

# ¿Apropiación privada o colectiva? Vicisitudes y expresiones locales de la desincorporación del monopolio estatal Tabamex en el estado de Veracruz

ÉRIC LÉONARD\* Y HORACIO MACKINLAY\*\*

*El presente artículo se basa en una investigación de campo realizada en las regiones norte y sur del estado de Veracruz donde se analizan dos casos contrastantes de procesos de desincorporación de la empresa paraestatal Tabacos Mexicanos S.A. de C.V. (Tabamex) a principios de los noventa. En ambos, los activos y funciones de la paraestatal fueron traspasados a dos organizaciones campesinas: en el norte se trató de la ARIC Tabacalera y Agropecuaria de Platón Sánchez, mientras que en el sur de la Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia de San Andrés Tuxtla (UEPRV). En el primer caso, la empresa, propiedad de los campesinos que anteriormente se relacionaban con Tabamex a través de una agricultura de contrato, pasó a ser controlada por un cacique regional quien, junto con sus allegados, la administra como si fuera de su propiedad privada. En el segundo, estamos frente a una empresa que es propiedad de los ejidos asociados, que funciona como propiedad colectiva de acuerdo con normas instituidas, aunque no están ausentes una serie de privilegios en favor de ciertos ejidatarios con derechos reconocidos. Esto, en parte, contribuye al desarrollo de una serie de comportamientos oportunistas de origen tanto interno como externo que dificultan su desempeño. La UEPRV es la única empresa del sector social en la rama del tabaco que logró consolidarse exitosamente gracias a su vinculación con los mercados internacionales de tabacos oscuros para puros, mientras que la ARIC, si bien se benefició de los precios favorables para este tipo de tabacos en el mercado mundial, conoce dificultades debido al manejo personalista y a las ambiciones políticas de su dirigente.*

## Introducción

Los procesos de desincorporación de las empresas estatales que operaban en el sector agropecuario y forestal brindan al investigador la oportunidad de observar y analizar las dinámicas de organización y acción colectiva que se generan en torno a la apropiación y regulación del acceso a los bienes públicos transferidos. Las desincorporaciones revisten una gran importancia, ya que se traspasó, tanto a particulares como a organizaciones del sector social, no sólo el capital técnico

y productivo sino también las funciones de coordinación y de intermediación que las paraestatales ejercían entre los mercados, las instancias de política pública y los diversos agentes sociales que participaban en la actividad en cuestión.<sup>1</sup>

En el caso del monopolio estatal Tabacos Mexicanos S.A. de C.V. (Tabamex) —ejemplo sobresaliente del modelo de integración vertical de la agricultura y de control político del campesinado promovidos por el Estado mexicano en algunas ramas en el curso de la década de 1970— la transferencia de los activos y de

\* CIESAS-Golfo e Institut de Recherche pour le Développement (IRD).

\*\* Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

<sup>1</sup> Para un análisis general de la desincorporación de las empresas paraestatales rurales, con particular énfasis en el papel de las organizaciones campesinas, véase de la Fuente y Mackinlay, 1994 y Concheiro y Tarrío, 1988.

las funciones de la paraestatal benefició principalmente a la iniciativa privada, particularmente a las firmas cigarreras nacionales y exportadoras trasnacionales que adquirieron las grandes plantas procesadoras de tabaco rubio. Sin embargo, el “sector social”, en este caso las organizaciones campesinas de tendencia oficialista de las diversas localidades tabacaleras, también recibieron parte del capital relativo al proceso de producción de la materia prima (tractores, equipos de riego, vehículos de transporte) y de la infraestructura de transformación primaria (galeras, galerones y hornos para el secado de la hoja, bodegas de fermentación y almacenamiento), además de numerosos edificios de oficinas administrativas.

Estas características hicieron de la desincorporación de Tabamex un proceso sumamente complejo, en el que intervinieron toda una gama de intereses locales, regionales y nacionales, donde se definieron estrategias diferentes por parte de los productores, los grupos comerciales e industriales, y del cual resultaron situaciones contrastantes. Por ello, el análisis del proceso, en sus expresiones regionales, nos brinda materia de reflexión acerca de las condiciones del desarrollo social, considerado este último como un proceso de acción colectiva, cuyos efectos acumulados resultan de la capacidad de las sociedades locales de generar formas de organización y de regulación propias, así como sistemas de normas que validan esas formas de organización y regulación y sancionan los comportamientos oportunistas<sup>2</sup> de sus miembros. En suma, estamos hablando de un proceso de formación de instituciones después del retiro del Estado en la rama del tabaco.

Este artículo se centra en el estado de Veracruz, donde se cultivan, en el norte y sur de la entidad, tabacos oscuros que revisten un interés secundario para las grandes firmas cigarreras. El menor dominio que ejercen estas compañías en este mercado y las fluctuaciones de los precios internacionales indujeron una gran inestabilidad, a la vez que otorgaron a las organizaciones de productores un mayor margen de maniobra en la definición de sus relaciones con sus contrapartes comerciales que en otras regiones donde se producen tabacos rubios. Estas características, sumadas a los distintos contextos históricos y relaciones de poder en cada región, propiciaron una fuerte diferencia en cuanto a la estructura y funcionamiento de las organizaciones que recibieron los activos de Tabamex y el resultado general del proceso de desincorporación.

Después de hacer una breve introducción sobre la producción de tabaco en las distintas regiones tabacaleras del país, la formación de Tabamex y su desempeño en Veracruz, se hará un análisis comparado de los procesos de apropiación y aprovechamiento de los bienes colectivos transferidos por el gobierno a las dos organizaciones de productores más importantes del estado: la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) Tabacalera y Agropecuaria de Platón Sánchez y la Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia de San Andrés Tuxtla (UEPRV). Se puede ver, en el primer caso, un ejemplo de apropiación caciquil de un conjunto de bienes públicos transferidos a una organización de productores y, en el segundo, un ejemplo de propiedad y organización colectiva de los productores que funciona de acuerdo con normas instituidas, pero que se enfrenta a una serie de prácticas oportunistas (de origen tanto interno como externo) difíciles de erradicar.

### **1. Tabamex: la difícil compatibilidad entre rentabilidad económica y clientelismo social**

#### *Una empresa monopólica con vocación política y social*

En México, la actividad tabacalera experimentó un primer auge en la segunda mitad del siglo XIX, centrada predominantemente en las zonas bajas del Golfo de México (Veracruz, Tabasco y parte de Oaxaca) y del Sureste (Chiapas, Yucatán), donde se cultivaban tabacos para la producción de puros, cigarros de hoja y picadura para pipa principalmente (Tabamex, 1988; González Sierra, 1987). Es hasta la segunda década del siglo XX, con la expansión del consumo de cigarrillos fabricados en forma industrial con tabaco rubio, que el cultivo se desarrolla aceleradamente en la planicie costera del estado de Nayarit, al grado de convertir a esta zona, ya hacia los años treinta, en la principal productora del país con el 42 por ciento de la superficie cultivada y el 52 por ciento de la producción. La constante expansión de la producción de tabaco rubio determinó que, para la década de los setenta, la zona de Nayarit llegara a acaparar más del 80 por ciento de la superficie y de la producción nacional de tabaco, proporción que a grandes rasgos se ha mantenido inalterada hasta fines del siglo (Tabamex, 1989: 43 y 107).

Este desarrollo descansó en una primera época, a partir de los años cuarenta, en la intervención de compañías cigarreras trasnacionales, encabezadas por

---

<sup>2</sup> Por “comportamientos oportunistas” nos referimos a los procedimientos que violan las normas legales vigentes pero no son castigados porque gozan de un respaldo social suficiente que hace difícil la aplicación de sanciones legales.

Tabaco en Rama S.A. (TERSA), una filial de la British American Tobacco (BAT), mediante una agricultura de contrato a través de la cual las empresas proporcionaban a los campesinos el paquete tecnológico y la asistencia financiera y técnica necesaria, a la vez que aseguraban, a un precio acordado de antemano, la exclusividad en la compra del producto. Al descansar la producción en un tejido de pequeñas explotaciones ejidales que no podían ser objeto de embargo, las compañías idearon, para asegurar sus inversiones, un sistema de corresponsabilidad financiera con la formación de “grupos solidarios”, a través de los cuales el grupo de productores asumía las pérdidas que pudieran registrar uno o varios de sus integrantes individuales (Valtierra, 1984: 96).

Para la década de 1970, seis compañías —cuatro de las cuales eran compañías cigarreras y dos sociedades exportadoras— monopolizaban el mercado de habilitación y compra de tabacos rubios para cigarrillos, concentrado en Nayarit (Jáuregui *et al.*, 1980: 227). En contraste, en la producción de tabacos oscuros, de menor importancia estratégica para estas firmas, siempre existieron compradores independientes, sobre todo talleres de puros medianos y pequeños que eran y siguen siendo un obstáculo para la consolidación de monopolios en este mercado.

El congelamiento del precio pagado al productor durante varios años y una serie de problemas relativos a la arbitrariedad de las compañías en su trato con los productores fueron los detonadores de una oleada de manifestaciones de descontento en todas las regiones tabacaleras en la década de 1960. En Veracruz, la perspectiva del retiro de las compañías de la mayor parte de las áreas de cultivo, por la escasa cantidad de tabaco oscuro que requerían para sus mezclas de cigarrillos y el declive de la demanda internacional del mismo, motivó las movilizaciones más numerosas y combativas (véase Teubal *et al.*, 1982).

La creación en 1972 de la empresa de participación estatal Tabamex respondía a la combinación de tres factores: por un lado, los procesos de organización que se gestaban entre los productores de tabaco, en un panorama nacional marcado por la crisis del sector agropecuario y la proliferación de luchas campesinas que

asumían un carácter cada vez más independiente de las centrales oficialistas de intermediación; por otro, la formulación por parte de las elites políticas en el poder durante la presidencia de Luis Echeverría (1970-1976) de un proyecto nacionalista en lo político y estatista en lo económico, basado en una función protagónica del sector público; y, por último, la escasa resistencia manifestada por la iniciativa privada, una vez que quedó evidenciado que la nueva empresa iba a limitar su intervención a la producción de la materia prima, sin tocar la estructura monopsonica de la industria cigarrera (su mayor fuente de acumulación de capital) ni impedir que se mantuviera un fuerte grado de coordinación entre la producción agrícola y la transformación industrial.

Tabamex se constituyó como una sociedad anónima de capital variable en la cual el gobierno federal se adjudicó el 52 por ciento de las acciones, mientras que el porcentaje restante se dividió en dos partes iguales para el “sector social” —a través de la Confederación Nacional Campesina (CNC) y los productores de tabaco organizados— y el sector privado, representado este último por cuatro compañías cigarreras, con 24 por ciento cada uno.<sup>3</sup> El papel central de la paraestatal era intermediar entre el sector privado y los productores: recibía adelantos financieros de las compañías cigarreras y exportadoras y los orientaba hacia la producción del tabaco que éstas necesitaban. Siendo sus principales proveedoras de recursos financieros y clientes casi únicos, las compañías privadas tenían un considerable grado de control sobre las políticas productivas de Tabamex: cada año negociaban el número de hectáreas correspondientes a las variedades de tabaco que comprarían, así como los montos de las cuotas de habilitación y los precios de compra destinados a los productores (véase Chumacero *et al.*, 1985).

