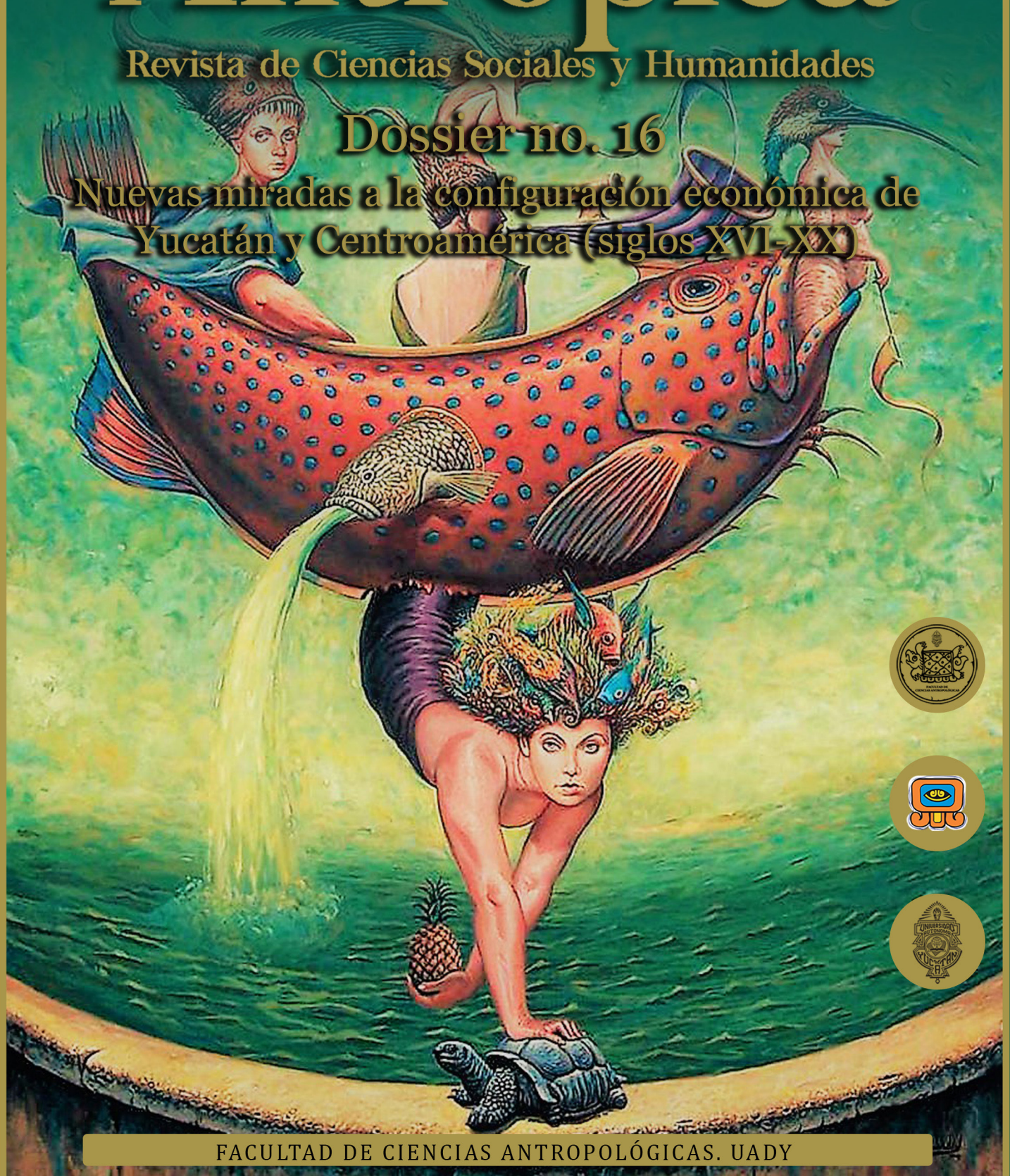


Antrópica

Revista de Ciencias Sociales y Humanidades

Dossier no. 16

Nuevas miradas a la configuración económica de
Yucatán y Centroamérica (siglos XVI-XX)





El pensamiento económico y su influencia en la creación de empresas paraestatales en el siglo XX. El Caso de Cordeleros de México

Economic thought and its influence on the creation of parastatal enterprises in the twentieth century. The case of Cordeleros de México company

Itzel Rubí Díaz Tinoco

SECIHTI-CIESAS Peninsular (México)

Resumen

El objetivo de esta investigación es comprender la influencia que el pensamiento económico tuvo respecto a la creación de un parque industrial mexicano, el cual se promovió a partir del proceso de industrialización por sustitución de importaciones, y se fortaleció durante el Estado Benefactor. El estudio se concentra en la agroindustria henequenera desde la participación estatal, con la compra/creación de la empresa Cordeleros de México y (Cordemex). Para su análisis, además de las fuentes bibliográficas, se utilizaron expedientes de la empresa ubicados en el Archivo General del Estado de Yucatán en un periodo que va 1964, hasta principios de 1970, así como discursos oficiales e informes de gobierno encontrados en los archivos de la biblioteca yucatanense, analizados desde el foco de atención de la Historia del Pensamiento Económico. Entre los resultados obtenidos se pudo encontrar que la compra de Cordemex se realizó durante un periodo ambivalente de demanda de fibra, que obligó en ocasiones a movimientos fiscales para el mantenimiento de su producción, así como a la búsqueda de la diversificación de bienes de consumo, mientras permanecía en el discurso, la idea de que el henequén debía considerarse como el eje fundamental de la economía yucateca, y que la consolidación de la industria estatal, era necesaria para el fortalecimiento del país.

Palabras clave: Historia del pensamiento económico, Estado de bienestar, Henequén, Historia económica, Empresas paraestatales

Abstract

The objective of this research is to understand the influence of economic thought on the creation of a Mexican industrial park, which was promoted by the import substitution industrialization process and strengthened during the Welfare State. For this study, we focus on the henequen agroindustry since the state's involvement, with the purchase/creation of the Cordeleros de México company. For the analysis, in addition to bibliographic sources, company documents located in the General Archive of the State of Yucatán were used, covering a period from 1964, the year of its purchase by the state, to the early 1970s. Official speeches and government reports found in the archives of the Yucatan library were also used, analyzed from the perspective of the History of Economic Thought. Among the results obtained, it was found that the purchase of Cordemex took place during a period of ambivalent demand for fiber, which occasionally required fiscal movements to maintain its production, as well as the search for diversification of consumer goods, while the idea that henequen should be considered the fundamental axis of the Yucatecan economy remained in the discourse.

