

# La reforma agraria de Cárdenas y la agroindustria azucarera de México, 1930-1960

MARÍA EUGENIA ROMERO-IBARRA

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se estudia la Sociedad de Interés Colectivo Agrícola Ejidal (SICAE) denominada Emancipación Proletaria de Responsabilidad Suplementada, que se formó a raíz de la expropiación de la United Sugar Companies, S.A. en el noroeste de México en 1938. Este hecho sólo es comprensible si partimos de dos factores: primero, la transformación institucional que significaron las nuevas reglas sobre tenencia de la tierra, aprobadas durante la presidencia de Lázaro Cárdenas (1934-1940); segundo, el gran desarrollo que la empresa expropiada había alcanzado para la década de 1930. Ambos elementos conforman el contexto de, y en buena medida explican, la formación de la SICAE.

La investigación contiene varias líneas de análisis: en primer lugar, se analizan la política agraria, el cambio en los derechos de propiedad de la tierra y el establecimiento del ejido como pilar fundamental de la economía del país; en segundo lugar, la compañía azucarera como sujeto «expropiable» apropiado; en tercero, un movimiento obrero maduro que podía operar la expropiación y encabezar la formación de la empresa colectiva; finalmente analizamos el funcionamiento de la cooperativa, su desempeño y fracaso.

Recepción: 2008-09-19 • Revisión: 2009-11-11 • Aceptación: 2010-06-18

**María Eugenia Romero-Ibarra** es profesora de Historia Económica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Dirección para correspondencia: Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, Circuito escolar, Ciudad Universitaria, Avenida Universidad 3000, Colonia Copilco-Oxtopulco, C. P. 04510, México DF. E-mail: meromero@servidor.unam.mx

En el México de la década de 1930, la demanda de tierras por parte de los campesinos se recrudeció de modo notable, lo que generó brotes de violencia<sup>1</sup>. Al tomarse la decisión de que Lázaro Cárdenas ocupara la presidencia en el sexenio de 1934 a 1940 se le comprometió al cumplimiento del programa agrario del Plan sexenal del Partido Nacional Revolucionario elaborado en 1934<sup>2</sup>, «la versión mexicana de los sistemas europeos entonces vigentes, llamados planes [...] de Alemania y de la Unión Soviética» (Nathan, 1955: 57)<sup>3</sup>. Dicho documento detallaba las directrices políticas relativas a trabajadores industriales y «asuntos agrarios», fijando metas concretas al gobierno para «asegurar los derechos de los obreros y fomentar las organizaciones de trabajadores» (Nathan, 1955: 57). El medio para cumplir con los compromisos de la revolución de 1917 era la redistribución de la tierra, «cuyo único límite sería la satisfacción de las necesidades de tierras agrícolas hasta en el último pueblo» (Weyl, 1939: 23).

De 1920 a 1934 el ejido, como sistema de tenencia de la tierra resultado de la Revolución mexicana, se concibió como el medio de garantizar que la población rural más pobre tuviera acceso a la tierra para cultivo y vivienda<sup>4</sup>. Fue considerado una manera de transitar hacia la consolidación de la pequeña propiedad (Secretaría de la Reforma Agraria, 2003)<sup>5</sup>. Sin embargo, en esos años no se produjo un cambio sustancial en el sistema de tenencia de la tierra heredado del régimen anterior.

Mientras el ejido fue considerado incapaz de observar un comportamiento superior, la única solución consistía en excluir a todas las zonas ricas y económicamente importantes de la reforma agraria y restringirla a las zonas maiceras densamente pobladas y por razones de pacificación al estado de Morelos, azucarero por tradición. Pero, cuando debido a la presión popular, cambió la actitud política y se llegó a considerar al ejido como

---

1. Según *Memoria del Departamento Agrario* (1946: 77), el reparto de tierras entre 1916 y 1934 había favorecido a sólo 780.000 campesinos, y constituyó el 24 por cien de la extensión distribuida en dicho periodo. Durante la gestión de Cárdenas se repartieron 18 millones de hectáreas, el 37 por cien del total repartido. En 1935 había rebeliones en ocho estados, y en 1936 en 19 de los 29 estados de la república (*New York Times*, 1 febrero de 1936: 1, citado por WHETTEN, 1953: 99).

2. Partido Nacional Revolucionario (PNR), luego Partido Revolucionario Institucional o PRI (MARETT, 1934; MEYER, 1978: 289-298).

3. Según los Censos de población, los habitantes del país eran 16.552.722 en 1930, y 19.652.552 en 1940 (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, 2000: 3).

4. «Ejido» significa, entre otras cosas, el conjunto de bienes territoriales que recibe, a través del reparto agrario un núcleo o grupo de población a través de un proceso legal denominado dotación. [<http://precesam.colmex.mx/ENHRUM/Encuesta%20Comunitaria%20archivos/Comunitaria%20Documentos/Anexo%20IV.pdf> Consulta 5 de agosto de 2010].

5. Era aceptada la conveniencia de aplicar de manera paulatina el proceso de restitución y dotación de tierras. Se quería evitar la destrucción de las grandes propiedades antes de crear la pequeña propiedad.

la estructura básica de la agricultura mexicana, ya no fue posible limitarlo a las zonas más pobres; el ejido tenía que demostrar su eficacia en las zonas ricas y especializadas (Eckstein, 1966: 196).

El reparto que tuvo lugar entre 1917 y 1934 no puso fin al latifundio (Hernández, 1979: 167-178)<sup>6</sup>. En 1930 la estructura de la tenencia de la tierra en México era aún muy concentrada<sup>7</sup> y los ejidatarios no tenían los medios para realizar una explotación agrícola exitosa<sup>8</sup>. La llegada de Cárdenas a la presidencia en 1934 cambió este estado de cosas. Entre 1934 y 1940 se repartieron más tierras que en todas las administraciones anteriores (Nathan, 1955: 102). Un aspecto esencial de dicho proceso fue la expropiación de agroindustrias y la creación de sociedades cooperativas ejidales, las cuales fueron parte importante de la reforma agraria en esos años. El caso que más ha atraído la atención es el de La Laguna, en los estados de Coahuila y Durango<sup>9</sup> (Eckstein, 1966; Restrepo y Eckstein, 1979). Glantz (1974) y Schoebert (1998) han estudiado los casos de Nueva Italia y Los Mochis y sus trabajos constituyen un antecedente importante del presente artículo.

## 2. LÁZARO CÁRDENAS Y EL COOPERATIVISMO

En 1934, al asumir Lázaro Cárdenas la presidencia, se inició un nuevo momento en la historia de los derechos de propiedad de la tierra en México; el proceso que él encabezó significó la ruptura del viejo orden basado en las haciendas<sup>10</sup> y tenía que ver con la convicción del presidente de que el ejido debía ser una pieza fundamental de la economía de la nación. Expropió y redistribuyó tierras de las zonas agrícolas desarrolladas, como

---

6. En 1930 las mayores extensiones pertenecían a unas 13 mil personas. El 2,2 por cien de las propiedades de 1.000 hectáreas abarcaban el 84 por cien de las tierras disponibles, el resto era pequeña propiedad de 50 o mil hectáreas.

7. Las propiedades de más de mil hectáreas eran el 83,5 por cien de la superficie de fincas rústicas y los predios de más de 10 mil ha unas 1.800 haciendas, que representaban el 0.3 por cien de todas las propiedades y el 55 por cien de la tierra cultivable. Dos millones y medio de campesinos, el 77 por cien de la población ocupada en la agricultura, carecían de tierra.

8. De los 7,6 millones de hectáreas repartidas, sólo el 23 por cien correspondía a tierras de labor. El promedio de tierra cultivable por ejidatario fue de 4.6 hectáreas a nivel nacional y de 3 hectáreas en el centro del país. Los ejidos contaban con el 13 por cien de las tierras de riego y sólo el 10,5 por cien de los ejidatarios había obtenido algún tipo de crédito.

9. La expropiación en 1936 de las tierras algodonerías de La Laguna, situadas en los estados de Coahuila y Durango, fue la primera de varias en esos años (NATHAN, 1955: 106-107).

10. Los políticos anteriores concebían al ejido como un sistema agrícola de autoconsumo que serviría para completar los jornales de los trabajadores del campo. Tendían a excluir de la expropiación a las haciendas que habían creado una agricultura comercial avanzada con el uso de maquinaria moderna y técnicas de producción más eficientes.

La Laguna, en Durango y Coahuila, las regiones azucareras de Los Mochis y el Mante, las zonas trigueras y arroceras del Valle del Yaqui, en Sonora; las plantaciones de café del Soconusco, en Chiapas, la zona algodonera y triguera del valle de Mexicali, en Baja California, la región henequenera de Yucatán y las plantaciones de arroz, cítricos y ganado de Lombardía y Nueva Italia, en Michoacán (Whetten, 1953: 102)<sup>11</sup>.

**MAPA 1**  
**Principales zonas agrícolas expropiadas durante el cardenismo (1934-1940)**



Fuente: elaboración propia.