Aunque su papel era fundamentalmente económico, Tabamex estuvo lejos de desempeñarse con criterios estrictamente comerciales, ya que también cumplía una función social y política de primera importancia. Además de ofrecer a los productores una serie de prestaciones, entre las que destaca la afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), seguro de vida y seguro agrícola, entre otros. Dependiendo de las regiones,

<sup>3</sup> En el transcurso de los setenta se daría un proceso de fusión de las empresas, quedando solamente dos como propietarias de esta serie de acciones (Cigarrera La Moderna, filial de la British American Tobacco Co. y Cigarros La Tabacalera Mexicana (Cigatam), con participación de la Philip Morris International y dos compañías exportadoras de tabaco rubio, también transnacionales. Con esta fusión, las dos cigarreras acapararon desde entonces prácticamente la totalidad del mercado nacional de cigarrillos. A partir de principios de los ochenta hasta 1997 las dos cigarreras pasaron a ser propiedad de dos grandes magnates empresariales mexicanos, Alfonso Romo, dueño del Grupo Pulsar (Empresas La Moderna) y Carlos Slim, propietario del grupo Carso (Cigatam). Después de la última fecha citada, estas dos empresas con sus respectivas empresas habilitadoras, volvieron total o parcialmente, dependiendo de los casos, a sus antiguos dueños, es decir BAT y Philip Morris (véase Malo, 1996 y Mackinlay, 1999: 201).

la paraestatal estimuló el cultivo en ciertas áreas del Golfo de México que resultaban de poco interés para las empresas cigarreras, como el norte de Veracruz o el área de Tuxtepec-Valle Nacional, con el objeto de preservar esta actividad económica importante para campesinos de escasos recursos.

Sin embargo, el experimento de reactivar en forma sostenida la producción en estas zonas, basado en una agresiva campaña de promoción internacional, pronto fracasó. Tabamex se vio obligada a vender en el extranjero los tabacos oscuros, a un precio menor de lo que representaban sus costos de producción. Debido a su función social, no retiró el financiamiento a los productores improductivos. De ahí que parte de los excedentes obtenidos de la producción de tabaco rubio de la costa del Pacífico se tuvieran que destinar para subsidiar las pérdidas que se derivaban de la zona Golfo<sup>4</sup> (Chumacero, 1985: 267).

Esto no significa que no hubiera lugares rentables en la zona Golfo, ya que había diferencias significativas en cada estado y, dentro de éstos, en cada región e incluso microrregión, pero la situación de baja o nula rentabilidad involucraba a la mayoría de las unidades productivas. Durante el transcurso de la década de los setenta aumentaron los subsidios, lo que no dejó otra alternativa más que reducir, a partir de 1980, la superficie en casi toda la zona. En el norte de Veracruz, por ejemplo, esta disminución abarcó cerca del 40 por ciento de la superficie (Teubal *et al.*, 1982: 149). A pesar de ello, la zona Golfo todavía contabilizaba, hacia fines de la década de 1980, 37 por ciento de los 27.000 productores habilitados, quienes contribuían con tan sólo el 18 por ciento de la producción nacional (Tabamex, 1989: 112).

Tabamex dirigió su política de habilitación hacia las zonas campesinas del sector ejidal —al grado de que, para 1981, los ejidatarios representaban el 97 por ciento de los productores empadronados (Giarracca, 1983: 140)— y limitó la superficie que éstos podían cultivar a un máximo de cuatro o cinco hectáreas, dependiendo de las variedades de tabaco, con el objeto de beneficiar a un mayor número de pequeños productores. El ejido, como institución, estaba involucrado en la distribución de la superficie habilitada y llegó a convertirse en “una instancia intermedia entre Tabamex y el productor en la asignación del crédito” (Jáuregui *et al.*, 1980: 228). Tal era la centralidad de la institución ejidal, que se tenía un fondo presupuestal importante para la construcción de obras públicas (jardines, pavimentación, drenaje, infraestructura hi-

dráulica, edificios colectivos) en las comunidades tabaqueras. Por otra parte, las organizaciones de productores afiliadas a la CNC obtenían su financiamiento de las cuotas gremiales que la paraestatal descontaba de las liquidaciones de los productores al finalizar el ciclo productivo. Así, Tabamex desempeñó un papel notable en la revitalización de las estructuras oficialistas de intermediación política en las regiones donde operaba.

No obstante su función social y la implementación política en favor del partido en el poder, Tabamex en su conjunto no registró pérdidas durante los setenta gracias a que la producción de tabaco rubio para cigarrillos era una actividad altamente rentable. Pero esta situación no podía durar para siempre y, a partir de principios de los ochenta, la acumulación de una serie de deficiencias administrativas arrastradas desde su fundación empezó a afectar severamente su estabilidad financiera. La multiplicidad de sus atribuciones sociales y políticas y la ambigüedad que éstas le imprimían a su manejo como empresa habían derivado, desde temprano, en serias disfuncionalidades y problemas de eficiencia y productividad, como lo evidencia por ejemplo el hecho de que la calidad de su producción fuera declinando en forma alarmante, tanto en el tabaco rubio como en el oscuro, motivando crecientes dificultades para colocar ciertos tipos de tabacos en el mercado internacional y graves problemas de abasto para la industria (Ceballos, Díaz Pineda y Gómezcésar, 1985: 93). Varios ejemplos de estas disfuncionalidades serán vistos en el siguiente apartado.

**Mapa 1**  
**Principales regiones productoras de tabaco en la República Mexicana durante la gestión de Tabamex**



<sup>4</sup> La Zona Golfo comprendía, de acuerdo a la división administrativa de Tabamex, los estados de Veracruz, Chiapas y Oaxaca. La Zona Nayarit-Jalisco comprendía estos dos estados, aunque la producción del último era sumamente reducida.

*El ejemplo de Los Tuxtlas: la institucionalización del saqueo*

Desde mediados del siglo XIX, la región de Los Tuxtlas, ubicada en el sur del estado de Veracruz, cuya ciudad más importante es San Andrés Tuxtla, se consolidó como proveedora de tabaco oscuro para su venta como materia prima en el mercado internacional o para la producción de puros destinados sobre todo al mercado interno (González Sierra, 1989 y 1991). Hasta la década de 1970, la producción regional de tabaco había permanecido bajo el control de la burguesía agraria y comercial regional, representada por una media docena de grandes familias.<sup>5</sup> Sin embargo, de las 1,160 hectáreas de tabaco cultivadas en la región a principios de los setenta (Secretaría de Industria y Comercio, 1975: 271-272), sólo una fracción se ubicaba en sus propiedades: buena parte de la producción se realizaba en tierras ejidales, mediante convenios de habilitación que asociaban estrechamente a los ejidatarios al proceso productivo controlado por los grandes cultivadores. Estos últimos necesitaban las tierras ejidales para satisfacer las exigencias agronómicas del tabaco “Negro San Andrés”, que impone una continua rotación de superficies para evitar que se desarrollen plagas.

Por ello, el sistema de acceso a los factores de la producción vigente hasta principios de los años setenta se basaba en dos modalidades. Por un lado, en el arrendamiento generalizado de parcelas ejidales; tal práctica, teóricamente proscrita por la ley, constituía el modo privilegiado de acceso a la tierra para la burguesía agraria y por el otro, en el control de la mano de obra capacitada, disfrazando una relación de trabajo asalariado —también proscrita, ya que se llevaba a cabo en las tierras de los propios ejidatarios— bajo la forma de una relación de habilitación.

En efecto, bajo las condiciones en las que se desarrolló la relación entre el productor y el habilitador en Los Tuxtlas, determinadas por la necesidad de cuidar cercanamente el proceso productivo para obtener una materia prima de primera calidad para la confección

de puros, el primero permanecía sujeto a un estricto control técnico por parte del segundo y su autonomía resultaba mínima.<sup>6</sup> En cuanto al cálculo de la liquidación al finalizar el ciclo productivo, éste se realizaba en un contexto de fuerte asimetría de la información: los costos de los insumos y el precio de venta del tabaco procesado eran sólo conocidos por el habilitador. Ello constituía el principal y recurrente motivo de litigios entre las dos partes.

Aun así, el cultivo del tabaco era, a principios de los años setenta, una de las mejores opciones al alcance de los ejidatarios. Representaba el privilegio de una minoría bien ubicada en las redes locales de poder que se habían estructurado en torno a dos polos: la Liga de Comunidades Agrarias de la CNC y las grandes familias tabacaleras, siendo la de los Turrent la más prominente de ellas. Mediante la entrega de prebendas a los líderes agrarios, el establecimiento de relaciones de compadrazgo y de vecindad dentro de los ejidos, y el financiamiento de la producción de granos básicos, estas familias habían estrechado lazos con las autoridades ejidales y los grupos de poder locales en forma muy temprana. En ocasiones, estos lazos incluso se expresaron en el fomento de invasiones de tierras llevadas a cabo por grupos de ejidatarios en predios de personas que pretendían incurrir en el cultivo del tabaco y que amenazaban con romper el monopolio local ejercido por una u otra familia.

Estas condiciones y la forma como las empresas familiares del ramo tabacalero lograron penetrar las estructuras de poder local arrojan una luz particular sobre las modalidades de operación de Tabamex desde el inicio de sus actividades en la región, en 1973. A diferencia de lo ocurrido en las demás regiones tabacaleras del país, donde la paraestatal monopolizó la producción y comercialización del tabaco, en los Tuxtlas no fue así, a pesar de que el decreto presidencial que le dio origen se lo permitía.<sup>7</sup> Aunque Tabamex intervino en el mercado internacional de tabaco oscuro<sup>8</sup> y fundó su propia marca de puros, las familias tabaca-

<sup>5</sup> Las familias Turrent, Carrión, Ortiz, González, Cadena y Del Corte. Otros productores privados de menor importancia eran los Mantilla y los Martínez.

<sup>6</sup> Se supone que, en la relación de habilitación, el campesino recibe la asistencia técnica y los recursos para llevar a cabo el proceso productivo. Dichos recursos se otorgan en efectivo, para pagar los salarios de los jornaleros y los distintos trabajos o maquilas realizados con equipos agrícolas especializados, o en especie, tratándose de los insumos agroquímicos. Sin embargo —tomando como referencia la situación de Nayarit y algunas otras regiones de la Zona Golfo, donde las exigencias de calidad no eran tan altas ya que la producción se destinaba a la fabricación de cigarrillos—, el productor mantenía un buen margen de autonomía con respecto a la parte que otorgaba el financiamiento, ya que era él quien dirigía y se responsabilizaba de los resultados del proceso productivo. En Los Tuxtlas, al estar dicho proceso absolutamente controlado por el habilitador, el campesino desempeñaba en la mayoría de los casos solamente el papel de un trabajador bajo las órdenes del patrón. Se trataba más bien a una relación simultánea de arrendamiento y de venta de fuerza de trabajo.