Keywords: History of economic thought, Welfare state, Henequen, Economic history, parastatal companies

DOI: <https://doi.org/10.32776/arcsh.v12i23.571>

<https://orcid.org/0000-0002-3232-6385>

diaz.tinoco333@gmail.com



Recepción: 10 de julio de 2025 | Aceptación: 15 de diciembre de 2025

© 2026 UADY. Esta obra es de acceso abierto y se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Introducción

Cuando se habla de historiografía en el estado de Yucatán, México, no es poco común que salga a la luz el tema del henequén, y no es para menos, de ahí se sustentan las épocas doradas que le dieron a la fibra el mote de: oro verde, así como también, que haya encumbrado un grupo social específico, nombrado por Salvador Alvarado como *la casta divina*. La larga tradición de estudios históricos, sociales y económicos, sobre todo los que contemplan el siglo XIX y el siglo XX, se han abocado a escudriñar los hechos y efectos del monocultivo de esta planta, también conocida en algún tiempo como sisal.

En nuestro caso, nos servimos de ella únicamente como medio para comprender, de manera sucinta la aplicación de un tipo de pensamiento económico en la creación, desarrollo y mantenimiento de un parque industrial nacional. De manera que lo que aquí se propone es que la fundación de Cordeleros de México (Cordemex), se instaure en un comprendido nacional de pensamiento económico que se orientó hacia la consolidación del camino de la empresa paraestatal. Este texto, por lo tanto, se concentra en un periodo relativamente reciente pero que ya se puede analizar como parte de nuestra historia económica: la primera parte de la segunda mitad del siglo XX.

La relevancia de este periodo para el presente trabajo radica en que se encuentra en dos momentos de pensamiento económico diferenciados: en un primer momento el Estado Benefactor, (cuando se instaure la empresa) que contempla el final del mandato de Adolfo López Mateos (1958 – 1964) desde el gobierno de la república, y de Agustín Franco Aguilar, desde el gobierno estatal. Y en un segundo momento, el Estado de bienestar, período en el que se cierra el estudio y que, por su periodización, coincide con lo que se conoce como proceso de de-sustitución de importaciones, en el cual, por asuntos relacionados con la reconfiguración de la política económica internacional, que le daba más poder de decisión al Fondo Monetario Internacional¹, se inició con el proceso de apertura económica desde diversos frentes. Estos momentos corresponden a dos periodos presidenciales: el de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1976) y el de Luis Echeverría Álvarez (1976-1982), y, por consiguiente, dos periodos gubernamentales: el primero de Luis Torres Mecías y el segundo, de Calos Loret de Mola. Desde el aspecto macroeconómico, la pertinencia radica en la aplicación de “La desustitución de importaciones” (Lambretón, 1996, p.59). La cual como se sabe, dio pie a la reconfiguración de un posicionamiento estructural y específico que

1 Se debe recordar que México formó parte de los países fundadores del Fondo Monetario Internacional, enviando su primera aportación en diciembre de 1945. El Organismo se convirtió en una fuente de financiamiento, sin embargo, en el año de 1952 inicia una reconfiguración de los estatutos originales del FMI cuya meta fue el aumento de su injerencia en la política económica de los países miembro (Díaz, 2024)

impactó en la vida de la sociedad mexicana, tanto de la masa obrera, como de la campesina.

En el contexto global, la crisis económica derivada de las acciones emprendidas por la Organización de Países exportadores de petróleo y la caída de los acuerdos monetarios de pactados en Bretton Woods, incentivados por las pretensiones nacionalistas estadounidenses y el conflicto bélico en Vietnam, sumaron a la reconfiguración de los capitales y la flotabilidad de la moneda. El excedente de moneda se convirtió en mecanismo de endeudamiento para muchos países de Latinoamérica, incluido México (Marichal, 2010).

Cabe señalar que la empresa que hoy nos ocupa se clausuró oficialmente hasta principios de los noventa, lo cual se suma a la lista de modificaciones aplicadas por el cambio de pensamiento económico que se orientó hacia la política económica neoliberal, que como sabemos, erige un proceso de reconfiguración industrial en donde, una de las metas era el retorno al Estado liberal; conocido por Norberto (Bobbio, 2006) y muchos estudiosos del tema como: Estado mínimo.

Como señalamiento popular, se le suele adjudicar al sexenio de Miguel de la Madrid, la apertura política que permitió el retorno de la economía liberal a México, sobre todo por las negociaciones del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en 1986, sin embargo, la injerencia del FMI pudo, desde mucho antes comenzar el camino hacia el proceso de liberalización del mercado nacional (Díaz, 2024).

No hace falta remarcar que la empresa paraestatal en México representó en su momento, un motor de crecimiento económico y de fortalecimiento de las clases trabajadoras, bajo los principios del cumplimiento de la ortodoxia revolucionaria. “El sector paraestatal ha jugado un papel sin precedentes como estrategia de política económica y ha logrado grandes objetivos en el desarrollo económico y social durante los últimos decenios” (Lambretón, 1996, p. 133).

Asimismo, es importante recalcar que los fines de la empresa pública no son los fines de una empresa privada, ya que mientras la segunda busca sobre todo la rentabilidad y beneficio financiero privado o de particulares, la primera busca la redistribución de la riqueza por medio de la satisfacción de necesidades sociales, “como personalidad jurídica no tienen diferencia con otro tipo de empresa, pero en realidad son compañías que tienen varios subsidios estatales y por lo general sus ganancias netas no son repartidas a los accionistas, sino que se utilizan para fines sociales” (Jiménez, 2021, p.18).

En ese sentido, las disposiciones para liquidar o privatizar una paraestatal se sustentan en el hecho de que “alcanzaron los fines para las que fueron creadas; que no cumplen con sus fines u objeto social o cuyo funcionamiento

no es conveniente desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, en particular aquellas que enfrentan una difícil situación financiera y técnica” (Jiménez, 2021, p.145). De manera que lo que aquí se presenta busca la observación del pensamiento económico, aplicado en un ente específico, en este caso, Cordemex.

El trabajo está conformado por tres apartados, el primero, *pensamiento económico y empresa paraestatal*, busca establecer las principales características de las empresas de este tipo y su relación con el pensamiento económico, sobre todo para la temporalidad correspondiente a nuestro periodo de estudio. El segundo apartado *Cordeleros de México situación política y financiera* ofrece un sucinto análisis económico-financiero de la empresa Cordemex durante nuestro periodo de interés, para finalizar con el último apartado que más que una conclusión, es una reflexión sobre la importancia del estudio de la historia económica y empresarial desde el foco de atención de la historia del pensamiento económico.