El nuevo Código Agrario de 1937 establecía en su artículo 139 que en los cultivos que requiriesen un proceso de industrialización, y por lo tanto inversiones superiores a la capacidad económica individual de los ejidatarios, «la explotación se organizará en forma colectiva» (Escárcega y Escobar, 1990: 32). Además, el artículo 148 dispuso que el De-

11. En su primer informe de gobierno, en septiembre de 1935, el presidente Cárdenas señaló: «por el hecho de solicitar ejidos, el campesino rompe su liga económica con el patrón, y en esas condiciones el papel del ejido no es el producir el complemento económico de un salario [...] sino que el ejido, por su extensión, calidad y sistema de explotación debe bastar para la liberación económica absoluta del trabajador, creando un nuevo sistema económico-agrícola, en un todo diferente al régimen anterior [...] para sustituir el régimen de los asalariados del campo y liquidar el capitalismo agrario de la República» (CÁRDENAS, 1935: 37).

partamento Agrario y el Banco Nacional de Crédito Ejidal fueran las instancias apropiadas para organizar los ejidos y las sociedades de crédito, ejerciendo funciones de dirección y vigilancia de dichos organismos. En los casos en los que no se constituyeran sociedades locales de crédito, el Departamento Agrario quedaba facultado para establecer los cultivos y técnicas de explotación, determinar la forma de organización de los ejidatarios, buscar el mejor aprovechamiento de los recursos naturales y definir cualquier otro concepto social o económico importante para la comunidad (Eckstein, 1966: 170)<sup>12</sup>.

Las primeras propiedades afectadas por las expropiaciones fueron la empresa Colorado River, en el Valle de Mexicali, tierras del Valle del Yaqui; el ingenio de Atencingo, en Puebla; y el Mante, en Tamaulipas. En 1937, con la formación de 247 sociedades de crédito ejidal, quedó delineado el proyecto agrario cardenista<sup>13</sup>. A lo largo del siguiente año se expropiaron Lombardía, Nueva Italia y la United Sugar Co. En Michoacán se afectó todo: tierras, maquinaria, edificios, ganado y huertas de frutales. A los campesinos se les organizó en dos cooperativas para cultivar arroz y limón en áreas de riego. Además, se les proporcionaron créditos y asistencia técnica para administrar el complejo agroindustrial. En el caso de la United Sugar, en el norte de Sinaloa, se impulsó el ejido colectivo agrícola, pero no se expropió la fábrica de azúcar y los campesinos tuvieron que seguir vendiendo caña a la empresa.

**TABLA 1**  
**Ejidos, población y superficie entregada, 1916-1952**

	Número ejidos	%	Población beneficiada	%	Sup. entregada (ha)	%
Zona Pacífico	3.148	18,0	316.095	17,4	6.274.924	18
Sinaloa	509	2,9	47.818	2,6	1.001.311	2,9
<b>Total nacional</b>	<b>17.452</b>	<b>100</b>	<b>1.819.988</b>	<b>100</b>	<b>34.800.054</b>	<b>100</b>

Fuente: Rodríguez (1954: 137).

El reparto cardenista afectó a las empresas agrícolas más prósperas del país (Tablas 1, 2 y 3). Después del cardenismo la agricultura mexicana no volvería a ser la misma;

12. El presidente dejó claro que los ejidos serían colectivos y que se compraría a los hacendados los equipos y la maquinaria necesaria. Los ejidos se convertirían en unidades de producción agrícola-industrial.

13. El Estado fungiría como organizador, canalizador de recursos a la agricultura, vía créditos y obras públicas, sobre todo de riego. El reparto agrario, que recibía un nuevo impulso, ponía énfasis en la organización de ejidos colectivos en áreas de cultivo de desarrollo capitalista y moderno que probaría la superioridad de esta forma de producción. Los sujetos principales serían los obreros agrícolas que trabajaban en las empresas agroindustriales, que se transformaron en campesinos colectivistas. El Estado intervendría en la organización económica de los productores a través de los bancos para garantizar eficiencia.

la gran propiedad heredada de la Colonia y afianzada en el siglo XIX quedó tocada de muerte.

**TABLA 2**  
**Las expropiaciones más importantes en México 1936-1938**

<b>Expropiaciones</b>	<b>Hectáreas repartidas</b>	<b>Ejidatarios beneficiados</b>	<b>Hectáreas por ejidatario</b>
La Laguna	150.000	35.000	4,28
Yucatán	366.000	34.000	10,76
Valle del Yaqui	47.000	2.160	21,75
Lombardía/Nueva Italia	61.449	2.066	29,74
Los Mochis	55.000	3.500	15,71

Fuente: Centro de Estudios Sociales (2006).

**TABLA 3**  
**Reparto agrario, 1915-1952, por gestión presidencial<sup>14</sup>**

<b>Presidente</b>	<b>Años</b>	<b>Hectáreas repartidas</b>	<b>%</b>	<b>Familias beneficiadas</b>	<b>%</b>
V. Carranza	1915-20	224.393	0,5	59.848	2,9
De la Huerta	1920-20	157.532	0,4	17.355	0,8
A. Obregón	1920-24	1.677.067	4,1	302.432	14,7
P. E. Calles	1924-28	3.195.028	7,9	302.432	14,7
E. Portes Gil	1928-30	2.065.847	5,1	155.826	7,6
P. Ortiz Rubio	1930-32	1.203.737	3,0	84.009	4,1
A. Rodríguez	1932-34	2.094.637	6,2	161.327	7,8
L. Cárdenas	1934-40	20.072.957	49,5	774.009	37,6
M. Ávila Camacho	1940-46	5.327.942	13,1	112.447	5,5
M. Alemán	1946-52	4.520.333	11,6	90.406	4,4
<b>TOTAL</b>	<b>1915-52</b>	<b>40.539.473</b>	<b>100</b>	<b>2.060.091</b>	<b>100</b>

Fuente: Rodríguez (1954: 80).

### 3. COOPERATIVAS Y AZÚCAR

La característica más interesante de la revolución agraria mexicana fue su insistencia en crear zonas de agricultura cooperativa, conformadas por unidades económicas colecti-

14. Adolfo de la Huerta fue presidente provisional desde el 1 de junio hasta el 30 de noviembre de 1920. Álvaro Obregón ocupó la presidencia desde diciembre de 1920 hasta 1924 cuando la cedió a Plutarco Elías Calles. Portes Gil, Ortiz Rubio y Rodríguez cumplieron periodos de dos caños cada uno. Con Lázaro Cárdenas y el Plan sexenal se inician los periodos presidenciales de seis años.

vas de miles de hectáreas de regadío y cultivos comerciales, con instalaciones para la transformación de los productos, sistemas de energía eléctrica y vías férreas o tracción mecánica. La primera industria que Cárdenas expropió fue la azucarera. En enero de 1935, un mes después de ocupar la presidencia, el líder sindical Vicente Lombardo Toledano (1894-1968) le señaló la represión y las malas condiciones de vida de los trabajadores en los campos azucareros del noroeste: «Aunque la *United Sugar Company* de Los Mochis, la más grande productora de azúcar del país, obtiene fabulosas utilidades, nuestros camaradas se ven obligados a vivir en cuevas como fieras, expuestos al paludismo y a otras enfermedades». Urgiéndole que resolviera el problema, le propuso la expropiación y entrega de la empresa a los trabajadores, que «están capacitados para manejar la industria por cuenta propia» (Weyl, 1955: 267). El presidente estuvo de acuerdo en estudiar el asunto y «si los obreros de los ingenios están capacitados para organizar, desde el punto de vista económico y técnico esta industria, él no tendrá inconveniente en estudiar la expropiación de todas las fábricas de azúcares y alcoholes del país» (Primer Congreso, 1934: 352).

La medida se aplicó de manera paulatina. Fue expropiada la hacienda de La Guarachá, en Jiquilpan (Michoacán), donde se estableció la Sociedad Colectiva Industrial Rafael Picazo (Weyl, 1955: 268). En Veracruz los obreros adquirieron dos ingenios. En Morelos se formó en 1935 una cooperativa en Zacatepec, con 32 sociedades de crédito ejidal, y entró en operación el ingenio Emiliano Zapata. A principios de 1938 le tocó el turno a *El Mante Sugar Company*. Y a finales de este mismo año ocurrió la última expropiación y se creó la cooperativa respectiva en la industria azucarera, la USCO, S.A., en Los Mochis, Sinaloa<sup>15</sup>. También en ese año se promulgó una ley de cooperativas que intensificaba la supervisión del Estado y hacía ilegal la práctica de los patrones de organizar cooperativas ficticias para evadir la ley<sup>16</sup>. La mayoría de los ejidos colectivos en México fueron creados entre 1936 y 1939 (Weyl, 1955: 159).

---

15. Fue un gesto de desafío del gobierno de Cárdenas, después de rendirse ante el secretario norteamericano Hull aceptando indemnizar a los propietarios estadounidenses de tierras expropiadas; en este caso, la fábrica de azúcar no fue tocada.

