actitud conciliadora. Él era conocido por ese talante pero su esquema conciliacionista fue muy intrincado durante la “cruzada”; por ejemplo, para “ganar” el apoyo del gobernador Palomo Valencia, limitó la injerencia social del BNCE por la vía de permitir a los ejidos “declarar su independencia” de éste<sup>35</sup>. Esto planteó problemas adicionales al Banco para recuperar su cartera crediticia, introdujo inoperancias en otros niveles y facilitaría al nuevo gobernador neutralizar la intervención federal. Más allá de detalles u observando en términos generales el proyecto, Cárdenas quería compatibilizar la ‘organización cooperativa del proletariado’ (apoyada por financiamiento gubernamental) con el “manejo comercial de la fibra”. Pronto, el proyecto fue descalificado de socialista aunque esto fuera inexacto<sup>36</sup>. La colectivización cardenista de la producción tampoco expropió (ni para el Estado ni para los ejidatarios) las maquinarias ni los núcleos de las haciendas que siguieron siendo privados. La compra de maquinaria para los ejidos fue determinada ‘en forma y términos’ por la Secretaría de Hacienda y el Gobierno estatal<sup>37</sup>. Así pues, fue una reforma burguesa con tintes *sui generis*,

<sup>34</sup> MOLINA, *La tragedia*, 1941, p. 136.

<sup>35</sup> Cfr. FALLAW, *ibíd.*, p. 83.

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p 17. En su definición clásica, socialismo significa abolición de la economía mercantil. Los críticos que usaron tal etiqueta lo hicieron para desprestigiar el experimento cardenista, pero si bien hubo expropiación y ensayos de colectivización productiva no hubo nunca la abolición del intercambio mercantil. La comercialización mercantil continuó siendo su objetivo básico “dirigido” por cooperativas y funcionarios estatales.

<sup>37</sup> Por citar un clásico de ese pensamiento, Lenin advertía que “la nacionalización significa transformar la tierra en propiedad del Estado, y semejante transformación no afecta en nada a la explotación privada de la propiedad de la tierra”, cfr., LENIN, *Obras*, 1969-1972, V. XV, p. 137; algo que era claro en la orientación mercantil final de la fibra.

fue peculiar que la promoviera (y financiara) la autoridad federal y que, a la postre, quedara supeditada al gobierno estatal, conservando siempre una orientación mercantil.

En los cambios de la estructura agraria yucateca hubo una dimensión financiera que suele olvidarse ante la trascendencia moral de los fines perseguidos por la “cruzada” cardenista. Pero hay que preguntar ¿cuánto habría costado sembrar las 50 000 hectáreas originalmente proyectadas? Con seguridad habría rebasado las cifras del BNCE para refacción de ejidos. La pregunta era si, en estimaciones bajas ¿realmente la federación podía inmovilizar más del 40% de su capital en un producto que se depreciaba? ¿Había algún organismo financiero dispuesto a respaldar el riesgo? La respuesta es no. Los balances más serios sobre el pronóstico de esas inversiones eran muy pesimistas.

De hecho, *Banco de México* limitó sus líneas de crédito al henequén desde fines de 1935. En el otoño de 1937, el *Banco Nacional de México* convergiría en vigilar más sus redescuentos y abogó por transferir más ‘responsabilidades al dueño deudor de las mercancías pignoradas’, para no descansar la garantía solo en el valor de éstas<sup>38</sup>. En consonancia, al comenzar 1938, Cárdenas trasladó más responsabilidades crediticias a las autoridades locales otorgándoles más facilidades. *Banco de México* reorganizó sus riesgos involucrando al recién fundado *Banco Nacional de Comercio Exterior*, y siguió con cautela las operaciones del BNCA, el BNCE y el antiguo y reformado *Banco de Yucatán*<sup>39</sup>. No era para menos, al final de 1937 el sobregiro gubernamental actualizaba la posibilidad de que México devaluara su moneda nacional (lo que haría unos meses después). No obstante los malos números de la balanza comercial y del presupuesto federal, Eduardo Suárez, Secretario de Hacienda, aclaró que era inaplazable aportar 6 millones de pesos al BNCE.