Pensamiento económico y empresa paraestatal

Hablar de la privatización de la empresa pública, o del desmantelamiento de la industria paraestatal es, para los interesados, un tema escabroso, ya que es una veta donde sale a relucir la contraposición de opiniones respecto al mejor funcionamiento de la economía, es decir, es donde se aprecian de mejor manera los tipos de pensamiento económico. Por un lado, podemos encontrar autores que defienden la idea de la privatización, sobre todo quienes se han visto influenciados por la corriente económica neoclásica, mientras que, por el otro lado, se encuentran quienes, desde una postura un tanto más social, abogan por la necesidad de la existencia de entidades gubernamentales que permitan el acceso a bienes o servicios a la población vulnerable, lo que en otras palabras entendemos como gasto público y redistribución de la riqueza. En ese sentido, el gasto público “no es entonces solamente un buen indicador del crecimiento del sector público sino también un indicador del razonamiento que elaboran los ciudadanos sobre los beneficios que obtienen del incremento del gasto público y de los sacrificios que deben soportar por el aumento de la imposición fiscal” (Carmagnani, 1994, p. 102).

Asimismo, es de señalar que la convivencia entre lo público y lo privado, o en entre el Estado y el mercado es un tema estudiado desde la historia económica, Carmagnani por ejemplo, menciona que la convivencia entre ambos elementos tomó mayor interés en México en la segunda mitad del siglo XIX, cuando el colectivo asume su presencia conjunta como necesaria para el desarrollo económico del país, sobre todo al aterrizar la idea de la relación entre el gasto público y el presupuesto, sobre esto, el autor señala los objetivos diferenciados entre el Estado y el mercado, en donde el primero buscaba: “garantizar la igualdad,

la equidad y la difusión de los servicios a la entera colectividad mientras el mercado perseguía fines económicos para expandir a través del mecanismo de los precios y la autorregulación entre oferta y demanda la riqueza individual” (Carmagnani, 1994, p.357).

La cita anterior es muestra de la importancia de diferenciar la historia económica de la historia del pensamiento económico, ya que cuando nuestro tema de interés es lo segundo, es importante tomar en cuenta algunos elementos clave, uno de ellos es establecer los modelos económicos vigentes para el periodo en cuestión y hacer un rastreo, aunque sea breve de las prácticas económicas relevantes en los periodos anteriores.

Una observación de la relación del Estado en contraposición al mercado para el periodo que señala Carmagnani, nos sitúa dentro del paradigma del liberalismo económico. El Estado en ese sentido se asumía como un ente externo a la naturaleza de la economía, por lo que se entendía que su participación en la vida pública debía ser mínima. Por lo que el objetivo correspondiente al Estado señalado por el autor, citado en párrafos anteriores, no compagina directamente con el tipo de pensamiento económico de la época, a pesar de la aceptación del gasto público / presupuesto. En todo caso tendría que cuestionarse si la apertura al -presupuesto- es más bien parte del mecanismo ideológico de restringir la libre participación del Estado en la economía durante el siglo XIX y que se materializó como también señala el autor, en la Constitución de 1857.

Por otro lado, la historiografía empresarial es nicho para conocer los asensos y movimientos de las empresas y empresarios de distinta índole. A su vez, la historia económica nos orienta más a los procesos productivos, mientras que la historia del pensamiento económico, nos puede ayudar a comprender las formas en las que se concibió la economía y sus prácticas en un periodo específico, además, para nuestro caso particular de estudio, puede coadyubar a desentramar parte de la leyenda negra que gira en torno a Cordemex, y esta es que, la memoria colectiva tiende a señalar que la compra de la empresa por parte del Estado se realizó con el único fin de salvar a los empresarios que habían apostado por ella, aun cuando ésta ya se consideraba un fracaso, por lo que se asume como uno de los tantos casos de corrupción en dónde se involucra a las empresas del Estado: “A mediados de 1964 Cordemex se convierte en una empresa descentralizada del Gobierno Federal, liquidando a los propietarios de las antiguas cordelerías de acuerdo a un avalúo que muchos han señalado como “inflado”” (Vela, 2002, p. 68). Otra de las afirmaciones es la que dice: “CORDEMEX fue un gran negocio pero sólo para los empresarios que crearon el membrete y que en poco más de dos años multiplicaron sus centavos por millones de pesos al vender la marca al Gobierno Federal, bajo el argumento de su importancia estratégica”(Muñoz, 2014, p. s/p).

Esta idea en torno a Cordemex en su forma paraestatal viene a robustecer algunos dichos como el mencionado por Lambretón: “La acción directa sobre los procesos productivos ha generado un gran número de controversias; una de ellas es la empresa pública, que es considerada por las corrientes neoliberales como un vicio característico de la fuerte intervención estatal”(Lambretón, 1996, p. 5). Sin embargo como es bien sabido, desde el comienzo de la industrialización del país, el Estado fue fuerte partícipe de distintas empresas hasta antes de la liquidación del parque industrial, el cuál como se sabe, alcanzo una cifra de 1155, pero ¿Qué permitió en un principio esta posibilidad? Por supuesto, la Constitución Mexicana de 1917, la cual asumió en primera instancia que la economía debía ser mixta, además de que en su artículo 90 señala que “La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación”(Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917, p. 90).

Es así como la Revolución Mexicana, y la Constitución de 1917, llegaron para trazar un cambio en el tipo de pensamiento económico que figuró por más de un siglo bajo el dogma liberal, en donde la participación del Estado se veía mucho más limitada. Se sabe también que la ola expansiva de este nuevo pensamiento económico encaminado hacia la intervención estatal se dio durante el gobierno de Lázaro Cárdenas del Río, aunque, en ese momento, el gobierno federal, más que una visión hacia la industrialización mantenía la idea de consolidar el triunfo de los valores revolucionarios por medio del reparto de tierras desde la figura del ejido y de la tecnificación del agro mexicano.

Aunque la política cardenista (1934 – 1940) fue expansionista y la economía creció al 4.5% anual, dicha política tenía como objetivos principales la consolidación de un proyecto nacionalista, el rompimiento con la economía de enclave y el desarrollo agrícola. La industrialización como estrategia para el desarrollo jugaba un papel secundario en el programa económico del gobierno de Cárdenas [...] De ahí que el desarrollo agrícola tuviese prioridad en la política cardenista respecto al desarrollo industrial (Villarreal, 1976, p. 45).

Sin embargo, eso no impidió que durante su gestión se instauraran diversas empresas tales como:

NAFINSA (1933), Banco Hipotecario Urbano y de Obras Públicas (1933), Banco Nacional de Crédito Ejidal (1935), PIPSA (1935), Almacenes Nacionales de Depósito (1936), Comisión Federal de Electricidad (1937), Ferrocarriles Nacionales de México (1937), Compañía Exportadora e Importadora Mexicana (1937), ASEMEX (1937) y PEMEX (1939) (Lambretón, 1996, p. 20).

Ahora bien, la empresa paraestatal va a ejecutarse y entenderse según Lambretón como:

Entidades representativas de la participación del Estado en la vida económica y social del país, no obstante, sufre a lo largo del tiempo un proceso de evolución correlativo a la evolución misma del Estado, la concepción y el desempeño de dichas entidades se han adaptado a las circunstancias políticas y económicas, y por ende ideológicas correspondientes a cada periodo histórico (Lambretón, 1996, p. 33).