16. En la circular se argumentaba la necesidad de acabar con el divorcio entre la organización de las fuerzas productoras que tienden a ser colectivas y el régimen de propiedad individual; y la necesidad de buscar la mejor utilización de los insumos productivos que a nivel individual no pueden usarse con eficiencia por problemas técnicos o de costos.

#### 4. LA UNITED SUGAR COMPANIES, S.A. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

En 1905 se organizó la *United Sugar Companies, S.A.* (Uscosa), con oficina principal en Los Mochis (Sinaloa)<sup>17</sup>, asociada a la Sinaloa Sugar Co., a la Compañía Azucarera del Águila, S.A. y a la Compañía Destiladora La Victoria, S.A. En el primer momento era una oficina central que gestionaba y administraba a todas las compañías mencionadas<sup>18</sup> y se abocó en especial a la resolución de problemas urgentes que obstaculizaban el incremento de la productividad, según sus directivos, el transporte, el riego y el financiamiento. Para su resolución se crearon nuevas empresas, por ejemplo, la Compañía Explotadora de Aguas del Río del Fuerte, S.A., que concentró y administró todas las concesiones de agua obtenidas del gobierno federal, con un sistema de riego muy adelantado para su época.

En la primera década del s. XX, la producción de los ingenios aumentó (Gráfico 1). En 1916 la antigua compañía desapareció, sus activos y propiedades pasaron a una nueva y reorganizada *United Sugar Companies (Usco, S.A.)*, cuya finalidad eran los préstamos habilitadores de la industria de elaboración de azúcar, alcohol de caña y derivados<sup>19</sup>. Co-

---

17. Se organizó la administración conjunta de diferentes compañías que conservaban su independencia jurídica: la *United Sugar Companies* figuró como deudora y acreedora, sin responsabilidades por adeudos, puesto que no contaba con propiedad ni valores propios (Archivo General de Notarías del Estado de Sinaloa (AGNES), notario Julio Zapata, libro primero, protocolos, 26, 27 de noviembre de 1905, y protocolo 64, de julio de 1906, entre otros).

18. El contrato se protocolizó el 7 de noviembre de 1905, en la villa de Ahome (Sinaloa): «Se protocolizó el contrato de constitución de una oficina central directora denominada *United Sugar Companies*, a cuyo cargo estaría la dirección y administración en común de las tres sociedades anónimas otorgantes: *Sinaloa Sugar Company*, *Compañía Azucarera del Águila*, *Compañía Destiladora La Victoria, S.A.*». En ese documento se reconstituye la *United Sugar Companies, S.A.* bajo estipulaciones diferentes, poniendo en común la administración y dirección de todos sus negocios (AGNES, Notario Julio Zapata, libro primero, 25 de enero de 1905 hasta 1907, protocolo 27).

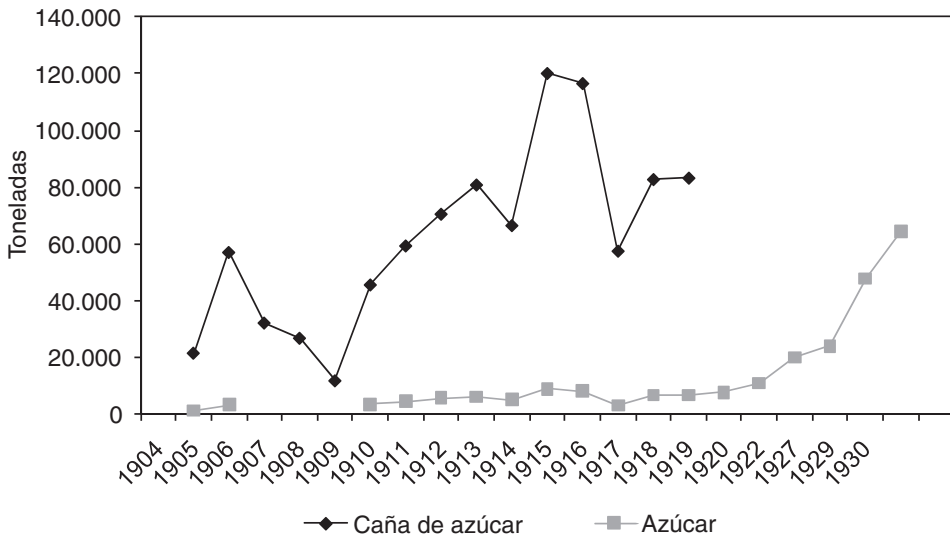
19. AGNES, Salvador G. Soto, Ahome 1918. Instrumentos notariales, volumen n° 1 de los instrumentos públicos del juzgado de primera instancia de la municipalidad de Ahome con funciones de notario público, con residencia en la cabecera de la referida municipalidad, 24 de noviembre de 1917. Libro primero, número trece, villa de Ahome, foja 41. Poder general para pleitos y cobranzas otorgado por el señor Ignacio Gastelum como vicepresidente de la Uscosa en favor de Francisco de P. Álvarez. 12 de abril de 1918, juez de primera instancia con funciones de notario licenciado Salvador G. Soto. Continúa foja 43 «la escritura de la *United Sugar Companies, S.A.*, otorgada en la ciudad de México, el 24 de julio de 1916, ante el notario Julio Ruiz Godoy, con el número 1475 de su protocolo por los señores Julio Zapata en representación de Ch. Hudson y de la *Sinaloa Sugar Co.* e Ignacio Gastelum en representación de la *Compañía Azucarera del Águila, S.A.*, y de la *Compañía Destiladora la Victoria, S.A.*, estableciéndose dicha sociedad en Los Mochis, distrito del Fuerte, con el fin de dirigir y administrar en general y en común las empresas y establecimientos industriales que las compañías azucareras mencionadas tienen en la hacienda del Águila y las empresas y establecimientos industriales de la *Sinaloa Sugar Co.*, en los Mochis.



menzó operaciones con un capital de cuatro millones de pesos (Quintero, 1978: 547). Concentraba fábricas de azúcar, alcohol, plantas generadoras de electricidad, residencias para los empleados y bienes raíces. Incluía un buen número de compañías subsidiarias en diversas ramas de la actividad económica<sup>20</sup>.

La década de 1920 a 1930 fue de éxitos productivos y beneficios para la Usco, S.A. Se reestructuró y cerró el ingenio de El Águila en 1920, y la maquinaria se concentró en el ingenio de Los Mochis, convirtiéndolo en una enorme fábrica capaz de moler dos mil toneladas de caña diarias. En ese mismo año produjeron once mil toneladas de azúcar. Ante el aumento de los precios del dulce durante la Gran Guerra, los terrenos de la hacienda de El Águila fueron destinados sólo a producir caña de azúcar para el nuevo y altamente productivo ingenio de Los Mochis.

**GRÁFICO 1**  
**Zafra y azúcar. United Sugar Co. S.A. (1904-1930)**



Fuentes: Page (s.a: 27, 44); Quintero (1978: 548); Departamento de Estadística Nacional, Sonora, Sinaloa y Nayarit (1928: 271).

20. Compañía Agrícola de Los Mochis, C.L.; compañía azucarera de El Águila, S.A.; El Sufragio, C.L., que había resultado de la fusión de otras compañías (Wright y Compañía, Jones y Compañía, El Sufragio, S.A., Rosario Grijalva y Compañía, Rafael G. Ibarra y compañía); Compañía Agrícola del Río Fuerte, C.L.; Compañía Agrícola de la Constancia, C.L.; Compañía Explotadora de las Aguas del Río Fuerte, S.A.; Ferrocarril Mexicano del Pacífico, S.A.; Compañía Eléctrica de Los Mochis. Todas las referencias notariales, en AGNES.

En 1922 la maquinaria de Los Mochis fue renovada, lo que se tradujo en un incremento de la capacidad de molienda y el aumento de la extensión de tierra cultivada de caña<sup>21</sup>. Lo anterior permitió a la fábrica mantenerse durante años como una de las más avanzadas en tecnología. Entre 1920 y 1943 fue la primera productora de azúcar del país<sup>22</sup>.

De forma paralela, el proceso productivo de la caña mejoró, desde la preparación de los terrenos, que se hizo con pequeños tractores, hasta la utilización de maquinaria durante la casi totalidad del ciclo agrícola. La gestión empresarial se hizo más compleja, con la aparición de mandos y jerarquías en la compañía; se hicieron presentes los jefes de departamentos, los superintendentes de campo, de máquinas y de elaboración de fábrica, que comandaban diferentes aspectos de la producción. Asimismo, la compañía se hizo más compleja y eficiente en su organización interna: cada vicepresidencia atendía aspectos específicos. En 1937, un año antes de la expropiación, según los inspectores de Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A., «el ingenio parece tener una organización bastante buena, con excelente dirección. El equipo está bien balanceado y no hay puntos débiles serios en ninguna parte» (Grijalva, s/a: 37; Unpasa, 1937: 126)<sup>23</sup>.