<sup>38</sup> Directores anteriores promovieron restringir los redescuentos al *Banco de Yucatán*, “a fin de no dar la impresión de que se conceden límites desproporcionados a sus necesidades de crédito”, cfr., AH Banxico. Banamex observó: ‘más en productores agrícolas que en industriales, la responsabilidad es muy relativa y a veces nula. Además los bienes del deudor son tierras, que no son convenientes de embargar para proteger al banco’. El *Nacional* planteó crear un fondo de reserva de 25 a 30% del crédito como garantía de quebranto ..., sinceramente consideramos que tal sistema es preferible a la responsabilidad individual de los miembros de las asociaciones’, cfr. BANAMEX a Banco de México, doc. 29753, septiembre 3, 1937, CEH-CARSO, CMLXXV.

<sup>39</sup> Montes de Oca comunicó a Martín Díaz de Cossío, junio 14, 1938, doc. 31643, CEH-CARSO, CMLXXV, la “situación más distante con respecto a la agricultura e industria henequenera” que guardaría el Banco de México. Así como el traslado a las autoridades locales que hacía “el General Cárdenas” sin implicar “que el Gobierno Federal se haya desentendido de vigilar convenientemente el problema de la fibra yucateca”. “Por lo que toca a operaciones bancarias, como Ud. sabe, éstas ya no se hacen directamente por nosotros, sino por intermedio de bancos privados y particularmente el *Agrícola*, el de *Comercio Exterior*, y el de *Yucatán*”.

Para reunirlos le requirió 1,5 millones. *Banco de México* estuvo dispuesto a apoyar éste “compromiso”, bajo la condición de no ampliar sus operaciones con el BNCE<sup>40</sup>, pero al mismo tiempo promovió que sus asociados lo hicieran. Para hacerlo involucró a la Secretaría de Hacienda, la de Economía y la del Trabajo en resolver unas ‘Reglas Complementarias’ de operación establecidas, años atrás, para que las Secretarías referidas reorganizaran las industrias del azúcar, el alcohol y el henequén. Su reorganización pretendía reducir riesgos pues esas industrias soportaban sus créditos en documentos que no cumplían los requisitos para ser redescantados por *Banco de México*. Por lo demás, su Director, Luis Montes de Oca, conocía bien las débiles expectativas de esos mercados desde que fue ministro de Hacienda. Disponía de fuentes actualizadas y confiables de información, como las auditorías realizadas a ‘Henequeneros Unidos’<sup>41</sup>. Así, todo indicaba (como ocurriría) que el sistema bancario reduciría sus créditos al henequén en los siguientes años.

### Comentarios finales

Las posibilidades de financiar la producción henequenera fueron tan importantes como restringidas tanto en el modelo liberal porfiriano como bajo el modelo de intervención estatal revolucionario. En el primero fueron constantes las crisis y los abusos de la banca liberal oligárquica; a la par, muchos hacendados padecían una política secreta para deprimir el precio de la fibra. Una consecuencia de esas prácticas fue erosionar el consenso entre los hacendados, aunque no se vincularon con radicalismos a la facción revolucionaria que se apropió del aparato estatal de gobierno. Desde 1915 hasta 1936 se ensayaron reformas fiscales, laborales y agrarias que fueron combatidas por los hacendados. Se ensayó

<sup>40</sup> Véase, AH Banxico, Acta 703, enero 5, 1938.

<sup>41</sup> Santiago Flores, miembro del ICPTM, practicó la auditoría de 1937. No fue un balance acucioso; se limitó a estimar “el activo y del pasivo de la Cooperativa sin pedir conformidades de saldo a los distintos deudores y acreedores”. La fibra pignorada era suficiente; eran casi 100 mil pacas y su valor, 5 millones de pesos (pero faltaban de pagar 3,8 millones). Con contratos de venta por 63 mil pacas de la mejor calidad no parecía que las circunstancias empeoraran respecto al pasado. Pero, Flores aclaró: “la cotización de 4.5 centavos de dólar por libra es meramente teórica por no existir demanda de henequén.. y porque la tendencia es de baja de esta cotización”. Advirtió: ‘los últimos meses se ha marcado la tendencia a aumentar la producción de clases inferiores y a disminuir las superiores y de seguir así creará un problema muy difícil para la industria henequenera”, cfr. Flores, C.P.T., a Ing. P. Valencia, ‘Pdte. de Henequeneros’, enero 14, 1938, doc. 30710, CEH-CARSO, CMLXXV. A los problemas de control de calidad se sumaban los del control de la producción, cfr., doc. 28081, *ibid.*

coordinar los repartos de tierras henequeneras con pequeñas industrializadoras de la fibra organizadas en cooperativas.