Sin duda, el proceso de industrialización, sobre todo bajo el objetivo de desarrollo económico interno, que abarcó los periodos sucesivos a la ortodoxia revolucionaria: el Estado benefactor y el Estado de bienestar fueron clave en el crecimiento económico de la época, lo que se observó en la estructura social con el aumento de empleos derivados de la industria y el crecimiento económico. Durante estos periodos el Estado se involucró en la actividad económica de distintas maneras, y la influencia de factores externos también formó parte de la realidad observada.

De 1946 a 1952. Las actividades industriales se consolidaron bajo un patrón de protección, con capacidad ociosa y uso del capital basado en la demanda y en la concentración y centralización de las plantas industriales. De 1952 a 1958. Se continua firme en apoyar el desarrollo industrial, se apoya de manera indirecta al fomento industrial, siguieron los subsidios, las exenciones y la protección directa a las actividades industriales (Lambretón, 1996, p. 55).

De manera que, como puede observarse, nuestro periodo de estudio se concentra en un momento clave puesto que, no sólo impactó directamente en la macroeconomía del país sino también en la reconfiguración del modo de vida de gran parte de los mexicanos. “A lo largo del periodo de 1959 a 1970, la industria continúa teniendo una alta demanda de empleos, la tasa de absorción de mano de obra fue del 3.3%, la población económicamente activa fue del 14%. La productividad de la mano de obra se calculó por trabajador en 1970 del 5.3% anual de crecimiento” (Lambretón, 1996, p. 57).

Es así como la empresa paraestatal se convirtió desde el inicio del proceso de industrialización, en elemento sustancial de la economía, lo que también acrecentó las formas administrativas para su ejecución. “En 1946 se creó la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, la cual tenía como objetivo principal, supervisar y controlar la administración pública y paraestatal” (Lambretón, 1996, p. 73). La incorporación de Ferrocarriles Nacionales de México en 1949 a la administración pública, así como la incorporación de la Comisión Federal de Electricidad dos años después fueron clave en la creación y consolidación de una secretaría encargada del manejo de las entidades estatales “que en 1959 se formalizó con la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado” (Lambretón, 1996, p. 75). Ahora bien, más cercano a nuestro periodo de estudio, nos encontramos con que en 1965 ya había un entendido sobre la participación

de empresas paraestatales con el fin de hacer más efectiva su situación económica entre ellas se encuentran:

PEMEX 2- C.F.E. 3- FERRONALES 4- Caminos y Puentes Federales de Ingreso y Servicios Conexos 5- Instituto Nacional de la Vivienda 6- Lotería Nacional 7- I.M.S.S. 8- I.S.S.S.T.E. 9- Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. 10- Industria Eléctrica Mexicana, S.A. de C.V. 11- Cía. Eléctrica de Chapala, S.A. 12- Cía. Eléctrica Morelia, S.A. 13- Cía. Eléctrica Manzanillo, S.A. 14- Cía. Eléctrica Guzmán, S.A. 15- Cía. Hidroeléctrica Occidental, S.A. 16- Ferrocarril del Pacífico, S.A. de C.V. 17- Ferrocarril Chihuahua-Pacífico, S.A. 18- Ferrocarriles Unidos de Yucatán S.A. 19- Aeronaves de México, S.A. 20- CONASUPO (Lambretón, 1996, p. 77).

Para 1976, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya tenía una injerencia más sustancial en las actividades económicas de las paraestatales, empresas que impactaron directamente en la economía nacional, no solo como proveedoras, sino como generadoras de empleos. “La generación de empleos en las empresas paraestatales tuvo un incremento significativo, sobre todo, a finales de la década, debido a la política de empleo implementada por la nueva administración sexenal; de 1970 a 1976 se generaron en promedio anual, 327,000 nuevas plazas,” (Lambretón, 1996, p. 73). Asimismo “En el lapso de 1970 a 1980 la tasa de crecimiento anual de las ventas de bienes y servicios de las empresas públicas fue de 10.4%, mientras que el crecimiento de la economía nacional fue del 6.6%; lo que muestra el dinamismo de las empresas públicas en esa década” (Lambretón, 1996, p. 80).

Sin embargo, el cambio de pensamiento económico, que buscó desde la década de los 30 del siglo XX² la separación entre economía y Estado comenzó a ver frutos como ya se señaló, luego del periodo conocido como Estado de bienestar, cuando las políticas públicas se encaminaron a la desintegración de los bienes públicos nacionales, periodo conocido como neoliberalismo. Al respecto José Jiménez da clara muestra del manejo de cambio de pensamiento económico al señalar que:

La privatización de las empresas públicas de México se justificó financiera y económicamente para elevar la productividad y competitividad de estas entidades. Se promulgó la ley de entidades paraestatales, la privatización de las empresas públicas en México se llevó a cabo en tres fases 1) empresas de diversa índole y actividades, 2) varios sectores entre ellos el de la banca y telefonía y 3) privatización a fondo con cambios institucionales, la comunicación vía satélite, los manglares costeros y los yacimientos de gas. Las principales modalidades de privatización fueron la liquidación – extinción y la venta (Jiménez, 2018, p. 12).

² Estudiosos del pensamiento económico como Romero Sotelo Y Escalante Gonzalbo señalan que, a finales de los años 30 del siglo XX, se inició en el mundo occidental un esfuerzo intelectual por recuperar los valores del liberalismo económico, el cual perdió terreno desde principios del siglo XX. Romero (2016) trata el tema desde la incursión de la Escuela Austriaca en México, mientras que Escalante (2018) trata el tema desde un punto de vista global por medio de la traducción de las actas del Coloquio Lippmann llevado a cabo en 1938.

Diversos autores que han abordado el tema de las paraestatales como Arcudia, Torres y Orta (2019) señalan que el proceso toma fuerza desde la administración de Miguel de la Madrid en 1982, sin embargo, hay quienes opinan que este proceso inició a nivel mundial desde los setenta (Jiménez, 2018, p. 24). Esto resulta relevante para el análisis puesto que, la empresa paraestatal que nos ocupa fue adquirida por el gobierno federal en 1964.

Cordemex, situación política y financiera

Como es bien sabido, y ampliamente estudiado, el henequén en Yucatán significó no solo la apertura a la industrialización, sino la reconfiguración de un tipo de sociedad agraria, la cual desde toda la cadena de producción privada evocó sus esfuerzos en la mejora del rendimiento de los procesos. (Sauri, 2012) señala que una de las preocupaciones de los empresarios dedicados al rubro entre 1880 y 1912 fue la compra de tecnología y la optimización de la industria a través de contrataciones de personal especializado de distintas partes del mundo. Esto sobre todo por la pertinencia del estado de Yucatán en el mercado mundial de la fibra.