La empresa atravesó por diversas crisis de sobreproducción; la más grave fue la de 1930-32, pues como resultado de ello bajaron precios y salarios<sup>24</sup>. La estrategia de la compañía incluyó la compra y creación de todo tipo de empresas en la región, lo que le permitió el control casi total de los recursos productivos y financieros en el norte del estado.

---

21. La nueva tecnología le daba capacidad para moler 1.200 toneladas de caña diarias y producir azúcar blanca de la más alta calidad. Se instalaron nuevos clarificadores marca Dorr y los primeros granuladores del sector del país.

22. En 1939, la capacidad de molienda era de 3,700 toneladas diarias y en 1941 fueron reconstruidos el molino y demás departamentos para moler 4,000 toneladas diarias. En 1948 se modernizó de nuevo la fábrica para producir azúcar cien por ciento refinada mediante un nuevo proceso; y se instaló otra caldera especial y un turbogenerador con condensador para producir fuerza excedente, que permitió dar servicio a la ciudad para uso doméstico y a pequeñas industrias (GRIJALVA, s/a: 37).

23. La empresa contaba con un departamento jurídico, compuesto por abogados de México y Estados Unidos, que habían sido notarios o reconocidos abogados, como Jorge Vera Estaño, Francisco Gastelum, Julio Zapata y Antonio Manero. Ellos, además de todo tipo de aspectos legales para la conformación de las compañías, enfrentaban los aspectos laborales y las relaciones con el gobierno, sobre todo en la difícil etapa de los años treinta.

24. A partir de 1932 empezó a disminuir el capital social de la Usco. De los 9'874,650 dólares que tenía en 1928 cayó a 5'748,050 dólares en 1932. Esto se representaba con 175 000 acciones comunes, cada una de valor nominal de 15.00. 62 461 acciones preferentes, cada una de 50.00 (AGNES, Francisco Gastelum, Los Mochis 29-VI, 1931, l. 241, fs. 86-87). En 1934 disminuyó de nuevo el capital a 2'625,000 dólares, por acuerdo tomado el 25 de agosto de 1934. Los Mochis, Fco. J. López 2-XI, 1934, vol. III, l. 307, fs. 15-24 (AGNES, Francisco José López Los Mochis, 29-XII-1932, vol. II, l. 1160, fs. 9-10).

**TABLA 4**

**Propiedades de la United Sugar Companies, S.A. en 1937**

<b>COMPAÑÍA</b>	<b>Superficie (ha)</b>
Sociedad Rosario Grijalva y Compañía	2.804
Johnston y Compañía	20.459
La Compañía del Sufragio	8.727
La Compañía Agrícola de los Mochis, C.L.	16.000
Compañía Agrícola del Río del Fuerte	4.334
Compañía Agrícola de la Constancia, C.L.	57.843
<b>Total</b>	<b>110.167</b>

Fuente: ACAM: Expediente sobre las compañías integrantes de la USCO, S. A., 1937.

El control regional incluía la propiedad de la casi totalidad de servicios urbanos para la población<sup>25</sup>, lo que convirtió a Los Mochis a partir de la década de 1930 en un importante centro económico del noroeste de México (Aguilar, 2001: 159). El dominio de la empresa sobre los recursos económicos y naturales de la región era casi total.

## 5. EXPROPIACIÓN Y COOPERATIVA EN LA UNITED SUGAR CO.

### 5.1. Los antecedentes, 1914-1935

En 1914 ocurrió el primer paro laboral por demanda de aumento de salarios que se alargó por veinticuatro horas. Diez años después, en 1924, se declaró un segundo conflicto, mejor organizado y dirigido por líderes fogueados en las luchas sindicales. A partir de entonces, los trabajadores se empezaron a vincular con organizaciones sindicales nacionales, como la Confederación Revolucionaria Obrera Mexicana (CROM)<sup>26</sup>, a través del Sindicato Industrial de Oficios Varios, existente en Los Mochis (Morett y Paré, 1980: 160; Grijalva, s/a: 17; Gill, 2003: 137-138). En el segundo conflicto, el pliego petitorio de los trabajadores incluía el reconocimiento de la organización gremial y la jornada de ocho

25. Era la propietaria de la Compañía Eléctrica de Los Mochis, S.A., proveía la electricidad, el agua potable, los teléfonos y el hielo. Además era dueña de los hoteles, el campo de aviación, el hospital, un jardín botánico, los mercados públicos, palacio municipal, las escuelas, los parques deportivos, las plazuelas y la iglesia.

26. Fundada en 1919, la Confederación Regional Obrera Mexicana, de origen carrancista y anarcosindicalista, «*lídereada* por Luis Napoleón Morones, se convirtió en un instituto muy fuerte, con dos millones de laboriosos en su redil. Su fuerza en gran medida derivaba de la [...] [del presidente]» (GONZÁLEZ, 1979: 56-61).

horas<sup>27</sup>. El movimiento por mejoras de las condiciones de trabajo continuó y en 1928 el Sindicato Industrial de Oficios Varios volvió a enarbolar la misma exigencia<sup>28</sup>. Ante el recrudecimiento de las tensiones laborales, en 1929 la empresa fundó su propia asociación de trabajadores denominada Sindicato de Campesinos y Obreros Progresistas de Los Mochis<sup>29</sup>, que ganó la jornada de ocho horas, con lo que absorbió y neutralizó al Sindicato Industrial y de Oficios Varios (Villaseñor, 2001: 99).

Con la crisis de la industria azucarera, ocurrida entre 1930 a 1932, la empresa redujo los sueldos de los empleados y trabajadores, lo cual fue sancionado con un convenio en 1932 (Villaseñor, 2001: 20). Al mismo tiempo, la recién creada Unión de Obreros y Campesinos del Norte de Sinaloa se adhirió a la Confederación Nacional de la Industria Azucarera, que se integró a la sección doce del Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana<sup>30</sup>.

En 1935 la compañía firmó el último contrato colectivo de trabajo de carácter local con la Unión de Obreros y Campesinos del Norte de Sinaloa, que estuvo vigente hasta la entrada en vigor del Contrato Colectivo Obligatorio en todo el país para la Industria Azucarera, en 1936<sup>31</sup>. Dicho contrato fue firmado por las dos terceras partes de los patrones y trabajadores sindicalizados de la Industria Azucarera, Alcoholera y Similares de la República Mexicana. Desde ese año se empezó a ventilar la posibilidad de la afectación de las propiedades de la Usco, S.A. Los obreros azucareros, como vimos en sus convenciones de principios de los años treinta, ya habían pensado en la formación de cooperativas agrícolas para sembrar caña y producir azúcar, lo que significaba la integración de la industria azucarera bajo un régimen colectivo (Morett y Paré, 1980: 185).

En diciembre de 1936, los problemas laborales recomenzaron y la Unión de Obreros y Campesinos del Norte de Sinaloa inició un movimiento, al cual la empresa respondió de inmediato con la rescisión de los contratos de los obreros involucrados. El convenio de ese año establecía la obligación de la Unión de Obreros de no decretar suspensión de

---

27. Con ese fin se creó ese año la urbanización o Fraccionamiento Doña Inés. Un fraccionamiento es la división de un terreno en manzanas y lotes, que requiera del trazo de una o más vías públicas, así como la ejecución de obras de urbanización que le permitan la dotación de infraestructura, equipamiento y servicios urbanos.

28. Llegaron de México los líderes José Jiménez Acevedo y Vidal Díaz Muñoz, que trabajaron junto con los líderes locales de 1924.

29. Después se le denominó Sindicato Fraternal de Obreros y Campesinos.

30. La Unión de Obreros y Campesinos del Norte de Sinaloa agrupaba a 7.000 campesinos y 1.200 obreros (GILL, 2003: 139).

31. La empresa cedió y firmó un contrato colectivo donde se reconocía la jornada de ocho horas y aumento de salarios al mínimo de \$1,50 diarios, además de otras prestaciones (GILL, 2003: 139).

labores sin cubrir los requisitos que marcaba la Ley Federal del Trabajo. Por su parte, la empresa se comprometió a reinstalar a los trabajadores despedidos. Sin embargo, la inestabilidad y los problemas entre la empresa y las organizaciones de los trabajadores continuaron, alternándose conflictos, suspensión de labores y despidos, en consecuencia.

## **5.2. Expropiación de la Usco, S.A. y formación de la Sociedad de Interés Colectivo Agrícola Ejidal (SICAE) *Emancipación Proletaria***

En el México de los años treinta, buena parte de los insumos industriales, como el he-nequén, la caña de azúcar o el algodón, se producía en los llamados ejidos colectivos, que se creaban con propiedades que tuvieran rasgos comunes, lo que también exigía el Banco Nacional de Crédito Ejidal para el otorgamiento de créditos.

