

Concentración de tierras, eficiencia y productividad en la rama del tabaco: un experimento fallido de los noventa*

HORACIO MACKINLAY **

El objetivo de este artículo es doble: analizar, en primer lugar, una novedosa experiencia llevada a cabo durante la década de 1990 impulsada por un importante grupo empresarial mexicano para la producción de la hoja de tabaco que emplea la agroindustria tabacalera. Mediante las asociaciones en participación del grupo Pulsar, se promovió la compactación de pequeñas parcelas pertenecientes a campesinos para introducir maquinaria y equipo avanzados y generar economías de escala. Por el otro, después de describir el fracaso de estas asociaciones y analizar sus causas, el trabajo ofrece un análisis de los rendimientos agrícolas. Explora cómo se relacionan los pequeños productores, los inversionistas privados y el Estado mexicano con el problema de la eficiencia y la productividad y alerta sobre el riesgo de que el sector público abandone su intervención en la investigación agronómica.

Palabras clave: agricultura, asociaciones, pequeños productores, eficiencia, productividad, tabaco.

Introducción

En 1990 la empresa paraestatal Tabacos Mexicanos (Tabamex) fue desincorporada, por lo que el Estado vendió y transfirió a la iniciativa privada los activos más importantes de la agroindustria tabacalera. Con esta privatización, la industria cigarrera retomó el control de la fase de producción del tabaco desvenado utilizado para la manufactura de cigarrillos o para exportarse directamente.¹ Cabe señalar que la industria cigarrera siempre estuvo en manos privadas, ya que las fases de producción y comercialización de cigarrillos no fueron nacionalizadas después de que Tabamex fue creada en 1972.

Cuatro grupos transnacionales adquirieron los activos de Tabamex en 1990: a) Grupo Pulsar, dirigido por el magnate regiomontano Alfonso Romo, dueño de Cigarrera La Moderna,² con la empresa Agroindustrias Moderna como filial para la producción de campo; b) Grupo Carso, a cuya cabeza está Carlos Slim, dueño de Cigarros La Tabacalera Mexicana (Cigatam),³ cuya filial para la producción de campo es Tabacos Desvenados, S. A. (Tadesa); y c) las empresas exportadoras Tabacos del Pacífico Norte (TPN) y Dimon-México, S. A. de C. V. (Dimon), propiedad de las transnacionales de origen estadounidense K. R. Edwards Leaf Tobacco Co y Dimon, respectivamente.

* Artículo recibido el 01/07/04 y aceptado el 06/09/04.

** Profesor investigador del Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. San Rafael Atlixco núm. 186, col. Vicentina, C.P. 09340, México, D.F. Correo electrónico: hmack@prodigy.net.mx

¹ El tabaco desvenado es aquel que, después de ser cultivado y sometido a un proceso de deshidratación y curado, es llevado a las plantas desvenadoras donde se le quita la vena a la hoja y se acondiciona para su conservación.

² Las marcas principales de esta cigarrera son Raleigh, Viceroy, John Player, Camel, Winston, Montana, Fiesta, Del Prado, Boots y Alas.

³ Las marcas principales de esta cigarrera son Marlboro, Benson & Hedges, Baronet, Commander, Dalton, Broadway y Delicados.

Las transnacionales de origen mexicano Cigarrera La Moderna y Cigatam acaparaban, a mediados de la década de los años noventa, aproximadamente la mitad del mercado nacional de cigarrillos cada una, mientras que TPN y Dimon sólo exportaban tabaco desvenado. Más avanzada la década, hacia mediados de 1997, todos los activos del complejo La Moderna fueron comprados por la transnacional de origen británico British American Tobacco (BAT), segundo conglomerado mundial tabaquero, y la mayoría de las acciones de Cigatam fueron adquiridas por la transnacional estadounidense Philip Morris, primer conglomerado mundial tabaquero, no así el control de Tadesa, cuya propiedad mayoritaria se mantuvo dentro del Grupo Carso.

El objetivo principal de este artículo es evaluar el desempeño de la iniciativa privada en la producción de tabaco desvenado después de la privatización de Tabamex, en el periodo comprendido entre los años 1990 y 2002, con especial énfasis en los llamados *módulos agroindustriales* del Grupo Pulsar, mediante los cuales éste intentó formar grandes unidades productivas en tierras compactadas para introducir equipo y tecnología agrícola de punta. Para ello estableció asociaciones conejidatarios, que aceptaron sumar sus pequeñas parcelas para tal efecto, y también con medianos y grandes productores privados, dueños de superficies más grandes. El análisis también comprenderá, con fines comparativos, la participación de Tadesa, empresa ajena a tal complejidad organizativa y tecnológica.

Con esta perspectiva, estudiaré a fondo la experiencia de los módulos agroindustriales, sus resultados productivos, si convinieron o no a los productores que se asociaron, y los efectos de la compactación de tierras en la producción de tabaco. Analizaré el asunto de la eficiencia y la productividad en la rama del tabaco en el marco de las reformas neoliberales impulsadas en los años noventa que disminuyeron en gran medida los alcances de la intervención estatal por considerarla sumamente costosa e ineficiente. Mostraré que no basta con sustituir al Estado (Tabamex) por la iniciativa privada para generar mejores condiciones de competitividad, ya que el desarrollo adecuado de la eficiencia y la productividad representa un proceso mucho más complejo que ninguna de las cuatro transnacionales mencionadas logró alcanzar durante los

años noventa. Hubo que esperar a que la British American Tobacco participara en la producción de campo para que los rendimientos agrícolas empezaran a mejorar a principios de la década del 2000, pero éstos sólo alcanzaron un nivel óptimo en dos de las cuatro variedades de tabaco, y su continuidad no está garantizada pues depende de un factor sumamente descuidado en México: la investigación agronómica nacional.

En el primer apartado mencionaré los antecedentes de las asociaciones entre empresarios y pequeños productores, para elaborar, en el segundo, una tipología de los módulos agroindustriales que Agroindustrias Moderna promovió en Nayarit y en Chiapas, las dos regiones del país donde se producen tabacos rubios.⁴ En el tercer apartado analizaré los rendimientos y utilidades obtenidos durante el subperiodo 1990-1998, y en el cuarto reseñaré la actitud de los socios productores ante el fracaso de los módulos agroindustriales. Finalmente, en el quinto apartado comentaré los cambios que tuvo la agroindustria en la época del regreso de las transnacionales BAT y Philip Morris en el subperiodo 1998-2002, y expondré el problema de la eficiencia y la productividad entre las grandes empresas agroindustriales y los pequeños productores de tabaco asociados con ellas. En las consideraciones finales, junto con las conclusiones, haré algunas reflexiones sobre la importancia de la investigación agronómica nacional en el sector agrícola.

Antecedentes sobre las asociaciones en participación en la rama del tabaco

En la rama del tabaco, la agricultura de contrato data por lo menos de los años cuarenta. Mediante una relación contractual, las empresas cigarreras aportan el total del financiamiento para que los productores –que en su gran mayoría son ejidatarios–, cuyo promedio de superficie para producir tabaco oscila entre dos y tres hectáreas, se encarguen de la fase agrícola y de la primera parte de la fase postagrícola, es decir, el curado o secado de la hoja. Esta producción se traslada a las instalaciones de recibo de las compañías, habitualmente ubicadas en las instalaciones desvenadoras, donde el proceso culmina con el desvenado que se realiza en forma fabril, con trabajadoras y trabajadores industriales.

⁴ Para calibrar la importancia de cada uno de estos dos estados, basta señalar que Nayarit produce más de 80% del tabaco rubio y Chiapas únicamente el porcentaje restante. Otro estado que produce tabaco es Veracruz, cuya región norte participa con algo de tabaco oscuro para cigarrillos, mientras que el sur es la región productora más importante de tabacos oscuros para puros. No consideraremos este último estado en el presente artículo, ya que su producción en la industria cigarrera, igual que la de Oaxaca, es marginal. (Para un análisis de la producción de tabaco en Veracruz en los años noventa véase Léonard y Mackinlay, 2000.)

En la actualidad esto ocurre con todos los tipos de tabaco, pero no siempre fue así; una de las dos variedades de tabaco virginia –denominada virginia verde– era entregada por los productores recién cosechada, y su proceso de deshidratación y curado había sido manejado por las empresas habilitadoras en forma directa. Desde que se inició este sistema en los años cincuenta, el curado se realizó en grandes plantas que llegaron a tener, a finales de la época de Tabamex, más de 800 hornos, en su mayoría *tradicionales*,⁵ aunque ya había algunos más modernos de tipo BCB.⁶ Sin embargo, el sistema de plantas industriales para el curado en hornos era excepcional: existía casi solamente en México, ya que en la gran mayoría de los países productores de tabaco del mundo el secado de esta variedad se realizaba en pequeñas instalaciones cercanas a las unidades agrícolas, en hornos manejados por los propios productores.⁷ Con la privatización de Tabamex, las dos empresas que habilitaban esta variedad –Agroindustrias Moderna y Tadesa– eliminaron el sistema centralizado de las plantas de hornos y en su lugar construyeron o instalaron hornos *particulares* en las parcelas de los productores. Para la temporada 1994-1995 las plantas de hornos cerraron definitivamente.

Aunque ambas empresas compartían esta estrategia, se diferenciaron notablemente en cuanto a su concepción de la organización de la producción en el campo. Tadesa instaló entre 1990 y 1998 un total de 715 hornos particulares (465 tradicionales y 250 BCB) para producir la nueva variedad llamada virginia hornos seco, pero decidió mantener el tradicional sistema de habilitación individual⁸ vigente en las otras tres variedades de tabaco, es decir burley semisombra, burley sombra mata y virginia sarta sol.⁹ Sus asociaciones se limitaron a la venta de hornos a pequeños productores individuales para que se encargasen del curado de su

tabaco y el de los otros integrantes de su grupo solidario.¹⁰ Esta venta fue concebida a plazos de diez años, en cuotas descontadas de la liquidación final que se realiza al término del ciclo productivo, cuando los productores entregan la producción y se les pagan sus utilidades después de restar la habilitación recibida durante el ciclo productivo.

Agroindustrias Moderna, por el contrario, adoptó una estrategia mucho más costosa e integral, que consistía en asociarse con ejidatarios y con propietarios privados para reunir unidades productivas de un promedio de 65 hectáreas y formar los llamados módulos agroindustriales. Los agricultores que aportaron sus tierras a la asociación perdieron por completo el control de sus parcelas. En cada módulo se realizó una inversión importante: ubicados en una superficie pavimentada y electrificada, contaban con 11 hornos BCB en promedio (uno por cada seis hectáreas), dos tractores equipados, dos equipos de riego y una camioneta, además de otros aperos. De acuerdo con el convenio de asociación, los productores debían pagar el capital invertido por la empresa durante un lapso de alrededor de 17 años, para lo cual se les descontaría la mitad de las utilidades obtenidas al finalizar el ciclo productivo. Iniciado el experimento en la temporada 1991-1992, para la de 1997-1998 estos módulos abarcaban 1994 hectáreas, mientras que la superficie cubierta por los hornos Tadesa era de 3 626 hectáreas. Sumadas estas cifras, la superficie total habilitada para la variedad virginia hornos seco era de 5 620 hectáreas, lo que representaba 18.6% de la superficie total, de la cual 6.6% correspondía a Agroindustrias Moderna y 12% a Tadesa (ARIC, 1998).¹¹

Los módulos agroindustriales para la producción de tabaco fueron uno de los experimentos de “asociaciones

⁵ Se trata de estructuras fijas de ladrillo con techos de lámina (7 × 6 × 6 metros), cuyo equipo de calefacción se alimentaba con diesel en la época de Tabamex y con gas de la década de 1990. Se emplean en promedio cuatro hornos tradicionales para curar el tabaco de 20 hectáreas.

⁶ Estos hornos, más pequeños que los tradicionales (4 × 5 × 5 m), están conformados por láminas metálicas y funcionan con gas y electricidad. A diferencia de los tradicionales, tienen un ventilador eléctrico para mejorar la circulación del aire y controles semiautomáticos para regular la entrada de aire seco y la intensidad del calefactor. Son mucho más caros que los anteriores pero utilizan menos combustible, emplean menos personal para su operación y el curado es de mejor calidad. Además, son desmontables y transportables (Tabamex e INEGI, 1989: 59).

⁷ Para mayor detalle sobre el proceso productivo y los cambios que tuvo antes y después de Tabamex, véase Mackinlay (1999).

⁸ La habilitación es el financiamiento del cultivo, el cual es completo en la rama del tabaco, es decir, cubre todos los costos necesarios para producir y curar la hoja de tabaco. Incluye los insumos, servicios con maquinaria y equipo y salarios empleados en el proceso productivo. En el cuadro 2 pueden verse las cuotas de habilitación por hectárea por cada tipo de tabaco.

⁹ El sistema productivo de Tadesa será abordado con mayor detalle en otro apartado.

¹⁰ Los grupos solidarios –formados por un promedio de diez productores con dos hectáreas cada uno– representan un mecanismo para garantizar el crédito del tabaco, mediante el cual los integrantes que obtienen saldos positivos se hacen *solidarios* de los saldos negativos de los demás integrantes del grupo al finalizar la temporada.

¹¹ El cultivo del tabaco virginia hornos seco se concentra en la región costa norte del estado de Nayarit, fundamentalmente alrededor del municipio de Santiago Ixcuintla.

en participación” impulsados durante el sexenio del presidente Salinas de Gortari, mediante las cuales se buscaba aumentar la afluencia de capitales hacia el campo, en particular hacia el sector ejidal. De esta manera se trataba de relacionar a los productores, que aportarían las acciones T (tierra), con los inversionistas, poseedores de las acciones C (capital). El ejemplo más representativo de este tipo de asociaciones fue el malogrado proyecto Vaquerías en el estado de Nuevo León (véase Garza y Gonzaga, 1992). Ambos proyectos y algunos otros, ideados para que empresarios se asociasen con ejidatarios, empezaron a operar antes de los cambios legislativos de enero de 1992, cuando se pretendía simplemente legalizar el arrendamiento de las tierras de cultivo ejidales sin llegar al extremo de privatizarlas, como sucedió después de esa fecha (Carton de Grammont, 1992).

Las reformas a la legislación agraria de ese año, que privatizaron la propiedad social de los ejidos y las comunidades, no introdujeron mayores cambios en la agricultura de contrato en la rama del tabaco, ya que prosiguió el sistema de los grupos solidarios, mucho más conveniente que el de aportar la tierra en garantía.¹² Dichas reformas repercutieron tan sólo en garantizar la propiedad de las áreas que albergan los hornos, que en el caso de los módulos de Agroindustrias Moderna son bastante costosas, pues para hacer funcionar los hornos BCB es necesario pavimentar e invertir en obras de electrificación. Igual sucedió con las superficies de los hornos de Tadesa.¹³

Aun cuando el nuevo marco legal no lo impide, las empresas no tienen la intención de comprar las tierras, a pesar de ser regiones cuyas condiciones naturales no se encuentran fácilmente en otras partes del país. Sólo les interesa hacerlo en pequeña escala, en proyectos especiales para los que necesitan resguardar sus derechos de propiedad, como las superficies de los hornos y en algunas otras actividades especiales. Prefieren explotar las tierras de tabaco sin necesidad de comprarlas, aprovechando las ventajas de la economía campesina. De cualquier forma, para las empresas resulta conveniente el que se pueda disponer temporalmente de tierras ejidales, no para arrendarlas directamente sino para que sus socios productores o intermediarios puedan hacerlo.