Tabla 1. Producción de henequén en toneladas

Año	Producción mundial en toneladas	Producción Mexicana en toneladas	Porcentaje
1901	105,600	105,600	100%
1908	139,952	137,452	98%
1915	211,109	186,109	87%
1922	122,138	92,138	73%
1929	229,000	101,000	44%
1933	286,420	92,000	32%

Nota: Discurso de Carrillo, (XVIII Conferencia de mesa redonda celebrada el 29 de abril de 1946), p.16.

La tabla anterior muestra la concentración del cultivo a nivel mundial a principios del siglo XX y la posterior diversificación en producción en los años siguientes. Sin embargo, la demanda motivó la organización, en 1906, de los capitalistas en lo que se constituyó como: La Cámara Agrícola de Yucatán, cuyo fin era la mejora de los precios de la fibra ante el problema que accionó el monopolio del mercado henequenero por parte de la International Harvester Co. en contubernio con la Casa Molina (Vela, 2002). El proceso para atenuar las crisis, y disidencias en torno al problema que generaba la producción, uso y exportación de la fibra fue complejo. Si bien el periodo comprende un pensamiento económico liberal, algunas circunstancias como la crisis de 1907 obligaron al estado a rescatar dos bancos yucatecos.

Al respecto, (Sauri, 2012) señala que la inminente caída del régimen de Porfirio Díaz obligó a que los hacendados hicieran diversos esfuerzos por mantener a flote su posición, como la creación de la Negociación Exportadora de Henequén en 1911. En este punto es de señalar que “La producción de henequén aumentó vertiginosamente en Yucatán durante el Porfiriato, cuando las exportaciones anuales pasaron de 40,000 pacas de fibra cruda a más de 600,000” (Joseph, 1985, p. 121. No obstante, había distintos grupos con intereses diversos, uno de ellos, contrario a la tradición liberal, abogaba por la intervención del Estado en la regulación del mercado henequenero, de manera que, al año siguiente, en 1912, se creó la Comisión Reguladora del Mercado de Henequén gracias a un acuerdo firmado por la XXIV legislatura del Congreso del Estado. El objetivo central de la Comisión, la cual estaría integrada por cinco participantes nombrados por el gobernador del estado, era la protección a la industria henequenera por medio de un impuesto a la producción de henequén y por el manejo de las pacas según conviniera, con el fin de equilibrar la oferta y la demanda. (Vela, 2002)

La entrada de Salvador Alvarado como principal del estado de Yucatán por mandato constitucionalista representó algunos cambios en la participación y actividades de la *Comisión*, asimismo, los factores externos impulsaron el consumo de la fibra, alcanzando en 1916, su producción máxima. En ese mismo año, y con el afán de mejorar la conectividad para la exportación se fundó la: Compañía de Fomento del sureste S.A, En 1918 Alvarado ya señalaba la importancia de la industrialización del henequén y la necesidad de que su producción y venta fuera protegida por el gobierno. Sin embargo, ese mismo año, ascendió como sucesor del Alvarado, Carlos Castro, quien además inició su gestión en medio de la crisis por la caída de la demanda del henequén, lo que motivó la creación de la: Asociación de Hacendados Henequeneros, cuyo objetivo principal era echar abajo los postulados de Alvarado en cuanto a su obligación de entregar su producción a la Comisión Reguladora, reimplantando así la libertad de mercado. La problemática derivada de la caída de la demanda ocasionó protestas y acciones para atenuar las consecuencias, es así como en 1922 el nombre de: Comisión Reguladora de Henequén, cambió a: Comisión Exportadora, el cambio entre una y otra era que mientras en la primera la producción se debía vender obligatoriamente a la Reguladora, la segunda permitía la venta a otros compradores siempre y cuando se pagara un impuesto. Es así como en 1924 se creó: Henequeneros de Yucatán, en la cual, los hacendados tenían mayor autonomía sobre sus acciones. Sin embargo, las diferencias de pensamiento entre sus miembros hicieron que se extinguiera de manera temprana. Al año siguiente, 1925 se apertura una nueva asociación: Henequeneros de Yucatán, Cooperativa Limitada, uno de los puntos clave de ésta fue la conformación de un comité rector representando tanto por miembros de la Unión de Productores, por la Liga de Medianos y Pequeños productores, como por representantes tanto del gobierno federal como estatal. Los cambios gubernamentales y de pensamiento en los años subsecuentes contribuyeron a que se volviera a nombrar a la producción de Henequén como:

de utilidad pública, por lo que en 1927 se hizo una aportación a la cooperativa para la adquisición de una planta industrializadora y dos más, en los años subsecuentes. Pero los años siguientes y la baja demanda obligaron a que, en 1930 se frenara la producción con el afán de controlar los precios en el mercado. Es este punto donde termina una época particular de los productores henequeneros, puesto que el fin de la era callista, caracterizada por su apego al liberalismo culminó con la entrada a la presidencia de Lázaro Cárdenas del Río, ya que, como se sabe, fue este personaje quien hizo efectiva a la acción del reparto agrario y la restitución y dotación de ejidos incluyendo las tierras henequeneras. Con ello se tuvo que impulsar a los nuevos ejidatarios para que activaran su producción, por lo cual, a partir de 1937 comenzaron las operaciones del Banco Nacional de Crédito Ejidal. Estas nuevas disposiciones y la reconfiguración de la realidad henequenera hizo obsoleta la participación de la cooperativa Henequeneros de Yucatán, por lo que al disolverse en 1938, se propuso la creación de: la Asociación de Henequeneros de Yucatán, la cual operó hasta 1955, que si bien no cambió mucho en el nombre, si lo hizo en el objetivo de participación, puesto que esta nueva entidad contemplaba a los recientes ejidatarios henequeneros, mientras que a los ex hacendados, los categorizó como pequeños propietarios. Los diversos acontecimientos tanto políticos como económicos en el lapso que comprendió la Asociación, fueron determinantes para el surgimiento de un nuevo poder dentro de la estructura: los empresarios cordeleros. En 1954 surgió Cordeleros de México S.R.L. y C.V con lo que se impulsó la industrialización de la fibra. Sin embargo, la industria cordelera no fue consecuencia de la circunstancia, ya que la primera cordelería se instauró en 1898 con el nombre de: *La industrial*, la cual se transformó en cooperativa durante el gobierno de Salvador Alvarado, asimismo en 1919 se fundó la cordelería *Mayapán* y tres años después la cordelería *San Juan*. Posteriormente otras cordelerías abrieron sus puertas como *San Luis* y *San José*, entre otras, alcanzando cifras de hasta de 115 cordelerías, lo que coadyuvó en 1933, a la creación del: Sindicato de Cordeleros de Yucatán. Esta agrupación, junto con otras del rubro, tuvieron problemas con productores, señalando la baja calidad de las fibras que les vendían en comparación de las fibras de exportación, por lo que en una reunión en el año 1948, el sindicato propuso que fuera Henequeneros de Yucatán el encargado del proceso industrial de la fibra (Vela, 2002; Sauri, 2012).