<sup>7</sup> La otra región donde operaban cosecheros privados era la de Tuxtepec, pero se trataba de un nivel de producción poco significativo (Giarracca, 1983: 210).

<sup>8</sup> Entre 1976 y 1986 las exportaciones de tabaco oscuro realizadas por Tabamex promediaron 2,629 toneladas anuales (Tabamex, 1989: 110).

leras que en un principio temieron ser desplazadas del negocio lograron mantenerse en la actividad, tanto en la producción como en la comercialización de la materia prima y, por supuesto, en la transformación de ésta en puros.

A partir de 1973 coexistieron, pues, dos entidades distintas, conforme a la separación institucional histórica entre “sector privado” y “sector social”. Sin embargo, la articulación entre ambos en Los Tuxtlas resultó ser mucho más estrecha y compleja de lo que se hubiera podido pensar. Tabamex implantó en la región toda una infraestructura de producción y procesamiento (tractores y vehículos de carga, sistemas móviles de riego por bombeo, galeras para el secado del tabaco y bodegas para su fermentación, almacenes, una estación experimental para la selección de variedades y técnicas) y estableció un esquema de habilitación que incluía el suministro de recursos financieros, insumos (plántulas, agroquímicos, servicio de tractor y transporte postcosecha), asistencia técnica y seguro agrícola, así como la compra del tabaco seco a un precio preestablecido y único, cuando los grandes cosecheros privados manejaban un sistema de precios variables acordados a la calidad y el tamaño de la hoja. Toda esta infraestructura fue aprovechada, directa o indirectamente, legal o ilegalmente, por estos cosecheros.

Tal tipo de infraestructura productiva, sumada a la infraestructura social derivada de las obras públicas en los ejidos, de las que siempre se había carecido, tuvo un profundo impacto en la región. A ello hay que sumar, entre las prestaciones más importantes, la inscripción de los productores y sus familias al IMSS, el otorgamiento de los seguros de vida y agrícola a los productores y de un sistema de becas escolares para sus familiares. Entre 1974 y 1981, la actividad de Tabamex se extendió de cuatro a diez ejidos, de 63 a 685 productores y de 138 a 976 hectáreas cultivadas (Giarracca, 1983: 138 y 146). En este lapso, los rendimientos se incrementaron un 33 por ciento mientras el precio pagado al productor se mantenía constante en términos reales (+1.7 por ciento en el periodo) (Turrent, 1983: 53). Parte de la remuneración del productor provenía de las cuotas de habilitación, cuyo nivel estaba calculado deliberadamente por encima del costo de producción derivado de las necesidades técnico-productivas del cultivo. Al igual que en las demás regiones, se había hecho costumbre entregar una remuneración adelantada que de todas formas sería descontada al finalizar el ciclo, aun cuando ello implicara un gasto financiero para la paraestatal.

Tabamex retomó el sistema de “grupos solidarios” implementado por las transnacionales cigarreras que le antecedieron, pero estos grupos —que reunían de diez a 15 productores con extensiones que sumaban entre 20 y 30 hectáreas— funcionaban solamente como instancias de representación de los productores y de coordinación para la entrega de las ministraciones de la habilitación. El principio de responsabilidad colectiva respecto del reembolso de la habilitación nunca fue aplicado: la condonación de las carteras vencidas y la reincorporación de los morosos fueron prácticas generalizadas a lo largo de la gestión de la paraestatal.

Como parte de la estrategia estatal de control corporativo del campesinado, Tabamex nunca puso en tela de juicio la legitimidad de los canales tradicionales de intermediación sociopolítica: los comisariados ejidales, como primer eslabón de la estructura de organización territorial de la CNC, constituyeron el principal filtro en la selección de los candidatos a la habilitación, los cuales siempre rebasaron por mucho las cuotas disponibles. Al participar, junto con los inspectores de Tabamex, en el establecimiento del padrón de productores acreditados en cada ejido y en la distribución de las habilitaciones en los grupos solidarios, los líderes locales y sus allegados consolidaron la posición de intermediarios de la que ya gozaban con los cultivadores privados. Asimismo, frecuentemente acaparaban, a través de prestanombres, contratos que superaban con creces el límite máximo permitido de cuatro hectáreas, cuando el promedio de la zona era de 1.4 hectáreas y muchos de los habilitados no llegaban más que a una. Dada la rotación de tierras que requiere el cultivo del tabaco, estas elites ejidales organizaron un sistema de renta de parcelas que rebasaba el marco territorial de sus propios ejidos.

A principios de los años ochenta, se podían observar los resultados de la paulatina acumulación de riqueza de ciertos dirigentes campesinos, quienes arrendaban tierras en los ejidos vecinos y diversificaban sus actividades (transporte, comercio) gracias a las prebendas emanadas de Tabamex y a otros negocios derivados de su influencia política.<sup>9</sup> El común de los productores habilitados, aunque nunca llegó a estos grados de acumulación, conoció sin embargo una significativa mejora en sus niveles de vida. Los campesinos no habilitados y los trabajadores y trabajadoras asalariados de la región, en contraste, sólo tenían acceso a los ingresos generados a través de los jornales pagados por los productores acreditados y por la paraestatal en las labores de beneficio de la hoja (Giarracca, 1983: 206-210).

<sup>9</sup> Por ejemplo, cuando Tabamex extendió su área de cultivo a la zona de Catemaco, varios ejidatarios acomodados de la cuna histórica del cultivo (Comoapan, Sihuanpan, Calería), informados acerca de este proyecto, ya habían alquilado ahí tierras ejidales para poder tramitar, bajo la cobertura de un prestanombre, una nueva habilitación.



Esta situación de relativa prosperidad no pudo mantenerse indefinidamente. La baja de los niveles de eficiencia y productividad de Tabamex a partir de la década de 1980 puso en relieve una serie de prácticas de desvío de los recursos y robo a la institución, aspecto generalizado en todas las regiones tabacaleras del país. Estas prácticas se agudizaron debido a los altos índices inflacionarios que incidían negativamente en los niveles de vida de los productores.

Al no existir criterios de calidad en el recibo de la producción, sino un precio único para toda la materia prima, no había necesidad de cumplir con una adecuada aplicación del paquete tecnológico: se podía fácilmente, por ejemplo, aplicar menos dosis de agroquímicos que las estipuladas y realizar un menor esfuerzo en la realización de las labores culturales, aun cuando ello fuera en detrimento de la producción de hojas con las características químicas y físicas requeridas. Ello permitía, por un lado, emplear algo del dinero en efectivo destinado al pago de jornales al consumo doméstico y, por otro, desviar parte de los insumos, particularmente de los agroquímicos, hacia otros cultivos o para su venta en el mercado negro. Así, se conformó un mercado regional subterráneo que se volvió una fuente de ingresos adicional para los ejidatarios habilitados, ya que los agroquímicos eran vendidos a los cultivadores privados o a otros campesinos a un precio inferior al del mercado.

Otra fuente de ingresos adicionales consistía en vender lo más selecto de la producción a los cultivadores privados. Asimismo se generalizó el cultivo de “playas”, es decir, la siembra de una superficie adicional a la habilitada por la paraestatal, con los recursos de la habilitación. Esta producción era vendida a los mismos cultivadores privados o a otros compradores, sobre todo representantes de pequeños talleres artesanales. Estas prácticas, sumadas a la posibilidad de colusión de los habilitados con los inspectores de campo de

Tabamex y de la Aseguradora Nacional Agropecuaria (ANAGSA) para declarar siniestradas ciertas superficies, derivaron en la institucionalización del saqueo.

El sector privado pudo de esta manera incrementar sus niveles de actividad sin tener que asumir los riesgos ni las inversiones correspondientes, ya que las pérdidas relacionadas con la producción desviada por los ejidatarios venían a recaer en el pasivo de la paraestatal. Si bien la implantación de Tabamex indujo inicialmente a una disminución en la oferta de tierras ejidales y de cosecheros calificados, la burguesía tabacalera logró mantener la superficie que necesitaba mediante la ampliación del cultivo del tabaco en sus propiedades y, en menor escala, con la sustitución parcial del sistema de arrendamiento por el de la habilitación de ejidatarios marginados de las redes clientelares de acceso a los créditos. Los ahorros derivados de la compra ilegal de agroquímicos y materia prima le permitieron mejorar sus condiciones de habilitación y precios, aumentando la cobertura de los costos de producción y la asistencia técnica para equipararlas con las de Tabamex.

A su vez, esta burguesía también se benefició con los avances tecnológicos promovidos por la paraestatal (creación de variedades resistentes a ciertas plagas, identificación de formulas de fertilización adaptadas a las condiciones locales de los suelos), los cuales se difundieron ampliamente. La articulación entre su actividad y la de Tabamex llegó a ser tan estrecha que, cuando la paraestatal inició una reducción de sus operaciones a finales de los años ochenta en preparación del proceso de desincorporación (recortando en forma dramática la superficie habilitada en la región), la superficie cultivada por las familias tradicionales sufrió un decenso similar (véase la gráfica 1 que se presenta más adelante).

En síntesis, durante la época de Tabamex, la zona tabacalera de Los Tuxtlas vivió una bonanza que bene-

fició tanto a los ejidatarios como a los productores privados, en detrimento de la capacidad de acumulación de la paraestatal. Con todo, y en contraste con la situación que prevalecía en las otras regiones de la zona Golfo,<sup>10</sup> la actividad de la empresa pública permaneció rentable en Los Tuxtlas, gracias al nicho comercial del que gozaba el tabaco Negro San Andrés en el mercado internacional.

Este auge tuvo, sin embargo, profundas repercusiones en los lazos sociales en las comunidades ejidales. Se agudizó la diferenciación social entre el bloque conformado por las elites que controlaban los puestos de intermediación y su clientela social que podía acceder a los recursos que emanaban de Tabamex y de las otras instituciones de apoyo al sector agropecuario (Banco de Crédito Rural, diversos programas oficiales de fomento agrícola), por un lado, y el resto de la población del ejido, constituido por los campesinos no habilitados y los jornaleros agrícolas, por el otro. Conforme el acceso a los recursos extracomunitarios (habilitaciones y créditos oficiales) se volvía clave en la reproducción de la economía campesina, las estructuras de intermediación corporativas, como el comisariado ejidal y la Asociación de Productores de Tabaco, acrecentaron su posición política dentro de las comunidades.

La tolerancia de Tabamex respecto de la generalización de prácticas oportunistas de saqueo hizo aún más frágiles los sistemas de normas que sustentaban anteriormente los procesos de organización y acción comunitaria. Las relaciones clientelares, estructuradas alrededor de individuos o de grupos reducidos, se convirtieron en el soporte principal del lazo social dentro de los ejidos, lo cual significó el debilitamiento de la comunidad como espacio de coordinación social. Esta situación incidiría luego sobre las condiciones de creación, legitimación y operación de las organizaciones campesinas que recibirían los activos de Tabamex a raíz del proceso de desincorporación.

