

ASOCIACION ARGENTINA DE HISTORIA ECONOMICA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

XXI JORNADAS DE HISTORIA ECONÓMICA
Caseros (Pcia. de Buenos Aires) 23–26 de septiembre de 2008
ISBN: 978-950-34-0492-8

Características, problemas y estrategias empresariales en la industria
azucarera de México. Siglo XX¹

Maria Eugenia Romero Ibarra.
Facultad de Economía.
Universidad Nacional Autónoma de México.
meromero@servidor.unam.mx

Presentación.

La industria azucarera mexicana es una de las más antiguas del continente. Para entender la suerte que ha tenido este sector de la economía en México a lo largo de su historia, es necesario conocer las posibilidades que enfrentó, las decisiones tomadas y el impacto que tuvieron en su desarrollo a lo largo del tiempo. En este trabajo entregaremos una visión secular de la historia del azúcar de caña en México, privilegiando los aspectos relacionados con las organizaciones empresariales y el mercado.

La agroindustria azucarera tiene un gran significado e importancia en la historia económica de México, tanto por las capitales que requiere, como por los volúmenes de fuerza de trabajo que ocupa.² En la actualidad la elaboración de azúcar sigue constituyendo uno de los sectores estratégicos de la economía mexicana. Ha tenido y tiene un gran impacto económico, social y político. Su característica de ser una agroindustria ha generado concentraciones urbanas muy vinculadas a la producción agrícola que han constituido con el tiempo, asentamientos que son polos regionales de desarrollo con características y problemáticas sociales y económicas propias.³

Los cañaverales se integraron a la geografía de la Nueva España.

¹ Proyecto de investigación financiado por la Dirección General de Apoyo al Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México.

² Ganem, Nasre, *Evolución histórica de la industria azucarera mexicana*, México, Imprenta Nuevo Mundo, 1962, 79-89.

³ Ver a Crespo, Horacio, *Historia del Azúcar en México.*, México, FCE, 1988, p. 11.

El cultivo de la caña y la producción de azúcar se difundieron rápidamente en la Nueva España a partir del momento en que se fundó el primer ingenio en 1524, fundado en las proximidades de Coyoacán por Hernán Cortés. A partir de entonces, ingenios y plantaciones se propagaron con rapidez en algunas regiones de Veracruz, Michoacán, Jalisco, Oaxaca y sobre todo, en la que a partir de entonces fue la región azucarera más importante del país: el espacio cañero de Cuernavaca y Cuautla Amilpas, en el actual estado de Morelos. Las primeras cañas se sembraron en terrenos situados en el eje subtropical extendido entre los paralelos 18 y 20. Ya para 1550 los galeones partían del puerto de Veracruz hacia España, Cuba y Perú con cerca de 5 mil toneladas anuales de azúcar. Más tarde se sumaron a esta geografía cañera los estados de Sinaloa y Tamaulipas.

Durante el siglo XVI la producción azucarera conoció una gran expansión y encontramos muchos ingenios pequeños a lo largo y ancho de la Nueva España. Durante el Siglo XVII la demanda internacional del azúcar aumentó, el precio se estabilizó y se construyeron ingenios en Tamazunchale, Valles y Tantoyucan, también en Autlán, Ameca, Sayula y Santiago Nexapa, en los estados de San Luis Potosí, Veracruz y Jalisco respectivamente. Los alrededores de la ciudad de Oaxaca también recibieron derramas económicas como resultado de la producción cañera y posteriormente se crearon más ingenios en Córdoba, Cuautla y Yautepec por el rumbo de Veracruz y Morelos. El cultivo de la caña de azúcar se multiplicó, proliferando los trapiches y haciendo que se construyeran pequeñas factorías de azúcar y piloncillo. Para el siglo XVIII el azúcar de la Nueva España competía con la producción de azúcar de las Antillas.⁴

El final del siglo XIX. Modernización, mercados, estrategias empresariales y crisis.

En los finales del siglo XIX, la estabilidad política y la política económica diseñada para atraer la inversión extranjera y estimular las exportaciones

⁴ Para el siglo XVII y XVIII ver el trabajo de Beatriz Scharrer Tamn, *Azúcar y trabajo. Tecnología de los siglos XVII y XVIII en el actual estado de Morelos*, México, Porrúa, Ciesas, Instituto de la Cultura de Morelos, 1997. La autora analiza con gran detalle y buen manejo de fuentes los cambios tecnológicos introducidos en los ingenios y la evolución de las formas de organización de la mano de obra en el cultivo y procesamiento de la caña de azúcar en el periodo señalado.

mexicanas, constituyeron la base del desarrollo alcanzado en esos años.⁵ Por su parte, el acelerado incremento de la producción, la innovación tecnológica del proceso productivo y del sistema de transporte, así como, un mercado interno en expansión con características especulativas, fueron los signos que distinguieron el crecimiento económico de las haciendas azucareras en esta etapa.⁶

La modernización tecnológica de la industria azucarera, llevada a cabo en ese periodo, configuró un nuevo salto en la expansión de los cultivos cañeros.⁷ Esto ocurrió en lo fundamental entre 1890 y 1940.⁸ No sólo crecieron los centros de cultivo ya tradicionales, sino que se abrieron zonas muy importantes que pasarían a ser los nuevos ejes de crecimiento de la industria: la región del bajo Papaloapan, el valle del Fuerte en Sinaloa, la zona de El Mante en Tamaulipas.⁹ En el mapa se puede apreciar la geografía azucarera de México.¹⁰

⁵ Melville, Roberto. *Crecimiento y Rebelión. El desarrollo económico de las haciendas azucareras en Morelos (1880-1910)*. México, Nueva Imagen. 1979, p.19.

⁶ *Ibid.*, p. 18. La producción de azúcar se triplicó durante el régimen de Porfirio Díaz; en 182 se produjeron 50 000 mil toneladas y en 1914 fueron 169 863, presentándose la necesidad de exportar excedentes.

⁷ “En el sector del campo de la industria azucarera se contabilizaba la introducción de maquinaria moderna y el desarrollo de la infraestructura hidráulica. En este aspecto las haciendas azucareras estuvieron a la cabeza de lo que fue la mayor transformación en la agricultura mexicana desde la introducción del arado con tracción animal más de tres siglos antes, hasta éste periodo.” Ganem, Nasre, *Evolución histórica de la industria azucarera mexicana, ...op. cit.* p. 11.

⁸ Sobre las características de la modernización tecnológica de las haciendas azucareras del porfiriato, es sugerente el trabajo de Irving Reynoso Jaime, “Hacienda y azúcar en Morelos: examen de investigaciones y debates”, en Crespo, Horacio (Coord), *El azúcar en América Latina y el Caribe. Cambio tecnológico, trabajo, mercado mundial y economía azucarera. Perspectiva histórica y problemas actuales*, México, Senado de la República, 2006, pp. 455-480, pp. 474-475.

⁹ Crespo, Horacio, *Historia del Azúcar en México... op. cit.*, p. 104-109.

¹⁰ En 2008 funcionan 58 ingenios distribuidos en 15 estados.