*Al establecerse en 1935 el Banco Nacional de Crédito Ejidal, la primera ley de crédito agrícola disponía que los préstamos a los ejidos debían ser utilizados colectivamente, cuando fuese posible y conveniente. Aun cuando el cultivo colectivo no se hubiera adoptado, el crédito no se otorgaba individualmente a los ejidatarios, sino más bien a las asociaciones de crédito, las cuales estaban comisionadas (por lo menos legalmente) para distribuirlo entre sus miembros, siendo además responsables ante el banco de su pago (Eckstein, 1966: 161).*

Las organizaciones ejidales colectivas, que también eran cooperativas de producción, se constituyeron en sociedades locales de crédito ejidal; sus características principales eran la indivisibilidad y que estaban situadas en zonas agrícolas tributarias de una industria (Schobert, 1998: 54)<sup>32</sup>.

Fueron Carlos Ramón García Ceceña (1912-¿?), líder del movimiento sindical en la Usco, S.A. (Schobert, 1998: 65-75), y su asesor Vicente Lombardo Toledano, quienes propusieron al presidente Cárdenas la expropiación de la empresa azucarera. Según el primero, Cárdenas se resistía: «No quiero expropiar más tierras, pero si no hay otro camino se expropiarán»<sup>33</sup>. Cuando se decidió la expropiación, Cárdenas ordenó al jefe del departamento agrario, Gabino Vázquez, que en compañía de un equipo de técnicos y agró-

---

32. Las razones que justificaban la colectivización del ejido estaban definidas en los artículos 200 y 202 del Código Agrario (ECKSTEIN, 1966: 162).

33. Entrevista realizada por HUMPHRIES (1986: 237-283) a Carlos Ramón García Ceceña en 1953. Vicente Lombardo fue gobernador interino del estado de Puebla, diputado federal y fundador del Partido Popular Socialista. Destacó como líder obrero, organizador de sindicatos y promotor del internacionalismo proletario.

nomos realizaran un estudio integral de las tierras del valle del río del Fuerte, lo cual se hizo en febrero de 1937 (Schobert 1998: 80). Aunque se había pensado en la expropiación del total de la compañía, finalmente sólo se entregaron a los trabajadores sus terrenos de cultivo de caña<sup>34</sup>.

La empresa respondió favorablemente a la disposición del gobierno cardenista y en lugar de resistirse entregó las tierras casi sin protestar. De esta manera, los obreros vieron «transmutadas sus demandas proletarias en un triunfo campesino» (Gastelum y Vilella, 1980: 69). Como resultado, se conformó un ejido colectivo, en el cual los anteriores obreros azucareros empezaron a desempeñarse como campesinos.

La entrega simbólica de los campos cañeros se realizó el 27 de septiembre de 1938, en una ceremonia solemne de alto contenido político. En esa ocasión se hicieron públicas las condiciones de dicha entrega, según las cuales «la empresa tendría derecho de recoger las cosechas de caña por algunos años, en vista de la naturaleza del cultivo; los campesinos tendrían crédito de avío y refacción de la Usco, S.A.». Esto se sumaba al hecho de que los futuros ejidatarios deberían pagar a la compañía cuotas por agua y uso de los canales de riego. Sobrevino entonces la ruptura de las conversaciones y los líderes de los obreros decidieron entrevistarse con el presidente del país. Los acuerdos alcanzados con este último fueron «que la compañía levantara una cosecha, que el sistema de riego pasara a control de los ejidatarios y que el crédito que se venía proporcionando a la empresa se transfiriera a los nuevos ejidatarios» (Humphries, 1986: 249). El 9 diciembre de 1938 se hizo la entrega formal de las tierras expropiadas. Una extensión de 83,442 hectáreas pasó a ser propiedad de 4,663 jefes de familia en la zona de Los Mochis<sup>35</sup>. Las tierras se convirtieron en ejido colectivo con fines productivos, y se decidió la organización de una cooperativa de ejidos que se denominó Sociedad de Interés Colectivo Agrícola Ejidal (SI-CAE) Emancipación Proletaria (Humphries, 1986: 249). Ésta fue conformada como em-

---

34. Desilusionado, un obrero jubilado, miembro de la sección doce del SNTIARM, comentó que «después de las expropiaciones de 1938, don Lázaro Cárdenas no expropió nada ya. [...] Ni tierras y menos industrias. Ya nuestro propósito de expropiar la fábrica fue inútil» (MORETT Y PARÉ, 1980: 186).

35. Según la Ley Ejidal de 1927 «los miembros del ejido deben de ser mexicanos, varones mayores de 18 años, mujeres solteras o viudas manteniendo a una familia». Esto significaba que sólo los hombres podían ser dotados de tierra independientemente de su estado civil. Las mujeres solas para ser sujetos del reparto de tierra deberían tener a su cargo menores de edad o una familia, no por derecho propio. Esta legislación asumía que los hogares encabezados por un hombre son la norma y que el derecho que se le otorga a él, es equivalente al derecho de la unidad doméstica. En tiempos del cardenismo grupos de mujeres organizadas demandaron cambios a esta disposición, sin embargo, el movimiento no logró el reconocimiento de sus derechos agrarios. En 1971 la ley fue modificada con el fin de otorgar los mismos derechos agrarios sin distinción de género (VÁZQUEZ, 2001: 122-123).

presa de responsabilidad suplementada<sup>36</sup> y empezó a funcionar dos días después de ser constituida.

La empresa quedó integrada con treinta y cuatro ejidos, convertidos en «Sociedades Locales Colectivas de Crédito Ejidal, que fueron favorecidos con la dotación de tierras» de la United Sugar Companies, S.A.<sup>38</sup>. Estas treinta y cuatro sociedades aglutinadas se dedicaban al cultivo de la caña de azúcar y producción de alfalfa y zacate sudán. Según lo establecido en los documentos, la propiedad del equipo y el manejo del almacén central eran colectivos. El sistema de irrigación del que disponían constaba de tres plantas de bombeo con posibilidad de regar hasta cien mil hectáreas al año (Schobert, 1998: 125).

El Banco Nacional de Crédito Ejidal, creado en 1935, facilitó el dinero para adquirir de la compañía los aperos de labranza, semovientes, maquinaria, unidades de bombeo, los edificios de los campos cañeros y otros instrumentos necesarios para la producción, todo valuado en tres millones de pesos. Aparte, el banco le abrió un crédito por dos y medio millones más, pagaderos en cinco años, para la compra de equipo nuevo de trabajo. Se acordó que el adeudo con la compañía debería ser saldado en un lapso de diez años (Gill, 2003: 150; Gastelum y Villela, 1980: 59).

Tal como se realizó la expropiación, favorecía a la empresa en el corto plazo, ya que ésta se deshacía de un añejo problema: la responsabilidad contractual de sus sueldos y prestaciones ante más de cinco mil trabajadores de campo. Los problemas de trabajo de la compañía se vieron reducidos al radio de la fábrica donde laboraban sólo mil doscientos trabajadores agrupados en la Sección 12 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Azucarera, constituido en enero de 1937 (Humphries, 1986: 150).

Los campesinos que hasta hacía poco habían sido obreros quedaron como peones de campo sin contrato, sin ningún derecho a prestaciones y dependían de la empresa, ya que

---

36. Las sociedades locales de crédito colectivo agrícola ejidal podían ser de responsabilidad limitada, de responsabilidad ilimitada y de responsabilidad suplementada (SCHOBERT, 1988: 55).

37. La lista completa se encuentra en diversas publicaciones. Estaban situados en los municipios de Ahome y El Fuerte, Sinaloa.

38. En virtud de la expropiación de los campos cañeros para dotación agraria, como consecuencia de lo cual pasaron a la SICAE, se celebró un convenio el 5 de abril de 1939 con dicha sociedad, con el Banco Nacional de Crédito Ejidal, con la sección XII Azucarera y con el Sindicato Nacional Azucarero, por el cual se traspasaban a la mencionada sociedad, integrada por los ejidatarios que prestaban sus servicios a la Usco, S.A., en los campos cañeros, al personal de los departamentos de grúas y romanas; bombas de Taxtes, Águila y Sufragio; dragas y tractores; personal del sistema de riego, jaula, y quedaron separados definitivamente de la empresa, así como todos los ejidatarios de los campos cañeros que fueron favorecidos con los terrenos expropiados y que pasaron a trabajar con la SICAE.

ésta quedaba en posesión de la fábrica, seguía controlando el crédito y los cultivadores contrajeron la obligación irrenunciable de producir caña exclusivamente para ella. Al no conseguir la meta original de la expropiación total de los bienes de la Usco, S.A., los dirigentes obreros advertían el peligro de dejar el ingenio en manos de la empresa (Humphries, 1986: 150).

A finales de 1938 la coyuntura internacional para México era muy complicada. Enfrentaba fuertes presiones de las compañías petroleras afectadas por la nacionalización del hidrocarburo. La eventual expropiación de un ingenio, propiedad de estadounidenses – aunque Johnston había fallecido en marzo de 1937, lo habían heredado su viuda Agnes Sherwood y su hijo Sherwood Johnston– significaba tensar más aún tal situación. La empresa aceptó sin protestar la expropiación de las tierras, pero la reacción de los empresarios tal vez no hubiera sido la misma en caso de una expropiación total (Gastelum, Villela, 1980: 71)<sup>39</sup>. En este proceso se vieron «beneficiados» 4.663 trabajadores con un total de 83.870 hectáreas. Los miembros de la cooperativa recibieron 61.000, de las cuales 55.000 correspondían a propiedades de la Usco, S.A.