La transferencia del capital de Tabamex a organizaciones de productores, verificada entre octubre de 1989 y septiembre de 1990, se convirtió en el escenario de expresión de estrategias individuales y colectivas en torno a la apropiación del bien colectivo traspasado. En el siguiente apartado analizaremos estas estrategias en los dos casos de estudio, después de hacer una breve consideración acerca de la actitud de los productores frente a la desincorporación de Tabamex.

### *Los productores frente a la desincorporación de Tabamex y los nuevos arreglos institucionales en la rama*

Un aspecto que llama la atención de los procesos de desincorporación en las distintas regiones es que los productores no salieron en defensa de la paraestatal. En Nayarit, aunque se desarrolló un proceso de organización y movilización independiente de los organismos corporativos de considerable importancia, no se cuestionaba la idea de la transferencia de los activos a los sectores social y privado, sino únicamente ciertas modalidades específicas de la propuesta gubernamental. La reivindicación principal en este caso fue el pago de una indemnización a los 17,000 productores del estado por el cese de actividades al cerrar Tabamex (Mackinlay, 1998: 227).

En la zona Golfo tampoco se registraron manifestaciones de protesta por el retiro del Estado de la actividad. Dado que la iniciativa privada no manifestaba mayor interés en adquirir la infraestructura administrativa y productiva la controversia giró especialmente sobre el reparto de los activos entre las diferentes organizaciones tabacaleras prevalecientes en cada región y se despertó la inquietud sobre cuál organización del sector social recibiría el control de los activos que dejaría Tabamex.

En el estado de Veracruz, el proceso estuvo marcado por la fragmentación de la representación campesina por tratarse de una zona donde las divisiones y las pugnas entre los líderes y las organizaciones se remontaban varias décadas atrás. Un total de seis organizaciones distintas —dos en Álamo, dos en Platón Sánchez, una en Papantla y una en Los Tuxtlas—, todas de obediencia cenecista (CNC) o cercanas al partido oficial, como las afiliadas al Movimiento Nacional de los Cuatrocientos Pueblos en el Norte de Veracruz, recibieron los activos —consistentes en oficinas administrativas, bodegas, equipo de transporte y de riego y, en Los Tuxtlas, galeras para el secado del tabaco— de manera proporcional al número de sus afiliados.

Una posible interpretación de esta actitud pasiva frente al retiro del Estado es que existía un sentimiento generalizado de insatisfacción de los productores con Tabamex, más o menos pronunciado en cada una de las localidades, pero generalizado. El hecho de que la empresa ejerciera el papel de intermediario entre los productores y los compradores de la materia prima

---

<sup>10</sup> Durante los años ochenta, la paraestatal se retiró de la región de Tuxtepec-Valle Nacional, de Córdoba y de otras áreas de menor importancia. Hacia fines de la época de Tabamex, solamente quedaban en actividad, en la zona Golfo, las siguientes regiones: norte de Veracruz (Álamo, Platón Sánchez y Papantla), costa de Chiapas y Valles Centrales de Oaxaca (Zimatlán).



la ponía en una situación en la que resultaba difícil satisfacer las exigencias de una de las partes sin provocar el disgusto de la otra.

En efecto, si en su vertiente social y política se inclinaba por acceder a las peticiones de los productores, con frecuencia generaba la irritación de la iniciativa privada que la acusaba de fomentar la ineficiencia con su actitud populista.<sup>11</sup> A la inversa, si se atenía a criterios de rentabilidad económica y debía recurrir, por ejemplo, al retiro de los créditos de habilitación en las tierras menos productivas y al recorte de los beneficios de los productores —lo cual sucedió a menudo en la década de 1980, con el deterioro de la situación financiera de la paraestatal—, se provocaba la reacción contraria. Esto generó lo que Greta Krippner (1997), examinando el caso del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé) —cuyo proceso de desincorporación sucedió en la misma época—, denomina una “actitud ambivalente” de las clases populares frente a las instituciones que eran al mismo tiempo organismos económicos que intervenían en los mercados e instancias de control político.

Siguiendo el análisis de esta autora, en la época de su creación hubo un impulso inicial semejante al de otras instituciones oficiales, que se reflejó en incrementos tanto de la productividad agrícola, como de la superficie cultivada y de los niveles de vida de los productores, y en la extensión de su intervención a un mayor número de personas. De manera paralela, se dio un proceso de reinterpretación mediante el cual los productores empezaron a considerar los servicios que recibían como derechos. En el caso de Tabamex, esta idea estuvo reforzada por la estructura accionaria de la paraestatal que les otorgaba el 24 por ciento de las acciones.

En una segunda etapa, la ineficiencia cada vez más marcada de una burocracia en constante incremento y el deterioro del mercado mundial de las materias primas en el curso de la década de 1980, generaron una creciente incapacidad de mantener el nivel de los servicios proporcionados a los productores, lo cual, aunado a la ausencia de canales democráticos de participación en las decisiones de la paraestatal y a las obligaciones que se derivaban de la alianza con el gobierno (apoyo electoral al partido en el poder, “acarreo” a los actos públicos, entre otros), provocaron un franco descon-

tento hacia la paraestatal (como en la zona de Nayarit) o, por lo menos, una actitud de relativa indiferencia cuando se presentó su desincorporación (como en la Zona Golfo).<sup>12</sup>

Antes de analizar las expresiones del proceso de desincorporación de Tabamex en el Estado de Veracruz, cabe recordar que en las zonas productoras de tabaco rubio de Nayarit y la Costa de Chiapas, a pesar de que las organizaciones de productores recibieron parte de la infraestructura, el traspaso, no solamente de los activos sino también de las funciones de la paraestatal, benefició principalmente a las compañías cigarreras y exportadoras privadas. Al desaparecer la intermediación estatal, los tabacaleros no tuvieron otra alternativa más que relacionarse directamente, o a lo sumo a través de sus organizaciones, con las empresas habilitadoras privadas.

En estas regiones, organizaciones de la CNC lograron mantener el control político y recibir los activos ofertados al sector social, pero en cada una de ellas se desarrollaron arreglos institucionales diferentes. En Nayarit, por lo menos se preservó una representación colectiva de los alrededor de 12,000 productores para negociar en bloque con las grandes compañías, mientras que en la Costa de Chiapas pronto se llegó a una situación de negociación individual o de pequeños grupos, lo que restaba fuerza a los pequeños productores.<sup>13</sup> En el estado de Oaxaca, por otro lado, la baja rentabilidad del cultivo determinó el cese de la actividad tabacalera en su conjunto. En el siguiente apartado veremos lo que sucedió en Veracruz.

## 2. Veracruz: la producción de tabaco oscuro en la era de la privatización

En la zona Golfo, como vimos, con la única excepción de Los Tuxtlas, Tabamex había estado operando con pérdidas y su actividad en muchas localidades respondía con frecuencia más a objetivos de índole sociopolítica que a una racionalidad económica. Era de esperarse que el proceso de desincorporación se tradujera en una reducción dramática de la superficie cultivada y un fuerte rezago de la actividad. De hecho, entre 1985 y 1991, año en que se formalizó la disolución de la paraestatal, el cultivo del tabaco cayó en un 85 por ciento

<sup>11</sup> Una interesante ejemplificación de este dilema está relatado por un Gerente General de la Zona Nayarit, en Chumacero, 1985: 265-274.

<sup>12</sup> Según Greta Krippner, “[l]a reinterpretación de beneficios como derechos y el fracaso del Estado en satisfacer estas crecientes expectativas crearon una profunda insatisfacción con las agencias estatales (...) Irónicamente, la resultante insatisfacción con las instituciones provee al Estado un espacio para negociar su salida del mercado” (1997: 10 y 23).

<sup>13</sup> Para un análisis comparado de la desincorporación de Tabamex en Nayarit, Chiapas y Veracruz, y del nuevo papel que las organizaciones campesinas adquirieron, véase Mackinlay, 1998.

en el norte de Veracruz y sufrió un descenso de más del 75 por ciento en Los Tuxtlas (véase la gráfica 1).

En la zona norte, es decir Álamo, Papantla y Platón Sánchez, los funcionarios encargados habían pensado en el cese total de la actividad tabacalera, a similitud de Oaxaca, pero las presiones del gobierno del estado, ante la proximidad de elecciones locales, los hicieron desistir. Sin embargo, dado que las perspectivas comerciales no eran demasiado alentadoras, la iniciativa privada no se interesó en adquirir activos de la paraestatal y éstos fueron ofertados al sector social. En el sur, en San Andrés Tuxtla, aunque la actividad tabacalera permaneció rentable, la iniciativa privada tampoco participó en la desincorporación, probablemente porque no tenía intenciones de expandirse ya que las perspectivas tampoco eran positivas. El sector social también recibió la totalidad de los activos.

#### *El norte de Veracruz: Álamo, Papantla y Platón Sánchez*

En el Norte de Veracruz, los dos gigantes de la industria cigarrera nacional, Cigarrera la Moderna y Cigatam, asumieron directamente, bajo un esquema clásico de agricultura de contrato a través de sus filiales Agroindustrias Moderna y Tabacos Desvenados S.A. (Tadesa), la función de habilitar y comprar la producción que antes tenía Tabamex, con el objeto de proveerse de una limitada cantidad de tabaco oscuro que requieren para sus mezclas de cigarrillos. Sin embargo, surgieron varios problemas que motivaron una rápida contracción de sus actividades y su virtual retiro hacia 1994.

Primero, la instauración por parte de estas empresas cigarreras de un sistema de recibo y pago del tabaco en función de la calidad de la materia prima<sup>14</sup> y de las cotizaciones del mercado mundial, y así como el ajuste estricto de las cuotas de habilitación a los requerimientos técnicos del cultivo, lo que derivó en el derrumbe de las utilidades registradas por los productores y el crecimiento de su deuda con las empresas, consecuencia del hecho de que el valor final de su producción resultaba menor a la liquidación recibida.

En segundo lugar, la permanencia de las deficiencias en la aplicación del paquete tecnológico ocasionadas por los desvíos de las habilitaciones y la tradicio-

nal venta clandestina de materia prima a representantes de pequeños talleres de puros que abundan en la región. La venta clandestina también se canaliza a la manufactura de cigarros baratos hechos a mano para los mercados indígenas de las proximidades.<sup>15</sup> Dichos problemas generaron múltiples tensiones entre las empresas y las organizaciones campesinas que intentaban defender a sus miembros (Mackinlay, 1998: 244-245).

Considerando el desgaste que implicaba la negociación con los productores y sus organizaciones y las posibilidades de sustituir su producción recurriendo a la importación, las dos empresas redujeron su actividad significativamente. Mientras Tadesa suspendía su participación en Álamo y Platón Sánchez y rompía sus relaciones con la asociación de Papantla, optando por la negociación directa e individualizada con un número reducido de productores, Agroindustrias Moderna se retiró por completo de la región a partir de 1994. Entre este último año y 1996 la superficie financiada por Tadesa en la zona norte no rebasó las 150 hectáreas, es decir alrededor del 4 por ciento de lo que representaba la extensión que se cultivó entre 1980 y 1988 (gráfica 1).