La producción en aumento y el consumo limitado propio de esos años ocasionaron la presencia de varias crisis de sobreproducción, destacando las de los años setenta del siglo XIX y las que se produjeron en la primera década del siglo XX. En estos casos no funcionó la tradicional válvula de escape de las exportaciones para dar salida a las existencias no realizadas en el mercado interno. Lo anterior se debió, entre otras cosas, a la falta de competitividad del azúcar mexicano, lo que hacía que los precios internos no compensaran las pérdidas ocasionadas por las exportaciones.¹¹

El problema se agudizó cuando la Convención de Bruselas en 1903, estableció que para acceder a los mercados exteriores era imprescindible la apertura del mercado interno al azúcar procedente del extranjero. De mala gana esta condición fue aceptada por los empresarios del país, regresando en cuanto les fue posible, al mercado protegido del azúcar, lo cual aconteció en 1908.¹²

Antes del estallido revolucionario de 1910, la crisis azucarera de 1904-1906 fue uno de los momentos más delicados enfrentados por el proceso de modernización y crecimiento productivo de la industria azucarera mexicana. La solución que encontraron los empresarios fue la toma del control del mercado

11 Crespo, Horacio, "La industria azucarera mexicana, estado y empresarios frente a la crisis; cartelización del sector", revista *Secuencia*, mayo-agosto, 1987, pp. 70-110, p. 29.

12 La Convención de Bruselas de 1903 penalizó las primas a las exportaciones, había que abrir el mercado interno para acceder al mercado externo.

azucarero al mayoreo en la ciudad de México por una organización de productores. Fue este un momento más en la larga batalla contra los grandes comerciantes mayoristas, en el cual salieron ganadores los industriales.

La historiografía azucarera destaca algunas características que han definido al sector desde sus orígenes y que perduran hasta el día de hoy. Mencionaremos dos de ellas: La primera es la continua y persistente orientación al abasto del mercado interno, y la segunda es la demanda de importantes capitales derivada de la necesidad de procesar en breve tiempo la caña de azúcar cortada.¹³ Después de varios siglos de avance tecnológico lento, como mencionamos anteriormente, en los finales del siglo decimonónico los productores azucareros introdujeron tecnología importada de Europa, los Estados Unidos y Hawái. Entre 1892 y 1911 el aumento de la producción de azúcar fue del orden de 173%. Sin embargo, este incremento no estuvo acompañado del crecimiento del consumo, el cual aumentó en una progresión mucho más lenta.

Esta renovación tecnológica no fue similar en la fábrica y en el trabajo de campo donde la productividad aumentó extensivamente. Además se conservó la figura del terrateniente como hacendado y empresario con una doble función: la de productor de caña y fabricante de azúcar, lo cual impidió la implantación del sistema de los centrales azucareros. Tal disparidad encarecía costos y volvía a la industria poco competitiva.

Tradicionalmente, para el sector azucarero mexicano las exportaciones constituyeron válvulas de escape y de seguridad para garantizar niveles altos de precios internos.¹⁴ Los periodos de exportación han sido breves y nunca lograron cuajar una actividad constante y autosuficiente. Ante las recurrentes crisis de sobreproducción en el mercado interno, la exportación era sólo un desahogo de las existencias. Así, el desarrollo azucarero mexicano y la renovación o modernización tecnológica deben analizarse exclusivamente en función de la expansión y limitaciones del mercado interno.

Buscando soluciones a situaciones de emergencia, en 1897 fue constituida, en el estado de Morelos, la primera organización empresarial del

¹³ Melville, Roberto, "Las haciendas azucareras en Morelos: viejos y nuevos problemas" en Crespo, Horacio (Coord), *El azúcar en América Latina y el Caribe. Cambio tecnológico, trabajo, mercado mundial y economía azucarera. Perspectiva histórica y problemas actuales, ...op.cir.*, p. 442.

¹⁴ *Ibid.*, p. 451.

sector azucarero denominada Asociación de Hacendados de Morelos.¹⁵ Esta asociación contó con el apoyo de los productores de los estados de Puebla, Veracruz, Jalisco y Michoacán. Se proponía fomentar las exportaciones para superar la crisis de precios ocasionada por los excedentes azucareros que presionaban el mercado interno a la baja. Se establecieron cuotas obligatorias de exportación para todos los asociados. Esta primera experiencia enfrentó dificultades derivadas de la falta de disciplina de los empresarios, las cuales fueron motivo de su desintegración en 1903. Además de haber sido la primera red empresarial organizada¹⁶ fue la primera organización donde intervino el Estado en los negocios azucareros, rebasando la esfera exclusiva y tradicional de fijación de aranceles.¹⁷

Por 1900 la crisis rondaba al mundo del azúcar. La oferta se incrementaba sin cesar. La modernización de ingenios, apertura de centrales y ampliación de los cultivos prometían un nuevo salto cualitativo en la productividad azucarera. La demanda no aumentaba al mismo ritmo por problemas de monopolización de existencias y altos precios. El riesgo de sobre oferta era evidente.

En respuesta en 1902 se conformó una organización de comerciantes capitalinos con fines claramente especulativos. Pese a la elevación coyuntural del mercado, los productores veían llegar la tormenta y decidieron evitarla recurriendo a la socorrida estrategia de quitar presión a las existencias del mercado interno, exportando excedentes. No se trataba de elevar los precios internos, ya altos por la acción de los comerciantes, sino de prevenir un derrumbe que podría ser catastrófico.

El 15 de julio de 1903 se constituyó en la ciudad de México la Unión Azucarera, una asociación de dueños de ingenios de Morelos, Veracruz, Puebla, Michoacán, Guerrero y Sinaloa. Todo el poder azucarero del país; Estaban ahí todos los grandes azucareros de México. La producción reunida

15 Su principal impulsor fue el productor Ignacio de la Torre y Mier, Yerno de Porfirio Díaz, presidente de la República.

16 El término en boga en la época era *trust* de productores. Esta asociación estaba ligada a algunas casas comerciales importantes de la ciudad de México y era apoyada por los principales productores de Puebla Veracruz, Jalisco y Michoacán. Crespo, Horacio, *Historia del Azúcar... op. cit.*, p. 220.

17 Ver. Benjamín Luna Lujambio, *Origen del ingenio Rosales y su impacto en la región (1945-1980)*, Tesis Maestría en Historia, Universidad Autónoma de Sinaloa, Maestría en Historia Regional, Culiacán, Sinaloa, México. 1997, p. 14. Gustavo Aguilar, *Sinaloa, la industria del azúcar*, Sinaloa, Difocur, 1993, p. 80

por los 46 ingenios representados en la Unión era el 60.6% del total de nacional. Se trataba de regular el mercado interno y resolver la desconfianza y contradicciones existentes con los comerciantes mayoristas capitalinos.

Las organizaciones de productores también se produjeron a nivel regional. En 1901 los empresarios azucareros del estado de Sinaloa, importante espacio azucarero del noroeste de México, conformaron una red de productores para buscar alternativas a la difícil situación por la que atravesaban los ingenios azucareros de la región.¹⁸ Como resultado de lo anterior, se formó el primer sindicato azucarero del noroeste, al cual se integraron los más importantes empresarios azucareros de la zona.¹⁹ El mercado estaba abarrotado. La competencia se había recrudecido. La primera expresión de esto fue una persistente caída de precios: en 1892 el precio del azúcar al mayoreo en Sinaloa fue de \$0.39 el Kg.; para 1902 bajó a \$0.26 y en 1903 cayó a \$0.20. El objetivo de este sindicato empresarial era regular la venta de azúcar en los estados de Sinaloa, Baja California y Sonora a través de la organización de agencias comerciales. En ese año los productores asociados comercializaron 6 711 toneladas de azúcar, lo cual equivalía al 8.1% de la producción nacional.²⁰

La acción de este sindicato empresarial condujo a una ampliación significativa de los mercados. Los empresarios consiguieron reducir costos al acordar que el productor que se encontrara más cerca del punto de consumo sería el que distribuiría el azúcar.²¹ Por otro lado pudieron obtener mejores

¹⁸ *Ibid.*, p. 79.