Tipología e ideas fundadoras de los módulos agroindustriales

Dentro de los módulos agroindustriales de Agroindustrias Moderna es necesario diferenciar los siguientes tipos:

- I) Aquellos cuyos productores asociados son campesinos –en este caso ejidatarios– que aportan cada uno entre una y tres hectáreas a la sociedad, y en los que la fuerza de trabajo es proporcionada por los propios productores y sus familiares, a quienes se da preferencia para ser contratados. Sólo cuando esta fuerza de trabajo no es suficiente se recurre a la contratación de jornaleros externos. La administración de todo el módulo corre a cargo de un productor capacitado, reclutado de entre los socios, que percibe un salario y se coordina con un supervisor de la empresa. Este tipo de asociaciones sólo existe en Nayarit, y los he denominado *módulos de fuerza de trabajo campesina o módulos de ejidatarios*.
- II) Aquellos en los cuales sus productores asociados son generalmente medianos o grandes propietarios privados, pero también algunos ejidatarios acomodados, a veces más de un socio, que aportan la totalidad de la superficie. El proceso productivo se desarrolla contratando jornaleros asalariados externos que realizan todas las labores agrícolas y postagrícolas, así como el curado. El administrador puede ser uno de los socios o alguna otra persona contratada para ello. Dentro de esta categoría, algunos asociados no aportan todas sus tierras, sino que las complementan con tierras rentadas. Estos módulos, a los que denomino *módulos de fuerza de trabajo asalariada o módulos de propietarios privados*, se desarrollaron en Nayarit y en la costa de Chiapas con la variedad virginia hornos seco.
- III) Los que se basaban en la asociación de la empresa con un solo socio administrador no propietario de la tierra, encargado de arrendar las superficies necesarias, contratar a los jornaleros y administrar el conjunto del proceso productivo. Aquí había administradores que además eran intermediarios

¹² Para los cambios a la legislación agraria, véase Pérez Castañeda (2002).

¹³ Sin embargo, es necesario precisar, como ya se adelantó, que ambos proyectos para el tabaco de hornos funcionaron en tierras ejidales, por lo menos hasta mediados de la década de los noventa, sin que la propiedad de la tierra fuese un requisito indispensable. Prueba de ello es que los ejidatarios tabaqueros nunca se negaron a reasignar los hornos cuando la asociación fue disuelta, debido a la larga tradición de agricultura de contrato que institucionalizó una relación de confianza para este tipo de acuerdos, en particular en Nayarit, donde el tabaco ha representado históricamente una de las fuentes principales de ingresos.



para tomar tierras en arrendamiento. Éste fue el caso de las hoy extintas sociedades de la costa de Chiapas en las variedades burley sombra mata, burley semisombra y vena amarilla, donde hubo inversión en maquinaria y equipo agrícola, mas no en infraestructura, como sucede en los módulos del virginia hornos seco. En estos casos también se trataba de módulos de fuerza de trabajo asalariada.

- IV) Aunque no conformaron asociaciones, hay que mencionar los módulos que funcionaron gracias al arrendamiento directo de la tierra (sin intermediarios) por parte de la empresa, como sucedió en Chiapas y en San Andrés Tuxtla en la producción de tabaco para puros. Se trató de medidas temporales para establecer asociaciones o analizar mejor las condiciones prevalecientes.

A pesar de las marcadas diferencias entre estas categorías, el Grupo Pulsar fundamentó su trabajo en asociaciones del primer tipo, las cuales permitían, de acuerdo con Alfonso Romo, compartir y no monopolizar la riqueza. Cuando era propietario de Agroindustrias Moderna, Romo declaró lo siguiente:

Mientras estuvo vigente el artículo 27 constitucional [sic], 45% de la población no se benefició de sus tierras durante 60 años porque la ley no se lo permitía. Gracias a la reforma de la Constitución, ahora tengo más de 10 000 asociados en el campo, que tienen de una a cuatro hectáreas.¹⁴ Hace tres años no ganaban nada y ahora ganan en promedio 1 000 dólares por hectárea y por año. Ésa es la manera de distribuir la riqueza: el señor pone la tierra y su trabajo, yo pongo el capital y el canal de distribución. Y vamos juntos en las buenas y en las malas. Para mí hubiera sido más fácil comprar las tierras y quedarme con todo. Sin embargo, hubiera sido un empresario miope: o fabricamos muchos ricos, o no vamos a durar mucho tiempo. Tenemos la obligación de crear la riqueza compartiéndola.¹⁵

Aunque el acento estaba puesto en la búsqueda de un negocio que beneficiara a ambas partes, Romo también tenía una idea educativa y de labor social con un enfoque empresarial:

Hemos creado una sociedad muy acostumbrada a recibirlo todo. Los obreros y campesinos mexicanos no están acostumbrados a pelear diez horas diarias. Tenemos que romper con el paternalismo, porque nos estamos enfrentando a otros países que no lo tienen. Hay que despertar, ponerse a trabajar y ayudarnos todos, sabiendo que los de mayor responsabilidad somos los que tenemos más preparación.¹⁶

En la misma entrevista, el ingeniero Romo aseveró que el Grupo Pulsar, instalado en Chiapas en el año 1992, pretendía fomentar tanto el progreso económico como el social, con la instalación de enfermerías, programas de alimentación y de servicios sociales de diversa índole.

Cuando se inició el experimento de los módulos, los funcionarios de Agroindustrias Moderna, además de la idea educativa-formativa, pensaban en generar una alternativa que sentara las bases para abatir el minifundismo prevaleciente. Según el ingeniero Melchor Espinosa, gerente general de la empresa durante el periodo

¹⁴ Hay que aclarar que se refería al conjunto de las asociaciones del Grupo Pulsar en el campo, que no se limitaban al tabaco sino que abarcaban otros cultivos como papaya, melón, sandía y jitomate en varios estados de la república.

¹⁵ *Expansión*, vol. XXIX, núm. 707, 15 de enero de 1997, p. 26.

¹⁶ *Idem*.

del Grupo Pulsar, las pequeñas parcelas, además de que impiden mecanizar un mayor número de labores, obligan a los productores a recurrir a los sumamente costosos servicios de los *maquileros* (oferentes de servicios con maquinaria y equipo agrícola), lo que les impide aplicar economías de escala y abaratar costos. Esta situación era, según él, producto de uno de los grandes errores de la historia de México: la reforma agraria, que no hizo más que parcelar la tierra y “repartir la pobreza”, generando productores “improvisados” e “inpreparados” [sic] para las labores agrícolas, a quienes estos módulos les brindaban la oportunidad de capacitarse. Los productores asociados con Agroindustrias Moderna eran muy afortunados porque se trataba de “un negocio que les regalamos”, ya que “la tierra nunca cuesta”.¹⁷

Otro funcionario de la misma empresa, el ingeniero Arturo González, comentó, en el mismo tenor que Alfonso Romo, que la empresa podría haber tomado tierras en arrendamiento para embolsarse todas las utilidades, pero que pretendía “ayudar a la gente”, ofreciendo un negocio donde las dos partes ganaran. Entrevistado por primera vez en 1996, también opinaba que era necesario compactar las superficies en los ejidos, porque el minifundismo fracciona la tierra, y “enseñar a los productores a trabajar en forma asociada”, ya que “los mexicanos estamos acostumbramos a trabajar solos” y “somos muy desconfiados”. En cuanto a los resultados hasta entonces obtenidos por los módulos, comentó que modificar el estado de cosas prevaleciente no podía lograrse de un día para otro, sino en forma paulatina, y que después de una situación original verdaderamente caótica, las cosas se habían ido asentando hasta lograr resultados aceptables a la fecha de la entrevista.¹⁸

Dos años después, cuando entrevisté de nuevo al ingeniero González, afirmó que la mentalidad de los productores había cambiado un poco, pero no todo lo que la compañía hubiese esperado, ya que siempre había personas reticentes a aceptar “lo nuevo”, gente negativa “que se resiste a hacer las cosas”. El tono de las respuestas denotaba una actitud mucho menos optimista, si no es que mostraba desconcierto ante los decepcionantes resultados, los cuales no podían ser reconocidos públicamente. En esa ocasión, la mayor parte de las quejas se dirigieron a los productores, quienes se negaban a utilizar las cosechadoras mecánicas a pesar de la creciente dificultad para disponer

de mano de obra oportuna, pero aseveró que a la larga no quedaría otra alternativa considerando esta tendencia del mercado laboral.¹⁹

Al respecto, conviene precisar que, con el desarrollo de diversos cultivos de exportación –en particular de hortalizas para el mercado de California– hacia fines de la década de los ochenta y durante la de 1990, hubo en Nayarit una creciente competencia por las mejores tierras y por la mano de obra (Sifuentes, 1996). No obstante, en vez de extender la mecanización a la cosecha, los ejidatarios socios de los módulos manifestaban, según el ingeniero González, una “debilidad por contratar a su gente”,²⁰ por lo que preferían que la cosecha se realizara con cuadrillas de cortadores, incluso cuando el costo de la mano de obra era relativamente alto.

La preocupación del ingeniero –explicable por los intereses empresariales que defendía– era que esto repercutía en la disminución de las utilidades de la empresa, a la que le correspondía la mitad de las mismas. Pero, desde el punto de vista de los productores, su actitud no se debía a que tuvieran un exacerbado “sentimiento social” –como decía otro ingeniero de la misma empresa–, sino a que muchos de sus hijos y familiares participaban en estas cuadrillas. Las utilidades que obtendrían no eran tan importantes como para prescindir de este ingreso reunido por varias manos que tonificaba una vez al año su alicaída economía. Además, en una situación donde las utilidades eran magras –cuestión analizada en el próximo apartado–, los productores nayaritas de los módulos no participaban realmente en un negocio capitalista, como se les quería hacer pensar, sino que su desempeño se realizaba cada vez más en un contexto de una estricta lógica de subsistencia.

Balance general del desempeño de Agroindustrias Moderna y Tadesa: rendimientos y utilidades

A diferencia de Agroindustrias Moderna, que realizó importantes innovaciones en el terreno productivo, Tadesa se limitó a la venta de hornos particulares –los del tipo BCB– a los medianos y a los grandes productores, y de tipo tradicional a los pequeños productores. Tadesa no intentó revolucionar el proceso productivo del

¹⁷ Entrevista realizada en la ciudad de Tepic, Nayarit, en agosto de 1994.

¹⁸ Entrevista realizada en la ciudad de Santiago Ixcuintla, Nayarit, el 23 de mayo de 1996.

¹⁹ Esta segunda entrevista se realizó el 25 de abril de 1998 en la misma ciudad.

²⁰ *Idem*.

virginia hornos seco, como su competidora, sino que mantuvo entre los pequeños productores el sistema de habilitación en grupos solidarios, destinado a socializar las pérdidas y garantizar la inversión de la compañía. Tampoco intentó ningún experimento de compactación o de trabajo conjunto, salvo la habitual programación de la siembra para abastecer escalonadamente los hornos. De acuerdo con un funcionario de Tadesa, su empresa, inspirada en el modelo *familiar brasileño*, se basaba en una filosofía diferente, que consistía en “confiar en los productores”, por lo cual, en vez de centralizar el proceso productivo, intentaba delegarles cada vez más funciones, desde la producción de los almá-cigos en los planteros hasta el curado en los hornos, con el objeto de que todo el proceso productivo llegase a estar en sus manos.²¹

Como en las otras variedades de tabaco, Tadesa mantuvo el tradicional sistema de inspección de campo para supervisar el desarrollo del proceso productivo y entregar las ministraciones de la habilitación (insumos, dinero en efectivo para el pago de salarios y los servicios con maquinaria y equipo, etcétera), sin inmiscuirse demasiado en la producción. Ciertamente, se registraron cambios en comparación con la época de Tabamex, ya que se racionalizaron al máximo los recursos de la habilitación para abaratar costos y, sobre todo, se diseñó un sistema de pago de la producción en función de la calidad del producto, que constituyó el principal mecanismo de evaluación del desempeño productivo, implementado en forma coordinada por todas las empresas habilitadoras a través de un proceso de negociación con las organizaciones representativas de los productores.²² De la recepción del tabaco sin distinción de grados de calidad, como sucedía en la época de Tabamex, se pasó a una por gradaciones diferenciadas en que se evaluaba cuidadosamente la limpieza del producto, sus propiedades físico-químicas y la presentación del tabaco.²³

Si se compara la estrategia de Agroindustrias Moderna –inspirada en una serie de visitas de funcionarios y empleados de la empresa a Canadá, donde además compraron buena parte de su maquinaria y equipo– con la de Tadesa, se puede notar la gran diferencia entre ambas. Si bien ambas empresas tomaron algunas medidas parecidas e incluso acordadas entre ellas, como la descentralización de los hornos hacia las parcelas de los productores, difirieron mucho en cuanto al capital que estaban dispuestas a invertir y la forma de intervenir en la organización del proceso productivo y de relacionarse con los productores. A primera vista, podría parecer que el modelo centralizado canadiense de Agroindustrias Moderna era muy superior al modelo familiar-brasileño de Tadesa, pero a final de cuentas no lo fue tanto si se considera la gran inversión efectuada por la primera de estas compañías y la mucho menor –incluso podría decirse inversión mínima– realizada por la segunda.

En efecto, al analizar los rendimientos del tabaco para hornos por compañías en el estado de Nayarit a partir de la segunda mitad de la década de 1990 (véase cuadro 1), se observa que éstos se situaron en el mínimo aceptable para Agroindustrias Moderna, apenas arriba de dos toneladas por hectárea, es decir 2.10 y 2.15 en las temporadas 1994-1995 y 1995-1996. Después tuvieron una caída en picada para ubicarse en 1.92, 1.70, 1.73 y 1.88 en las cuatro temporadas sucesivas, con un promedio de 1.91 en todo el periodo. Tadesa, por su parte, con un buen inicio si se toma en cuenta su menor inversión, empezó con 2.08 y 1.99 toneladas por hectárea en las temporadas 1994-1995 y 1995-1996, para derrumbarse a 1.28, 1.30 y 1.73 en tres de las siguientes temporadas, con un promedio de 1.75 toneladas en todo el periodo.²⁴ Quizá podrían parecer un poco exagerados los términos *caída en picada* y *derrumbe*, pero es muy preocupante que una producción ascendente se revierta (véase gráfica 1) cuando

²¹ Entrevista con el ingeniero Engelberto Sánchez López, Tepic, Nayarit, agosto de 1994.