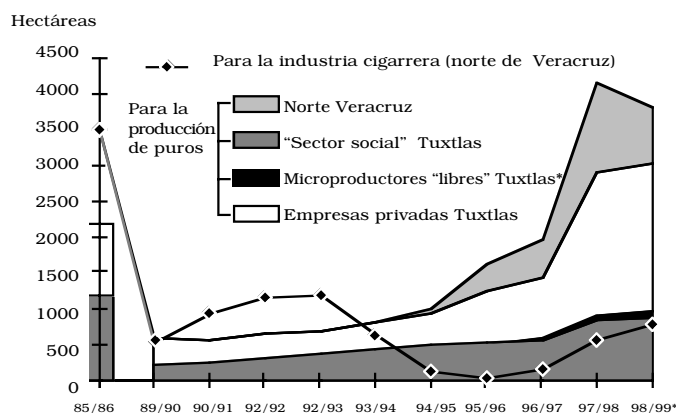
En 1994, de las cinco organizaciones de la zona norte sólo una, la Asociación Rural de Interés Colectivo Tabacalera y Agropecuaria de Platón Sánchez (ARIC), seguía funcionando con una participación muy reducida en la producción. Si el cultivo del tabaco no desapareció del todo fue por el giro del mercado internacional a partir de la segunda mitad de los noventa: como resultado de la campaña antitabaco de la que fueron blanco las grandes firmas cigarreras en los Estados Unidos y de la nueva moda de fumar puros en los países desarrollados, súbitamente se registró un fuerte incremento en la demanda de tabacos oscuros a nivel mundial. Una compañía comercializadora de Miami, la Alfredo & Silvio Pérez Enterprises (ASP), con varios años de operación en Los Tuxtlas, se involucró en el financiamiento de la ARIC de Platón Sánchez en 1995. Dos años después, en 1997, esta empresa reviviría también la, para entonces inactiva, organización tabacalera Tabacos Papantlecos Sociedad de Solidaridad Social (sss) de Papantla, al establecer un contrato de compra de materia prima.

---

<sup>14</sup> Durante los dos últimos años de Tabamex se establecieron dos gradaciones o calidades en el recibo, para pasar a siete en 1994 y a 12 en 1995, además de la picadura. Esto significa que la materia prima se paga con base en precios diferenciados y que el producto que no cumple con las normas establecidas es comprado a un precio muy bajo (Mackinlay, 1999: 171).

<sup>15</sup> En general en la zona Golfo es virtualmente imposible establecer un monopolio —sea éste estatal o privado— debido a la existencia de una demanda paralela por parte de las fábricas y pequeños talleres de puros, hecho que no sucede en el mercado de los tabacos rubios, respecto de los cuales ninguna persona o institución, fuera de las grandes firmas cigarreras, puede tener interés en adquirir el producto.

**Gráfica 1**  
**Evolución de la superficie de tabaco oscuro cultivada en el Estado de Veracruz (1985-1998)**



\*Estimaciones

Fuentes: ARIC Platón Sánchez, SSS Papantla, Tadesa, La Moderna, UEPRV, SAGAR, datos de campo.

El alza de los precios mundiales del tabaco oscuro también motivó a Tadesa a reorientar su estrategia de abastecimiento hacia el mercado nacional, incrementando ligeramente la superficie que habilitaba en Papantla e impulsando de nueva cuenta el cultivo en Platón Sánchez, a través de la segunda asociación de productores, Tabacos de la Huasteca sss, que había permanecido inactiva entre 1994 y 1996. La zona de Álamo fue la única en permanecer abandonada por las compañías (cigarreras o pureras). No obstante, de las diversas asociaciones del norte de Veracruz, una sola, la ARIC de Platón Sánchez, ha mantenido una actividad significativa a lo largo de estos ajustes. Tal situación se debe en gran medida a la personalidad de su principal dirigente, figura política de primer orden en el ámbito regional, quien ha impulsado un rumbo particular para su organización y hecho de ella un caso arquetípico.

#### *La ARIC de Platón Sánchez: "democracia caciquil" y apropiación privada del bien público*

El municipio de Platón Sánchez está enclavado en la región de la Huasteca, en las inmediaciones de tres estados (Veracruz, Hidalgo y San Luis Potosí). Se trata de una zona de fuerte componente indígena, gran pobreza y extrema polarización social, caracterizada por

la prevalencia de formas de dominio caciquiles priistas, donde el poder se ejerce de manera despótica y autoritaria.<sup>16</sup> Desde el punto de vista de la producción de tabaco, la particularidad de Platón Sánchez consiste en que ahí había la mayor proporción de propietarios privados que recibían habilitación de Tabamex y, además, se trataba de un grupo cohesionado y políticamente muy activo.

En efecto, los propietarios privados, asentados en las mejores tierras, con explotaciones generalmente diversificadas y más eficientes que la media, eran pequeños, medianos y, en algunos casos, grandes empresarios cuyas explotaciones se basaban en la contratación de trabajadores asalariados. Amenazados, al igual que los pequeños productores campesinos de perder una de sus fuentes más importantes de ingreso, en vez de cambiar de actividad cuando las compañías privadas empezaron a retirarse de la zona durante los sesenta, encabezaron las movilizaciones de 1972 que antecieron a la formación de Tabamex, lideradas en el territorio nacional por Alfredo Bonfil, César del Ángel y Heberto Castillo.

La historia de la organización de los productores de tabaco de Platón Sánchez se confunde con la de "don Guile" y su familia, lo cual no significa que la propuesta inversa sea válida: él es un hombre que se vale de múltiples recursos y la ARIC es sólo uno de ellos. Guilevaldo Flores del Ángel proviene de una familia de propietarios y ganaderos que tuvo un papel preeminente en el inicio del cultivo del tabaco en la zona, en el curso de la década de 1940. Cuando la crisis política de la rama se agudizó a principios de los años setenta, Guilevaldo, junto con un tío, encabezó el primer intento de organizar a los productores de tabaco de la zona y tuvo una destacada participación en las movilizaciones de 1972.

Desde la creación de Tabamex y su implantación en Platón Sánchez ese mismo año, esta persona ha presidido la Asociación Local de Productores de Tabaco (ALPT) afiliada a la CNC, hasta la liquidación de la paraestatal y la creación de la ARIC, de la que también ha tomado el mando. Y es que la familia tiene una larga tradición de liderazgo en el ámbito regional: su padre fue diputado federal y dirigente de la Asociación Ganadera Regional del norte de Veracruz —una de las principales cuencas ganaderas del país—; su tío encabezó la CNC de la región; él mismo ha sido diputado federal y el control ejercido por su familia sobre la presidencia municipal nunca ha sido desmentido.

<sup>16</sup> Durante el curso de los años setenta, se gestaron en la Huasteca numerosos movimientos políticos radicales, a los cuales el Estado contestó combinando la satisfacción de algunas demandas esenciales (reparto de tierras, intervención de las diversas instituciones gubernamentales de fomento agrícola), con la represión y el fortalecimiento de los poderes establecidos (véase Ávila y Cervantes, 1986; Schryer, 1990).

Hacia los años finales de Tabamex, el cultivo del tabaco incorporaba a unos 1,100 productores,<sup>17</sup> la mayoría de ellos campesinos minifundistas, ejidatarios y comuneros indios, con una superficie promedio inferior a una hectárea. Aunque la paraestatal enfocara oficialmente su política crediticia hacia los ejidos, el 20 por ciento de los pequeños propietarios gozaba de privilegios tales como la posibilidad de sumar varias parcelas a nombre de familiares, las que habilitadas con la cuota máxima de 4 hectáreas, podían significar superficies de entre 15 a 20 hectáreas. El manejo de la asociación de productores y de sus recursos no tenía nada de democrático, no se convocaba periódicamente a asambleas generales y la utilización de la parte de las cuotas gremiales que le correspondía a organización local (equivalente, según un productor entrevistado, al 5 por ciento del valor de la cosecha), era decidido por la dirigencia, sin consultar a los miembros.

Estas condiciones explican las divisiones que se manifestaron en la organización campesina cuando se inició el proceso de desincorporación de Tabamex. En 1990, en un contexto de debilitamiento del aparato estatal de control corporativo, el ejido de Platón Sánchez, dirigido por grupos políticos de oposición y el que más socios aportaba en forma individual a la ALPT, decidió separarse y constituir la asociación Tabacos de la Huasteca SSS, para reivindicar parte de los activos de la paraestatal. A pesar de lo anterior, el grupo que dirigía la ALPT logró conservar el control de 30 ejidos y de 160 propietarios y, gracias a un mayor número de afiliados en ese entonces<sup>18</sup> y a su peso político, retuvo lo más relevante del capital (vehículos de transporte, equipos de riego, tractores y, sobre todo, bodegas de procesamiento del tabaco), cediendo a la SSS sólo parte de las oficinas administrativas y los almacenes. Las empresas cigarreras consolidaron esta división: Tadesa patrocinó a la SSS mientras Agroindustrias

Moderna, cuyo gerente regional era primo hermano de don Guile, financiaba a la ARIC.

Aunque la ARIC mantuvo un cierto nivel de actividad, fue seriamente afectada por los ajustes que siguieron a la disolución de Tabamex. Al principio estuvo operando con créditos que la banca privada y el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural) le otorgaban cuando presentaba la carta de intención de compra de Agroindustrias Moderna. Mas los malos resultados económicos de los primeros años de la década de 1990, consecuencia de la modificación de los criterios de riego y los bajos precios del tabaco que prevalecían en ese entonces, derivaron en una fuerte deuda con los bancos y en condiciones cada vez más estrictas de acceso al crédito. El retiro de la contraparte comercial a partir del ciclo productivo 1994-1995 dejó a la asociación en un virtual estado de quiebra.

Con el nuevo impulso al cultivo del tabaco negro, los tres últimos años a partir de 1995 han sido de recuperación financiera y de crecimiento continuo de la superficie habilitada (cuadro 1). La empresa ASP proporciona los créditos para la producción y para la construcción de galeras individuales, ha simplificado el sistema de compra limitando a cuatro las categorías de calidad (contra 12 de las cigarreras), e interviene en la etapa de acondicionamiento final y empaque de la hoja en una parte de las bodegas que alquila a la ARIC. Tal ha sido la recuperación que la ARIC funge hoy en día como una de las principales fuentes de trabajo de la zona, con un promedio de 600 obreros, en su mayoría mujeres empleadas ocho meses al año en el proceso de secado del tabaco, sin contar los numerosos jornaleros que trabajan en las labores agrícolas. La Asociación también se ha lanzado a la compra de equipos de riego y tractores y a un proyecto de diversificación en torno a la producción de hortalizas para exportación.

**Cuadro 1**

Ciclos	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Núm. de productores	319	282	300	346	106	192	234	485
Superficie (ha)	319	388	499	525	175	371	475	950
Superficie/productor	1	1.37	1.66	1.51	1.65	1.93	2.03	1.95

Fuente: datos proporcionados por la ARIC de Platón Sánchez.