## **6. LA SOCIEDAD DE INTERÉS COLECTIVO AGRÍCOLA EJIDAL EMANCIPACIÓN PROLETARIA**

Dos meses después de la expropiación de las tierras se formó la Sociedad de Interés Colectivo Agrícola Ejidal Emancipación proletaria de Responsabilidad Suplementada; el líder del movimiento, José Ramón García Ceceña, fue nombrado gerente, puesto en el que permaneció hasta 1947. Al momento de su creación la sociedad ya adeudaba tres millones de pesos a la compañía azucarera expropiada, dos y medio al banco Nacional de Crédito Ejidal y la obligación de producir exclusivamente caña para el ingenio azucarero de Los Mochis.

Según el documento fundacional de la cooperativa, de 1938, sus fines eran: mejorar los hogares de los campesinos, dotar de agua potable a las comunidades, construir un almacén general y tiendas de consumo, organizar el servicio médico ejidal, promover la educación rural, crear una conciencia de clase entre los campesinos, trabajar en cooperación con la agencias del gobierno local y federal, así como del Banco Ejidal, y atender las sugerencias de la Confederación de Trabajadores de México. Además, se proponían aprovechar colectivamente el sistema de riego y la venta de los productos agrícolas. El Banco

---

39. «El general Cárdenas consultó con la almohada y al fin decidió dar por terminado, con lo del 18 de marzo, el ciclo de sus grandes expropiaciones antiimperialistas» (GILL, 2003: 150-151).

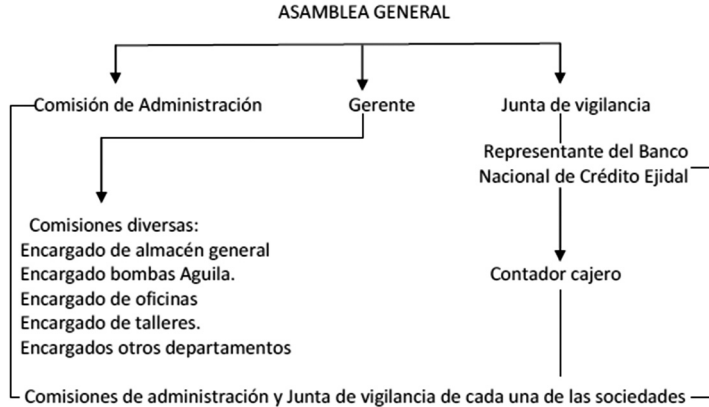


Nacional de Crédito Ejidal fungiría como asesor de los campesinos en la explotación de los ejidos, cuidaría de que los pagos a los ejidatarios se hicieran en efectivo, así como de intervenir en el establecimiento del precio y las refacciones de todo lo que adquiriera la sociedad; también estaría al servicio de los trabajadores agrícolas para la planificación y organización de nuevos poblados.

La sociedad que se formó no era autónoma, el banco quedó como guardián y vigilante de la misma, amén de que estaba endeudada con tres millones de pesos a pagar en diez años. También estaba obligada a cultivar caña de azúcar, ser abastecedora oficial de la fábrica y concesionaria del agua del río del Fuerte. Los nuevos campesinos conservaron un alto grado de dependencia con la fábrica.

La cooperativa estaba conformada por treinta y cuatro ejidos convertidos en sociedades locales de crédito, a los cuales se les habían otorgado tierras para la producción de caña<sup>40</sup>. Las decisiones mayores se tomaban en asamblea general y contaba con comisiones diversas, gerencia y junta de vigilancia, entre otros departamentos.

**GRÁFICO 2**  
**Organigrama de la SICAE**



Fuente: Schobert (1998: 125).

40. Las sociedades firmantes al principio fueron dieciocho ejidos: Esperanza, Sufragio, Constanacia, Francisco Villa, Plan de Ayala, Benito Juárez, 9 de Diciembre, Ricardo Flores Magón, 20 de Noviembre, 1 de Mayo, Miguel Hidalgo, México, Emiliano Zapata, Águila Azteca, Jiquilpan y Mochis. Después se anexaron: Zapotillo, Antonio Rosales, 2 de Abril, Mochichahui, Téroque, Los Torres, Vinatorías, Huepaco, Camajoa, Charay, Compuertas, Goros Colectivo, Porvenir, 18 de Marzo, Ahome, Independencia y Pochotal.

Según el Banco Nacional de Crédito Ejidal, en 1939 se cultivaron 8.100 hectáreas de caña, 1.600 de alfalfa, 300 de ajonjolí, 100 de maíz y 200 de zacate sudán. Los primeros problemas que se presentaron fueron con la Usco, S.A., por el pago de anticipos. Ante el escalamiento de los conflictos internos y externos, los líderes debieron portar armas por las amenazas de muerte que recibían. En enero de 1940, año del cambio de gobierno federal, se firmó un pacto de solidaridad entre los obreros del ingenio y los campesinos de la cooperativa, por el cual se comprometían al apoyo mutuo y establecían como objetivo la lucha por la expropiación del ingenio, que no fue posible alcanzar.

En 1943 el gobierno criticaba abiertamente la forma colectiva de operar de la asociación. A esto se sumó que en abril de ese año se perdieron, por falta de riego, aproximadamente dos millones de pesos en siembra. En diciembre se resintió una fuerte sequía seguida de inundaciones y desbordamientos del río que perjudicó fuertemente a siete ejidos de la SICAE: Sufragio, Esperanza, Constancia, Huepaco, Camoja, Vinateñas y Los Torres<sup>41</sup>. La zafra de 1941-42, que fue de 479 mil toneladas de caña, fue seguida el siguiente año por una de sólo 385 mil toneladas. El siguiente año fue de pugnas internas y 1944 terminó con el primer resquebrajamiento del organismo. El 21 de diciembre el ejido Jiquilpan, el más grande y productivo, se separó de la cooperativa por un problema de presupuesto. Las dificultades se agudizaron; en opinión de los ejidatarios, el problema radicaba en la obligación de producir caña de azúcar y no poder dedicarse a otros cultivos más rentables, como las hortalizas o el garbanzo. Continuó la descomposición de la organización, la apropiación violenta de tierras y el asesinato de dos de sus miembros<sup>42</sup>.

En 1946, al cambiar de nuevo el gobierno, se inició la gran crisis política de la asociación. La producción llegó a ser una de las más bajas y se habló de un desfaldo de doce mil pesos. Finalmente, el antiguo líder Carlos Ramón García Ceceña renunció y el presidente Miguel Alemán, por decreto del 11 de julio de 1947, resolvió modificar la estructura interna del organismo. Se creó una comisión técnica directiva que formularía los programas de trabajo, cuyo presidente sería a la vez agente del Banco Nacional de Crédito Ejidal en la zona. Dicha comisión tendría facultades de dirección y vigilancia del cumplimiento de los programas de trabajo. La compañía financiaría las operaciones relacionadas con la explotación del negocio cañero, entre otras disposiciones. A partir de entonces la SICAE perdió aún más autonomía, lo que precipitó su desaparición.

---

41. Esto lo consignaron los periódicos, en particular *El Debate* (SCHOBERT, 1998: 133).

42. En 1945 fueron asesinados el diputado federal Rosendo G. Castro y el senador Alejandro Peña Sarmiento.

**TABLA 5**  
**Rendimiento del azúcar por tonelada de caña en el ingenio**  
**de Los Mochis, 1940-1952**

ZAFRA	Azúcar por tonelada de caña (kg)
1940	92,69
1941	98,83
1942	94,87
1943	90,03
1944	98,61
1945	98,31
1946	90,05
1947	85,28
1948	90,49
1949	81,48
1950	87,22
1951	82,90
1952	80,43

Fuente: ACAM: Informes de producción del Ingenio azucarero de Los Mochis para los años 1940-1952.

La zafra de 1947-48 tuvo muy buenos resultados, con 42.092.000 kilogramos de azúcar; ese año el ingenio de Los Mochis ocupó el primer lugar en el país. Las utilidades alcanzadas fueron las mayores de la historia de la SICAE, con un millón cuatrocientos mil pesos (Schoebert, 1998: 190-191). Sin embargo, la situación continuó deteriorándose y en 1954 el gerente del Banco Nacional de Crédito Ejidal envió un documento confidencial al entonces presidente de la república, Adolfo Ruiz Cortines (1890-1973), señalando la delicada situación financiera de la asociación. El documento sugirió dar independencia productiva a cada ejido, lo que significaba la desintegración de la cooperativa. De tal manera tendrían libertad para emprender otros cultivos diferentes a la caña que ofrecieran mejores posibilidades en el mercado, como hortalizas o alfalfa.