²² En Nayarit, los asuntos contractuales, como precios pagados al productor, clasificaciones y calidad del tabaco, cuotas de habilitación, cobertura del seguro agrícola, seguro social y otras cuestiones de la relación bilateral, forman parte de la negociación colectiva que se desarrolla entre las cuatro empresas habilitadoras, por un lado, y la organización de productores de estado, la Asociación Rural de Interés Colectivo Esteban Baca Calderón (ARIC), por el otro. Es diferente el caso de Chiapas donde, después de ensayarse un esquema parecido, predominó una negociación individual entre la empresa más importante –Agroindustrias Moderna– y los productores no organizados. Para más detalles sobre el proceso de negociación de las condiciones contractuales en las distintas regiones tabaqueras, véase Mackinlay (1998).

²³ Desde 1988, dos años antes de la privatización de Tabamex, el tabaco se empezó a recibir de acuerdo con cuatro grados o calidades, para subir paulatinamente hasta llegar a 12 en la variedad virginia sarta sol, 20 en las dos variedades burley, y 26 en la variedad virginia hornos seco en la temporada 1997-1998, con fluctuaciones considerables del precio en cada categoría (ARIC, 1998). Estas clasificaciones se relacionan tanto con la posición del corte de la hoja como con la calidad de la misma (véase Mackinlay, 1999).

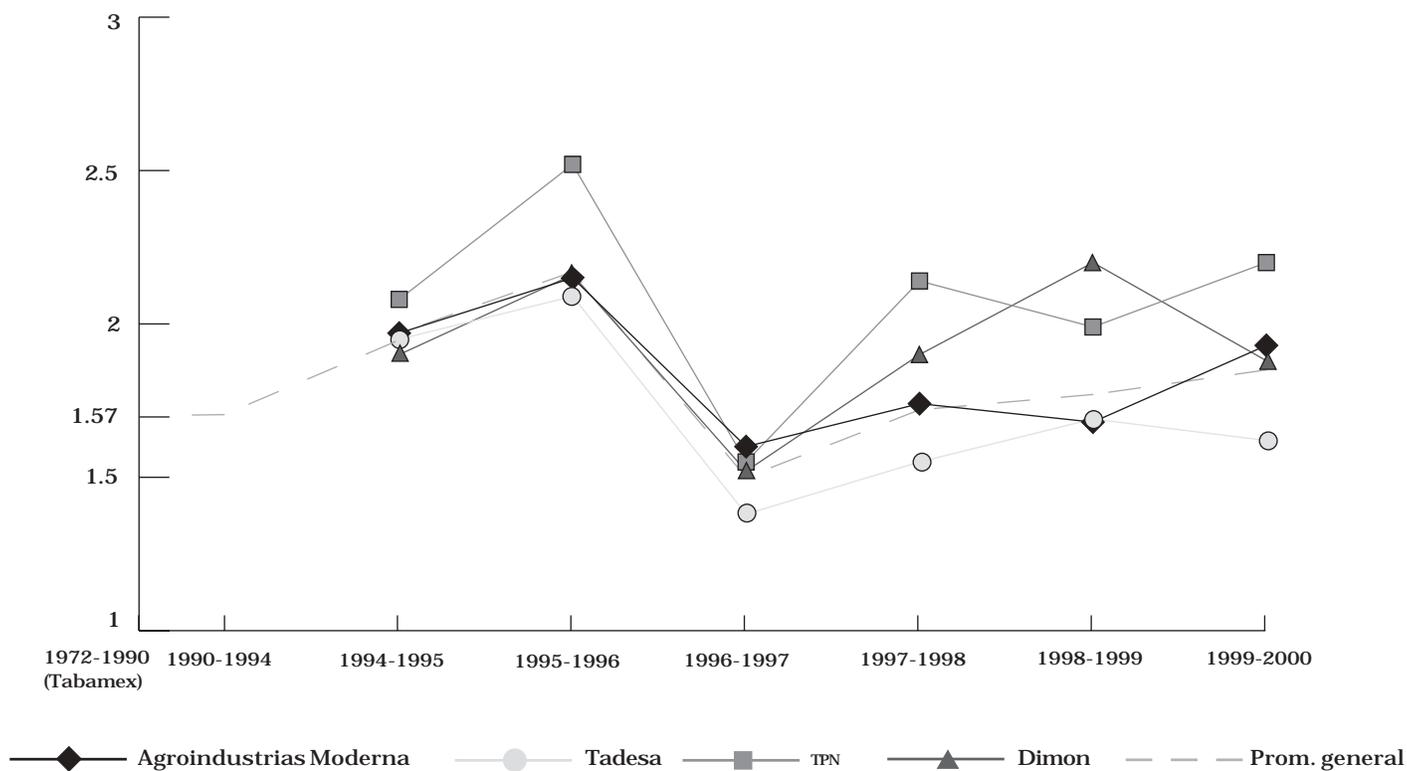
²⁴ La temporada 1996-1997 fue afectada por el hongo del moho azul, común en las regiones de tabacos oscuros del Golfo, pero hasta entonces de efecto marginal en Nayarit. Desde ese momento el moho azul se convirtió en un verdadero dolor de cabeza para las cuatro compañías habilitadoras.

Cuadro 1
Nayarit: rendimientos por compañías y por tipos de tabaco
(tm/ha)

Temporadas		1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	Promedio
Agroindustria Moderna	Burley semi sombra	1.92	2.00	1.41	1.78	1.48	1.80	1.73
	Burley sombra mata	1.72	2.17	1.30	1.71	1.96	1.96	1.80
	Virginia hornos seco	2.10	2.15	1.92	1.70	1.73	1.88	1.91
	Virginia sarta sol	2.15	2.29	1.77	1.76	1.55	2.08	1.93
	Promedio	1.97	2.15	1.60	1.74	1.68	1.93	1.85
Tadesa	Burley semi sombra	1.82	1.88	0.98	1.19	1.66	1.54	1.51
	Burley sombra mata	1.65	2.01	1.32	1.42	1.88	1.60	1.65
	Virginia hornos seco	2.08	1.99	1.28	2.12	1.30	1.73	1.75
	Virginia sarta sol	2.24	2.48	1.92	1.47	1.93	-	2.01
	Promedio	1.95	2.09	1.38	1.55	1.69	1.62	1.71
TPN	Burley semi sombra	2.08	2.52	1.55	2.14	1.99	2.20	2.08
Dimon	Burley semi sombra	1.90	2.16	1.52	1.90	2.20	1.88	1.93
Promedio general		1.97	2.17	1.50	1.72	1.77	1.85	1.83

Fuente: elaborado a partir de la información estadística anual proporcionada por la ARIC de Productores de Tabaco del Estado de Nayarit.

Gráfica 1
Rendimientos generales (1972-2000) y por compañías (1994-2000)



acaban de consolidarse los cambios que la motivaron, es decir, cuando debería haber una tendencia a la alza en forma sostenida.

Estas cifras indican claramente que en el tabaco para hornos la reestructuración de los procesos productivos no tuvo consecuencias significativas en los rendimientos, lo cual repercutió en utilidades muy pequeñas. Éstas fluctuaron entre 8 000, 12 000, 6 500 y 12 000 pesos de 1996 por hectárea en las temporadas 1994-1995, 1995-1996, 1996-1997 y 1997-1998 (véase cuadro 2); utilidades demasiado bajas para los productores si se consideran los niveles acostumbrados y las expectativas que las empresas les habían planteado. Si se toman como base registros históricos, una cifra razonable de utilidades debe fluctuar entre 15 000 y 20 000 pesos por hectárea en forma sostenida.²⁵

En lo que se refiere a las utilidades no cuento con cifras por compañía, pero puede considerarse que las de los productores de Agroindustrias Moderna fueron un poco más altas debido a su mayor productividad en el tabaco para hornos, aunque les correspondió la mitad ya que debieron pagar su parte como socios de los módulos; por su parte, los productores de Tadesa propietarios de hornos también debieron abonar una parte significativa correspondiente a su deuda. En las demás variedades la situación fue mucho peor: las utilidades apenas llegaron –si se toma el promedio de las cuatro mismas temporadas– a la “miserable”²⁶ cifra de 4 238 pesos de 1996 para el burley semisombra, 3 354 para el burley sombra mata y 3 433 para el virginia sarta sol.²⁷ Diversos conocedores nayaritas del cultivo concuerdan en que las utilidades más altas que en conjunto obtuvieron los productores del virginia hornos seco se explican porque ambas compañías hicieron un esfuerzo por beneficiar a sus productores, debido a la situación especial en que se encontraban por la descentralización de las plantas de hornos. Agroindustrias Moderna no era tan estricta en la recepción, y Tadesa otorgaba a sus productores *créditos al curado* y *bonos de productividad* para apoyar sus respectivos experimentos.

Ahora bien, si consideramos el rendimiento de los otros tipos de tabaco en cuyo proceso productivo y métodos de curado no hubo mayores transformaciones, advertimos que Agroindustrias Moderna también tuvo un mejor desempeño que Tadesa, pero nada espectacular. El cuadro 1 muestra los rendimientos promedio de las seis temporadas arriba analizadas (1994-1995

a 1999-2000): en el caso del burley semisombra éstos fueron de 1.73 toneladas por hectárea para Agroindustrias Moderna, de 1.51 para Tadesa, de 2.08 para TPN y de 1.93 para Dimon. Considérese que estas dos últimas compañías únicamente habilitan este tipo de tabaco para exportar y que, al especializarse en él desde hace varias décadas, han podido controlar las mejores tierras y los mejores productores, de ahí su promedio comparativamente más alto. Para el burley sombra mata, Agroindustrias Moderna promedió 1.80 y Tadesa, 1.65. Finalmente, para el virginia sarta sol estas cifras fueron de 1.93 y 2.01 respectivamente. Ello significa que Agroindustrias Moderna llevó la delantera en tres de las cuatro variedades y no estuvo muy lejos de Tadesa en la cuarta. Al considerar el promedio general de todos los tipos de tabaco, Agroindustrias Moderna obtuvo 1.85 toneladas por hectárea, mientras que Tadesa, 1.71. Si comparamos estas cifras con los rendimientos experimentados por otros países en el mismo lapso (véase cuadro 3) se puede notar que la privatización de la agroindustria tabacalera no rindió –durante la década de los noventa, en la época de las transnacionales mexicanas Pulsar y Carso– los frutos pregonados por los ideólogos del libre mercado.

En el siguiente apartado, donde continuaré evaluando la era del Grupo Pulsar, encontraremos algunos elementos para comprender las razones de esta precaria situación productiva.

La actitud de los socios productores frente al fracaso de los módulos de Agroindustrias Moderna

Por lo que toca a los módulos de fuerza de trabajo campesina (tipo I) –o módulos de ejidatarios, como usualmente se les denomina en Nayarit–, en entrevistas realizadas durante la segunda mitad de la década de los noventa a ejidatarios que eran socios y al mismo tiempo trabajadores asalariados, éstos no manifestaron mayor disgusto por haber perdido el control de sus parcelas y la atribución de administrar ellos mismos los recursos de la habilitación. Por lo general, no estaban insatisfechos por haber dejado de ser productores independientes, pero sí porque no obtenían el ingreso que habían pretendido, sobre todo considerando el gran cambio en la organización de sus vidas al integrarse a los módulos.

²⁵ Véase Mackinlay (2001), cuadro 21.

²⁶ En ocasiones encierro entre comillas algunas expresiones o citas recogidas en el trabajo de campo sin citar la fuente exacta, ya que se trata de opiniones reiteradas por diversos entrevistados.

²⁷ Promedios calculados con base en las cifras del cuadro 2.

Cuadro 2 Nayarit
Utilidades por hectárea y por tipo de tabaco
(1995-1998)

	Hectáreas	Cuota de habilitación/ha (pesos corrientes)	Cuota de habilitación/ha (pesos de 1996)	Valor de la producción (miles de pesos corrientes)	Valor de la producción (miles de pesos de 1996)	Utilidad/ha pesos corrientes	Utilidad/ha pesos de 1996	Utilidad por hectáreas (en dólares del año)
1994-1995								
Burley semisombra	6 459	8 102	10 887	75.465	101.408	3 582	4 813	558
Burley sombra mata	4 680	8 102	10 888	48.961	65.793	2 360	3 171	368
Virginia hornos seco	3 088	7 664	10 299	42.109	56.585	5 971	8 024	930
Virginia sarta sol	4 976	6 655	8 943	50.138	67.374	3 420	4 596	533
Total	19 204			216.673	291.161			
Promedio				3 833	5 151			597
1995-1996								
Burley semisombra	7 741	11 302	11 302	144.086	144.086	7 312	7 312	962
Burley sombra mata	3 837	11 302	11 302	70.496	70.496	7 073	7 073	931
Virginia hornos seco	3 040	9 932	9 932	67.030	67.030	12 122	12 122	1 595
Virginia sarta sol	5 833	9 770	9 770	89.386	89.386	5 554	5 554	731
Total	20 450			370.998	370.998			
Promedio				8 015	8 015			1 055
1996-1997								
Burley semisombra	10 443	13 914	11 535	162.907	135.052	1 686	1 397	210
Burley sombra mata	3 097	14 052	11 649	47.502	39.380	1 286	1 066	160
Virginia hornos seco	4 745	12 651	10 488	98.564	81.711	8 122	6 734	1 012
Virginia sarta sol	4 986	12 061	9 999	76.720	63.602	3 328	2 759	414
Total	23 270			385.693	319.745			
Promedio				3 606	2 989			449
1997-1998								
Burley semisombra	14 922	16 161	11 557	312.712	223.623	4 795	3 429	513
Burley sombra mata	3 931	16 058	11 483	74.695	53.415	2 944	2 105	315
Virginia hornos seco	5 620	14 083	10 071	175.427	125.449	17 132	12 251	1 834
Virginia sarta sol	6 067	13 996	10 009	91.900	65.718	11 52	8 24	1 23
Total	30 540			654.734	468.206			
Promedio				6 506	4 652			697

Fuente: elaborado con base en la información estadística anual proporcionada por la ARIC de Productores de Tabaco del estado de Nayarit.