<sup>17</sup> En una superficie que osciló entre 1,200 y 2,500 hectáreas en la época de Tabamex.

<sup>18</sup> La ARIC asegura haber tenido 1,100 productores afiliados en la época de su fundación, aunque de 1990 a 1996 el número de productores habilitados bajó a los niveles presentados en el cuadro 1. Los dirigentes de la organización opositora, por su parte, declararon tener, para el ciclo 1997-1998, 317 miembros y 282 productores habilitados.

Ahora bien, estos datos disimulan un reparto sumamente desigual de los beneficios y del poder dentro de la organización. De acuerdo con la directiva de la ARIC, la superficie habilitada varía entre una y 20 hectáreas por productor, lo cual es indicativo de una concentración de los créditos. Asimismo, se ha mantenido la opacidad y la discrecionalidad en la toma de decisiones: no existen criterios para establecer el número de hectáreas por habilitado y, lo cual es poco común en el medio tabacalero, la directiva distribuye las ministraciones periódicas de la habilitación en forma discrecional, de acuerdo con la evaluación que los encargados de supervisar la buena marcha del cultivo hagan. “Mientras el cultivo presenta buenas condiciones”, se otorga la habilitación completa, pero ésta puede sufrir variaciones muy importantes según las apreciaciones de los técnicos de campo de la ARIC.

Tampoco se establecen precios de compra del tabaco, ni siquiera indicativos, lo cual es más inaudito aún: éstos se anuncian al momento de la liquidación, conforme los datos que maneja la dirección, desconocidos por sus miembros.<sup>19</sup> Del reparto de utilidades que corresponde a los afiliados ni hablar: oficialmente, éstas han sido empleadas para pagar la deuda remanente y las inversiones realizadas en el curso de los últimos años. Por ende, el cultivo de hortalizas de exportación (pepinillo y calabacita) en un total de 45 hectáreas en el ciclo 1997/98, financiado con “recursos propios” de la ARIC, ha beneficiado solamente a cuatro personas, todas pertenecientes a la mesa directiva. Ningún plan de actividades y balance económico ha sido sometido a los socios, ya que las asambleas generales, en las que los aspectos anteriores se tendrían que debatir, nunca han sido convocadas, ni tampoco hay elecciones que permitirían avalar o sancionar la gestión de la mesa directiva.

La organización colectiva aparece pues como un negocio privado en manos de don Guile y sus allegados, “una democracia caciquil” como la califica otro dirigente tabacalero de la entidad. Situación que se confirmó cuando la ARIC no pudo cumplir con sus compromisos financieros en 1995 y los bancos acreedores

se voltearon hacia don Guile para proceder al embargo de sus bienes y propiedades.<sup>20</sup> Si don Guile pudo librar el obstáculo fue, en parte, merced a su prominente posición política y luego, a la providencial intervención de ASP, la cual adelantó el capital adeudado a cuenta de las futuras cosechas. El manejo discrecional de la organización y de sus recursos representa, sin embargo, el principal impedimento para la consolidación de la organización. En el ciclo productivo 1997-1998, la ARIC duplicó la superficie y el número de productores habilitados, cuando su único socio, ASP, había contratado solamente la mitad.<sup>21</sup>

Esta discrepancia entre los socios —fuente de posibles tensiones en el corto plazo— coincidió con la organización de elecciones en el estado de Veracruz y la intervención directa de don Guile en la campaña proselitista del partido oficial (a pesar de que las elecciones municipales del año anterior habían evidenciado una sensible erosión de su base política). Por otra parte, el área de intervención de la ARIC para el cultivo de tabaco se ha extendido hacia otros municipios repartidos en los tres estados mencionados (Veracruz, Hidalgo y San Luis Potosí), y gran parte de las inversiones realizadas recientemente por la organización (tractores, equipos de riego) está enfocada a ampliar su capacidad de asistencia técnica en un espacio muy amplio. Desde luego la estrategia implica erogaciones y un escaso margen de utilidades, pues la ARIC asume los costos de la consolidación política de su presidente. De nueva cuenta el Partido Revolucionario Institucional (PRI) ganó las elecciones en el distrito al que pertenece Platón Sánchez, pero el manejo de la organización colectiva como plataforma electoral puede acarrearle nuevas dificultades para mantener la rentabilidad y la viabilidad de la organización.

#### *La UEPRV: la difícil construcción de una organización colectiva*

La Unión de Ejidos Primitivo R. Valencia de San Andrés Tuxtla (UEPRV) aparece hoy en día como un ejemplo de éxito socioeconómico y el modelo de referencia para

<sup>19</sup> El retorno de Tadesa parece haber sido benéfico ya que rompió el periodo “monopólico” en el cual la ARIC era la única empresa. Ahora, a fin de representar una opción para los productores de la zona, necesita ofrecer condiciones relativamente más atractivas que su competidor lo que a su vez determina un nivel de precios que la ARIC toma como referencia para sus propias liquidaciones. En 1988 los precios de la sss eran ligeramente superiores a los ofrecidos por la ARIC. Asimismo, la ARIC no ha gestionado la afiliación al IMSS para sus miembros, mientras que la sss lo ha retomado a través de Tadesa.

<sup>20</sup> En tanto la deuda contraída por los activos de Tabamex no había sido pagada a la Tesorería de la Federación, el capital de la ARIC no podía ser embargado y los bancos trataron de cobrar sus adeudos con los bienes personales del dirigente que habían sido aportados como garantía. Cabe agregar que la deuda con el Estado no ha sido reembolsada por ninguna de las organizaciones del norte de Veracruz.

<sup>21</sup> Cabe mencionar que la “gota que derramó el vaso” y que precipitó el retiro de Agroindustrias Moderna a principios de la temporada 1994-1995 fue su negativa a comprar la producción de 175 hectáreas de tabaco cuando únicamente habían sido pactadas 100, cuyo equivalente en términos de peso sí adquirió.

las otras organizaciones tabacaleras de la región del Golfo. Aunque comparte con la ARIC de Platón Sánchez el mismo marco de relaciones con los mercados, a través de ASP, su estructura organizativa, las modalidades de adjudicación de sus recursos, el funcionamiento de las instancias internas de gobierno que enmarcan y sancionan dicha adjudicación, apuntan hacia un modelo de organización totalmente distinto y a una mayor viabilidad económica y social. Esto no significa necesariamente que la UEPRV proporcione un mayor y más equitativo acceso a una actividad que, en el ámbito regional y en el contexto actual, representa una de las pocas alternativas de reproducción económica para los campesinos minifundistas.

Los primeros años de actividad de la UEPRV no estuvieron exentos de las dificultades por las que pasaron las demás organizaciones tabacaleras. Durante la desincorporación de Tabamex, en Los Tuxtlas se experimentó un proceso de división de la base campesina parecido al ocurrido en el norte de Veracruz, aunque en este caso el objeto de la pugna era mayor. El traspaso del capital a la Unión de Ejidos incluyó el conjunto de los activos de la paraestatal —tractores, equipos de riego, vehículos de transporte, almacén, bodegas, oficinas y 132 galeras de uso colectivo para el secado del tabaco—<sup>22</sup> por un valor aproximado de dos millones de dólares. Mientras que la mayoría de los productores se sumaba al proyecto impulsado por la dirección de Tabamex<sup>23</sup> y la directiva de la UEPRV en el sentido de adquirir estos activos, un movimiento opositor se gestó en torno a un antiguo líder agrario que reclamaba la cesión gratuita de los activos para su organización.<sup>24</sup>

Aunque la organización opositora, la Unión de Ejidos Enrique López Huitrón, fracasó en su primer intento de siembra y se disolvió sin poder reembolsar el crédito aportado por la banca, esta escisión inicial afectó de forma duradera la organización campesina: el discurso según el cual el capital productivo de Tabamex era de los campesinos y no resultaba necesario

pagarlo fue retomado por algunos ejidatarios para apoderarse de las galeras ubicadas en sus parcelas. Aunque esta situación no concernía más que a unas 40 de las 132 galeras, debilitó a la dirección de la UEPRV por tratarse de un recurso estratégico<sup>25</sup> y sentó un precedente que ha justificado posteriores comportamientos de desvíos o robos a la organización por parte de sus agremiados.

La UEPRV —formada en 1973 para arrebatárselos a los grandes cosecheros el control de la superficie tabacalera— se mantuvo como una organización de membrete y a partir de 1990 se desarrolló como una asociación que asumía la totalidad de las funciones que incumbían antes a la paraestatal, desde gestionar los créditos bancarios hasta vender su producto en el mercado, pasando por la organización de la agricultura de contrato y el procesamiento de la materia prima. Junto con el capital productivo, la Unión heredó de Tabamex las relaciones comerciales con uno de sus principales clientes, la empresa ASP, a la que vende, hoy en día, buena parte de su producción. ASP adelanta el capital circulante que se requiere para la compra del tabaco a los productores y su procesamiento, mientras que la habilitación proviene de créditos bancarios.<sup>26</sup> En otras palabras, la UEPRV tomó el lugar de Tabamex en la región.

Después de no pocos titubeos y de dos primeros años difíciles en cuanto al financiamiento del cultivo y la colocación del producto en el mercado internacional, la UEPRV se ha consolidado, pasando de 280 hectáreas habilitadas en 1990 a 500 hectáreas y 213 productores en 1995, 750 hectáreas y 360 productores en 1997 y 400 productores por una superficie de 700 hectáreas en 1998. Asimismo, ha realizado inversiones para incrementar su capacidad de producción y secado: se amplió el número de equipos de riego y se construyeron 20 galeras (con un costo total de 950,000 dólares, prestados por ASP) en terrenos, ahora sí, previamente comprados.

<sup>22</sup> Estas galeras, de gran capacidad (25 x 50 x 10 m) y de elevado costo (de 45 a 50,000 dólares en 1998), habían sido construidas por Tabamex en parcelas ejidales, repartiendo así la capacidad de secado en las áreas de cultivo. Tabamex ofrecía una compensación monetaria anual a los ejidatarios, además de un acceso garantizado a la habilitación.

<sup>23</sup> El último director general de la paraestatal, Gustavo Carbajal Moreno, oriundo de la región, intervino personalmente en apoyo de la UEPRV.

<sup>24</sup> En realidad se trataba de un líder con mucho arraigo en el región, viejo aliado de la familia Turrent, que se pensaba mantendría bajo su control la dirección de la UEPRV, y que armó un movimiento opositor porque sus allegados perdieron las elecciones internas. Esta alianza explica probablemente el poco interés de la burguesía tabacalera en comprar los activos de Tabamex, ya que consideraban que podrían manipular la organización en función de sus intereses.

<sup>25</sup> El proceso de secado o curado se prolonga unos 25 días e influye en forma considerable en la calidad del producto. Al ser limitada la capacidad de curado, el uso de las galeras constituye el principal cuello de botella del proceso productivo e impone una planeación estricta de las siembras por parte de la Unión de Ejidos. Cualquier intento apuntando a sustraer una galera al uso colectivo cuestiona la organización de la producción.