Sobre el tema de la industrialización, Carlos Bolio Ancona, en su carácter de representante de la Asociación de cordeleros de Yucatán, señaló en su discurso expuesto en la XVIII mesa redonda preparada para el entonces candidato a la presidencia Miguel Alemán de 1949 que:

La protección de la industrialización local es realmente indispensable y su fomento necesario y beneficioso [...] La industria de la fibra del henequén es de las pocas industrias del país que basan su existencia en la exportación. Consecuentemente su problema fundamental estriba en obtener costos que le permi-

tan concurrir a los mercados extranjeros con posibilidades de poder competir (Discurso de Bolio en Mendoza, 1946, p.26).

En esa misma sesión el obrero, Carlos Rodríguez, representante del Sindicato de Cordeleros de Yucatán señaló:

La situación actual de la industria cordelera, que prevalece en el Estado, desde hace muchos años está en las mismas condiciones económicas, pues ha estado en manos de empresarios que pueden clasificarse en tres clases: Unos cuyas inversiones se hallan estancadas por apatía, o por falta de recursos [...] otros, que interesados en la prosperidad de la industria no cejan en mejorar sus maquinarias, pero sin alcanzar todavía la técnica moderna de la industrialización; y por último, los que con el auge de la industria siguen con el propósito de aprovechar, las pingües utilidades del momento no importándoles clausurar sus fábricas cuando se avecina una crisis³ (Discurso de Rodríguez en Mendoza, 1946, p.31).

Cordeleros de México antes de Cordemex

El interés del gobierno por impulsar el sector industrial, acorde al tipo de pensamiento económico de la época, dio pie a la conformación en 1953, de: Cordeleros de México, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Interés público y Capital variable. Su objetivo era como tal, establecer una especie de unión para las exportaciones sin dejar de lado el abasto nacional, asimismo, en sus estatutos la relación con el gobierno se limitaba a la sostenida con la federación desde la Secretaría de Economía, la cual tenía un papel importante dentro de la asociación dejando de lado al gobierno del estado. Sin embargo, este último tuvo que intervenir en los conflictos suscitados puesto que no había una sinergia entre los industriales y los productores de fibra, lo que llevó al embargo de Cordeleros de México en el año 1956, esto por incumplimiento de contratos de compraventa por parte del Banco Nacional de Crédito Ejidal, sin embargo, se buscó la resolución del conflicto por medio de acuerdos de compraventa. Ahora bien, el clima nacional e internacional abonaron a que, a principios de los sesenta se fundara el Banco Agrario de Yucatán, así como CORDEMEX, S.A. como empresa mixta. Los primeros acercamientos para la conformación de la empresa se originaron por diversas causas, como el endeudamiento, la falta de cumplimiento con compromisos de entrega y por la competencia entre las cordelerías (Sauri, 2012). Fue el presidente Adolfo López Mateos quien acorde al pensamiento económico de Estado benefactor, dio la iniciativa para crear un convenio entre los cordeleros y el gobierno federal. Es así como el 26 de diciembre de 1961:

Se firmó la escritura constitutiva de Cordemex. El objeto de la sociedad era: la adquisición e industrialización del henequén y de cualesquiera otras fibras duras; la compra y venta de toda clase de artefactos o artículos de henequén;

3 Discurso de Rodríguez Carlos, en Mendoza, R. (coord.) (1946) La cuestión henequenera y otras cuestiones de Yucatán. (XVIII Conferencia de mesa redonda) P.31

la exportación de estos; el establecimiento, adquisición, explotación y fomento de toda clase de fábricas o factorías para la elaboración de tales productos; la adquisición de predios para la instalación de las mismas y en general, todos los actos que permitan la consecución de los fines de la sociedad. El plazo de duración sería de 25 años. (Sauri, 2012, p. 489).

CORDEMEX como paraestatal

La compra de CORDEMEX por parte del gobierno federal en 1964, obedece como ya se señaló a un tipo de pensamiento económico que abonaba a la industrialización, y al control de las entidades de carácter prioritario para el país, por lo que, las acciones de particulares fueron compradas para convertir a la empresa en una paraestatal. Al respecto (Vela, 2002) señaló que antes de que se concretara la venta, algunos intelectuales de izquierda del estado de Yucatán trataron de revertir la intención de la compra debido a la baja demanda del producto, sin embargo el argumento que se sostenía para concretar la transacción era que resultaba “imperativo mantener la estabilidad política, pues se tenía la posibilidad de cierres de fábricas y desempleo masivo de los trabajadores, por ello había que mantener la actividad henequenera como motor de la economía de la región y proteger así los ingresos de los ejidatarios productores y de los empleados” (Vela, 2002, p. 69). Por otro lado, también se apuntó que “los empresarios percibieron la oportunidad de vender su parte en el mejor momento económico de la empresa, por el mayor monto posible” (Sauri, 2012, p. 495). Esto fue señalado por la prensa local. El Diario del Sureste, por ejemplo, le dio atención al acontecimiento con un artículo titulado “NalFin Adquiere Cordemex para los Ejidatarios” un día después de la transacción, el 14 de junio de 1964, el artículo señala que el suceso tiene especial relación con las ideas del saliente presidente Adolfo López Mateos, para esto el autor, Eduardo Velázquez cita uno de sus discursos, uno particularmente emitido el 18 de enero de 1962, en el cual, el presidente dijo:

Dentro del régimen agrícola y agrario de la entidad, habremos de llegar a la integración del ejido industrial, desde el cultivo del henequén y la desfibración por los propios ejidatarios, hasta la cordelería en manos también de los ejidatarios, pues si son ellos los hombres que trabajan la tierra, a ellos corresponde la riqueza total del henequén (Discurso de López, 1962, en el Diario del Sureste, 13 de junio de 1964).

En ese mismo artículo se retomaron las palabras de Ortiz Mena, secretario de Hacienda y Crédito Público, miembro del nuevo consejo, quien tuvo la oportunidad de hacer pública la forma en la que se adquirió la empresa y parte de las motivaciones:

La compra de Cordemex, es una demostración de cómo el Estado, a través de la Nacional Financiera puede promover las transferencias de bienes de producción de lo que podríamos llamar sector privado pobre, ejidatarios ayudando a

éstos a formar sus capitales y tratando de que lo que beneficia actualmente a 200 personas, vaya a 50,000 campesinos (Ortiz Mena en entrevista, Diario del Sureste 13 de junio de 1964).