Cuadro 3
Rendimiento del cultivo de tabaco en los principales productores del mundo (tm/ha)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Promedio
Uruguay	3.21	3.21	3.25	3.25	3.25	3.37	3.26
Chile	3.15	3.41	3.18	2.78	2.98	3.00	3.08
España	2.47	2.47	2.78	2.98	3.35	3.14	2.86
Francia	2.70	2.91	2.75	2.90	2.79	2.76	2.80
Italia	2.50	2.73	2.71	2.79	2.70	2.78	2.70
Japón	2.67	2.53	2.67	2.53	2.61	2.53	2.59
Ecuador	2.43	2.67	3.85	1.96	2.22	2.01	2.52
Zimbabwe	2.42	2.42	2.20	2.63	2.19	2.51	2.39
Alemania	1.91	2.43	2.44	2.41	2.45	2.40	2.34
Estados Unidos	2.15	2.32	2.40	2.31	2.24	2.50	2.32
Grecia	2.28	2.06	2.08	2.04	2.08	2.17	2.12
Colombia	1.91	1.84	1.71	1.75	1.82	2.19	1.87
China	1.58	1.75	1.81	1.74	1.80	1.78	1.74
Venezuela	1.78	1.65	1.62	1.61	1.88	1.75	1.72
Argentina	1.59	1.75	1.77	1.51	1.66	2.00	1.71
Brasil	1.55	1.50	1.77	1.43	1.84	1.87	1.66
India	1.49	1.36	1.44	1.39	1.45	1.41	1.42
Malawi	1.22	1.24	1.38	1.09	0.54	0.83	1.05

Fuente: FAO, Cálculos Observatorio Agrocadenas, 2003, cit. en la página de internet: <http://www.cci.org.co>

Aunque la remuneración de los jornales dejaba mucho que desear, estos ejidatarios tenían estabilidad en el empleo y al menos podían asegurar parte de la subsistencia diaria de sus familias, pero a un nivel muy bajo, considerablemente menor que en otras épocas. En comparación con estos socios y trabajadores asalariados, los socios que no trabajaban la tierra debido a su avanzada edad obtenían menos provecho de los módulos. Por ejemplo, en el módulo de San Isidro del municipio de Santiago Ixcuintla éste era el caso de siete de 19 socios. Como es lógico, manifestaban mayor descontento porque percibían solamente las magras utilidades y las prestaciones, mas no los salarios. Ya no podían, como antes, administrar el dinero en efectivo por concepto de jornales y otros recursos canalizados por la habilitación, mucho menos podían desviar parte de ellos, una práctica generalizada en la época de Tabamex que se sostuvo en cierta medida en la era de la privatización, aunque en forma más moderada debido a las restricciones impuestas por las compañías habilitadoras privadas.²⁸

Con salarios y utilidades tan bajas, el interés en no retirarse de los módulos –ya que no se puede describir en términos más positivos el sentimiento prevaleciente entre los pequeños productores– residía en mantener las prestaciones asociadas con el cultivo. La afiliación

al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), con sus servicios médicos, pensiones por vejez e invalidez y otras prestaciones, era –y sigue siendo– de capital importancia, al igual que el seguro de vida, debido a la avanzada edad de la mayoría de los ejidatarios tabaqueros. Otra explicación de su permanencia era que no deseaban perder la inversión realizada para pagar la infraestructura, pues, de acuerdo con las cláusulas contractuales, si decidieran terminar la asociación antes del plazo estipulado, perderían el monto abonando. Esto explica que, en la época del Grupo Pulsar, en los módulos de ejidatarios solamente se hayan retirado algunos socios individuales, mas no módulos enteros. Si pudieran comenzar de nuevo, seguramente no se asociarían en módulos, sino que preferirían trabajar en forma individual, sin ataduras contractuales a plazos tan largos.

En efecto, como se explicó al principio de este artículo, un trato común para todos los módulos es que invierten forzosamente la mitad de las utilidades obtenidas para pagar la infraestructura. Una vez finalizado el plazo pactado –algo que no había sucedido cuando se redactó el presente trabajo–, ésta será propiedad de los socios. Para algunos de los ejidatarios entrevistados esta adquisición es importante, aunque otros que abandonaron las asociaciones no lo estimaron

²⁸ Para mayor detalle, véase Mackinlay (2001).



igual. Hay que tomar en cuenta que la infraestructura va a estar muy desgastada cuando esto suceda, en particular los tractores, las camionetas y el equipo agrícola, aunque los hornos mantendrán una larga vida útil, al igual que las instalaciones eléctricas.

Si comparamos el desempeño de estos módulos con los de tipo II, basados en la contratación de jornaleros externos –los módulos de fuerza de trabajo asalariada o módulos de propietarios privados–, todo parece indicar, dentro de lo mal que les fue a ambos, que los primeros, de acuerdo con un supervisor de Agroindustrias Moderna quien prefirió mantener el anonimato, “trabajan mejor”, fundamentalmente porque los ejidatarios socios de la empresa “ven al trabajo como de ellos mismos”, lo cual no es el caso de los trabajadores contratados por un jornal. En efecto, hay módulos donde la gente está “más dedicada al trabajo”, y otros donde los productores “son más difíciles” y “hay más grilla”.²⁹ Pero, no obstante estos problemas, funcionan mejor que los módulos donde los jornaleros son externos.³⁰ Además, en las sociedades de tipo I se realiza un ahorro por concepto de salarios, ya que el monto de los jornales se atiene estrictamente a lo establecido en la cuota de habilitación, mientras que en las del tipo II este monto puede ser mayor porque el jornal fluctúa de acuerdo con la oferta y la demanda de trabajo.³¹

Los módulos de fuerza de trabajo asalariada, sean de tipo II o III, tampoco cubrieron las expectativas de sus socios productores titulares de las acciones T, debido al bajo monto de las utilidades. En Nayarit, aun-

que desde que se formaron las sociedades existieron amenazas de disolución por iniciativa de un buen número de socios, esto no sucedió durante la época del Grupo Pulsar. Puesto que en estas asociaciones –a diferencia de los módulos de ejidatarios– las utilidades se dividen entre menos socios, se ubicaron en un mejor nivel: por ejemplo, en vez de obtener utilidades en función de dos o tres hectáreas, obtuvieron las correspondientes a 20 o 30 hectáreas si se trataba de tres o dos socios, respectivamente. Hay que considerar, eso sí, que en este tipo de módulos a veces se paga por concepto de arrendamiento de la tierra.

A pesar de los cuestionables resultados obtenidos desde el inicio del experimento, el hecho de que los productores “sacaran” algo de utilidades y tuvieran la expectativa –alimentada por el optimismo de los funcionarios de la empresa– de realizar un verdadero negocio, determinó que las sociedades no se desintegraran. Si vemos en el cuadro 2 las cifras correspondientes al virginia hornos seco –a pesar de no poder precisar el monto correspondiente a Agroindustrias Moderna, ya que las cifras representan un promedio de lo obtenido en ambas compañías–, en efecto se acercaron al promedio de un ingreso bruto de 1 000 dólares por hectárea planteado por el ingeniero Romo. Pero si consideramos que la mitad de este monto se destinó a pagar la infraestructura y agregamos los fuertes descuentos por el seguro social, los seguros de vida y agrícola y las cuotas gremiales, advertimos que, en términos netos, se estuvo lejos de esa cifra.

²⁹ Entrevista realizada en Santiago Ixcuintla, Nayarit, en mayo de 1996.

³⁰ En su análisis del proyecto Vaquerías, pero hablando en términos más generales sobre las asociaciones en participación, Garza y Gonzaga opinan que: “las experiencias analizadas muestran que además de garantizar su abastecimiento [de materia prima] los empresarios reducen su costo de inversión y generalmente alcanzan una elevada productividad dado que los socios se ven mucho más involucrados en el proceso productivo que un simple asalariado” (1992: 142; subrayado nuestro).

³¹ En un principio estuve tentado a denominar los módulos de fuerza de trabajo campesina *módulos campesinos* debido a la composición de sus asociados y porque la orientación empresarial predominante está impregnada con algo de la lógica campesina, pero esto no sucederá cabalmente hasta cuando los pequeños productores sean totalmente dueños de la infraestructura, a condición de que se mantengan juntos en la asociación.

En la costa de Chiapas las utilidades distaron mucho más del número mágico de 1 000 dólares. Después de varios años de prueba con el virginia hornos seco, que nunca había sido cultivado en esta región, el experimento fracasó. Por ejemplo, en las temporadas 1995-1996 y 1996-1997, uno de los módulos visitados, propiedad de la doctora Victoria Vélez, con 54 hectáreas plantadas, obtuvo utilidades de mil cien y dos mil pesos corrientes por hectárea (es decir mil cien y mil seiscientos veinticinco pesos de 1996, respectivamente), lo cual traducido en dólares de ese año equivalía a 145 para la primera temporada y 250 para la segunda. El otro módulo de virginia hornos seco llamado Progreso, con 60 hectáreas, propiedad del señor Antonio Fernández, gran propietario de fincas bananeras y de mangos, obtuvo sólo un poco más, tres mil pesos por hectárea, en el ciclo 1996-1997; es decir, 395 dólares.

La doctora Vélez, médica cirujana de clase media urbana de Tapachula, quien con las utilidades proyectadas pretendía pagar las amortizaciones de un crédito ganadero cuyo monto se había disparado de manera exponencial debido a la devaluación de diciembre de 1994, me comentó que Agroindustrias Moderna se caracterizaba por tomar medidas unilaterales, como aplicar insumos adicionales y realizar otros trabajos que aumentaban los costos inicialmente previstos. Se quejaba de que la empresa realizaba experimentos a su costa, por ejemplo: plantar tabaco virginia hornos en una tierra como la suya, con alto contenido de nitrógeno, probar diversos métodos de cultivo y grados de calentamiento de los hornos en el curado, etcétera. A pesar de los resultados poco alentadores, decía que le convenía mantener la asociación, pues evitaba la posible invasión de ejidatarios vecinos, que siempre la habían amenazado,³² y además porque “se da trabajo a la gente y esto es importante”. Como todos los propietarios del Soconusco, sufrió un fuerte desencanto después de que les vendieron la idea de una asociación sumamente prometedora.

El señor David Gutiérrez Manzo –socio y administrador de dos módulos de tabacos burley, San Fernando I y II, que sumaban un total de 100 hectáreas–, quien

a diferencia de la doctora Vélez dependía exclusivamente del ingreso del tabaco para vivir, tenía una actitud menos resignada. Los 600 pesos semanales que recibía como pago por su labor de administrador no representaban, según él, un salario sino una “ayuda para vivir”, ya que como socio había acumulado sólo saldos negativos en los dos ciclos en los que había trabajado (1995-1996 y 1996-1997); de esta manera, su situación era similar a la de los otros intermediarios productores de tabacos burley.³³ Gutiérrez Manzo opinaba que la empresa siempre ganaba, pero los socios no. Recurriendo a la habitual comparación histórica basada en la canción de “El Barzón”, decía que, como en tiempos de don Porfirio, la empresa era el hacendado y ellos los peones a quienes les cargaban las deudas para la siguiente cosecha. Cuando fue entrevistado, señaló que tenía expectativas de que al finalizar la temporada 1997-1998 le iría mejor; afirmaba que si no obtenía por lo menos 2 000 pesos por hectárea –lo que en conjunto significaba un total de 200 000 pesos– no tenía caso seguir trabajando de sol a sol en esas condiciones. El socio administrador, de origen nayarita, comentó que antes con el ingreso de cinco hectáreas podía comprarse una camioneta nueva, y que en ese momento, con 100 hectáreas, “si le sobraba siquiera para una pintadita de su vieja camioneta era mucho”.³⁴

En síntesis, los socios propietarios privados y los intermediarios arrendadores de tierras basados en el empleo de fuerza de trabajo asalariada, a pesar de que obtenían los ingresos correspondientes a una superficie considerablemente mayor que los socios ejidatarios, no estaban satisfechos con su situación, pues estaban lejos de obtener una *ganancia promedio* de capital.³⁵ Aunque en Nayarit, en la época del Grupo Pulsar no se llegó al extremo de la cancelación íntegra de los contratos, ya que finalmente se registraban ciertas utilidades a las que había que sumar el ahorro forzoso para amortizar la deuda y pagar la infraestructura, no pocos socios productores pensaron seriamente en retirarse de la producción; en Chiapas, donde los resultados fueron bastante peores, tampoco se cancelaron los contratos por iniciativa de los últimos, pero no se puede

³² En 1996, después de haberse decretado el fin del reparto agrario con las reformas a la legislación agraria a principios de 1992, las invasiones de tierras se convirtieron en un fenómeno poco común en la mayor parte del país. Sin embargo, debido a la agitada situación prevalectante en Chiapas a raíz del levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en enero de 1994, en ese estado el ritmo de las invasiones de tierras no sólo no disminuyó, sino que se acrecentó.

³³ También pudimos entrevistar a un ayudante del administrador del módulo La Sociedad y al señor Horacio Herrera Ibarra, administrador del módulo Las Moras. Ambos acumularon deudas durante esas dos temporadas (entrevistas realizadas el 16 y el 18 de febrero de 1998, respectivamente).

³⁴ La entrevista se llevó a cabo en uno de sus módulos en las cercanías de la ciudad de Huixtla el 16 de febrero de 1998.

³⁵ Hablo de ganancia promedio como una utilidad aceptable para un productor capitalista, variable y subjetiva, uno de cuyos parámetros podría ser que supere sustancialmente lo que el capital invertido en una institución financiera podría redituar para hacer interesante la inversión productiva. Otro parámetro podría consistir en la comparación con la utilidad que dejaría otro giro productivo factible.

realmente pronosticar qué es lo que hubiese sucedido pues el experimento de los módulos duró tan sólo tres temporadas, en el lapso comprendido entre 1996-1997 y 1998-1999.

A estas circunstancias se debe agregar que, entre los socios productores de los módulos de fuerza de trabajo asalariada, el sistema de la asociación en participación en sí mismo, pero sobre todo su dinámica, no adoptó criterios rigurosamente empresariales en el manejo de sus módulos. Para empezar, estos socios productores no aportaban la inversión de su bolsillo y, en caso de no obtener utilidades al finalizar el ciclo productivo, no tenían mucho que perder, ya que no aportaron ni la tierra ni otros bienes en garantía. Si decidían terminar la relación contractual perdían solamente la parte correspondiente a la infraestructura que habían estado abonando. En épocas adversas, el financiamiento del tabaco podía cumplir una función similar a la de la economía campesina: por poco provechosas que fuesen sus condiciones, se trataba de un crédito que proporcionaba un ingreso estable y permitía sostener los salarios de algunos empleados (o de miembros de la unidad doméstica), cuyo trabajo podía ser canalizado hacia otros cultivos más redituables, pero más riesgosos y carentes de financiamiento (o bien hacia cultivos tradicionales en el caso de los campesinos). Esto se debe a que en épocas de escasez de crédito y de ausencia de mejores opciones, los productores aceptan casi cualquier arreglo para obtener liquidez. Al no tener mejores alternativas, si las utilidades no eran tan bajas o la conveniencia de permanecer asociados no era del todo nula, podían seguir en la asociación, aunque, como sus homólogos campesinos, difícilmente hubiesen aceptado entrar en otra similar.

Esta precaria situación obviamente afectó también a la parte que aportó las acciones C (capital), es decir Agroindustrias Moderna, cuyos socios, al no ver en el horizonte un negocio cabal y al no asumir riesgos financieros directos en su patrimonio, en algunos casos valoraron ciertas pequeñas ventajas, como obtener liquidez, proteger sus predios de posibles invasiones o adquirir a plazos una infraestructura de posible provecho para el futuro, aunque a veces se descuidara la necesidad de conducir la administración de forma eficiente. De haber sido el negocio más prometedor o de haber exis-

tido mejores alternativas, probablemente ninguno de los participantes de las asociaciones –incluyendo los socios ejidatarios que no se retiraban de la asociación para no perder el seguro social y los pagos que habían realizado de la infraestructura–, se habría encontrado frente al tipo de disyuntivas descritas; así, cada uno trató de adaptarse para salir lo menos mal librado del infructífero negocio.