¹⁹ En diciembre de 1901, se reunieron en la capital del estado de Nayarit, Tepic, Jorge E. Almada, José Zakany, Faustino Somellera en representación de Domingo Aguirre y Benjamín Francis Johnston por The Aguila Sugar Refining Co. En 1902 el 3 de enero firmaron el clausulado de la constitución del sindicato azucarero que agrupaba a cinco productores sinaloenses y uno de Tepic: “(...) para la venta de los azúcares que elaboren en sus respectivas fábricas, haciendo las ventas en los estados de Sinaloa, Sonora y territorio de la Baja California por medio de agentes. Se establecieron agencias en Mazatlán, Guaymas y Álamos”. La principal agencia era la del puerto de Mazatlán. Hubo subagencias en Culiacán, Navolato, El Fuerte, Mochicahui, Ahome y Sinaloa. Los precios se acordaron de común acuerdo dependiendo de la localidad. Así, por ejemplo, el kilogramo de azúcar vendido en Mazatlán tenía un costo de 20 centavos, mientras que en Guaymas costaba 22 centavos y en Culiacán.

²⁰ *Ibidem.* p. 8. Luna Lujambio, *Origen del ingenio Rosales y su impacto en...op cit.*, p. 63.

²¹ Jesús Almada y Hermanos y Redo y Compañía, harían sus embarques en sus fábricas cuando éstos fueran destinados a Culiacán y Navolato y en Altata cuando fueran dirigidos a Mazatlán, Guaymas y Baja California. Zakany y Sucesores, Orrantía y Sarmiento y The Aguila Sugar Refinigng Company embarcarían en el puerto de San Buenaventura cuando tuvieran como destino Guaymas y en sus fábricas cuando fueran a las demás plazas. Domingo C. Aguirre por el puerto de San Blas. De esta manera también redujeron los gastos de transporte.

créditos y regular los precios por medio de la acción de la organización. Ésta se desintegró en 1902.

En 1903 los empresarios azucareros del noroeste del país volvieron a organizarse, ahora en la Unión Azucarera de Sinaloa, la cual, además de los objetivos de la anterior, incluyó la venta de alcohol y el control de la calidad del producto²². En tal sentido, acordaron que el azúcar debía de ser de primera clase, blanco, seco y bien empacado y el alcohol *destufado* de 94 a 95°. No todos los empresarios agrupados pudieron soportar estas condiciones y la Unión comenzó a disgregarse.

En 1905 se produjo una nueva reestructuración de la Unión Azucarera de Sinaloa, con el fin de ampliar el mercado y mejorar los resultados. A partir de entonces, la organización empresarial tendría dos representantes regionales; uno la representaría en San Francisco, California, Álamos, Nayarit, Baja California, Sinaloa y Colima; el otro en Sonora, Chihuahua, Coahuila y Nuevo León, entre otras plazas. A pesar de la fuerza y extensión geográfica que cubría, este sindicato empresarial tuvo muy pronto conflictos internos.²³ En 1908 volvió a ser reestructurado, ahora en Guaymas, Sonora. A partir de entonces sobrevivió cinco años más.

Esta red empresarial jugó un importante papel en la elevación de los aranceles mexicanos a la importación de azúcar procedente del mercado internacional, sobre todo de Estados Unidos.²⁴ Esto, en los hechos, significó la renuncia a la participación de México en los acuerdos de la Convención de Bruselas. Los hacendados de Morelos, Veracruz y las otras regiones productoras del dulce se opusieron a tales medidas, las cuales tenían la intención de proteger el mercado del norte del país amenazado por las importaciones de azúcar de los Estados Unidos.

²² Solo de productores sinaloenses, incluía la venta de alcohol. Lo conformaron: The Sinaloa Sugar Co.; The Aguila Sugar Refining Co.; Compañía Destiladora la Victoria; The Almada Sugar Refining Co.; Redo; Compañía Destiladora Lavalle; Zakany y Susc.; Francisco Orrantia. Aguilar, Gustavo, *Sinaloa, la industria del azúcar, ... op cit.* p.88.

²³ “Esta asociación no debía durar mucho porque B. F. Johnston {propietario de la United Sugar Companies} había decidido controlar toda la producción del azúcar del valle e iba a desatar una terrible competencia entre los productores”. La creación de esta asociación le permitía beneficiarse de una tregua en el momento crucial en que estaba echando a andar su nuevo ingenio pero una vez funcionando éste, eliminaría uno tras otro a sus competidores. Carton de Grammont, Hubert, *La formación de la burguesía agrícola y su proceso de organización gremial en el estado de Sinaloa: 1893-1984*, Tesis para optar por el grado de Doctor en Sociología. FCPyS, UNAM, 1987, p. 104.

²⁴ En 1906 do 1908 se enfrentaron problemas con productores extranjeros, intervino el estado aumentando el arancel de 5 centavos a \$ 2.5 por Kg., lo cual ayudó a compensar los efectos de la crisis.

En 1905 surgió otra agrupación empresarial regional, la Asociación de Productores de Azúcar con la participación de importantes empresarios del estado de Morelos y que integraba productores del centro del país. Su finalidad era la regularización del mercado, conseguir una mayor autonomía de los grandes comerciantes, y resolver el problema del crédito. Para avanzar en tales objetivos se propuso la creación de una red de distribución a detallistas para vender el producto a bajo precio, incrementar el consumo y evitar el aumento exagerado de las existencias.²⁵

Los empresarios asociados se comprometían a entregar todo el azúcar que produjeran para que fuera vendido en común al mercado interno. Los gastos, utilidades y pérdidas se repartirían proporcionalmente entre ellos en función del monto de su aportación: Esta asociación también abordaba el problema del financiamiento de los ingenios ya que servía de aval para la obtención de créditos en mejores condiciones que se garantizaban con la entrega del azúcar producido.²⁶

En 1907 se pudo constatar el éxito de estas estrategias empresariales con el aumento de los precios del azúcar en el país. En 1909 ante un empeoramiento de los precios de nuevo, por la acumulación de existencias de azúcar, intervino el *trust* de los morelenses y evitó que los precios volvieran a caer. Este fue el último intento de establecer redes empresariales en la industria azucarera antes del estallido de la Revolución mexicana.

El estallido de la revolución mexicana en 1910 puso punto final a las organizaciones empresariales, tanto la de Sinaloa como la organizada en Morelos. Lo que podemos concluir de esta etapa es que además de que fueron exitosas en el logro de sus objetivos de fijar cuotas y mejorar precios regionalmente, estas asociaciones significaron una importante experiencia previa a la organización empresarial nacional que vendría dos décadas después. También quedó claro, que para lograr dichos objetivos era importante la ayuda del Estado.²⁷ El productor que no aceptara la intermediación o

²⁵ Crespo, Horacio, "La industria azucarera mexicana, estado... *op cit.*, p. 16.

²⁶ Crespo, Horacio, *La historia del azúcar...* *op.cit.*, p. 948.

²⁷ "La industria del azúcar es compleja en todo el mundo. Se trata de una industria que afecta a grandes poblaciones, lo que la politiza de manera extrema. En gran parte, casi todos los países del mundo, hasta los más liberales en sus políticas comerciales han incorporado algún tipo de ordenamiento gubernamental." Sandoval, Fernando, *La Industria del Azúcar en Nueva España*. México, Ed. Jus, 1951, p. 172.

regulación acordada era sancionado, negándole créditos, cerrándole los mercados y vetándole los permisos de venta.

Así, el Estado salió en defensa del sector azucarero tomando diversas medidas que fueron fundamentales para salir de la crisis; que le favorecieron y permitieron abaratar los precios. Tales medidas fueron: imponer cuotas de producción, ampliar el mercado al convertir el azúcar en parte del salario de los trabajadores y someter a los productores renuentes a nivel nacional.²⁸

Azúcar y Revolución. Cambia la geografía azucarera.