<sup>26</sup> Hecho trivial pero revelador acerca de las relaciones que mantienen los grandes cosecheros con la UEPRV: Banca Serfin proporcionó inicialmente los créditos de habilitación, hasta interrumpirlos repentinamente en 1995, hecho que coincidió con la entrada de la familia Turrent con su capital accionario.

La UEPRV, como organización, se encarga directamente de la producción del tabaco “Sumatra”, una variedad muy cotizada como envoltura de los puros, pero delicada y costosa de producir. La Unión cultiva esta variedad en terrenos que arrienda en los ejidos de la región —considerando que la nueva ley agraria de 1992 lo permite—, en una superficie que ha ascendido de 50 a 200 hectáreas entre 1993 y 1998. Los miembros de la organización producen el tabaco de menor calidad, del tipo Negro San Andrés, que sirve sobre todo para el interior o “relleno” de los puros. El 82 por ciento de la producción, que consiste en la hoja de tabaco negro seca y acondicionada para su conservación después de pasar por los procesos de fermentación y despalille, se exporta (Mackinlay, 1998: 246). La UEPRV no produce puros.

En su trato con los productores, la UEPRV ha mantenido el sistema de agricultura de contrato, realizando ajustes (si se compara con la situación que prevalecía en tiempos de Tabamex) y tratando de responsabilizar a sus agremiados de la calidad de su producción y de la situación financiera de su organización. Así, se han adecuado las cuotas de habilitación a los costos reales del cultivo (e incluso en un nivel un poco inferior en lo que concierne a los costos de la mano de obra); se ha aplicado el principio de corresponsabilidad financiera de los grupos solidarios, y se ha establecido un sistema de recibo del tabaco de tres calidades con sus respectivos precios.

Sin duda el cambio más importante lo constituye la nueva modalidad del pago a los productores miembros de la asociación, el cual se compone de dos partes: un adelanto a la entrega del tabaco al finalizar el ciclo productivo, correspondiente a un precio garantizado y establecido al inicio de la campaña con base en previsiones conservadoras y una liquidación final, calculada según el precio de realización, que representaba, en 1997, un valor adicional equivalente al 45 por ciento del precio garantizado.<sup>27</sup> Este sistema de pago, reforzado por la vigilancia que ejercen los habilitados entre sí dentro de los grupos solidarios ha reducido, sin eliminar por completo, la venta clandestina tabaco propiedad de la Unión por algunos de los productores que reciben el financiamiento. Una parte de las utili-

dades registradas antes de la liquidación (equivalente al 40 por ciento para el ciclo 1997/98) se guarda para el pago de las cotizaciones al seguro social y la constitución de un fondo de inversión que se utiliza, entre otras cosas, para autofinanciar el cultivo del tabaco Sumatra.

Estos ajustes han permitido elevar la calidad del producto y ofrecer buenos niveles de remuneración a los cosecheros —en 1997 se calculaba un margen de ganancia neta de entre 10,000 y 15,000 pesos (unos 1,750 dólares) por hectárea—<sup>28</sup> a la vez que se ha ampliado la base financiera de la organización. Asimismo, la Unión promovió la apertura en 1997 de una clínica del IMSS para facilitar la atención de sus agremiados y familiares.

Sin embargo, la UEPRV no ha cubierto ninguna de las cuotas que adeuda a la Tesorería de la Federación para pagar los activos recibidos de Tabamex. Su dirigente, Alain White Herrera,<sup>29</sup> plantea que se debe renegociar la deuda, ya que fue la única en todo el país a ser computada en divisas extranjeras (2 millones de dólares), bajo la consideración de que sus ingresos también eran en dólares. La crisis financiera de 1995 y la consecuente alza de las tasas de interés a niveles superiores al 30 por ciento anual han convertido esta deuda en un lastre financiero. Su carta fuerte en la negociación es, además del número de productores bajo contrato, una cantidad aproximada de 2,100 personas contratadas en promedio durante el año (600 en las bodegas y 1,500 en el campo). En este sentido la UEPRV no desentona con las demás organizaciones de las otras regiones que casi no han cubierto ninguno de los pagarés derivados de la desincorporación.

El “boom” del tabaco oscuro a partir de 1995, si bien ha permitido a la Unión consolidarse desde un punto de vista financiero e institucional —a través de la extensión de la superficie y del número de productores habilitados— también ha evidenciado cierta fragilidad respecto de los comportamientos oportunistas de sus miembros. El alza de los precios internacionales y la multiplicación del número de operadores en este ramo<sup>30</sup> se tradujeron en el desarrollo del coyotaje (la compra clandestina a los productores habilitados a precios mayores de los que ofrecía la Unión en el

<sup>27</sup> La remuneración final en el ciclo 1996-1997 se elevó a 26 pesos /kg (18 pesos al recibo y ocho a la liquidación), o sea un nivel un poco superior al que ofrecían los cosecheros privados (25 pesos pagados de contado, pero sin prestaciones sociales).

<sup>28</sup> En Nayarit, los productores bajo contrato con las empresas privadas obtenían en las mismas fechas cuando mucho 5,000 pesos por hectárea, con un promedio de superficie ligeramente superior a las dos hectáreas, similar al de los agremiados de la UEPRV (véase Mackinlay, 1999).

<sup>29</sup> Entrevista realizada en San Andrés Tuxtla, 15 de mayo de 1998.

<sup>30</sup> Entre éstos, cabe subrayar la entrada de la empresa Agroindustrias Moderna en una actividad nueva para ella, la fabricación de puros, mediante el arrendamiento de tierras tanto privadas como ejidales, con una superficie de 220 hectáreas en 1996, 315 en 1997 y 285 en 1998 (datos proporcionados por la empresa Agroindustrias Moderna en San Andrés Tuxtla).

primer pago) y una renovación de la práctica de las “playas” (el cultivo de una pequeña superficie adicional con recursos desviados de la habilitación, cuya cosecha se vende al mejor postor). Aunque el nuevo sistema de pago tiende a limitar estas prácticas y mantenerlas en un grado tolerable para las finanzas de la Unión, los productores no han desarrollado cabalmente la concepción de que ahora son dueños de la empresa. Como les planteó en una asamblea el dirigente entrevistado: este tipo de comportamiento equivale a “robarse a uno mismo”, ya que a pesar de ofrecer una ganancia momentánea, les perjudica en el mediano y largo plazos al obstaculizar el crecimiento de su empresa.

El tremendo incremento de la superficie cultivada por los productores privados, ya sea en tierras propias o mediante el arrendamiento de parcelas ejidales, pero también motivado por un gran número de microproductores sin apoyo financiero ni comercial (véase la gráfica 1), tuvo como consecuencias la saturación de la infraestructura de secado a nivel regional y una fuerte presión sobre los ejidatarios que disponían de una galera colectiva, algunos de los cuales resolvieron utilizarlas como si fueran de su propiedad personal en virtud de ubicarse en su parcela.<sup>31</sup> Los microproductores son en su mayoría campesinos que no tienen el estatuto legal de ejidatarios, con un acceso precario y limitado a la tierra, quienes sin el servicio de secado e intermediación con los compradores privados que les proporcionan estos “francotiradores” tendrían un acceso aún más restringido al mercado del tabaco.

Con todo, la Unión de Ejidos de San Andrés Tuxtla ha sido, desde la desincorporación de Tabamex hasta mediados de los noventa, la única organización campesina del sector tabacalero en desempeñarse autónomamente en el ámbito productivo, ya que sus contrapartes en el tabaco rubio para cigarrillos (Nayarit y Chiapas) perdieron toda injerencia directa en este ámbito para asumir una función de tipo gremial, restringida a la representación de los intereses de sus afiliados frente a las grandes firmas nacionales y transnacionales. La UEPRV define de manera autónoma sus programas de cultivo y asume tanto la gestión financiera de los créditos como las funciones de asistencia técnica, compra de la materia prima, transformación y comercialización de la misma. Sólo en fechas re-

cientes la ARIC de Platón Sánchez (a partir de 1995) y la SSS Tabacos Papantlecos (desde 1997) han reproducido este esquema, a raíz de su asociación con ASP y su proyección en el mercado internacional del tabaco oscuro, pero en un nicho de mercado menos valorado por el tipo de tabaco que producen y sin el mismo grado de consolidación como organización en lo económico y lo social.

La UEPRV —constituida por 13 ejidos, aunque sólo diez de ellos cultivan tabaco— se apega a un funcionamiento legal y democrático respecto de las normas que definen sus estatutos: se convoca periódicamente a elecciones para la renovación de la mesa directiva y se celebran anualmente dos asambleas generales en las que se someten a aprobación los programas de habilitación y los balances financieros. Asimismo se reúne cada mes una Asamblea de Delegados que supervisa el funcionamiento cotidiano de la organización y que constituye un contrapeso importante al poder de la mesa directiva. Sin embargo, sólo acuden a este foro, en el que se toman las decisiones estratégicas, los cuatro delegados nombrados por cada ejido. La elección de los delegados y de los jefes de grupos solidarios se realiza conforme a los mecanismos internos vigentes en cada ejido, es decir, en la mayoría de los casos, de manera subordinada al interés de los grupos que detentan el poder en su interior.

Esto se explica por el hecho de que, como su nombre lo indica, se trata de una Unión de Ejidos que reconoce como sus miembros a *colectividades territoriales* antes que a productores individuales.<sup>32</sup> Ello significa que, al ser la organización propiedad de los ejidos miembros, éstos guardan autonomía en sus formas de selección y coordinación de los beneficiarios de la utilización de los recursos colectivos, sean materiales u organizacionales. Al momento de la desincorporación de Tabamex, en un contexto socioeconómico caracterizado por la inestabilidad (de los mercados de productos y capitales, de las instituciones políticas y de gobierno), la directiva de la UEPRV resolvió apoyarse en una base social *a priori* estable y consolidada, producto del consenso o de la correlación de fuerzas propios de cada localidad, y garante de una relativa homogeneidad de intereses, para iniciar la construcción de un proyecto productivo competitivo.

<sup>31</sup> Los precios de alquiler de una galera para un ciclo de secado de 25 días pasaron de 1,000 a 1,600 pesos (precio pagado por Agroindustrias Moderna en 1996) y hasta 5,000 pesos en 1997 (entrevistas a productores).

<sup>32</sup> Cabe mencionar que este tipo de organización, que finalmente resultó funcional, fue producto del azar pues los tiempos de la desincorporación se agotaban en la región de Los Tuxtlas y no permitían formar una ARIC o una SSS como en todas las demás localidades tabaqueras, entonces se decidió mantener una figura asociativa preexistente como era la UEPRV. Las Uniones de Ejidos habían surgido durante la presidencia de Luis Echeverría (1970-1976) en el marco de los planes colectivistas del sector ejidal de la época. Actualmente representan una figura jurídica que, por no apegarse a una concepción mercantilista individualista, no es promovida por las instituciones de fomento agropecuario.