Volviendo a las ideas que sirvieron de fundamento a los módulos, había una gran discordancia entre la información que se difundía y la realidad. En la mayoría de los módulos los socios no eran pequeños campesinos –a lo que aspiraba el Grupo Pulsar–, sino de los otros tipos que acabo de describir. Esto no se debió a que este grupo empresarial fuese totalmente incongruente con sus postulados, por lo menos en Nayarit, pues intentó formarlos pero consiguió hacerlo sólo en pocos casos. No generalizar estos módulos conforme al proyecto inicial se debió a que no fueron fáciles de formar: era necesario compactar pequeñas parcelas, lo cual significaba que había que convencer a sus propietarios de asociarse, tarea difícil pues los campesinos tenían sobradas razones para desconfiar por tratarse de un experimento; posteriormente esta actitud se reforzó debido a que los beneficios anunciados no se materializaron con el correr de los ciclos agrícolas. Sin embargo, estos módulos eran los que más le convenían a la empresa: no sólo estaban ubicados en las mejores tierras tabaqueras, sino que los hechos demostraron que funcionaban mejor. Sin garantizarse la eliminación de todo tipo de irregularidades, convenía contar con mano de obra y administradores reclutados de entre los socios ejidatarios, a quienes podía integrarse mejor dentro del proyecto que a jornaleros agrícolas y administradores externos.

Como Agroindustrias Moderna no pudo convencer a suficientes pequeños productores de unir sus tierras debió recurrir a los medianos y grandes productores con superficies mayores compactas, o a otras personas dispuestas a rentar tierras para sumar las superficies necesarias.³⁶ Ello determinó que en ocasiones se viera obligada a instalar sus módulos en tierras que no eran de primera calidad, como las del municipio de Rosamorada, no comparables con las de Santiago Ixcuintla.³⁷ Esta empresa también llegó a asociarse con productores

³⁶ En Nayarit desafortunadamente no pude obtener información precisa sobre el número de módulos correspondientes a cada categoría, más que un dato muy general de que la mitad era de ejidatarios y la otra mitad de propietarios privados, no existiendo los del tipo de los socios administradores. Los funcionarios de Agroindustrias Moderna pretendían presentar ante la opinión pública que los primeros predominaban –o predominarían en el futuro–, y solamente me hablaron de los segundos cuando los inquirí específicamente al respecto.

³⁷ Entrevista con Pablo Orozco, socio-administrador del módulo Tamarindo I, Nayarit, el 24 de mayo de 1996.

por conveniencia política, aunque aparentemente los trató igual que a los demás en el terreno productivo.³⁸ En determinados casos ni siquiera se trataba de superficies demasiado compactas, sino de la suma de superficies medianas dispersas, como sucedía en los módulos del señor Gutiérrez Manzo, de Chiapas, y en los del señor Mariano Nieblas, ejidatario próspero de La Presa, Nayarit.

Estos graves errores –sobre todo el de instalar módulos en tierras de segunda categoría– se cometieron debido a la fe ciega de los ingenieros de Agroindustrias Moderna en la tecnología moderna. Al principio pensaron que con aplicar agroquímicos –que el propio Grupo Pulsar vendía a través de su filial AgroSem– resolverían todos los problemas, incluyendo el de suelos no muy aptos para el cultivo del tabaco.³⁹ En el caso de Chiapas, la situación fue diferente porque Agroindustrias Moderna optó deliberadamente –a contracorriente de su idea normativa– por no trabajar con pequeños productores, también asentados en las mejores tierras tabaqueras. Esto sucedió a partir de 1994, antes del lanzamiento del proyecto de los módulos agroindustriales en ese estado, debido a un conflicto con el dirigente de la asociación de productores del estado, de quien los funcionarios de la empresa decían que solapaba la ineficiencia y las actitudes improductivas de los agremiados (Mackinlay, 2001: 337-351). Sin embargo, al igual que en Nayarit, estos funcionarios pensaban que con los agroquímicos podían salvar todos los obstáculos.

Por otro lado, no es del todo correcto plantear que el Grupo Pulsar hubiese podido comprar o rentar tierras, explotarlas sin asociados y embolsarse toda la ganancia, como declaró el ingeniero Romo. Considerando los resultados obtenidos, de haber comprado o rentado las 1 994 hectáreas que abarcaron los módulos en Nayarit y las 1 916 que llegó a tener en Chiapas,⁴⁰ la inversión sería tan grande que probablemente habría llevado a Agroindustrias Moderna a un desastre financiero. Lo sucedido fue que, gracias a sus asociados, este grupo pudo ahorrarse la cuantiosa renta de la tierra correspondiente a esa superficie. Dicho ahorro se dio incluso en los casos en los cuales algunos de sus socios propietarios privados en Nayarit y los socios ad-

ministradores de Chiapas arrendaron tierras, pues esta erogación no entraba en los costos de producción cubiertos por la habilitación, sino que era pagado por los asociados.

La afirmación del ingeniero Romo de que en el sistema de los módulos se compartía la riqueza podría resultar verdadera si se hubiesen obtenido buenos márgenes de utilidad en forma sostenida, pero como no fue así, operó más bien la segunda parte del axioma: “y nos vamos juntos en las buenas y *en las malas*”. Con esto Romo explícitamente planteaba que las asociaciones en participación de su grupo tenían también como objetivo socializar los riesgos. Desde el punto de vista de Pulsar, este diseño era bastante razonable, ya que se trataba de negocios nuevos en diferentes cultivos cuyos resultados todavía no estaban probados, además de que operaban en el contexto agrícola, el cual no permite garantizar el comportamiento de la naturaleza. Aunque, como se vio, este grupo empresarial no pudo cobrar directamente las pérdidas a sus socios, lo hizo transfiriéndolas a los resultados del siguiente ciclo agrícola, por lo que éstas fueron absorbidas por las magras utilidades obtenidas en las temporadas de resultados positivos.

Otro asunto en torno a las relaciones empresas-campesinos, de la que se ufanan las compañías, es que no se cargan intereses a los créditos de ningún tipo, lo que incluye tanto a las habilitaciones de los cultivos como a los financiamientos para comprar maquinaria y equipo agrícola, y todo lo relacionado con los hornos Tadesa y los módulos agroindustriales de Agroindustrias Moderna. Sin embargo, los intereses no cobrados y las pérdidas en que eventualmente incurren las empresas están plenamente compensados con el bajo precio que pagan a los productores por el tabaco que producen. Los tabaqueros dicen, con razón, que los intereses se los cobran con creces con el bajo precio del tabaco. Esto no significa que las empresas no pierdan en ocasiones parte de la inversión que realizan, pues no pocos productores, por problemas de siniestros no cubiertos por el seguro agrícola o simplemente por incumplimiento de lo acordado en el contrato, entregan una producción cuyo valor es inferior al total del financiamiento otorgado.⁴¹ Sin embargo, si se considera lo lucrativo que es

³⁸ Por ejemplo, con el señor Alfonso Langarica, dirigente de la Confederación Nacional de Propietarios Rurales (CNPR), quien tenía solamente 16 hectáreas propias y arrendaba 144 para totalizar 160 hectáreas en el sistema de módulos. El dirigente de la asociación de productores de tabaco (ARIC) de Nayarit, José Santos Navarro, también tenía un módulo de 60 hectáreas (10 propias y 50 rentadas) en el ejido Capomal.

³⁹ Entrevista al ingeniero Melchor Espinosa, Tepic, Nayarit, agosto de 1994.

⁴⁰ Esta cifra corresponde a la habilitación más alta de los años noventa, que correspondió a la temporada 1996-1997. Información proporcionada por el ingeniero José González, gerente de la zona Chiapas, Tapachula, el 16 de febrero de 1998.

⁴¹ Las empresas habitualmente hablan de la cordial relación existente con los productores; no cesan de resaltar su respeto por la agricultura de contrato, pero no dudan en sacar a relucir el monto de la deuda acumulada a la hora de la negociación

el negocio de los cigarrillos, en los balances finales las empresas efectivamente “nunca pierden”, como es habitual escuchar en las zonas tabacaleras. Asimismo, su poderío financiero les asegura una ventaja tan aplastante que les permite tomar medidas favorables en múltiples aspectos de su relación con los productores.

En resumen, en su época el Grupo Pulsar hizo una importante propaganda tanto a nivel nacional como internacional en la que afirmaba que sus asociaciones beneficiaban sustancialmente a los pequeños agricultores. Trataba de presentarlas como el prototipo del capitalismo con rostro humano, no sólo en su trato con los socios pequeños productores sino también con los jornaleros agrícolas. A fuerza de repetirse en los medios de comunicación, esto pudo en algún momento aparecer como una verdad, pero seguramente no resistiría la prueba de la confrontación con los hechos. El caso del tabaco desmiente buena parte de las afirmaciones optimistas que se hicieron. Empero, si hubiesen funcionado las asociaciones con utilidades significativas es probable que la idea de vender a los productores la infraestructura con la mitad de las ganancias hubiera resultado un buen arreglo, en comparación con otros prevalecientes en la agricultura de contrato. Pero esto no ocurrió; por el contrario, operó más bien el mecanismo de defensa ante cálculos imprevistos, como el de socializar los riesgos, que hizo recaer sobre los productores los malos resultados, sin desestimar el hecho de que a la empresa tampoco le fue bien en la esfera de la producción agroindustrial. Como podremos comprobar en el próximo apartado, Romo se deshizo a tiempo de un negocio cuya situación financiera estaba a punto de volverse muy difícil.

En cuanto a los jornaleros, por lo menos de la rama del tabaco, las declaraciones fueron del todo exageradas, ya que el buen trato del que el Grupo Pulsar se vanagloriaba se restringió a su centro de investigación ubicado en Chiapas (el CHICA), pero no llegó a los tabacales. Tampoco los contrataban en condiciones precarias, simplemente no se relacionaban con ellos porque según las reglas de la agricultura de contrato, quienes contratan y pagan a los jornaleros son los productores, no las empresas habilitadoras. Sin embargo, al beneficiarse ampliamente de su trabajo y por ser, aunque

sea en forma indirecta, sus empleadores, el Grupo Pulsar hubiese podido desarrollar programas sociales para mejorar las deficientes condiciones de vida y de trabajo de los jornaleros agrícolas, sobre todo los jornaleros migrantes, que son en su mayoría indígenas.⁴²

Sería interesante que se realizaran investigaciones en las demás actividades agrícolas del Grupo Pulsar que nos ilustraran sobre el tipo de asociaciones en participación que existieron; si se formaron realmente con pequeños productores campesinos o con medianos y grandes productores empresariales, si éstos se beneficiaron tanto como se pregona y si en algo varió la apremiante situación de los jornaleros agrícolas. El hecho de que muchas de estas asociaciones se hayan disuelto –como ocurrió con todas las demás asociaciones en la producción de frutas y hortalizas de Chiapas– parece confirmar su fracaso. También sería interesante analizar, a modo de comparación, otras experiencias de asociaciones en participación de la época salinista, en otras actividades agrícolas, y su posterior evolución. De acuerdo con la información de que dispongo, los esquemas de asociación en cultivos comerciales, basados en la idea de compartir las utilidades –muchos de los cuales gozaron de financiamiento oficial a través del FIRA (Fondos Instituidos en Relación con la Agricultura)–, en su mayoría no funcionaron y se fueron disolviendo con el paso de los años.

La falta de claridad y transparencia y la manipulación de la información, sin embargo, no significan que no haya que reconocer el interés del Grupo Pulsar en experimentar nuevas opciones y cierto riesgo financiero que asumió en su afán innovador, aunque a veces hiciera recaer los costos sobre los productores. El que haya experimentado en tierras nuevas, como Sonora, con módulos que sólo funcionaron dos temporadas; con nuevas variedades de tabacos en la costa de Chiapas; y que haya incursionado en el tabaco para puros en el sur de Veracruz y en regiones nuevas o en antiguas regiones abandonadas por otras compañías tabaqueras, es de resaltarse. Probablemente su gran aporte a la agroindustria tabaquera reside en su interés por impulsar la investigación agronómica, que generó una semilla de tabaco burley apta para las condiciones naturales del país. Aunque no la pudo llevar a

anual del precio del tabaco con las organizaciones representativas de los productores. De acuerdo con el ingeniero José Núñez Camarena, la cartera vencida de los productores con las cuatro empresas habilitadoras de Nayarit, desde que éstas asumieron la función de habilitar la producción de tabaco, en 1991, hasta enero de 1998, era de 46 millones de pesos corrientes, es decir más de 5 millones de dólares, de los cuales solamente la mitad se consideraba potencialmente recuperable (Mackinlay, 2001: 296).

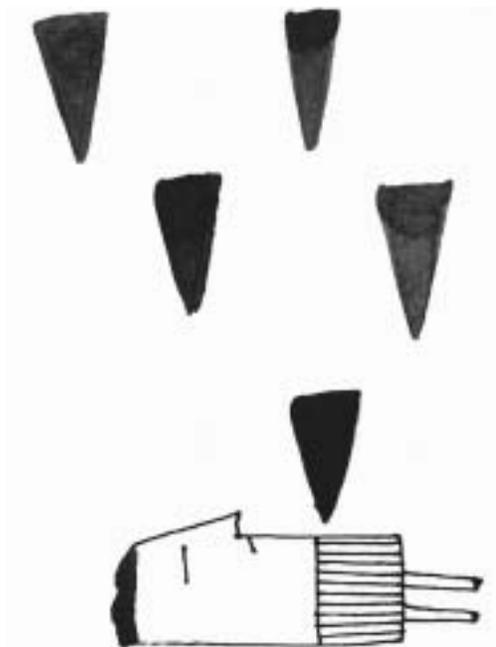
⁴² Este tipo de programas sociales se empezaron a desarrollar en Nayarit después de la era del Grupo Pulsar, impulsados por iniciativa de la BAT (Mackinlay, 2003). Para los huicholes, coras, tepehuanos y mexicanos que bajan de la sierra para contratarse en la cosecha del tabaco, véase también Pacheco Ladrón de Guevara (1998).

la producción, fue la BAT la que se benefició de ella. Esta semilla fue desarrollada por el CIICA y puesta en producción en el ciclo 1998-1999.

A partir del año 2001 el perfil político de Alfonso Romo decayó debido a que el Grupo Pulsar tuvo que pagar una enorme deuda cercana a los 1 500 millones de dólares, correspondiente a Séminis, una de las transnacionales productoras de semillas más importantes del mundo, cuyas ventas declinaron dramáticamente.⁴³ Sin embargo, en vez de retirarse del negocio de las semillas –cuestionado debido a la gran oposición que los cultivos transgénicos han suscitado en muchos países–, el Grupo Pulsar decidió mantenerse, lo cual lo obligó a deshacerse de sus empresas más redituables como Empaques Ponderosa (vendida en 200 millones de dólares) y Seguros Comercial América (vendida en 791 millones de dólares).⁴⁴ El CIICA, una institución que generaba pérdidas al Grupo Pulsar pero que Alfonso Romo se empeñaba en sostener debido a su gran interés en la investigación agrobiotecnológica, subsistió un tiempo más, pero finalmente fue cerrada en diciembre de 2002.