El impacto del conflicto que tuvo lugar en México en la segunda década del siglo XX no fue homogéneo en las diversas regiones de la república. En algunas zonas provocó serios desajustes en la producción y el comercio en general. En lo concerniente a la producción azucarera, la afectación de ésta fue desigual. En primer lugar observamos que se suspendieron las iniciativas dirigidas a la organización de los productores que habíamos visto en la década de 1900 a 1910.

Por otro lado, la presencia del movimiento zapatista en Morelos, la mayor región productora de azúcar del país, tuvo como resultado la destrucción o paralización de la totalidad de los ingenios de la zona. Las fábricas de azúcar fueron quemadas y los campos cañeros arrasados por los revolucionarios. En 1921 sus veinte y seis ingenios se encontraban totalmente fuera de producción. El lugar de Morelos lo ocupó Veracruz que en 1922 produjo el 38.1% de la producción nacional.

Al terminar la Revolución en 1920, la industria azucarera de la “región que había concentrado la producción del dulce desde el siglo XVI se había colapsado”. El grupo de de empresarios azucareros morelenses, el más fuerte, el más ligado al poder político porfirista, encabezado por los García Pimentel, los de la Torre y Mier, los Aráoz, los Escandón, se desintegró.²⁹

²⁸ Alrededor de 1900 el azúcar se había sumado ya al pan, la sal y el vino como uno de los componentes básicos en la dieta del hombre occidental, asentado en el hecho de que la caña de Azúcar produce mayores cantidades de calorías utilizables por unidad de tierra en un tiempo, dado que cualquier otra planta cultivada en sus respectivas zonas climáticas. De esto se desprende su presencia como un producto estratégico en el sector alimenticio y en el comercio mundial. Maturana, Sergio, *El Azúcar Problema de México*, México, Centro de Investigaciones Agrarias, 1970, p. 37.

²⁹ Salmerón Sanginés, Pedro, *Aarón Sáenz Garza. Militar diplomático, político, empresario*, México, Porrúa, 2001, pp. 220-221.

En las otras zonas cañeras al final de la revolución la situación se presentaba como sigue: En Puebla de ocho ingenios en operación se paralizaron cinco; en Guerrero de treinta que había, dejaron de operar veintiséis; en Veracruz se inmovilizaron treinta y dos; en Sinaloa dos; en Michoacán, tres; y en San Luis Potosí, uno. En total el número de ingenios paralizados fue de sesenta y nueve, comparado con los ciento cincuenta y tres que continuaron en operación al final de la revolución.³⁰ La reducción total de la producción azucarera durante la revolución fue de 23 %. En 1910 se produjeron 122 mil toneladas³¹ y en 1918, año que presentó la mayor baja productiva fue de 108 mil, la reducción fue de 14 mil toneladas.³²

En contraste, algunas regiones presentaron un aumento importante, como fue el caso de Sinaloa, la cual lejos de disminuir aumentó la producción en todos los ingenios el estado, presentándose una expansión de la industria.³³

En cuanto pasó el peor y más difícil momento de la guerra civil, los empresarios azucareros retomaron las iniciativas para organizarse con el fin de promover los intereses de su sector. En septiembre de 1919 se conformó en la ciudad de México la Cámara de Productores de Azúcar con la participación de azucareros de los estados de Veracruz, Puebla, Michoacán, Jalisco y Sinaloa.³⁴

Esta cámara empresarial perseguía en general, la promoción y defensa de los intereses del sector. Además, pretendían estudiar las condiciones específicas de la producción azucarera, así como, luchar por el establecimiento de aranceles proteccionistas, obtener facilidades para la exportación de excedentes y mejores créditos. No consiguió nunca a ser representativa del conjunto de los empresarios del país. Se reestructuró en 1924 transformándose en una cooperativa de responsabilidad limitada.

La etapa armada de la Revolución hizo salir de la producción al espacio que había sido tradicionalmente el mayor productor de azúcar del país: el estado de Morelos; pero su efecto más duradero fue la alteración definitiva de

³⁰ González Gallardo, Alfonso, *El desarrollo del cultivo de la caña y la producción de azúcar en México en los 435 años (1538-1873) de la industria azucarera en México*, México, FCE, 1973, p. 16.

³¹ Morelos produjo 52 230 toneladas de azúcar en 1912.

³² Nacional Financiera, S. A., *50 años de revolución mexicana en cifras*, México, NAFINSA, 1963, p. 94-99.

³³ UNPASA, *Estadísticas azucareras*, México, Editorial CNIA/UNPASA 1975, p. 5.

³⁴ Se conformó en la ciudad de México, a iniciativa de José Barrios de los Ríos y José Sainz. Crespo, Horacio, *La industria azucarera mexicana,.. op cit., p. 100*

la distribución geográfica de la producción de azúcar en México, a partir de ese momento la superioridad ya definitiva correspondió al Golfo de México con Veracruz como primer estado productor de la República.³⁵ Esta modificación geográfica y económica de la producción azucarera constituye uno de los hechos más relevantes de la historia de esta industria.³⁶

Los años veinte. Crisis y organización empresarial.

Al terminar la lucha armada, se inició un proceso de reestructuración del sector empresarial azucarero. Lo que caracterizó este proceso, además de los cambios geográficos señalados, fueron cambios en la distribución regional de la industria y la tendencia a crear grandes ingenios que en adelante convivirían con unidades productivas medianas y pequeñas.³⁷ Surgió un nuevo grupo de empresarios, los más destacados de los cuales tuvieron un gran peso económico y político. La producción azucarera se convirtió en un factor estratégico de la economía nacional y algunos de sus productores adquirieron gran influencia política. Se inició un proceso de diversificación de la inversión de los excedentes generados en el sector. Los hombres de negocios azucareros comenzaron a invertir en otros ámbitos de la vida económica, especialmente en el sector financiero.³⁸

En 1920 los empresarios azucareros del noroeste siguiendo con las iniciativas de organización y retomando la experiencia regional anterior, formaron una Asociación denominada Sonora Comisión Company, S. A., la cual integró a los empresarios de la región con el objetivo de regular excedentes y compartir pérdidas ocasionadas por las exportaciones, siempre que fueran necesarias para mantener el nivel de precios y regular las existencias en el mercado norteño. Ocho años después, en 1928, la Sonora Comisión se convirtió en Compañía Realizadora de Productos Mexicanos, S. A. que controlaba toda la producción de los estados de Sinaloa, Nayarit, Colima y Jalisco. Es importante señalar que en esta ocasión se integró un socio

³⁵ Santibáñez, Juan José, "Competencia, conflicto e integración en el sector azucarero mexicano, 1924-1938" en Crespo, Horacio (Coord), *El azúcar en América Latina y el Caribe. Cambio tecnológico, trabajo, mercado mundial y economía azucarera. Perspectiva histórica y problemas actuales*, op. cit., pp. 541-565, p. 542.

³⁶ Irving Reynoso Jaime, "Hacienda y azúcar en Morelos: examen de investigaciones y debates"...*op. cit.*, pp. 477-478.

³⁷ Salmerón Sanginés, Pedro, *Aarón Sáenz Garza...op cit.*, 221.

³⁸ *Ibíd...*

extrarregional, el ingenio El Potrero de Veracruz. Un año más tarde, en 1929, sufrió un cambio de denominación, llamándose a partir de entonces Compañía Almacenadota y Realizadora de Azúcar S. A. La acción de esta última organización regional duró hasta 1931.³⁹

En 1925 y retomando experiencias previas, se formó la Compañía Comercial Comisionista, organizada para comercializar la producción de los estados de Puebla y Veracruz e intentar el reparto de mercados frente a la crisis que estalló entre 1925 y 1927. Sin embargo, no alcanzó su objetivo y se disolvió en 1926. Para este momento ya se había creado otra unión empresarial en la región, la Agencia de Ventas del Sur que tuvo mejores resultados.