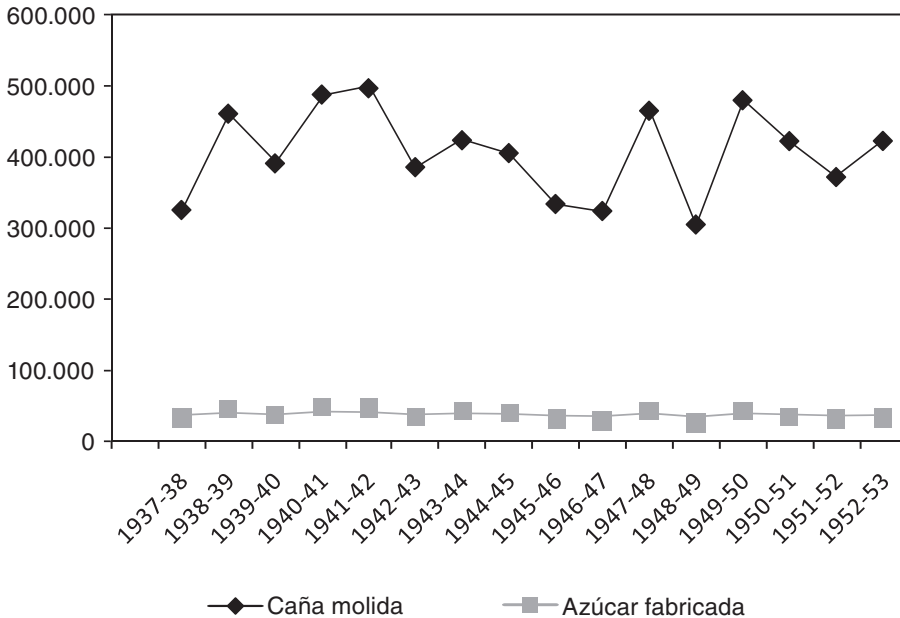
Los productores declararon que 1955 sería el último año en el cual sembrarían caña por incosteable, lo cual significaba la guerra con la compañía azucarera. Unos días después acordaron abandonar en forma definitiva el cultivo de la gramínea y sustituirla por otros cultivos. Se resolvieron por ir a la huelga para hacer efectiva esta decisión, afectando a 34 ejidos y disminuyendo la molienda un 50 por cien. La zafra de 1954-55 fue la peor de la historia de esta cooperativa, bajaron los rendimientos en un 7,36 por cien. En julio de 1955 cuatro ejidos decidieron separarse de la asociación: El Porvenir, Morelos, Bagojo y Zapotillo (Schoebert, 1998: 190-191). Ese mismo año se firmó un nuevo contrato me-

diante el cual el banco refaccionaría a los ejidos restantes y establecería una relación directa con el ingenio. En adelante el banco contrataría los ejidos por separado, creando una agencia especial en Los Mochis para tratar los asuntos cañeros. Un mes después la cooperativa perdió el control sobre el agua y el sistema de riego quedó a cargo de la Comisión del Río Fuerte. La empresa colectiva se vio reducida a una central de renta de maquinaria: tractores y otros implementos agrícolas.

La Ley de Crédito Agrícola promulgada en 1955 incluyó, en sus artículos 53 y tercero transitorio, una disposición para la desaparición de las Sociedades de Interés Colectivo Agrícola. En su lugar se creó la Unión de Sociedades Locales de Crédito Ejidal para el valle del Fuerte, S.C., en mayo de 1957<sup>43</sup>. El 7 de diciembre de 1957 la Usco, S.A., embargó maquinaria, terrenos y edificios a la SICAE por una deuda de cinco millones de pesos. El diferencial sobrante de un millón de pesos fue repartido entre los ejidos.

**GRÁFICO 3**

**Productividad de la caña y azúcar del Ingenio de Los Mochis, 1937-1953 (en Tm)**



Fuente: Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México (1955:115).

43. Protocolizado el 30 de marzo de 1957 según escritura pública número 1270.

La existencia de la cooperativa de ejidos abarcó el periodo productivo de 1939-40 a 1954-55<sup>44</sup>. El Gráfico 3 muestra que no fue fácil para organización ejidal mantener los niveles de productividad que tenían los campos cañeros en tiempos de la United Sugar Companies. La cooperativa sobrevivió 16 años. En 1959 fue liquidada la Sociedad de Interés Colectivo Agrícola Industrial Emancipación Proletaria y en mayo de ese año la Usco, S.A. se convirtió en Compañía Azucarera de Los Mochis, S.A., la cual fue comprada en 1960 por el empresario, militar y político Aarón Sáenz. En 1977 la empresa fue transferida a la Comisión Nacional de la Industria Azucarera presidida por Gilberto Flores Muñoz. Desde 1990 el ingenio de Los Mochis pertenece al grupo Agazúcar. La SICAE pasó a la historia.

## 7. CONCLUSIONES

En el gobierno de Lázaro Cárdenas transcurrió la etapa más activa de la reforma agraria en el país en general y en el estado de Sinaloa en particular. El proceso respondía a la necesidad de reordenar la propiedad de la tierra, pero también a un plan político, económico y social del gobierno federal. Además de que Cárdenas buscaba la desaparición de los latifundistas como grupo social y político, también se intentaba cambiar el modelo de producción de los empresarios agrícolas, sustituyendo el cultivo de productos para la exportación por aquellos que abastecerían la demanda interna.

En Sinaloa, el presidente Cárdenas logró el reparto de los mayores latifundios en los valles de los ríos Fuerte, Sinaloa y Culiacán, pero no alcanzó los otros objetivos que se propuso. Una de las razones del fracaso fue que para llevar a cabo la reforma se apoyó en el combativo movimiento de los trabajadores de las fábricas azucareras, pero los nuevos ejidatarios quedaron ligados a sus antiguos patrones con la obligación de producir los insumos de los ingenios.

El proceso expropiatorio en Sinaloa fue complicado. Se afectaron los municipios de mayor potencial agrícola, localizados en los valles de los ríos más importantes del estado, y los lugares de alta concentración de actividad empresarial en la agricultura de exportación, como eran las empresas productoras de azúcar, hortalizas, algodón, garbanzo y tomate. En conjunto las compañías más exitosas soportaron la expropiación de 384.196

---

44. La producción bajó de una superficie sembrada de caña de 6.980 hectáreas, y 4.485 mil toneladas de azúcar en 1939 a la última zafra de la SICAE que fue en 1955 con 8.932 mil hectáreas de caña sembradas que produjeron 381.000 toneladas de caña. O sea que con 2.000 hectáreas de terreno más de siembra, la SICAE produjo 100.000 toneladas de caña menos que la Usco.

hectáreas, el 62 por cien del reparto cardenista en el estado. La empresa más afectada fue la United Sugar. Co, con 187.714 hectáreas, el 30,4 por cien de las afectaciones empresariales de la región.

El impacto de las expropiaciones cardenistas en el campo sinaloense es un tema aún abierto. Parece que el cambio institucional que significaron no fue positivo en el mediano plazo; provocaron un aumento de la inestabilidad regional, desalentando la inversión privada y transformando radicalmente los derechos de propiedad de la tierra, generando una mayor incertidumbre. La falta de seguridad en el campo ante la amenaza constante de afectaciones agrarias y el enfrentamiento entre los solicitantes de tierra, los ejidatarios, los comuneros y los propietarios no favorecieron la inversión posterior en la región. Esta incertidumbre provocó la paulatina descapitalización del campo debido a la reducción de la inversión privada y su canalización a otras áreas de la economía y al extranjero, sobre todo hacia los Estados Unidos. Las cifras indican una contracción de la capacidad productiva del sector. La superficie cosechada pasó de 130.219 hectáreas anuales en los dos primeros años de gestión cardenista, a 110.752 hectáreas anuales durante el periodo de 1937-1940. Los agricultores sinaloenses redujeron un 19 por cien la superficie de cosechas de 1935 a 1940. Esta situación tuvo serias repercusiones en la producción total de la entidad (Aguilar, 2008: 66).

Otro factor importante que permite evaluar negativamente el impacto de la política cardenista en la agricultura comercial es la reducción de sus exportaciones entre 1934 y 1940. El tráfico comercial se redujo: en la aduanas de Mazatlán en un 71 por cien (de 35 mil a 10 mil toneladas), y en la aduana de Nogales en un 21 por cien (de 19 mil a 15 mil toneladas; Aguilar, 2008: 63-64; Secretaría de la Economía Nacional, 1942). Tal era la difícil situación en un espacio económico que había estado marcado por el desarrollo impetuoso y ascendente de la agroindustria azucarera y la agricultura de exportación competitiva y moderna hacia la década de 1950 en la zona centro y norte de Sinaloa.