La BAT y la Philip Morris en la producción de tabaco desvenado

En los apartados anteriores mencioné que, a mediados de 1997, se realizó un cambio trascendental en la propiedad de los dos grandes complejos agroindustriales vinculados a la fabricación de cigarrillos al darse el retorno de los dos conglomerados tabaqueros más grandes del mundo a México.⁴⁵ En junio de ese año, la Philip Morris –primer conglomerado mundial– aumentó su participación en Cigatam de 39 a 59%, adquiriendo el control mayoritario de las fases industrial y de comercialización de la empresa, no así de la de producción de tabaco desvenado, respecto de la cual aumentó su porcentaje accionario; pero la mayoría siguió estando en manos del Grupo Carso, por lo que Tadesa permaneció sin grandes cambios. Un mes después, el Grupo Pulsar vendió, por la suma de 1 722 millones de dólares, a la British American Tobacco (BAT) –segundo lu-



gar a nivel mundial–, la totalidad de sus activos en la industria cigarrera, lo cual incluyó los relativos a la producción de tabaco desvenado, las instalaciones industriales y la infraestructura de comercialización de cigarrillos. Cabe notar que el grupo encabezado por Alfonso Romo era el decimoquinto fabricante de cigarrillos del mundo antes de esta venta.⁴⁶ Después de estas operaciones, el duopolio se mantuvo exactamente igual, si bien con diferentes dueños, reproduciendo la situación vigente en muchos países, particularmente en América Latina, donde estos dos gigantes acaparan buena parte de los mercados locales.

Los nuevos funcionarios de la BAT, después de evaluar la situación de la empresa que habían adquirido, se sorprendieron por los bajos niveles de calidad de la hoja producida y por los rendimientos en el campo. Este deficiente nivel productivo estaba compensado por un buen desempeño de Cigarrera La Moderna en la comercialización, el cual le permitía mantener todavía un poco más de la mitad del mercado nacional de cigarrillos durante el primer lustro de la década de los noventa,⁴⁷ además de que exportaba una cantidad

⁴³ Una versión bastante creíble que circula ampliamente es que Alfonso Romo se unió al movimiento de los regiomontanos que se opuso con éxito a la construcción de una monumental iglesia mormona en la ciudad de Monterrey, lo cual motivó en represalia un boicot fulminante de este grupo religioso, que tiene importantes nexos con el mundo financiero y de negocios estadounidense, en contra de Séminis, empresa con un buen desempeño hasta entonces.

⁴⁴ *El Economista*, 22 de mayo de 2001; *La Jornada*, 31 de mayo y 5 de junio de 2001.

⁴⁵ Estas transnacionales –sobre todo la BAT– habían sido en el periodo 1940-1970, es decir antes de la creación de Tabamex, dueñas de importantes activos de la agroindustria tabacalera, que fueron nacionalizados para crearse esta paraestatal.

⁴⁶ *La Jornada*, 23 de julio de 1997.

⁴⁷ Para ser más exactos, Cigarrera La Moderna acaparaba hacia mediados de los años noventa 53% de las ventas y Cigatam el restante 47% (Juvera Castañeda, 1996: 1 y 14-16).

considerable de cigarrillos, cuyos mercados principales eran los Estados Unidos y Canadá, con perspectivas de expansión prometedoras, particularmente hacia la zona de la Cuenca del Pacífico.⁴⁸ Esta posición en el mercado le facilitó al Grupo Pulsar negociar un excelente precio de venta de la compañía, disimulando que durante el último año había empezado a registrar una caída importante en sus utilidades y que estaba perdiendo la batalla en el mercado interno en contra de su principal rival: la marca Marlboro, del complejo Tadesa-Cigatam, que no frenaba su impresionante ascenso iniciado décadas antes.

La principal sorpresa de los nuevos ingenieros que asumieron la conducción de la fase de producción de campo fue que el Grupo Pulsar estaba mucho más lejos de lo que pensaban de los estándares mundiales. En esa área la situación de Tadesa era todavía peor. Una comparación de las estadísticas sobre rendimientos de los cuadros 1 (nacionales) y 3 (internacionales) es reveladora. La explicación más usual en ese tiempo era que los productores, particularmente los pequeños, todavía presos de la ineficiencia y el despilfarro de la época de Tabamex, eran poco aptos para adoptar la nueva cultura de la eficiencia y la productividad. De acuerdo con este tipo de argumentaciones, la resistencia al cambio de los ejidatarios estaba tomando más tiempo del estimado. Se decía que preferían continuar con las prácticas de la época de Tabamex de extraerle lo máximo a la habilitación sin invertir mucho tiempo en el terreno productivo, embolsándose los salarios con el mínimo esfuerzo posible y desviando los insumos pagados por la empresa hacia otros cultivos o vendiéndolos clandestinamente, en vez de aplicar de manera adecuada el paquete tecnológico para empezar a vivir de utilidades bien ganadas. Como en los módulos agroindustriales no era posible plantear ese tipo de argumentos, pues el control de la habilitación había pasado a manos de la empresa, se decía que los productores encontraban dificultades para trabajar en equipo y se oponían a que la administración emplease las transplantadoras mecánicas y sobre todo las cultivadoras automáticas.⁴⁹

No se pone en duda que un número importante de productores en todas las regiones se resistieron durante un buen tiempo a cambiar y mantuvieron actitudes

improductivas heredadas de la época de Tabamex, pero había quienes se esforzaban realmente por cumplir todas las especificaciones y no lograban obtener buenos resultados y calidades. No pocos productores de todas las compañías, después de un tiempo de hacer el intento, se empezaron a dar cuenta de que tratar de desarrollar al máximo la eficiencia y la productividad –que llamaré *enfoque productivista*– no reeditaba porque no se reflejaba en pesos contantes y sonantes al recibir sus liquidaciones. Tal fue el caso, por ejemplo, del señor Alfonso Langarica, de Nayarit, único socio de un módulo de fuerza de trabajo asalariada, quien se cansó de cumplir al pie de la letra las indicaciones de los supervisores de la empresa, ya que nunca se acercó a los resultados que se suponía debía obtener, hasta que finalmente decidió cerrar su módulo cuando la BAT asumió la conducción del proceso productivo.⁵⁰

Es cierto que durante la era del Grupo Pulsar no se registraron cancelaciones de contratos de módulos enteros, a lo sumo hubo sólo algunos abandonos de ejidatarios individuales en los módulos de fuerza de trabajo campesina. Sin embargo, como ya vimos en otro apartado, no es que generaran gran entusiasmo, sino que algo se obtenía de utilidades, por más magras que fuesen, gracias en buena medida a que la empresa clasificaba mejor los tabacos de hornos para sostener su experimento de trabajo en grandes superficies compactas; además, las “pequeñas ventajas” y la ausencia de alternativas alimentaban una actitud conformista y poco estimulante para adoptar el enfoque productivista. De hecho, en Nayarit se siguieron formando módulos durante la temporada inmediata posterior a la venta de los activos del Grupo Pulsar a la BAT. Fue hasta el ciclo agrícola 1997-1998 cuando, a pesar de haberse registrado un alto promedio de utilidades en el tabaco para hornos (véase cuadro 2), que se presentaron rupturas totales de los contratos. En esa temporada, Agroindustrias Moderna endureció sus criterios de recepción y empezó a recibir de acuerdo con el contrato, lo cual enfureció a los socios productores que habían pensado por fin obtener utilidades cercanas a sus expectativas. Perder los privilegios que tenían en esta variedad de tabaco y ser clasificados como todos los demás productores de las otras tres variedades determinó que por lo menos dos módulos decidieran terminar la relación de asociación.

⁴⁸ Las exportaciones de cigarros producidos en México aumentaron de 8 millones 788 mil dólares en 1990 a 31 millones 345 mil dólares en 1995 (datos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial presentados en Juvera Castañeda, 1996: 71). Aunque estas cifras no están desglosadas por compañías e incluyen también la exportación de puros, buena parte correspondía a Cigarrera La Moderna.

⁴⁹ En este párrafo presento una síntesis de los argumentos vertidos por diversos funcionarios de Agroindustrias Moderna y Tadesa, tanto de Nayarit como de Chiapas, recogidos entre 1994 y 1998, algunos de ellos ya comentados en el presente trabajo.

⁵⁰ Entrevista realizada en la ciudad de Santiago Ixcuintla, Nayarit, el 7 de diciembre de 2001.

También empezaron a aflorar otros síntomas de descomposición, particularmente en Tadesa, cuando en el transcurso del 2001 circularon versiones de que había un alto nivel de corrupción, y que por esta razón la empresa despidió a varios ingenieros, algunos de los cuales habían trabajado en la recepción del tabaco y otros habían sido gerentes de unidades regionales. Para muchos esto no hacía más que confirmar sus sospechas, ya que apenas transcurridas una pocas temporadas después de la privatización de Tabamex, un buen número de productores empezó a notar que algunos que no hacían adecuadamente las labores productivas obtenían buenas clasificaciones para sus tabacos, mientras que quienes sí se esforzaban por cumplir con todas las especificaciones de cualquier forma obtenían calidades y pagos bajos. Cabe agregar que las sospechas sobre actos de corrupción no llegaron a Agroindustrias Moderna.⁵¹

La BAT inició la reestructuración de Agroindustrias Moderna en la costa de Chiapas, la región menos productiva, a la cual los funcionarios de Pulsar, después de intentar diversas fórmulas de asociación y variedades de tabaco, terminaron atribuyendo condiciones climatológicas desfavorables. Las dos compañías estaban por abandonar ese estado, y en los hechos Tadesa terminó por retirarse, después de la temporada 2000-2001. La primera medida que la nueva administración tomó fue desmantelar los módulos agroindustriales, que eran la única modalidad organizativa; ello incluyó tanto a los módulos de propietarios privados como a los basados en intermediarios arrendadores de tierras. El cultivo del tabaco virginia sarta sol fue descontinuado y se mantuvieron únicamente las variedades burley, las cuales históricamente habían demostrado ser las que mejor se adecuaban a las condiciones naturales de la región. La empresa volvió a entablar relaciones con pequeños productores que antes habían trabajado con Tabamex, pero esto no significó restablecer su relación con la organización de productores del estado de Chiapas, de la que se había separado a principios de los noventa, pues prefirió continuar contratando en forma individual cada productor.⁵²

En su diagnóstico de los módulos agroindustriales, los ingenieros de la BAT opinaron que la escala de pro-

ducción no era el problema central, como consideraba el Grupo Pulsar. Por el contrario, según ellos resultaba del todo irracional aventurarse a formar grandes módulos de 60 hectáreas si no se aprendía a manejar adecuadamente tres hectáreas. La misma BAT habilita en otros países a productores que cuentan hasta con 100 hectáreas, pero éstos tienen la suficiente “capacidad administrativa” para desempeñarse de manera adecuada en tal escala, es decir, pueden disponer de insumos y fuerza de trabajo sin retraso y realizar todas las labores agrícolas a buen tiempo y de forma óptima. Los propietarios privados e intermediarios arrendadores de tierras contratados por el Grupo Pulsar habían demostrado no poder cumplir con tales requerimientos; por ello la BAT empezó a incorporar a pequeños productores, muchos de los cuales tenían una *cultura tabaquera*, o sea, conocimientos previos del manejo del cultivo. Además, por lo general estaban asentados en las tierras más aptas para la planta del tabaco. Después de habilitarlos con cinco hectáreas, si no pudieron producir satisfactoriamente, se les redujo la habilitación a tres, y sólo se les aumentó de acuerdo con la capacidad administrativa que demostraran haber adquirido con el paso del tiempo y en función de su disponibilidad de tierras.⁵³

En escasos dos años, el ingeniero costarricense Hugo Morales, después de despedir a buena parte del equipo de trabajo anterior y capacitar a los ingenieros de campo con los que se había quedado, logró duplicar los rendimientos de un promedio de 1.4 toneladas por hectárea a 2.8, con buenas calidades. A su vez, haciendo un esfuerzo importante de capacitación de los productores mediante técnicas audiovisuales novedosas y otras, éstos empezaron a obtener entre 10 000 y 15 000 pesos de utilidades por hectárea, en vez de las bajísimas utilidades de antes, sin necesidad de elevar los precios al productor.⁵⁴ Al igual que en la época de Pulsar, los nuevos funcionarios consideraban que la única manera de mejorar las cosas era ofreciendo un negocio redituable donde las dos partes ganaran, pero en esta ocasión iban más allá del discurso. Sin embargo, también planteaban que con tan sólo dos o tres hectáreas de tabaco no se podía pretender establecer un medio de vida único, como muchos tabaqueros habían

⁵¹ Entrevista con el ingeniero Federico Langarica Chavarin, presidente del Consejo Administrativo de la ARIC de Nayarit, Tepic-Santiago Ixcuintla, Nayarit, diciembre de 2001.

⁵² En esta región, la asociación local de los pequeños productores se debilitó enormemente después de su conflicto con Agroindustrias Moderna en 1994, y quedó como interlocutora de un muy reducido número de productores con Tadesa, para después desaparecer cuando esta última empresa se retiró del estado en el año 2001. Aquí, el Grupo Pulsar primero y su sucesora, la BAT, negocian las condiciones contractuales en forma individual con cada productor. Para un análisis de las organizaciones de tabaqueros, véase Mackinlay (1998).

⁵³ Entrevistas con los ingenieros Hugo Morales y Armando Espinosa, Santiago Ixcuintla, Nayarit, el 4 de diciembre de 2001.

⁵⁴ Información recabada durante el trabajo de campo realizado en diciembre de 2002.

estado acostumbrados en épocas de Tabamex y anteriores, sino que había que trabajar otras tierras o desempeñarse en otras actividades complementarias.

Con este modelo el trabajo empezó a realizarse en forma más cuidadosa, en virtud de que quienes se ocupan de hacer las tareas más importantes –los productores y sus familiares y no el jornalero agrícola externo– también se interesan en obtener buenos resultados en una superficie manejable para ellos. Después de cerrar su módulo, la doctora Vilchis rentó parte de su finca, con los servicios de riego y la superficie pavimentada donde habían estado instalados los hornos, a seis pequeños productores guatemaltecos. En la primera temporada (1999-2000) sus inquilinos cultivaron un promedio de ocho hectáreas, pero para la siguiente se redujo a cinco. Al finalizar obtuvieron utilidades decorosas, no obstante haber pagado una renta de entre 1 500 y 1 800 pesos por hectárea (temporadas 1999-2000 y 2000-2001). Hacia diciembre del año 2002 solamente quedaban tres productores repartidos en un total de 17 hectáreas.⁵⁵

Cierto es que la duplicación de los rendimientos en Chiapas se debió en parte a una actualización óptima de la BAT en cuanto a los métodos de cultivo más modernos, a su mayor experiencia con respecto a la organización de los productores basada en estrategias variables de acuerdo con las circunstancias de los numerosos países donde opera, y a sus mejores métodos para transferir la tecnología. Sin embargo, un elemento primordial para explicarla es la nueva semilla de tabaco burley elaborada en el CIICA. Desarrollada por medio de técnicas de mejoramiento genético tradicionales,⁵⁶ adaptada a las condiciones agronómicas específicas del país, uno de los atributos de la nueva planta híbrida es su considerable resistencia a las enfermedades, en particular al moho azul, plaga que ha causado estragos en Nayarit desde 1996. Producida antes de que esta institución cerrase sus puertas en diciembre de 2002, no se pudo obtener una variedad similar para los tabacos del tipo virginia.