Los principales problemas que enfrentaban estas redes empresariales se pueden sintetizar como sigue: la competencia entre ellas; el carácter nacional de las crisis y el carácter regional de ellas; la guerra de precios entre las compañías del sector, la resistencia de los productores para absorber las pérdidas que entrañaba la exportación. Probablemente estas razones influyeron en la corta existencia de las organizaciones empresariales estudiadas, observando que en su mayoría sólo sobrevivían en momentos de crisis de sobreproducción.

Así, a mediados de los años veinte del siglo XX, aún no se había podido construir una asociación empresarial nacional fuerte y cohesionada, capaz de promover e influir en las solución de los problemas esenciales que tradicionalmente habían afectado a la industria azucarera mexicana: el crédito y la comercialización. Esto constituía aún una asignatura pendiente del sector empresarial azucarero.

La crisis de mediados de los años veinte motivó la intervención del gobierno que, en diciembre de 1927, emitió un decreto, el cual, entre otras cosas establecía un impuesto de dos centavos por cada kilogramo de azúcar vendido en el país. Lo que se recaudara por este concepto se destinaría a crear un fondo para el subsidio a las exportaciones. También, por ese mismo decreto, fue creada la Comisión Nacional Azucarera que fungiría como enlace

³⁹ Crespo, Horacio, "La industria azucarera mexicana, estado y empresarios frente a la crisis; cartelización del sector" *op cit.* p. 101.

oficial entre los empresarios y el gobierno para atender los problemas del sector.⁴⁰

Con la creación de la Comisión Nacional mencionada en el párrafo anterior, quedaron claros los ejes que definirían la política azucarera nacional. Dichos ejes eran: el mejoramiento de la producción azucarera nacional mediante la tecnificación agrícola, la selección de semillas, el aumento de la capacidad extractiva de los ingenios, la instalación de ingenios – centrales y la búsqueda de nuevas aplicaciones industriales de la caña.

Además: el apoyo crediticio a los ingenios a través del Banco de Crédito Agrícola, el fomento a la asociación de los productores, así como la eliminación de los impuestos a la producción de caña, azúcar y alcohol de uso industrial ocupaban un lugar importante en las nuevas disposiciones legales.

Como parte de este nuevo proceso de organización de los azucareros se creó la Asociación Reguladora del Mercado del Azúcar por otro de decreto de 1927. En sus órganos de dirección y toma de decisiones tenía representantes, tanto el gobierno, como los propietarios de empresas azucareras. La Asociación, a pesar que solo duró un año, fue de gran significación para lo que sucedería en la siguiente década en materia de regulación y control estatal de la industria azucarera de México. En 1928, ante una mejoría de los precios, se derogó el impuesto y se canceló la asociación.⁴¹

Los treintas. El sector peligra y el Estado interviene.

Empezaron a fluir los apoyos del gobierno, por la vía de préstamos destinados a la modernización de los ingenios. Como resultado de lo anterior se observó un aumento de los niveles de producción, provocando de nuevo un desequilibrio entre la oferta y la demanda ante un incremento de los volúmenes de azúcar en el mercado. El aumento de excedentes acumulados provocó la baja de los precios desde 30 centavos por kilo en 1928, hasta 14 centavos en 1930.⁴²

Para 1931 se presentó una de las crisis más cruentas del sector azucarero en la historia de México. Tuvo su origen en una importante

⁴⁰ Ganem, Nasre, *Evolución histórica de la industria azucarera mexicana...* *op cit.*, p. 167-168.

⁴¹ Crespo, Horacio, “La industria azucarera mexicana, estado y empresarios frente a la crisis; cartelización del sector”... *op. cit.*, p.102.

⁴² Maturana, Sergio,..., *op. cit.*, p. 38

acumulación de existencias, incrementadas más aún por la zafra de ese año; existencias que provocaron una fuerte caída de los precios internos. De inmediato gobierno y empresarios resolvieron tomar un conjunto de medidas para estabilizar el mercado y así evitar la caída vertical de los precios. De no hacerlo parecía inminente la quiebra general de las empresas vinculadas a la industria azucarera mexicana.

En este contexto de crisis se constituyó la Compañía Estabilizadora del Mercado del Azúcar y del Alcohol S. A. en enero de 1931. Compañía que aglutinaba a los principales empresarios del ramo azucarero, pretendía lograr el control de la comercialización, a fin de impedir la caída de los precios. Ese mismo año, como parte de una estrategia de estabilización del mercado, se exportaron los excedentes de existencias que no se habían vendido y se quemaron el 20% de los cañaverales.

Sin embargo, aún en esta situación de emergencia crítica, algunos empresarios se negaban a entregar la cuota de azúcar que les correspondía según sus aportaciones. En principio, el producto se recogía en una masa común para ser vendido, principalmente a: la Compañía Almacenadora y Realizadora de Azúcar, S. A. y a la Agencia de Ventas del Azúcar del Sur, S.A., que eran las más importantes comercializadoras estructuradas por los empresarios en los años veinte. El hecho de que una de ellas, La Compañía Almacenadora, era propiedad mayoritaria del Ingenio El Potrero y de la United Sugar Companies, S. A. de Los Mochis, provocaba que algunos empresarios, como Jenkins dueño de Atencingo, aliado con algunos veracruzanos, se opusieran al manejo del producto en los términos señalados.⁴³

En estos años, también se encontraba en operación la Compañía Realizadora del Estado de Michoacán, la cual aglutinaba a los empresarios de Michoacán y Jalisco, que era competidora de las dos comercializadoras mencionadas anteriormente, la Almacenadora y la de Ventas del Sur. Los esfuerzos estabilizadores fueron en vano y el mercado, a pesar de la compra de existencias y control de la oferta, se orientó a la baja de manera alarmante. La crisis de precios se profundizó a mediados de 1931.⁴⁴

⁴³ Crespo, Horacio, *La historia del azúcar en...*, *op. cit.* p. 253.

⁴⁴ *Ibidem*, pp. 253-54.

La industria azucarera del país se encontraba en un grave riesgo, motivando que se iniciaran las pláticas entre los empresarios y el gobierno para diseñar mecanismos y estrategias que pudieran conducir a la solución de la crisis. Este fue un paso definitivo en el mediano plazo. Se pusieron de acuerdo y empezaron a tomar medidas que en poco tiempo resolvieron la crisis por la que atravesaba la industria y que posteriormente condujeron a la organización del conjunto de los empresarios productores de azúcar de la República Mexicana.⁴⁵

Un punto esencial del proyecto acordado fue que todo el azúcar producido por los ingenios asociados se recogería para formar una masa común. Las aportaciones se medirían a partir de una base estándar, - establecida sobre tipo *plantation white*-, lo que se obtuviera de la venta de esa masa común se repartiría prorrateado. En la misma proporción se distribuirían los gastos de comercialización, seguros y manejo de comisiones. Las mermas se cargarían a cada productor, se aplicarían premios y castigos de acuerdo a la ubicación de los ingenios y el costo de los fletes respectivos.

En lo referente a las posibles pérdidas, éstas se deducirían de la masa común y un 0.5% de todo lo recaudado por ventas, se asignaría a la Compañía Estabilizadora para los gastos de operación. La empresa constituyó un comité de ventas que fijó las condiciones de operación a partir de septiembre de ese año, fijando un precio de diecisiete centavos por kilogramo al mayoreo, mismo que se intentaría subir en medio centavo cada quincena. Este acuerdo constituyó un “verdadero pacto de caballeros” entre los principales productores involucrados.⁴⁶ Para prever futuros problemas que pondrían en peligro la red empresarial, se acordó que la misma no podía disuelta sino era por unanimidad de votos.