En conjunto, el convulso periodo de cuatro décadas que vivió Yucatán exhibió coyunturas que pudieron desarrollar su historia hacia resultados y destinos distintos. La riqueza henequenera había alimentado el boato de una aristocracia plantacionista y colaboracionista, tal y como ocurría en otros países del Caribe. Con la revolución alimentó la expectativa de que podría engendrar una importante transformación social. Primero los constitucionalistas y luego el cardenismo impulsaron esta idea, pero las condiciones técnicas del cultivo eran complicadas. Era imprescindible el financiamiento y la banca estatal que lo haría no estaba bien provista para realizarlo. Incluso se dio el caso de que el personal del BNCE abusó de sus funciones o fue empleado para fines distintos a la supervisión del producto y los créditos; el henequén invariablemente perdió calidad en el periodo y los créditos rara vez fueron recuperados. La contradicción se ampliaba porque si *tácitamente* el financiamiento se realizaba a “fondos perdidos”, resultaba doblemente oneroso sostener a la burocracia del BNCE. Sobre todo si, como ocurrió, el precio de la fibra decaía y empeoraban las posibilidades de recuperar los créditos.

Los malos manejos de la banca parecían radicalizar una nota que caracterizaba a la economía yucateca; la ambigüedad. Una nota “definida” por varias brechas sociales: las raciales, las que había entre trabajadores-libres y no-libres, entre grandes y medianos hacendados, entre hacendados políticamente favorecidos y los que no escaparon al reparto de sus propiedades. Además de diferencias de tamaño y favor político, había las de acceso al financiamiento y mercado. Estas fueron decisivas en el porfiriato; en la revolución hubo diversos intentos de controlar la producción y comercialización de la fibra pero fueron limitadas, en términos generales, por las fluctuaciones internacionales del precio y por la pérdida de influencia en el mercado mundial de las fibras duras.

Había en consecuencia límites estructurales a la intervención de la “acción bancaria social” que buscó sustituir los mecanismos de financiamiento que habían canalizado las exportaciones de henequén barato a los EUA. En el plazo entre el último tercio del XIX a los 1940’s se transitó de la usura y de una banca especulativa a bancos politizados débiles e ineficientes.

En medio se ensayaron alternativas de organización productiva que fueron resistidas y cooptadas por los hacendados. La última experiencia, denominada ‘cruzada del Mayab’ coincidió con la elección de gobernador y con los desequilibrios económicos del verano de 1937. El desenlace de la gesta electoral y el de los problemas económicos constríñeron el financiamiento del BNCE a nuevos ejidatarios y el del *Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial* a cooperativas de obreros en Mérida<sup>42</sup>. La circunstancia política de la coyuntura estatal complicó el experimento, pues Cárdenas planeó ampliar y profundizar su reforma agraria para influir en la sucesión de gobernadores (de Palomo Valencia a, finalmente, Humberto Canto Echeverría) pero la escasez de resultados previos y de medios para impulsar otros distintos, hizo previsible el fracaso. Agobiado por problemas mayores, Cárdenas abrió la posibilidad de que el nuevo gobernador, Canto Echeverría, fortaleciera los controles locales. Se abrió así la posibilidad de nuevos equilibrios entre los poderes y la de operar un giro a su programa agrario incluso antes de que lo mojigerara la expropiación petrolera. Como sucedía en Sonora, Puebla, Tlaxcala o Nuevo León, del predominio del poder federal no se podía colegir la ineficacia de los poderes locales. O, si se prefiere, los cacicazgos yucatecos probaron que podían resistir los esfuerzos centralizadores del Estado federal. No fue menos significativo que al escasear los recursos canalizados al henequén, Cárdenas asintiera con la propuesta de Canto Echeverría; los problemas henequeneros se resolverían creando una sola gran unidad administrativa. Ésta, el *Gran Ejido*, sobre el papel, pretendía hacer más eficiente la producción, centralizar financiamientos y eliminar subsidios federales. De fondo, el plan de Canto significó la retirada cardenista de Yucatán, pues permitió que los programas federales fueran mediatizados y controlados por la camarilla oficial local<sup>43</sup>. Viejos problemas de apariencia pequeña, pero importantes localmente, como la imposición de cuentas alcabalatorias por importantes organizaciones privadas o estatales permanecían intocadas<sup>44</sup>, mientras la acariciada reforma en el henequén fracasaba; ambas cuestionaban la capacidad centralizadora del gobierno federal.

<sup>42</sup> FALLAW, *Cárdenas*, 2001, p. 120.