En Nayarit la reestructuración productiva esperó dos o tres años, pues la BAT prefirió iniciar el proceso en Chiapas. En la costa norte primero se eliminaron los módulos agroindustriales más fáciles de desaparecer, es decir, aquellos cuyos socios propietarios privados plantearon menores dificultades para disolver

la sociedad. En otros donde este tipo de negociación no fue posible se pretendió continuar igual hasta el fin de los contratos, aunque los nuevos ingenieros responsables empezaron a recortar las superficies menos aptas, que representaban un verdadero lastre, y a tomar una serie de medidas para mejorar los métodos del cultivo y la productividad. Entre éstas, se aumentó el uso de transplantadoras mecánicas y cosechadoras automáticas, considerando el alza del precio de la mano de obra que empezó a fines de la década de 1990. Asimismo, como en Chiapas, el consumo de insecticidas y funguicidas pasó de un promedio de ocho kilogramos por hectárea de ingrediente activo a alrededor de 3.7. En la región Costa Sur, en la zona administrativa de Las Varas, donde se cultiva el burley sombra mata y los contratos se hacen únicamente con pequeños productores, las diversas medidas tomadas, combinadas con la introducción de la nueva variedad híbrida, redituaron también un impresionante aumento de los rendimientos de los agricultores de la BAT, que incrementaron su promedio de dos toneladas por hectárea en la temporada 1999-2000 a 2.7 en la siguiente.⁵⁷ En contraste, con el virginia hornos seco, aunque se registró cierto incremento, los rendimientos no tuvieron una evolución tan espectacular debido a que no se desarrolló una nueva variedad, como en el burley; además se inició un enfrentamiento con los socios productores de los módulos –tanto ejidatarios como pequeños propietarios– que no termina, pues siguieron quejándose de la dureza de la BAT en cuanto a la recepción, que según ellos no les permite obtener utilidades adecuadas.

Habrá que esperar algunas temporadas más para evaluar cabalmente los resultados de la nueva reestructuración que está emprendiendo la BAT en Nayarit, pero la idea de sus funcionarios no es establecer grandes módulos en superficies compactas y con un control absolutamente centralizado del proceso productivo. Sólo si los propios productores deciden y pueden mantener los módulos una vez que hayan comprado toda la infraestructura se les mantendrá. En el tabaco para hornos proyectan retomar el sistema tradicional de habilitaciones individuales de pequeños ejidatarios, como nunca se dejó de hacer con las otras tres variedades. Tienden a pensar que la habilitación óptima para los productores campesinos de México es de aproximadamente tres hectáreas, considerando su capacidad de

⁵⁵ Entrevista con el productor guatemalteco Gildardo Barrios, rancho La Victoria, Municipio de Frontera Hidalgo, Tapachula, Chiapas, 7 de diciembre de 2002.

⁵⁶ Todos los funcionarios y científicos entrevistados han negado rotundamente que se trate de una variedad transgénica, cuyo cultivo está prohibido en México.

⁵⁷ Entrevista con el ingeniero Miguel Ángel Perrusquía, gerente de la BAT de la región Las Varas entre 1997 y 2001, posteriormente nombrado gerente de la zona Chiapas, a partir del año 2001. Tapachula, Chiapas, 7 de diciembre de 2002.

hacer las tareas requeridas y de disponer de la fuerza de trabajo oportunamente, que es un factor de crucial importancia.⁵⁸ Esta estrategia se asemeja a la de Tadesa en que no busca involucrarse demasiado en el proceso productivo y permite que los productores se organicen con sus propias dinámicas grupales y sociales, pero a diferencia de aquélla no los abandona a su suerte, sino que además de capacitarlos mantiene sobre ellos una eficaz supervisión y control. También habrá que tomar en cuenta la actitud de un actor inexistente en Chiapas: la ARIC, organización de productores con la cual no va a ser fácil romper, como sucedió en ese estado, sino que la BAT se verá obligada a convivir con ella, pues negocia las condiciones contractuales comunes a todos los tabaqueros del estado.

En cuanto a Tadesa no ha emprendido mayores cambios en sus métodos productivos, ni ha experimentado con variedades mejor adaptadas a las condiciones agronómicas de las regiones donde trabaja debido a que nunca se preocupó por desarrollar investigación agronómica. En la temporada 2000-2001 se encontraba en una situación muy difícil desde el punto de vista productivo, lo que aunado a su desprestigio por rumores sobre actos de corrupción determinó que sus rendimientos fuesen sumamente bajos y que los productores estuviesen renuentes a firmar contratos con ella para la siguiente temporada, a pesar de haber ofrecido mejores precios que las otras tres compañías; en consecuencia, debía recurrir a la importación de cantidades crecientes de tabaco para abastecer sus fábricas. Paradójicamente, lo que salva al complejo Tadesa-Cigatam son los cigarrillos Marlboro, que han avanzado de forma impresionante en los últimos años en la preferencia de los consumidores, por lo cual los altos costos en la producción de campo pueden ser compensados con las grandes utilidades en la comercialización.

En contraste, si bien el complejo Agroindustrias Moderna-BAT produce con mayor eficiencia la materia prima, ha perdido una porción importante del mercado de cigarrillos. Internamente, sus ventas mantuvieron la tendencia a la baja registrada en la década de 1990, tendencia acentuada a principios del año 2000 con la constatación de que las marcas de Cigarrera La Moderna tan sólo controlaban 43% del mercado nacional de

cigarrillos, y habían perdido 10% en relación con el año 1995. Las crisis que por distintos motivos aquejan a las dos empresas determinaron una alarmante baja de la superficie habilitada, que pasó de 25 710 hectáreas contratadas en la temporada 1998-1999 a 20 576 en la de 1999-2000, y a 15 505 en 2000-2001 (ARIC, 2001).⁵⁹

Observaciones finales: la importancia de la investigación agronómica y de la producción con niveles adecuados de eficiencia y productividad

Entre 1972 y 1990 Tabamex desarrolló una sólida infraestructura de investigación agronómica-genética que le permitió almacenar un importante banco de germoplasma y desarrollar semillas híbridas mejoradas genéticamente. En cuanto a las variedades burley y virginia, las semillas básicas siempre se importaron, pues se deseaba producir una planta con características y patrones de calidad parecidos a las de sus regiones de origen en los Estados Unidos. En estos casos, el trabajo del área de investigación de Tabamex consistió en adaptar estos tabacos rubios no originarios de México para que fuesen resistentes a determinados parásitos y enfermedades de las plantas y que se obtuviesen cada vez mayores índices de productividad. Lo mismo se hacía con las variedades nativas de tabacos oscuros, como el jaltepec y el habano, excepto que en éstos las semillas básicas provenían de diversas regiones del Golfo de México (Tabamex e INEGI, 1989: 54).

Cuando sobrevino la privatización de esta empresa paraestatal en 1990, existió un plan gubernamental que intentaba salvaguardar y sostener este esfuerzo de investigación. El primer proyecto de desincorporación (privatización) elaborado por la Secretaría de Agricultura en 1989 planteó la idea de formar un "Instituto del Tabaco, el cual será creado por las compañías cigarreras y asegurará el desarrollo de nuevas tecnologías, la producción de la semilla y la distribución de ésta, entre otras funciones" (Saldívar, 1991: 125-127). Sin embargo, este planteamiento no era viable debido a la competencia prevaleciente entre las cuatro empresas habilitadoras que no deseaban compartir sus secretos

⁵⁸ *Idem.*

⁵⁹ La información que empleo en el presente artículo proviene de los trabajos de campo que realicé hasta fines de 2001 en Nayarit y fines de 2002 en Chiapas, pero me he enterado de que en el año 2004 la mitad de los módulos, tanto de ejidatarios como de propietarios privados, habían dejado de funcionar. Los socios, en rebeldía con la BAT, aun cuando no habían terminado de pagar la infraestructura, unilateralmente decretaron que ésta les correspondía y dispusieron de ella, para lo cual rentaron la maquinaria y el equipo agrícola. Mantienen el control de los hornos, pero no los utilizan porque, como es lógico, no disponen de habilitación para producir tabaco, ni nadie se los compraría en caso de financiarlo ellos mismos. Por razones políticas, la BAT no ha procedido en contra de ellos, por lo que se mantiene una suerte de tregua cuyo desenlace es incierto.

de investigación. Finalmente fue desechado, pero cada una de ellas adquirió el compromiso de cumplir los objetivos recién expuestos desarrollando su propia infraestructura (Mackinlay, 1998: 218-221).

De las dos cigarreras, solamente La Moderna realmente cumplió sus compromisos, y lo hizo a través del CIICA, donde se llevó a cabo una destacada investigación agronómica durante los años noventa, en varias líneas agrícolas que incluyeron frutas, hortalizas y especies forestales. La investigación sobre el tabaco, estratégica desde un principio, se redimensionó a mediados de esa década con la aparición del moho azul, un hongo muy común en toda la zona del Caribe y en el Golfo de México, pero que nunca había constituido una plaga en Nayarit, centro muy importante de la producción de tabacos rubios. Como acabo de plantear, el esfuerzo fructificó con el desarrollo de plantas adaptadas a las condiciones agronómicas de México en las variedades burley semisombra y burley sombra mata, resistentes a este hongo, pero no dio resultados satisfactorios en las variedades virginia sarta sol y virginia hornos seco.

Con el cambio de propiedad de la industria cigarrera de 1997, la BAT decidió seguir contratando los servicios de investigación del CIICA relacionados con el tabaco, que fue cuando se obtuvieron las nuevas semillas híbridas burley. Después del cierre de esta institución en diciembre del año 2002, esta transnacional cigarrera decidió sostener a un pequeño grupo de especialistas en mejoramiento genético para continuar con los experimentos, tanto de burley como de virginia, pero en una escala mucho más reducida, con menor presupuesto y pocos medios para investigar. A pesar de que la BAT mostró signos de descontento por haber comprado Cigarrera La Moderna y sus filiales a un precio tan alto, por lo menos debe agradecer su aporte relacionado con las semillas burley.

Cigatam-Tadesa, por su parte, mantuvo sólo una pequeña infraestructura de campos experimentales y demostró poco interés en desarrollar seriamente este tipo de investigaciones; probablemente supuso que no había que hacer mayores esfuerzos para adaptar la semilla estadounidense. No pudo más que enfrentar las consecuencias de su falta de previsión cuando sus plantas empezaron a mostrar serias limitaciones a partir de la segunda mitad de la década de 1990, no sólo en cuanto a su vulnerabilidad frente al moho azul y otras plagas, sino también debido a sus bajos rendimientos agrícolas, tanto en Nayarit como en Chiapas.⁶⁰

El resultado positivo, que contribuyó a la impresionante elevación de los rendimientos en los tabacos burley (Agroindustrias Moderna), y el negativo, reflejado en la debacle más completa desde el punto de vista de la producción agrícola (Tadesa), muestran la importancia de sostener la investigación agronómica nacional. Para ello es menester contar con instalaciones adecuadas y equipos de trabajo consolidados, que permitan desarrollar y sostener los experimentos y líneas de investigación necesarios para modificar la estructura genética de las especies vegetales. Por otra parte, la investigación encabezada por la iniciativa privada es muy vulnerable, ya que está expuesta a las prioridades que dictan los intereses comerciales y a su suerte, aunque esto es preferible a que no exista ninguna investigación. Lo óptimo, sin duda, sería que el Estado hubiese preservado una infraestructura de investigación mucho más importante de la que mantuvo, o que se desarrollasen convenios con las universidades y centros de investigación de nuestro país para sumar esfuerzos. Esto no sólo con objeto de planificar y tomar medidas de largo plazo, sino también para apoyar a la iniciativa privada y al sector social campesino en proyectos que, por su costo elevado, no pueden financiar.

Únicamente poderosos conglomerados empresariales pueden darse el lujo de sostener una estructura de investigación de excelencia, como fue el caso del Grupo Pulsar en los noventa; empero, esto duró poco debido a las limitaciones financieras comentadas a lo largo del presente trabajo. Después del cierre del CIICA en diciembre de 2002, si bien algunas investigaciones sobre la planta de tabaco se aprovecharon y se mantiene cierta continuidad, la BAT no está dispuesta a invertir en este campo como antes lo hacía el Grupo Pulsar y como lo hizo en su época Tabamex. Para ejemplificar cuál podría ser la racionalidad de una empresa transnacional es probable que, en sus cálculos de costo-beneficio, a la BAT y al Grupo Carso asociado con la Philip Morris les resulte menos costoso importar los tabacos desvenados que no pueden producir eficientemente en México que desarrollar la investigación requerida para solucionar el problema. Por el contrario, desde un punto de vista nacional, la existencia de investigación agronómica, además de generar fuentes de trabajo para científicos y técnicos, la revitalización de la producción de tabaco desvenado, tanto para cubrir las necesidades internas como para exportar, produciría más divisas y empleo de productores, jornaleros,

⁶⁰ Por cierto, en el medio tabaquero nayarita se responsabiliza a Tadesa de la propagación del moho azul en la temporada 1996-1997, debido a su deficiente cuidado en el manejo de los planteros.

obreros y obreras de las desvenadoras y de las fábricas de cigarrillos y de numerosas personas involucradas en la cadena de producción-distribución.

Al Estado mexicano, con su enfoque radicalmente privatizador, no le interesa el desarrollo agronómico. El proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2004 pretendía desaparecer las pocas instituciones de investigación que quedan en el sector público: el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), el Colegio de Posgraduados de Chapingo, el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA), el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural), el Instituto Nacional de la Pesca (INP) y la Comisión Nacional de Zonas Áridas (Conaza). Numerosos académicos y científicos han advertido ampliamente que puede llegarse a una situación en la cual las semillas existentes estén en desuso, la biodiversidad mermada y los cultivos afectados desaparezcan. Pero aun cuando no se llegue a estos extremos (que algunos podrían calificar de apocalípticos), la ausencia de una visión estratégica de promoción de la tecnología agrícola nacional afecta negativamente la eficiencia y la productividad tan insistentemente mencionadas en los discursos de los empresarios y del actual gobierno,



pues si no se dispone de semillas y plantas adecuadas no es posible competir e incursionar en los mercados internacionales.