A pesar de todo, la crisis siguió su curso y la situación empeoró. Los estados financieros de los ingenios eran cada vez más precarios. A finales de 1931 ya no se podían sostener en los términos vigentes dando lugar a la disolución de la Compañía Estabilizadora en enero de 1932. El proceso de

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Los empresarios representados en el comité de ventas de la compañía eran: Ignacio Gastelum, en representación de B. Johnston de la United Sugar Companies de los Mochis, Sinaloa; Jenkison propietario del Ingenio de Atencingo, García Loera por el Ingenio de San Cristóbal, Hunsdon por el Potrero, Moreno por los ingenios de Jalisco y Michoacán, Skipsey Rueda y Mestre por los otros ingenios veracruzanos. *Ibid.*

liquidación terminó hasta septiembre de 1932 y con el importe de la misma y un subsidio otorgado por el gobierno fue creado el Banco Azucarero.⁴⁷ Posteriormente se denominó Banca Confía.⁴⁸

En medio del desastre económico de casi todos los azucareros y bajo los auspicios de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo se impuso la necesidad de formar una asociación de carácter nacional para reglamentar la producción y estabilizar los precios.⁴⁹ Casi de inmediato y con la intervención del gobernador de Veracruz, general Adalberto Tejeda, Ignacio Gastélum por Los Mochis, Enrique Skypsey y Aarón Sáenz, con la representación del Gobierno,⁵⁰ se creó Azúcar, S.A.⁵¹ Los propósitos de la nueva organización eran: En primer lugar, la estabilización de los precios del azúcar llevando el producto al mercado al menor precio posible, hacerlo accesible a mayor número de consumidores. En segundo lugar, superar la crisis que resentían las empresas azucareras, recrudescida por la competencia prevaleciente entre los productores que ya había conducido al cierre de algunas de ellas.⁵² Para conseguir estos objetivos tenía que distribuir y vender la totalidad del azúcar producido en el país, para lo cual, celebró un contrato de suministro con todos los ingenios asociados que le permitía limitar la producción por medio de la

⁴⁷ El Banco Azucarero, como parte del Plan Sáenz, se creó el 25 de enero de 1932 con el nombre de Banca Confía S.S. y el capital de liquidación de la Compañía Estabilizadora y con el proyecto de contribuir sustancialmente al financiamiento de la industria azucarera. Citado por Crespo, H.

“Pragmatismo corporativo, estado y empresarios frente a la crisis de la agroindustria azucarera mexicana en la década de 1930.”, en *Revista de Indias*, 2005, vol. LXV, núm. 233 Págs. 219-244, ISSN: 0034-8341 p. 231. *Memoria de los primeros cincuenta años de UNPASA*, México, UNPASA, 1981, pp. 21-2,

⁴⁸ La creación de un Banco que prestara servicios a la industria azucarera fue una de las partes esenciales del proyecto del que surgió Azúcar. Por acuerdo de (...) con los principales productores, y con la autorización de la Secretaría de Hacienda, en enero de 1932, se echó a andar el Banco Azucarero, S. A. con un pequeño capital que, como la producción de azúcar iría en aumento constante hasta convertirlo, ya con el nombre de Banco de Industria y Comercio, S. A. en una de las principales instituciones de crédito del país. Finalmente con la fusión con otras instituciones bancarias y financieras del Grupo Sáenz, se convertiría en Banca confía, S. A. Ver Crespo, op. cit. pp. 309-314 ; Alfonso Luna Rangel, El financiamiento de la Industria Azucarera Nacional, tesis de licenciatura en Economía, UNAM, Escuela Nacional de Economía, México 1958; Salmerón Sanginés, Pedro, *Aarón Sáenz Garza. Militar diplomático, político, empresario,...., op. cit.* p. 228.

⁴⁹ Ganem, Nasre, *Evolución histórica de la industria azucarera mexicana,...., op. cit.* pp. 169-170.

⁵⁰ Sobre este interesante empresario ver: Pedro Salmerón S., *Aarón Sáenz Garza. Militar diplomático, político, empresario,...., op. cit.*

⁵¹ Para llevar a cabo la constitución de esta empresa, la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo expidió en 1932 la Ley Reglamentaria del Artículo XXVIII Constitucional, sin que constituyera un monopolio la nueva asociación. Al mismo tiempo se formuló el Contrato de Suministro por una comisión presidida por el Lic. Manuel Gómez Morín para regir las relaciones entre productores y Azúcar, S.A., y garantizar el patrimonio de los primeros al hacer entrega de sus productos a la nueva empresa.

⁵² UNPASA, *Qué es UNPASA?*, México, Unión Nacional de Productores de azúcar, S. A. 1963, p. 2

fijación de cuotas a los ingenios y exportar los azúcares excedentes con el fin de equilibrar el mercado.⁵³

Esta fue la estructura que se dieron los empresarios para enfrentar la crisis de 1929-33.⁵⁴ La crisis fue extremadamente severa y el Estado se vio en la necesidad de intervenir y sugerir a los productores otras medidas reguladoras y estabilizadoras, tales como; uniformar los precios a nivel nacional, ampliar los mercados y quemar cañaverales excedentes. Cabe destacar que al principio algunos grandes productores del noroeste se opusieron, pero la depresión era tan fuerte que al final estuvieron de acuerdo.⁵⁵ Además, tuvieron que aceptar como obligación el precio oficial de 0.15 centavos por kilogramo de azúcar en 1932.

Esta organización fue la primera que consiguió agrupar de manera definitiva a todos los empresarios mexicanos del azúcar. En el terreno de la comercialización, a diferencia de las otras organizaciones empresariales que hemos visto, esta estableció para los asociados la entrega obligatoria de la producción total de sus empresas para su manejo y venta a Azúcar, S. A. El éxito de ésta última dependía del absoluto control de la producción y ventas de azúcar, mientras hubiera ventas libres en circuitos diferentes sería un esfuerzo inútil.⁵⁶ Sin disimulo se reconocía que el objetivo era la monopolización total de la comercialización de azúcar.

Disciplinar a los empresarios no fue tarea fácil y se hizo necesaria la fuerza persuasiva del Estado que llegó, en algunos casos a la coacción extrema y a recurrir al *dumping* para desalentar los intentos de vender azúcar por la libre.⁵⁷

La situación fue mejorando de manera paulatina, tanto del mercado como del funcionamiento de Azúcar S. A. Ese año se exportaron noventa mil toneladas con apoyo de créditos otorgados por el Banco de México, lo que

⁵³ “Breve historia de la organización de la industria azucarera de México”, en *Boletín azucarero Mexicano*, México, Editorial UNPASA, abril núm. 130, p. 17.

⁵⁴ Fue la primera que logró reunir a todos los productores del país, sobre todo los setenta y ocho más poderosos ingenios. La sociedad quedó legalizada por escritura 10 042 otorgada ante el notario Manuel Borja Soriano. El capital inicial fue de diez mil pesos divididos en diez mil acciones de un peso cada una. Las mismas fueron suscritas por diez socios fundadores. Luna Lujambio, ..., *op. cit* p. 29.

⁵⁵ En la hacienda la primavera en Navolato se quemaron 14 mil toneladas de caña y en Eldorado, de los Redo, 18 mil toneladas.