En el caso de Los Mochis, las relaciones de la SICAE con la empresa fueron de proveedor-vendedor de la caña de azúcar para el ingenio, lo que se tradujo en ausencia de autonomía productiva y financiera; la sociedad era la única vendedora y el ingenio el único comprador, lo cual quedó establecido mediante un contrato de suministro, compra-venta, avío y refacción de caña. La dependencia productiva se expresaba en que las habilitaciones productivas las proporcionaban el ingenio y el Banco Nacional de Crédito Ejidal. La administración del contrato la hacía la SICAE con la vigilancia del banco y el ingenio, con el fin de que no se desviarán los fondos proporcionados a destinos distintos a los pactados. Durante los primeros años de producción colectiva los resultados de la cooperativa fueron buenos; durante el ciclo 1940-41 la magnitud de la zafra obtenida colocó a la em-

presa azucarera en primer lugar entre los ingenios de México (Gill, 2003: 155). Los dirigentes de la SICAE pudieron pagar deudas y distribuir beneficios entre los agremiados<sup>45</sup>.

Por otro lado, con un capital de doce millones de pesos, esta organización representaba una considerable fuerza política y económica en la región y en el país. Su dirigente fue nombrado por el presidente de la república en 1944 representante de los productores de caña para negociar el nuevo precio de este producto en todo el país (Morett y Paré, 1980: 188). Pero las dificultades no se hicieron esperar, sobre todo las políticas. A éstas le siguieron las económicas, productivas y de organización interna.

Además, los ejidatarios carecían de experiencia técnica y de dotes administrativas, lo que provocó que no pudieran manejar con éxito el negocio. Después del lapso en que los campos cañeros aún se movían con la inercia de los buenos tiempos de la empresa, los resultados empezaron a ser menos exitosos y los campesinos se desesperaron. Cuando cayó la producción, el gobierno reconoció el desastre y después de dieciséis años eliminó la administración colectiva y la transfirió al Banco Nacional de Crédito Ejidal, lo que empeoró la situación.

Los ejidos acabaron perdiendo el monopolio de la producción de caña y el gobierno dispuso que los agricultores y los ejidatarios contrataran de manera libre, sin intermediación del ingenio, la venta del producto. Esta decisión fue acogida positivamente y se tradujo en un aumento de la producción de azúcar. La Usco, S.A. siguió controlando el proceso productivo y empezó a intervenir en la producción de la gramínea a través del crédito, de la modificación de cultivos, de sistemas de trabajo y de nuevos barbechos hasta 1959 año en que fue liquidada la Sociedad de Interés Colectivo Agrícola Industrial Emancipación Proletaria.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Dirección General de Apoyo al Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México por el invaluable apoyo brindando para la realización de la investigación. Así también a los dictaminadores anónimos sus acertados comentarios, críticas y sugerencias que indudablemente enriquecieron el presente trabajo. Las deficiencias, errores y omisiones son totalmente responsabilidad de la autora.

---

45. De 1939 a 1947 el promedio de los dividendos repartidos fue de 500 mil. En estos años la sicae no dejó de repartir utilidades y amortizar las deudas con la empresa y el gobierno. En el último año mencionado disponía de un capital de 12 millones, su deuda con la empresa era de 350 mil y con el bnce 63 mil pesos.

## ARCHIVOS CONSULTADOS

ACAM. Archivo de la Compañía Azucarera de Los Mochis (diversos fondos).

AGNES. Archivo General de Notarías del Estado de Sinaloa.

## REFERENCIAS

- AGUILAR, A. G. (2001): *Banca y desarrollo regional en Sinaloa, 1910-1994*, México, Universidad Autónoma de Sinaloa/Plaza y Valdés.
- AGUILAR SOTO, C. (2008): *Empresarios agrícolas, instituciones y política agraria en Sinaloa, 1923-1960*, tesis doctoral, México, Universidad Autónoma de Sinaloa.
- CÁRDENAS, L. (1935): «Primer informe de gobierno», en *Centro de documentación, información y análisis, informes presidenciales. Lázaro Cárdenas del Río*, México, Servicio de investigación y análisis. Dirección de referencia especializada, pp. 1-50. Puede consultarse en <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/re/RE-ISS-09-06-08.pdf>. Consulta realizada el 20 de septiembre de 2010.
- CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES Y DE OPINIÓN PÚBLICA-FOMENTO COOPERATIVO (2006): Puede consultarse en [www.diputados.gob.mx/cesop/](http://www.diputados.gob.mx/cesop/)
- DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA NACIONAL, SONORA, SINALOA Y NAYARIT (1928): *Estudio estadístico y económico social. Año de 1927*, México, Imprenta Nacional.
- DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES INDUSTRIALES DEL BANCO DE MÉXICO (1955): *La industria azucarera de México*, Tomo tercero, México, Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México S. A.
- ECKSTEIN, S. (1966): *El ejido colectivo en México*, México, Fondo de Cultura Económica.
- ESCÁRCEGA, E. y ESCOBAR, S. (1990): *Historia de la cuestión agraria mexicana. El cardenismo, un parteaguas histórico en el proceso agrario nacional. Primera parte; 1934-1940*, México, Siglo XXI Editores.
- GASTELUM, S. y VILLELA FLORES, S. (1980): «Acumulación originaria, lucha proletaria y colectivización ejidal en Sinaloa. El caso de la SICAE», *Ciencia y Universidad*, 11, pp. 60-79.
- GILL, M. (2003): *La conquista del valle del Fuerte*, México, Siglo XXI Editores.
- GLANTZ, S. (1974): *El ejido colectivo de Nueva Italia*, México, Centro de Investigaciones Superiores-Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- GRIJALVA, R. (s/a): *La United Sugar Companies*, Los Mochis, Sinaloa, México, s/e.
- HERNÁNDEZ, A. (1979): *Historia de la Revolución Mexicana. Periodo 1934-1940. La mecánica cardenista*, México, Colegio de México.
- HUMPHRIES, R. (1986): *Los Mochis. Historia oral de una ciudad*, Los Mochis, Sinaloa, Editorial Universidad de Occidente.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (2000): *Estadísticas Históricas de México*, Tomo 1, México, INEGI.



- MARETT, R.H.K. (1934): *El plan sexenal del Partido Nacional Revolucionario*, México, Partido Nacional Revolucionario.
- MEYER, L. et al. (1978): *Historia de la Revolución Mexicana. 1928-1934. Los inicios de la institucionalización*, t. 12, México, El Colegio de México.
- MORETT, J. y PARÉ, L. (1980): «La pequeña Rusia (Las luchas de los trabajadores azucareros de Los Mochis, Sinaloa, 1924-1942)», *Cuadernos Agrarios*, 10-11, pp. 155-196.
- NATHAN, P. (1955): «México en la época de Cárdenas», en *Problemas agrícolas e industriales de México*, VII/3.
- ORTEGA, S. (1979): *Breve historia de Sinaloa*, México, El Colegio de México/Fideicomiso de Historia de Las Américas.
- PAGE, R. (s/a): *Sobre los orígenes de las compañías azucareras Águila-Sinaloa, conocidas después como United Sugar Companies y posteriormente como Compañía Azucarera de Los Mochis, S.A.*, s/l, s/e.
- PRIMER CONGRESO DE LA CONFEDERACIÓN GENERAL DE OBREROS Y CAMPESINOS DE MÉXICO, (1934): «Declaración de principios de la Confederación General de Obreros y Campesinos de México», *Futuro, México*, diciembre, pp. 79-80.
- QUINTERO, F. L. (1978): *Historia integral de la región del río Fuerte*, Los Mochis, Sinaloa, El Debate.
- RESTREPO, I. y ECKSTEIN, S. (1979): *La agricultura colectiva en México. La experiencia de la Laguna*, México, Siglo XXI Editores.
- RODRÍGUEZ ADAME, J. (1954): «Antecedentes y realizaciones de la reforma agraria mexicana», *Problemas Agrícolas e Industriales de México*, VI/4.
- SCHOBERT, L. (1998): *Historia de una gesta obrera campesina: la SICAE*, Culiacán, Sinaloa, Difocur.
- SECRETARÍA DE LA ECONOMÍA NACIONAL (1942): *Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos*, México.
- UNIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE AZÚCAR, S.A. (1937): *La industria azucarera de México*, México, UNPASA.
- UNIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE AZÚCAR, S.A. (1950): *El desarrollo de la industria azucarera en México durante la primera mitad del siglo XX*, México, UNPASA.
- VÁZQUEZ GARCÍA, V. (2001): «Género y tenencia de la tierra en el ejido mexicano: ¿la costumbre o la ley del Estado?», *Estudios Agrarios, Revista de la procuraduría agraria*, 18, pp. 117-146.
- VILLASEÑOR, A. (2001): *Orígenes históricos de Los Mochis*, Los Mochis, Sinaloa, Universidad de Occidente.
- WEYL, N. y WEYL, S. [1939] (1955): «La reconquista de México: los días de Lázaro Cárdenas», *Problemas Agrícolas e industriales de México*, 7.
- WHETTEN, N. [1948] (1953): *Rural Mexico*, Chicago, The University of Chicago Press.