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Para las imposiciones de la Cámara Nacional de Comercio e Industria de Mérida y la Junta de Mejoras Materiales de la Carretera Mérida Progreso, quienes cobraban cuotas alcabalatorias “sobre toda la mercancía que llega al Estado de Yucatán por el Puerto de Progreso”, véase Memorandum confidencial de J. Sánchez Mejorada a Montes de Oca, doc. 34051, septiembre 23, 1939, CMLXXIV, CEH-CARSO.

## Referencias

### Archivos

- Universidad Nacional Autónoma de México,
  - Archivo del Centro de Estudios Sobre la Universidad
  - Fondo Carlos Básave y del Castillo Negrete
- Centro de Estudios Históricos de México-CARSO.
  - Fondo Limantour, CDLXV
  - Fondo Luis Montes de Oca, CMLXXIV
- Banco de México.
  - Archivo Histórico, Actas del Consejo de Administración.
- Mérida.
  - Centro de Apoyo a la Investigación Histórica de Yucatán (CAIHY)

### Bibliografía

- Allen Wells. *Yucatán's Gilded Age. Haciendas, Henequen, and International Harvester, 1860-1915*, Albuquerque, University of New Mexico Press, 1985.
- Armour Research Foundation. “Estudio tecnológico de varias industrias mexicanas, son recomendaciones sobre la investigación industrial (elaborado por encargo de Banco de México)”, en *Problemas agrícolas e industriales de México*, 1949.
- Banco Nacional de Crédito Ejidal. *Informe del Consejo de Administración a la Asamblea de Accionistas de 1935*,
- Banco Peninsular Mexicano. *Estatutos*. Mérida, Imprenta “Gamboa Guzmán”, 1908.
- Ben Fallaw. *Cárdenas Compromised. The Failure of reform in Postrevolutionary Yucatán*, Duke University Press, Durham and London, 2001.
- Emilio Alanís Patiño. *Panorama estadístico de las industrias de México*. Mimeo, 1937.
- Enrique Manero. *La anarquía henequenera de Yucatán*. México, edición del autor, 1966.
- Gilbert Joseph. *Revolución desde afuera. Yucatán, México y los Estados Unidos, 1880-1924*. México, FCE, 1992.
- Gilbert Joseph; Allen Wells, et al. *Yucatán y la International Harvester*. Yucatán, Maldonado Editores, 1986.
- Gustavo Molina Font. *La tragedia de Yucatán*. México, Jus, 1941.
- James Carey. *The Mexican Revolution in Yucatán, 1915-1924*. Boulder and London, Westview Press, 1984.

- Lázaro Cárdenas. Mensaje presidencial de Partido Nacional Revolucionario. 1937. *La reforma agraria en Yucatán*. Secretaría de Prensa y Propaganda, México, “El Nacional”, agosto 8, 1937
- Luis Anaya Merchant. “El secreto infame y las quiebras perennes. Yucatán, de la modernidad fracasada a los albores de la revolución controlada”, en 2010, *Memoria de las revoluciones de México*. México, 2010.
- \_\_\_\_\_. “La crisis internacional y el sistema bancario mexicano, 1907-1908” , en *Secuencia* (54), 2002
- Manuel Mesa Andraca & Rogelio Villanueva. *La producción de fibras duras de México*. México, Monografías Industriales del Banco de México, 1948.
- Manuel Mesa Andraca. “La situación henequenera en Yucatán”, en *Problemas agrícolas e industriales de México*, vol. VII (2), 1955.
- Marisa Pérez de Sarmiento, Franco Roggero. *El cultivo de las élites: grupos económicos y políticos en Yucatán en los siglos XIX y XX*. Conaculta, 2001.
- Raquel Barceló. “El desarrollo de la banca en Yucatán: el henequén y la oligarquía henequenera”, en *Banca y poder en México (1800-1925)*, Leonor Ludlow y Carlos Marichal. México, Grijalbo, 1986.
- Salvador Alvarado. *Mi actuación revolucionaria en Yucatán*. México, Librería de la Vda. De Ch. Bouret, 1918.
- Sociedad Yucateca “Andrés Quintana Roo”. “Conclusiones a que llegó la primera conferencia de mesa redonda a que convocó la Sociedad Yucateca ‘Andrés Quintana Roo’ para el estudio del problema agrario-ejidal-henequenero del Estado de Yucatán”, en *Méjico Agrario. Revista sociológica*. VII, 4 (27), 1945.
- Varios. *Nueve ensayos sobre Francisco J. Múgica*. México, INHERM, 2004.