⁵⁶ Crespo, Horacio, *La historia del azúcar ...*, *op. cit.*, p 255

⁵⁷ *Ibid.*

contribuyó a la normalización del mercado interno. Para finales de 1932 ya se había establecido el control definitivo de Azúcar, S. A. y la crisis de comercialización estaba resuelta. En enero del 1933 el monopolio azucarero estuvo en condiciones de fijar el precio definitivo en todo el país.⁵⁸

Este fue el último episodio de la lucha iniciada desde finales del siglo XIX por el control del mercado azucarero por parte de los empresarios. A partir de entonces la distribución y venta se hizo por medio de contratos con los principales mayoristas del país a quienes se les daban comisiones de entre el 3% y 3.5% por las ventas, dependiendo del volumen de las mismas. Los comerciantes fueron finalmente subordinados.⁵⁹

En 1938, Lázaro Cárdenas expidió una Ley de Asociaciones de productores para la distribución y venta en común de sus productos. A continuación, y como sugerencia de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Azúcar S, A. fue reestructurada ese mismo año. Se transformó en una organización nacional con funciones de auxiliar de crédito. La nueva denominación fue Unión Nacional de Productores de Azúcar, S. A. de C. V. (UNPASA).⁶⁰

Como organismo de participación estatal que era, los acuerdos que adoptaran Asamblea de accionistas y el Consejo de administración podían ser vetados por Gobierno suscrito en su totalidad por los ingenios azucareros, de manera proporcional al promedio bianual de sus producciones”.⁶¹ La cantidad máxima de dicho capital en manos de un solo socio ascendía a un 15% del total.

UNPASA agrupó y recibía azúcar de todos los ingenios del país que estaban en operación, encargándose de la distribución en todo el territorio nacional exportando los excedentes y consiguiendo y proporcionando a sus asociados, créditos para la producción azucarera de cada nueva zafra.

⁵⁸ *Ibidem*, p. 258

⁵⁹ “Salvo algunos retrocesos, entre 1932 y 1970 la producción y el consumo se mantuvieron en aumento constante, aunque en algunos años hubo que recurrir a las importaciones, el último fue el 1957, en general se logró satisfacer un mercado interno en constante expansión. De esa manera, en 1932 la producción fue de 214,620 toneladas; en 1940, de 294,176; en 1950, de 589,965; en 1960 de 1’497,675; y en 1969 de 2’393,964. Salmerón Sanginés, Pedro, *Aarón Sáenz Garza. Militar diplomático, político, empresario,...*, *op. cit.* p. 228.

⁶⁰ Ganem, Nasre, *Evolución histórica de la industria azucarera mexicana,...*, *op. cit.* p. 171.

⁶¹ UNPASA, *Qué es UNPASA?,...*, *op. cit.*, p. 3.

En esta organización, los ingenios como unidades industriales de producción constituían empresas autónomas que conservaron su administración y el control independientes. Las relaciones con UNPASA se regulaban por medio de estatutos y un contrato uniforme de aportación y distribución de azúcares.

Como asociación de empresarios productores de azúcar y como organización con carácter nacional, y de auxiliar de crédito realizaba las funciones siguientes:

1.- Comerciales.

- Organizar y realizar la distribución del azúcar al menor costo. Se ocupa de los transportes que llevan el azúcar a los centros de consumo.
- Efectuar las ventas de azúcar a los precios establecidos por el gobierno federal, en forma directa y por conducto de distribuidores en todo el país, con el fin de dar facilidades a los consumidores en la adquisición del azúcar, eliminando intermediarios que encarezcan el producto.
- Mantener el volumen que sirva como existencia reguladora que permita atender ampliamente el consumo nacional y evitar la escasez así como la especulación en el mercado.
- Fomentar y promover el consumo interno.
- Promover la exportación de volúmenes disponibles de azúcar, una vez satisfecho el consumo interno, con el objeto de diversificar el comercio exterior, mejorar la balanza comercial.
- Importar, en caso necesario, las cantidades complementarias a la producción interna, con el fin de evitar la escasez en el mercado y la especulación, manteniendo en todo tiempo los precios oficiales.⁶²

⁶² *Ibidem*, p. 7.

2.- Financieras.

- Facilitar a sus miembros el uso del crédito para la fabricación de azúcar mediante prestamos de habilitación o avío, refaccionarios e inmobiliarios; descuentos, anticipos y apertura de otros créditos y garantía de avala en estos, con el objeto de que puedan aviar los trabajos de campo. Reparar la maquinaria cubrir salarios y jornales de pre - zafra y adquirir combustibles.
- Pignorar los azúcares que recibe de sus asociados, y obtener los financiamientos necesarios, con la finalidad de disponer de recursos para la realización de sus operaciones.⁶³

3.- Otras funciones.

- Estimular la implantación de medidas tendientes al mejoramiento del cultivo de la caña de azúcar, por conducto del Instituto para el mejoramiento de la producción de azúcar, que tiene a su cuidado la obtención de nuevas y mejores variedades de caña; el combate a las plagas y enfermedades; la aplicación de los fertilizantes adecuados; los estudios analíticos de suelos y, el perfeccionamiento de métodos de cultivo.
- Proporcionar elementos par el mejoramiento de la producción azucarera; capacitar personal técnico, e intervenir en la planeación de la propia industria y,
- Procurar la industrialización del azúcar, con el objeto de aumentar su consumo, mediante nuevas formas de uso en la alimentación y en otras ramas.⁶⁴

En síntesis, las funciones principales eran: el financiamiento, la concentración de azúcar producido, la distribución, el mercado interno y externo y la liquidación de existencias. La función financiera de UNPASA tenía

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

por objeto conseguir recursos para la capacitación y mejoramiento de los trabajos de preparación de sus zafras y la reparación y mantenimiento de las fábricas; innovar en las labores del campo y aplicación de fertilizantes.

Así mismo buscaba facilitar el otorgamiento de créditos a largo plazo destinados a la ampliación y modernización de las plantas industriales, y la capacitación de los cañeros, etcétera.⁶⁵

Como intermediario crediticio, UNPASA servía de aval por medio de garantías apropiadas. En el caso de los préstamos hipotecarios, las unidades industriales; prendarios, de las cañas y los azúcares que se produjeran o la maquinaria adquirida con los créditos. Operaba con diversas fuentes de financiamiento, tales como el Banco de México, banca privada nacional y extranjera o Financiera Nacional Azucarera, S. A.

A manera de conclusión.

En la década de 1940 en la industria azucarera se definieron de manera muy clara las tendencias dibujadas desde la década anterior, iniciada en 1931 con Azúcar S. A. Estas consistieron, en síntesis, en una ampliación sostenida del mercado interno por la vía de ponerlo al alcance de mayor número de consumidores a precios más bajos. La estrategia anterior fue complementada con la decisión gubernamental de volverlo integrante de la canasta alimenticia básica del país. El resultado fue que entre 1930 y 1970 la producción de azúcar se multiplicó por diez, el consumo se multiplicó por nueve.

Además, la creación del monopolio azucarero nacional, junto con el control y la regulación del mercado desde los años treinta, eliminaron la competencia, unificaron el mercado interno y fomentaron el consumo mediante una conformación de una extensa red de distribución y venta. Basado todo en un complejo acuerdo de cuotas de producción entre los industriales, que se revisaba anualmente. Azúcar S. A., con la participación del Estado, recurrió al control de los mecanismos de crédito para obligar a los empresarios a cumplir los acuerdos. El azúcar mexicano se convirtió en la más barata del mundo durante décadas.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 9

En los años posteriores, ante una agroindustria cada vez más compleja, con crisis recurrentes que complicaban su funcionamiento, fue necesario crear un marco legal que permitiera mantener el abastecimiento de la materia prima. El 22 de septiembre de 1943 se emitió un decreto que establecía el compromiso de los ingenios de comprar toda la caña de azúcar producida en sus regiones y de no sembrar otra cosa que no fuera caña. La producción aumentó y la Revolución cubana abrió el mercado estadounidense al dulce mexicano

En el ciclo comprendido entre 1956 y 1967 se obtuvieron niveles de producción muy altos. El final de este periodo se caracteriza porque marcó el inicio de la caída de las cifras, mismas que nunca se han vuelto a recuperar paralelamente al aumento de la importancia socioeconómica y política de la producción azucarera.