Otro de los entrevistados fue el Ing. Rodríguez Adame, secretario de Agricultura y Ganadería y miembro del nuevo consejo, éste señaló en el mismo artículo que:

La operación de Cordemex se realizó sobre bases voluntarias, sin coacción ni ventaja alguna y personalmente fui testigo de que fue iniciada bajo los ofrecimientos y proposiciones de la misma industria, cuyas bases fueron debidamente estudiadas y finalmente realizadas en términos que permitirán grandes beneficios para el sector ejidal (Rodríguez Adame en entrevista, Diario del Sureste 13 de junio de 1964).

La declaración de Rodríguez es relevante sobre todo para puntualizar sobre las sospechas de incautación por parte de detractores del gobierno y de la opinión pública en general. Por su parte, Hernández Delgado, director de Nacional Financiera señaló:

La operación concretada tiene un doble efecto satisfactorio: permitirá primero que los anteriores accionistas de Cordemex realicen nuevas promociones industriales en el Estado de Yucatán, y coadyuvará después a elevar el nivel de vida de los campesinos peninsulares al consumarse la transferencia de las acciones al Fondo Nacional de Fomento Ejidal (Hernández Delgado en entrevista, Diario del Sureste 13 de junio de 1964).

La preocupación por diversificar el flujo productivo del estado de Yucatán puede apreciarse en la declaración anterior, sobre todo por la búsqueda de aumentar la industria, más allá de la agroindustria henequenera, la cual, desde décadas anteriores se veía con problemas derivados de la baja demanda y el surgimiento de competidores. Por su parte, el Diario de Yucatán señaló en su periódico que: “Originada por oferta de los industriales cordeleros, después de un avalúo efectuado por una comisión dirigida por Luis de la Fuente que determinó el monto de la empresa –físico y comercial– en 252.000,000 pesos” (Diario de Yucatán, 13 de junio de 1964 en Muñoz 2014).

Tabla. 2. Montos de compra

Cordelerías	Monto de la compra
15	< 1,000,000
18	1,000,000 – 1,500,000
8	5,000,000 – 10,000,000
4	10,000,000 – 15,000,000
3	>15,000,000

Fuente: elaboración propia con base en Sauri, 2012, p.499

En 1964, año de la compra de Cordemex, la participación política estatal no fue amplia, sobre todo porque las acciones se encaminaron desde el gobierno federal, sin embargo, acorde al movimiento industrializador el gobernador del estado, Luis Torres Mecías señaló en su primer informe de gobierno que:

La Ley de Fomento Industrial proyectada por la Dirección y aprobada por el h. Congreso persigue incrementar la actividad industrial del Estado estableciendo incentivos a los inversionistas a efecto de enfocar los capitales en la creación de nuevas industrias necesarias, y en ampliación de las existentes (Torres, 1964).

En ese sentido se observa el interés por extender la industria, sobre todo en referencia a la disolución de la participación privada de Cordemex. Sin embargo, por las fechas en las que se toma como referencia la emisión del primer informe, todavía no se expone de manera directa la creación de la paraestatal. En el segundo informe, el gobernador señaló la petición del secretario de Agricultura y Ganadería, Gil Preciado, la vigilancia de las siembras de henequén, reiterando a la planta como la base económica de la entidad.

Estimamos, con gran satisfacción, que la industria henequenera ha entrado con paso firme en la etapa reorganizativa que le imponían perentoriamente sus deficiencias y fallas, que originaron descenso de producción y calidad de la fibra, así como de filtraciones injustificables (Torres, 1966).

Fue hasta su tercer informe oficial cuando el gobernador habló expresamente de Cordemex, a la cual señaló como la empresa encargada de procesar la materia prima para su conversión, así como de buscar la innovación en la producción de artículos con fines de exportación. Sin embargo, también hizo alusión al problema de la demanda de la fibra y a las medidas implementadas para hacer frente a los precios internacionales:

Cordemex desde hace tiempo ha estado comprando 62.5% de la producción henequenera del Estado a precios superiores a los del mercado internacional, con vistas a que la industria henequenera pueda resistir y esperar tiempos mejores. Esta situación de sobreprecio ha reducido las utilidades que la propia industria está reinvertiendo en sus nuevas promociones industriales (Torres, 1967).

De igual forma, se refirió a los principales competidores de la industria, así como a la inauguración de desfibradoras y talleres para diversificar la producción. también se habló sobre la construcción de 730 viviendas para los trabajadores, las cuales serían pagadas a un plazo de 15 años. Esto, acorde al impulso referente a los derechos laborales que se consolidaban a la par del reajuste ideológico que marcaba el modelo de Estado bienestar, el cual priorizaba el desarrollo de la figura del obrero. Sin embargo, en el cuarto informe de gobierno, retomó el tema de la inestabilidad del henequén, señalando una alarmante caída en los precios desde la segunda mitad de 1964.

Siendo los impuestos por desfibración e industrialización que gravan el henequén los ingresos más importantes que percibe la Tesorería General del Estado, la crisis henequenera se ha reflejado en los fondos públicos y amenazado seriamente el equilibrio presupuestal (Torres, 1968).

Tabla. 3. Recaudación de impuestos

Año	Recaudación
1964	\$ 32,587,961.64
1965	\$ 30,522,741.77
1966	\$ 27,865,330.32
1967	\$ 26,416,903.96

Fuente: Elaboración propia con información del cuarto informe de gobierno de Torres, 1968

Para 1968, en el quinto informe de gobierno, Torres Mecías señaló que, entre las actividades del Banco Agrario de Yucatán, se otorgaron créditos de avío por 11,247,548.48 de pesos para la zona henequenera; se atendió una superficie y explotación de 196,948.68 hectáreas, beneficiando con ello a 69,200 ejidatarios. Asimismo, la cantidad correspondiente a la inversión para la operación de 43 plantas desfibradoras alcanzó los 17,938,358.84 de pesos, mientras que los gastos derivados de la explotación e industrialización de la planta ascendieron a \$60,964,965.29 (Torres, 1969) desglosados de la siguiente manera:

Tabla. 4. Gastos de explotación y exportación

Gastos	Cantidad en pesos
Maquila	\$ 41,088,945.29
Impuestos al Estado	\$ 10,093,000.00
Servicio médico	\$ 5,000,000.00
Fletes	\$ 1,893,000.00
Almacenaje	\$ 2,888.000.00

Fuente: Elaboración propia a partir del quinto informe de gobierno de Torres, 1969

Ahora bien, refiriéndose expresamente a la situación de Cordemex, el entonces gobernador apuntó la constante caída de las importaciones de henequén, las cuales se habían mantenido a la baja desde la segunda mitad de 1964, tal como mencionó en el informe anterior. Sin embargo, señaló que el contexto económico internacional había causado daño, no solo a la producción yucateca, sino a todos los países productores, debido a eso, se llevaron a cabo reuniones convocadas por el Grupo de Estudio de Fibras Duras, con el fin de mediar entre los productores y consumidores de la fibra. Entre los acuerdos señalados, destaca la cantidad de fibra destinada a la exportación, la cual, se mantuvo, respecto al año anterior, en 97.400 toneladas.