El modelo de organización heredado —particularmente el sistema de selección de los candidatos a la habilitación que prevalecía en tiempos de Tabamex— no fue puesto en duda debido a los fuertes apremios de la época, tanto en lo interno como en lo externo, esto es, la escisión en la base campesina durante la desincorporación y la necesidad de resistir los embates desestabilizadores de los grandes cultivadores privados, quienes codiciaban por igual el capital productivo (la tierra y las galeras) y el humano (los productores capacitados). Con el paso del tiempo, en la medida en que este modelo ha seguido operando, ha adquirido una legitimidad que pocos se atreven a cuestionar.

Por otra parte, es necesario mencionar tres puntos importantes relativos al funcionamiento de la UEPRV como organización: 1) hay indicios que apuntan hacia cierta concentración de los créditos de habilitación por parte de los dirigentes. Sin embargo, no se trata de una concentración exorbitante ni ostentosa como sucede en el caso de la ARIC de Platón Sánchez. En todo caso, se realiza sin transgredir las normas estatutarias y con el acuerdo de las instancias de gobierno internas de la Unión, aunque probablemente sin brindar una información del todo transparente a las bases. 2) Se observa una escasa rotación de los puestos de responsabilidad y el mismo dirigente, reelegido sucesivamente, ha estado al frente de la UEPRV desde que se registró la desincorporación en 1991. 3) Por una cuestión de pragmatismo, la Unión de Ejidos permanece políticamente alineada con el partido oficial, sin que esto denote un involucramiento excesivo en la política ni mucho menos, sino lo justo como para mantener una “convivencia sana” con esa esfera de la política, tal como lo manifestó el dirigente entrevistado.

Sin embargo, esta estructura organizativa no ha ido a contracorriente de los procesos de diferenciación socioeconómica, concentración de los poderes y exclusión social que operan en las comunidades ejidales de la región y que se han acentuado con las reformas neoliberales de los noventa. Junto con la política de regularización de la tenencia de la tierra y entrega de títulos de propiedad ejidal —el Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (Procede)— y la focalización de los apoyos y subsidios agrícolas hacia los detentadores de tales títulos, los cuales se entregan a través del Programa de Apoyo Directo a los Productores Rurales (Procampo) y otros programas gubernamentales, la Unión contribuye al fortalecimiento de una clase de campesinos privilegiados en torno a la cual se configura el clien-

telismo político. Se trata de los ejidatarios con derechos reconocidos, quienes en la arena política monopolizan los puestos de representación e intermediación a nivel local.<sup>33</sup>

### **La organización campesina, entre el realismo económico y un proyecto social menos excluyente**

El reto que se presenta actualmente para la Unión de Ejidos de San Andrés Tuxtla es minimizar las prácticas oportunistas de algunos de sus agremiados (venta del tabaco al mejor postor), así como de individuos que aprovecharon el proceso de desincorporación para apoderarse de parte del bien colectivo que debió integrar el capital de la Unión (las galeras de secado). Estas prácticas han seguido siendo alentadas por los compradores privados, tanto miembros de la burguesía tabacalera local como nuevos operadores en el ámbito regional, así como por numerosos microproductores que han permanecido fuera de las redes locales de poder y de acceso a los créditos oficiales y que buscan aprovechar la coyuntura actual para mejorar sus ingresos.

Ante los comportamientos que amenazaban con socavar su base social en beneficio de los grandes cosecheros regionales, los dirigentes de la UEPRV optaron por fortalecer la organización en torno a una base social restringida, estructurada alrededor de los titulares de derechos agrarios y el comisariado ejidal. Tal estrategia ha resultado en la consolidación efectiva de la Unión como organización autónoma, pero también en un sentimiento de exclusión por parte de los miembros de las comunidades ejidales que se encuentran en una posición marginal en las redes clientelares locales. Esta división de la base campesina, aunque no representa mayor peligro para la Unión en el contexto actual, puede convertirse en un factor de desestabilización si el entorno político institucional (como el surgimiento de nuevos canales de intermediación y control social) se modifica.

La estabilización de la UEPRV como organización de productores y factor de desarrollo social a escala regional parece más bien depender de la validación, en el ámbito local, de un sistema de normas que sancione las prácticas individualistas de corte oportunista. Tales prácticas se pudieron desarrollar en tiempos de Tabamex porque el sistema de normas alrededor del cual se estructuraba el acceso a los recursos y servicios de la paraestatal descansaba en la lealtad a las organi-

<sup>33</sup> Para un análisis de este aspecto en un ámbito regional no limitado al cultivo del tabaco, véase Léonard (en prensa).

zaciones oficialistas y otorgaba un margen de expresión a las estrategias de apropiación y saqueo del bien común, siempre y cuando éstas no contravinieran la preeminencia de las estructuras corporativas. El reto que se presenta a la UEPRV reside en la validación de normas tendientes a preservar y desarrollar el bien común (su capital productivo y sus servicios) mediante el pleno desarrollo entre sus miembros de una conciencia de pertenecer a una empresa colectiva y, sobre todo, por medio de la redefinición, en un sentido más democrático e incluyente, de las modalidades de acceso y uso individual de este bien.

Las prácticas oportunistas se siguen generando en la medida en que los "francotiradores" se benefician con un respaldo social lo suficientemente amplio en el ámbito local: la apropiación de las cuarenta galeras se legitima por la intervención combinada de las grandes empresas privadas (nuevas y tradicionales) y los microproductores de tabaco. Así se define una convergencia de intereses en torno a la apropiación privada del bien colectivo entre, por un lado, la iniciativa privada regional y, por otro, los campesinos ubicados en una posición marginal en las redes locales de poder. Para una mayoría de la población campesina, dicha apropiación no aparece sino como una respuesta a las prácticas de clientelismo y exclusión que rigen en este sector productivo, dentro y fuera de la Unión.

La validación de un sistema de normas que sancione las prácticas oportunistas y los desvíos del capital colectivo depende de la capacidad de la UEPRV de establecer modalidades de uso de este bien que resulten en un aprovechamiento mayor para las comunidades ejidales que el que se deriva de su apropiación individual e ilegal. En otros términos, las posibilidades de acabar con este tipo de prácticas dependerán de la capacidad de la Unión de conseguir un mayor respaldo social, abriendo el acceso a sus servicios (crédito, asistencia técnica, secado y compra de la materia prima) más allá de la clase privilegiada que los acapara. Así, la UEPRV se podría convertir, más de lo que actualmente es, en un factor de desarrollo económico y social en la región de Los Tuxtlas.

## Bibliografía

ÁVILA, AGUSTÍN Y ALMA CERVANTES  
1986 *Procesos de organización campesina en las Huastecas*, Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México/Conasupo, México, 63 p.

CEBALLOS, HILDA, MANUEL DÍAZ PINEDA E IVÁN GOMEZCÉSAR  
1985 *La organización campesina y la integración vertical de la agricultura: el caso de los tabaqueros*

de Nayarit, CIDER-Secretaría de Programación y Presupuesto, México (mimeo).

CHUMACERO, ANTONIO  
1985 "Observaciones a los puntos de vista de la industria cigarrera", en Chumacero et al, *Origen de una empresa pública. El caso de Tabacos Mexicanos*, Universidad Autónoma de Nayarit, México.

CHUMACERO, ANTONIO ET AL.  
1985 *Origen de una empresa pública. El caso de Tabacos Mexicanos*, Universidad Autónoma de Nayarit, México, 279 p.

CONCHEIRO LUCIANO Y MARÍA TARRÍO, COORDS.  
1988 *Privatización en el mundo rural*, Departamento de Producción Económica, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.

FUENTE, JUAN DE LA Y HORACIO MACKINLAY  
1994 "El movimiento campesino y las políticas de concertación y desincorporación de las empresas paraestatales rurales: 1989-1994", en Mario Bassols, coord., *Campo y ciudad en una era de transición*, Departamento de Sociología, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 105-146.

GIARRACCA, NORMA  
1983 *La subordinación del campesinado a los complejos agroindustriales. El tabaco en México*, tesis de maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México, 253 p.

GONZÁLEZ SIERRA, JOSÉ  
1987 *Monopolio del Humo. Elementos para la historia del tabaco en México*, México, Universidad Veracruzana (Col. Historias Veracruzanas), México, 243 p.

1989 "La rica hoja: San Andrés y el tabaco a fines del XIX", en *La Palabra y el Hombre*, núm. 72, pp. 179-203.

1991 *Los Tuxtlas*, Archivo General del Estado de Veracruz (Col. Veracruz: imágenes de historia), Xalapa, 191 p.

JÁUREGUI, JESÚS ET AL.  
1980 *Tabamex: un caso de integración vertical de la agricultura*, CIDER/Nueva Imagen, México, 380 p.

KRIPPNER, GRETA  
1997 "The Politics of Privatization in Rural Mexico", en *Politics & Society*, vol. 25, núm. 1, pp. 4-33.

LÉONARD, ERIC  
en prensa "Nuevas formas de intervención en el agro y reconstrucción de las clientelas rurales en la sierra de Los Tuxtlas, Veracruz", en Hubert Carton de Grammont, coord., *Las políticas de ajuste estructural en el campo mexicano, efectos y respuestas*.

LINCK, THIERRY  
1998 *Du territoire produit au développement construit*, Université de Toulouse-le Mirail, 16 p. (mimeo).

MACKINLAY, HORACIO  
1998 "¿Negociación colectiva o individualizada? La organización campesina en la rama del tabaco frente a los procesos de reestructuración productiva de los años noventa", en *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 60, núm. 4, pp. 209-259.

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, reestructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana*, Instituto de Inves-

- estigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México/Plaza y Valdés, México.
- MALO JUVERA CASTAÑEDA, KARLA  
1996 *La industria cigarrera en México*, tesis de licenciatura en economía, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, 140 p.
- SCHRYER, FRANS J.  
1990 *Ethnicity and Class Conflict in Rural Mexico*, Princeton University Press, Princeton, 363 p.
- SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO  
1975 *V Censo agrícola, ganadero y ejidal. Resultados definitivos. Estado de Veracruz*, Secretaría de Industria y Comercio, México.
- TABAMEX  
1988 *Historia y Cultura del Tabaco en México*, Tabacos Mexicanos S.A. de C.V., México.  
1989 *Atlas del Tabaco en México*, Tabacos Mexicanos, S.A. de C.V./ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 129 p.
- TEUBAL, MIGUEL ET AL.  
1982 *El desarrollo agroindustrial y los sistemas no alimentarios. Tabaco*, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos-Coordinación General de Desarrollo Agroindustrial, México.
- TURRENT, CÉSAR  
1983 *Fonctionnement et évolution des exploitations agricoles de Los Tuxtlas (Mexique)*, tesis de doctorado, Institut National Agronomique Paris-Grignon, 282 p.
- VALTIERRA PACHECO, ESTEBAN  
1984 *La evolución del complejo sectorial tabacalero (1765-1982)*, tesis de licenciatura, Departamento de Sociología Rural, Universidad Autónoma Chapingo, México, 308 p.