Para 1974, estaban en operación 65 ingenios, de los cuales únicamente 16 tenían equipo moderno y 19 eran totalmente obsoletos. La elevación de los costos de producción, la falta de atención de los productores para mejorar su oferta, bajo nivel de las exportaciones y la situación de conflicto existente entre sindicatos de cañeros e ingenios se pueden señalar como los principales problemas enfrentados a partir de entonces. Para encontrar soluciones el Estado aumentó su participación en la industria azucarera. En 1975 el gobierno administraba 50 ingenios. Quedaban solo 12 que eran privados y 2 cooperativas.

En la década de 1970 a 1980 el gobierno otorgó amplios subsidios al sector agrícola en su conjunto, los destinados al sector azucarero a través de Financiera Nacional Azucarera S.A. (FINASA) se incrementaron muy por arriba del promedio. Durante el quinquenio de 1980-1985 los apoyos se redujeron y los créditos obtenidos se pagaban a tasas de banca comercial.

En 1988 el gobierno federal dio inicio a un proceso para privatizar los ingenios que eran propiedad del gobierno. El llamado Decreto Cañero de 1991 declaró de interés público a la siembra, el cultivo, la cosecha y la industrialización de la caña de azúcar. Este decreto cambió el marco institucional de la industria azucarera con nuevas reglas del juego. Se aceleró la privatización de los ingenios y se fortaleció la Unión Nacional de

Productores de Caña de Azúcar con la conformación de grupos industriales en el marco de la privatización.

La venta de los ingenios paraestatales condujo a una nueva crisis y a la reforma del decreto cañero en 1993, para que los precios del azúcar estándar fueran cotizados mensualmente y permitir a los diferentes grupos azucareros asociarse para aumentar la productividad.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que entró en vigor en 1994, impactó a la industria azucarera y formó parte de las negociaciones del área agropecuaria, lo cual quedó plasmado en el artículo 708 de dicho acuerdo. El Tratado libera los aranceles en un proceso que dura por los siguientes dieciséis años comerciales, sólo imponiendo topes de exportación.

El problema cañero continúa. En 2001 fueron expropiados 27 ingenios por mala administración y desvío de millones de pesos en subsidios. Este decreto fue declarado inconstitucional por la Suprema Corte de Justicia de la Nación en enero de 2006.

Por otro lado, en 2002 se aprobó un impuesto a la fructuosa de maíz, producto sustituto de la azúcar y utilizada, básicamente en la industria refresquera, este impuesto fue vetado por el presidente Fox; La paradoja es que por un lado el gobierno federal acababa de expropiar 27 ingenios para mejorarlos y venderlos a mejor postor y por el otro, el gobierno es había declarado la producción azucarera de utilidad pública en 1991.

Actualmente el problema está vivo, la industria azucarera atraviesa por una fuerte crisis y no se vislumbran soluciones en le corto plazo.

Ingenios azucareros de México en 2008.

Ingenio	Ubicación	Grupo	Sector	Tipo De Azúcar
Aarón Sáenz Garza	Tamaulipas	Sáenz	Privado	<i>Refinada</i>
Adolfo López Mateos	Oaxaca	Prom. Ind. Azucarera	Privado	<i>Refinada</i>
Alianza Popular	San Luis Potos	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>

Atencingo	Puebla	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
Azsuremex	Tabasco	Jiménez Sainz	Privado	<i>Estándar</i>
Bellavista	Jalisco	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
Benito Juárez	Tabasco	GAM	Privado	<i>Estándar</i>
Calipam	Puebla	García González	Privado	<i>Estándar</i>
Casasano La Abeja	Morelos	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Refinada</i>
Central Motzorongo	Veracruz	Machado	Privado	<i>Estándar</i>
Central Progreso	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Refinada</i>
Constancia	Veracruz	Beta San Migue	Privado	<i>Estándar</i>
Cuatotolapam (Cia. Ind. Azucarera)	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Refinada</i>
Dos Patrias	Tabasco	Jiménez Sainz	Privado	<i>Estándar</i>
El Carmen	Veracruz	García González	Privado	<i>Refinada</i>
El Dorado	Sinaloa	GAM	Privado	<i>Estándar</i>
El Higo	Veracruz	Zucarmex	Privado	<i>Estándar</i>
El Mante	Tamaulipas	Sáenz	Privado	<i>Refinada</i>
El Modelo	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
El Molino	Nayarit	Independiente	Privado	<i>Estándar</i>
El Potrero	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Refinada</i>
El Refugio	Oaxaca	Machado	Privado	<i>Estándar</i>
Emiliano Zapata	Morelos	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Refinada</i>
Huixtla	Chiapas	Porres	Privado	<i>Estándar</i>
Independencia	Veracruz	Independiente	Privado	<i>Estándar</i>
José Ma. Morelos	Jalisco	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
La Concepcion	Veracruz	Independiente	Privado	<i>Estándar</i>
La Gloria	Veracruz	Independiente	Privado	<i>Estándar</i>

La Joya	Campeche	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar y Refinada</i>
La Primavera	Sinaloa	Zucarmex	Privado	<i>Estándar</i>
La Providencia	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
Lázaro Cárdenas	Michoacán	GAM	Privado	<i>Estándar</i>
Los Mochis	Sinaloa	Independiente	Privado	<i>Refinada</i>
Mahuixtlan	Veracruz	Zucarmex	Privado	<i>Estándar</i>
Melchor Ocampo	Jalisco	Zucarmex	Privado	<i>Estándar</i>
Pablo Machado (La Margarita)	Oaxaca	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
Pedernales	Michoacán	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
Plan de Ayala	San Luis Potosí	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Refinada</i>
Plan de San Luis	San Luis Potosí	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Refinada</i>
Puga	Nayarit	Independiente	Privado	<i>Refinada y Bco. Esp.</i>
Pujiltic (La Fe)	Chiapas	Zucarmex	Privado	<i>Estándar</i>
Queseria	Colima	Beta San Miguel	Privado	<i>Estándar y Blanca</i>
San Cristóbal	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Refinada</i>
San Francisco Ameca	Jalisco	Beta San Miguel	Privado	<i>Estándar y Blanca</i>
San Francisco. El Naranja	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
San Gabriel	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
San José de Abajo	Veracruz	Independiente	Privado	<i>Estándar</i>
San Miguel del Naranjo	San Luis Potosí	Beta San Miguel	Privado	<i>Estándar</i>
San Miguelito	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>

San Nicolás	Veracruz	Independiente	Privado	<i>Refinada</i>
San Pedro	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
San Rafael de Pucte	Quintana Roo	Beta San Miguel	Privado	<i>Estándar</i>
San Sebastián	Michoacán	Porres	Privado	<i>Estándar</i>
Santa Clara	Michoacán	Porres	Privado	<i>Estándar</i>
Santa Rosalía	Tabasco	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>
Santo Domingo	Oaxaca	Independiente	Privado	<i>Estándar</i>
Tala (José Ma. Martínez)	Jalisco	GAM	Privado	<i>Estándar</i>
Tamazula	Jalisco	Sáenz	Privado	<i>Refinada</i>
Tres Valles	Veracruz	Prom. Ind. Azucarera	Privado	<i>Refinada</i>
Zapoapita (Fomento Azucarero)	Veracruz	Sector Gobierno	Gobierno	<i>Estándar</i>