Bajo la dirección de Cordemex, S.A. de C.V se está desarrollando un programa de modernización de la industria que incluye la reubicación de la maquinaria productiva, recuperación de piezas de repuesto, creación de instalaciones adecuadas y funcionales, y aplicación de las técnicas proyectadas para obtener nuevas aplicaciones de la fibra. A la fecha se ha logrado la consolidación de la producción de 13 fábricas especializadas (Torres, 1969).

En ese mismo informe se señaló la edificación de la fábrica para manufacturar los sacos y las telas, con una extensión de 21.652 metros cuadrados, así como la fábrica de nombre Productos Especiales Cordemex, ocupando un espacio de 7,520 metros cuadrados. De igual forma se habló de la construcción de la fábrica Jarcias de Cordemex, con una extensión que hasta el momento alcanzaba los 19.440 metros cuadrados. Otro de los temas fue la inauguración de la fábrica Tapetes Cordemex, con una extensión de 17.820 metros cuadrados, donde los encargados de su apertura formal fueron: el secretario de Agricultura y Ganadería Juan Gil, el secretario de Hacienda y Crédito Público, Antonio Ortiz Mena y el secretario de industria y Comercio Octaviano Campos. El gobernador hizo hincapié en que las alfombras y los tapetes de la villa olímpica, la cual albergó a los deportistas de las olimpiadas de 1968, corrió a cargo precisamente de Cordemex. Por último, se refirió a lo señalado por el secretario del Grupo de Estudios de Fibras Duras de la F.A.O.

La reorganización de Cordemex es de tal envergadura y tendrá tales repercusiones, en parte por las grandes dificultades de la anterior situación, que no tiene igual en ninguna de las medidas que actualmente están tomando otros países para hacer frente a la crisis mundial de fibras duras. Este hecho deberá colocar a México en una situación más fuerte para hacer frente a los problemas de principios de 1970, que la que tenía en el momento de la crisis que siguió al periodo de auge de 1963 (Torres, 1969).

Figura 1. Muestrario de fibra para exportación



Fuente: AGEY, Fondo Cordemex, sin clasificar

Las declaraciones del entonces gobernador dan muestra de la problemática financiera de la empresa, a pesar de los esfuerzos por la producción y la diversificación de los bienes terminados. En esas fechas también se incrementó la variedad del uso del suelo, que antes era exclusivo de la plantación de henequén, en donde no solo se buscó la siembra de otras plantas sino el uso de los campos para el sector agropecuario, ya que, como señala (Vela, 2002, p. 70) a principios de los setenta “el henequén había dejado de ser el principal bien contribuyente al Producto Interno Bruto del Estado”.

Conclusiones

Como se puede observar a lo largo del artículo, el caso de Cordemex es muestra de cómo el pensamiento económico influye directamente en las decisiones de política pública, en este caso, el periodo al que se hace referencia compagina con un modelo de desarrollo industrial que permanecía como ideario a pesar de que, en el contexto internacional, ya se dejaban ver las presiones para el proceso de des-industrialización. La compra de Cordemex como parte de la protección de intereses económicos en torno a un llamado -bien prioritario- se ajusta a la dependencia de la fibra durante el siglo anterior, y a la falta de desarrollo económico importante en otras áreas en el estado de Yucatán. Sin embargo, hasta el cierre del periodo de estudio, el discurso apunta a los problemas que el subsidio generaba en las finanzas públicas y a la baja demanda, a pesar de la diversificación de productos derivados de la fibra. 

Referencias

- BOBBIO, NORBERTO. (2006) *Liberalismo y democracia*: FCE
- BOLIO, CARLOS. (1946) *La cuestión henequenera y otras cuestiones de Yucatán*. En MENDOZA, R. (Coord.) XVIII Conferencia de mesa redonda
- CARMAGNANI, MARCELLO. (1994) *Estado y mercado: la economía pública del liberalismo mexicano, 1850-191*: El Colegio de México, FCE
- CARRILLO, ACRILIO. (1946) *La cuestión henequenera y otras cuestiones de Yucatán*. En MENDOZA, R. (Coord.) XVIII Conferencia de mesa redonda
- DÍAZ, ITZEL. (2024) *De Estado benefactor a neoliberalismo. Pensamiento económico y política pública en México (1934-1993)*: Ediciones de la Calle 70
- JIMÉNEZ, JOSÉ. (2021) “La privatización de las empresas públicas en México y su impacto en el desarrollo económico de 1982 al 2018”. Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional
- JOSEPH, GILBERT. (1985) “From Caste War to Class War: The Historiography of Modern Yucatán (c. 1750-1949)” En *Hispanic American Historical Review*. 65 (1).
- LAMBRETÓN, ALEJANDRO. (1996) “El Estado. Políticas económicas, entidades paraestatales y desarrollo industrial en México. Un análisis retrospectivo”. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- MARICHAL, CARLOS. (2010) *Nueva historia de las grandes crisis financieras. Una perspectiva global, 1873-2008*: Debate
- SAURI, DULCE. (2012) “El proceso de industrialización en Yucatán 1880-1970. Henequén, Estado y Empresarios”. Tesis de maestría. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- VELA, RAÚL. (2002) *Breve reseña de la industria henequenera y sus relaciones con el exterior*: UTM, Maldonado Editores del Mayab.

Archivo

Archivo General del Estado de Yucatán

Hemeroteca de la Biblioteca Yucatanense

Discurso de López Mateos, 1962 en Diario del Sureste, 13 de junio de 1964

Discurso de Rodríguez Adame en Diario del Sureste, 13 de junio de 1964

Discurso de Hernández Delgado en Diario del Sureste, 13 de junio de 1964

Discurso de Torres, Luis. Primer Informe de Gobierno del 1° de febrero de 1964 al 31 de enero de 1965

Discurso de Torres, Luis. Segundo Informe de Gobierno del 1° de febrero de 1965 al 31 de enero de 1966

Discurso de Torres, Luis. Tercer Informe de Gobierno del 1° de febrero de 1966 al 31 de enero de 1967

Discurso de Torres, Luis. Cuarto Informe de Gobierno del 1° de febrero de 1967 al 31 de enero de 1968

Discurso de Torres, Luis. Quinto Informe de Gobierno del 1° de febrero de 1968 al 31 de enero de 1969

Discurso de Torres, Luis. Quinto Informe de Gobierno del 1° de febrero de 1969 al 31 de enero de 1970

Sitios web

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917 <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Muñoz, Gustavo (2014) “CORDEMEX, la utopía que nació hace 50 años. Medio digital: wordPress. <https://yucatan123.wordpress.com/cordemex-la-utopia-que-nacio-hace-50-anos/>