Esto le sucede a la compañía Tadesa (en los tabacos burley y virginia), y en parte a la misma Agroindustrias Moderna (en los tabacos virginia), que deben importar ciertos tipos de tabaco desvenado por su incapacidad –y a veces falta de voluntad– de producirlos internamente. Ello no sucedía en México desde la década de los sesenta; empezó a ocurrir en los noventa con la importación de limitadas cantidades de tabacos especiales, como el tabaco aromático, y de no tan desdeñables cantidades de tabaco oscuro que bien podrían haberse generado en Veracruz, donde la producción de estas variedades de tabaco casi ha desaparecido de este otrora importante estado tabacalero. La importación se está generalizando en el primer lustro del siglo XXI, no obstante existir las condiciones agroecológicas adecuadas y toda una tradición tabacalera, no sólo en Nayarit sino también en otras regiones del país. Estamos frente a uno de los resultados desafortunados de la privatización a ultranza. Es posible adquirir en el extranjero tecnología para desarrollar los sectores industrial y de servicios sin que su adaptación sea demasiado problemática, pero definitivamente no se puede fincar un proyecto de desarrollo rural con base en la importación de tecnología agrícola, forestal y pecuaria; este aspecto debe centrarse en las especificidades de las condiciones naturales de cada nación.

Pero no todo depende de la calidad de la semilla y de los insumos en general, el problema también está relacionado con la capacidad de los agricultores para producir en forma eficiente. Mi primera explicación sobre la dificultad de elevar los rendimientos y la calidad del tabaco durante la época de los grupos Pulsar y Carso la atribuía a una repartición salomónica de las responsabilidades entre los productores y las empresas. Pensaba que a los primeros no les convenía desarrollar un enfoque productivista debido a los bajos precios pagados al productor, pero que de todas maneras mantenían una enorme resistencia a ser eficientes y productivos. Pensaba que esta actitud se había derivado de las costumbres adquiridas durante el intervencionismo estatal de los setenta y ochenta, durante la época de Tabamex, e incluso antes, que los hizo proclives a tomar la habilitación del tabaco sin mayor responsabilidad y sin que fuera necesario hacer un esfuerzo por elevar la productividad y la calidad (Mackinlay, 2001).

La experiencia de los productores de BAT en Chiapas a fines de la década de 1990, la de los ejidatarios de Las Varas, y de otras que no he referido –como la de productores de tabacos oscuros del norte y el sur de Veracruz, y los de una nueva zona abierta al cultivo en el

municipio de Jala, Nayarit– modificaron parcialmente esta percepción, ya que estos productores aumentaron sustancialmente sus rendimientos, la calidad del producto y sus utilidades cuando adoptaron un enfoque productivista, no obstante que los precios no cambiaron (lo cual no significa que hayan sido justos o que no pudieran ser más elevados) ni se apoyaron en nuevas semillas. Por otra parte, en efecto, un buen número de productores se niegan a adoptar tal enfoque y sólo cultivan tabaco para mantener la prestación del seguro social; no se interesan en la producción eficiente pues tendrían que realizar un mayor esfuerzo de aprendizaje y dedicar más tiempo de trabajo en sus parcelas. Si desean mantenerse en la producción de tabaco, para ponerlo en términos de la sociología del trabajo, deberán desarrollar una mayor *implicación* en el terreno productivo o tenderán a perder las habilitaciones.⁶¹ Asimismo, para los que estén dispuestos a hacerlo, es preciso que las empresas habilitadoras aprendan a producir en condiciones competitivas y a transferir la tecnología a terceros, lo cual no sucedió con las transnacionales mexicanas Pulsar y Carso que, como se demostró en este artículo, fracasaron en estos aspectos.

Cabe añadir que el Estado mexicano poscardenista tampoco había logrado generar las condiciones propicias para el desarrollo de un enfoque productivo basado en la eficiencia y la productividad de los productores agrícolas. Desafortunadamente, la Reforma Agraria mexicana, en el periodo 1940-1992, en su intervención dirigida a los grupos sociales rurales menos favorecidos, privilegió el factor del control político ligado a obras de beneficio social y descuidó la educación en general, particularmente la capacitación productiva de los pequeños productores campesinos, tanto ejidatarios como propietarios privados minifundistas. Aunque se formaron instituciones educativas, de investigación, de capacitación, de organización, financieras, crediticias y diversos organismos de fomento, éstos tuvieron un efecto limitado en el desarrollo de tecnología adecuada a las circunstancias del país y en el apoyo a este tipo de productores para vincularlos exitosamente con el mercado.

Uno de los problemas fue que, en vez de promover el surgimiento de una clase campesina próspera, las actividades que requerían una actitud de vanguardia

se dejaron en manos de medianos y grandes empresarios agrícolas. Sin embargo, éstos tampoco desarrollaron un enfoque auténticamente productivista porque se les permitió refugiarse en la comodidad de los subsidios gubernamentales en un contexto de economía cerrada, sin exigírseles trabajar de acuerdo con los estándares de productividad que adoptaban los productores de otros países. En el contexto de una economía abierta, todo se vuelve en extremo difícil debido a que la elevación de la eficiencia y la productividad debe desarrollarse bajo condiciones de presión motivadas por la importación de los mismos productos que producen a precios más competitivos. En consecuencia, se constriñe a los productores a fincar su competitividad en los bajos salarios prevalecientes en el medio rural o en condiciones naturales excepcionales, mas no en el desarrollo tecnológico.

El enfoque productivista o, todavía más, la *cultura de la eficiencia y la productividad*, considerando que implica un cambio de mentalidad muy profundo, parece encontrar serias barreras (¿culturales?) para desarrollarse lo suficiente, a pesar de haberse convertido en una de las justificaciones principales y en un planteamiento normativo fundamental de las transformaciones neoliberales promovidas en las últimas décadas. Esta observación parece aplicarse tanto a la Secretaría de Agricultura, que piensa que la mejor política tecnológica es la ausencia de la misma,⁶² como a ciertas corporaciones agrícolas grandes, sobre todo al complejo Tadesa-Cigatam-Philip Morris, en nuestro caso. Para ser justos con el Grupo Pulsar, no se le puede reprochar el no haber intentado desarrollar un enfoque productivista, sino acaso solamente que fracasó al tratar de aplicarlo a la producción de campo. Por otra parte, este grupo empresarial mostró mejores resultados en lo relativo a la investigación agronómica. No se puede descartar que, de haber continuado en la actividad tabacalera, hubiese podido rectificar el rumbo en la producción agrícola. En cuanto a los medianos y pequeños productores algunos se interesan y otros no, pero tal enfoque podría desarrollarse si existieran las instituciones y las condiciones mínimas que lo permitiesen.

Un síntoma de esta falta de preocupación sobre el asunto de la eficiencia y la productividad es que ha sido objeto de poca atención en los estudios rurales

⁶¹ No pretendo condenar o calificar de retrógrada tal actitud, me limito a observarla. Puede incluso tratarse de una elección fundamentada en que los agricultores consideran que una mayor dedicación en el terreno productivo no reditúa de manera satisfactoria el esfuerzo adicional, el cual probablemente se reserva para otros cultivos y actividades. Para el concepto de implicación aplicado a la sociología rural, véase Lara (1998).

⁶² Cada vez con más frecuencia, cuando se plantean problemas, los funcionarios públicos simplemente sugieren a los productores afectados “cambiar de giro si ya no les resulta rentable”, en vez de buscar soluciones. Un ejemplo de esta situación ocurrió con el titular de la Secretaría de Agricultura, Javier Usabiaga, en fechas recientes, refiriéndose a los productores de leche (*La Jornada*, 27 de junio de 2004).

mexicanos. En las décadas de 1970 y 1980 estuvo totalmente ausente de ellos, mientras que en la de 1990 se reforzó todavía más la idea de que era un asunto de los empresarios agrícolas y no de los campesinos. Las investigaciones sobre el campo y los productores rurales históricamente se han centrado en el estudio de la economía campesina, la agricultura empresarial, la relación entre ambas, las políticas macroeconómicas y sectoriales, las luchas y los problemas sociales y políticos, la cuestión agraria, el indigenismo y, últimamente, en la situación de los pueblos indígenas con nuevos temas como la apropiación de sus territorios ancestrales y la conquista de la autonomía. Pero poco se aborda como una cuestión central el aspecto de la ineficiencia y la incapacidad de producir con elevados rendimientos, lo cual afecta no sólo a los pequeños productores campesinos sino también a muchos empresarios e incluso a algunas grandes corporaciones agroindustriales, tal como se advierte en este artículo. En la actualidad, el estudio de la eficiencia y la productividad sigue ausente de los estudios académicos sobre el campo, no obstante que es más importante que muchos otros para explicar la endémica crisis y la lacerante pobreza vigentes. Si de defender la agricultura campesina se trata, y mucho más la autosuficiencia alimentaria, es absolutamente necesario dar curso a esta cuestión.

Es verdad, y muchos académicos concuerdan con ello, que el medio natural inestable e incierto de la agricultura justifica la necesidad de los subsidios agrícolas, y aún más en países como México, donde los sectores rurales enfrentan una competencia desigual con países altamente desarrollados, en especial los Estados Unidos y Canadá, socios comerciales cuyos agricultores gozan de subsidios sustancialmente más elevados. Sin embargo, no se trata de retornar a una situación en la cual los fondos gubernamentales subsidien la ineficiencia e incluso la pobreza, como sucedía en la época del intervencionismo estatal, dado que no solucionaría un problema cuya única salida perdurable consiste en elevar en forma sostenida los niveles educativos y de vida de las clases populares rurales. El éxito de ciertos países del sureste asiático, por ejemplo Taiwán y Corea del Sur, está íntimamente vinculado con una política de apoyo a la agricultura y con el desarrollo de una clase de pequeños productores prósperos que se beneficiaron de una importante y efectiva transferencia de tecnología a partir de los años cuarenta (Hayami y Ruttan, 1989; Powelson y Stock, 1990). Por otra parte, si los pequeños productores son capaces de producir en forma eficiente, con elevados rendimientos, pueden, aun sin recibir subsidios, defenderse mucho mejor en el mercado de las cada vez más duras condiciones de competitividad prevalecientes.

Por último, una cultura de la eficiencia y la productividad no tiene que ser sinónimo de una cultura empresarial egoísta; tampoco está necesariamente vinculada con una mentalidad de despilfarro y abuso de los recursos naturales, ni reñida con una actitud social y solidaria de los productores hacia sus comunidades; todo depende de cómo se promueva y de cómo sea asimilada. En contraste, su desarrollo sí representa, en el mundo actual, una condición indispensable para la generación de una clase de pequeños y medianos productores autosuficientes y prósperos. Otra de las dificultades al haber dejado la tecnología y su transferencia a los grandes consorcios nacionales y transnacionales es que hay menos garantías de poder promover un enfoque social-comunitario y ambientalista más amplio. Sin pretender idealizar a los pequeños y medianos empresarios agrícolas nacionales y a los campesinos ahora desplazados por las políticas neoliberales, pienso que en virtud de residir permanentemente en sus regiones, con ellos será más fácil construir un futuro sustentable en lo social y en lo económico que con compañías tendientes a ver en el campo sólo un negocio.

Bibliografía

- ASOCIACIÓN RURAL DE INTERÉS COLECTIVO (ARIC)
 1998 *Información estadística anual sobre la agroindustria tabacalera de Nayarit*, Asociación Rural de Interés Colectivo Esteban Baca Calderón, Tepic.
 2001 *Información estadística anual sobre la agroindustria tabacalera de Nayarit*, Asociación Rural de Interés Colectivo Esteban Baca Calderón, Tepic.
- CARTON DE GRAMMONT, HUBERT
 1992 "Los actores sociales en el campo mexicano frente al TLC", en Alejandro Encinas, Juan de la Fuente y Horacio Mackinlay, coords., *La disputa por los mercados. TLC y sector agropecuario*, Cámara de Diputados/Diana, México.
- GARZA, LAURA ELENA, Y MARÍA LUISA GONZAGA
 1992 "Vaquerías. Proyecto piloto de la renovación agraria", en *Cuadernos Agrarios*, Nueva época, año 2, núms. 5-6, mayo-diciembre.
- HAYAMI, J., Y V. RUTTAN
 1989 *Agricultural Development: an International Perspective*, John Hopkins University Press.
- JUVERA CASTAÑEDA, KARLA MALO
 1996 "La industria cigarrera en México", tesis de licenciatura en Economía, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México.
- LARA FLORES, SARA MARÍA
 1998 *Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización del trabajo en la agricultura mexicana*, Juan Pablos Editor/Procuraduría Agraria, México.
- LÉONARD, ERIC, Y HORACIO MACKINLAY
 2000 "¿Apropiación privada o colectiva? Vicisitudes y expresiones locales de la desincorporación de Tabamex en el estado de Veracruz", en *Alteridades*, vol. 10, núm. 19, enero-junio, pp. 123-141.

MACKINLAY, HORACIO

- 1998 "¿Negociación colectiva o individualizada? La organización campesina en la rama del tabaco frente a los procesos de restructuración productiva de los años noventa", en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 60., núm. 4, octubre-diciembre, pp. 209-251.
- 1999 "Nuevas tendencias de la agricultura de contrato: los productores de tabaco en Nayarit después de la privatización de Tabamex (1990-1997)", en Hubert Carton de Grammont, coord., *Empresas, restructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana*, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)/Plaza y Valdés, México, pp. 145-204.
- 2001 "Crisis del intervencionismo estatal y nuevos arreglos institucionales en la rama del tabaco. La empresa paraestatal Tabamex (1972-1990) y su privatización durante los años noventa", tesis de doctorado en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, México.
- 2003 "Los pequeños productores y los jornaleros agrícolas en la rama del tabaco", ponencia presentada en el Cuarto Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER), Morelia, del 20 al 23 de junio.

PACHECO LADRÓN DE GUEVARA, LOURDES

- 1998 "Tabaco en Nayarit. Riqueza mundial y cultura wirrarika", ponencia presentada en el Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (Alasru), Colegio de Posgraduados y Universidad Autónoma Metropolitana, Texcoco, octubre.

PÉREZ CASTAÑEDA, JUAN CARLOS

- 2002 *El nuevo sistema de propiedad agraria en México*, Palabra en vuelo, México.

POWELSON, JOHN P., Y RICHARD STOCK

- 1990 *The Peasant Betrayed. Agriculture and Land Reform in the Third World*, Cato Institute, Washington, D.C.

SALDÍVAR VON WUTHENAU, JUAN

- 1991 "La desincorporación de empresas estatales en México: el caso de Tabamex", tesis de licenciatura en Economía, ITAM, México.

SIFUENTES, EMMA LORENA

- 1996 "Los mercados de fuerza de trabajo agrícolas en Nayarit en el periodo 1970-1994 y la participación femenina", tesis de maestría, Facultad de Economía de la UNAM, México.

TABACOS MEXICANOS (TABAMEX) E INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (INEGI)

- 1989 *Atlas del tabaco en México*, Tabamex/INEGI, México.