



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PRIVATIZACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA EN MÉXICO
ESTUDIO DE UN CASO:
FERTIMEX, S. A.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(Especialidad Administración Pública)
P R E S E N T A
PEDRO ORTIZ CASTELLANOS

Ciudad Universitaria, D. F.

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PRIVATIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO,
ESTUDIO DE UN CASO:
FERTIMEX, S.A.

T E S I S

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN CIENCIA POLITICA
Y ADMINISTRACION PUBLICA
(Especialidad Administración Pública)

P r e s e n t a

PEDRO ORTIZ CASTELLANOS

DEDICO

ESTA

TESIS

A

A mis padres:

Eivira Castellanos de Ortiz y
Tomás Ortiz Cruz, por su gran
cariño, comprensión, confian-
za, paciencia y optimismo;
que creyeron en mí y que día
a día me impulsaron incansa-
blemente. Gracias.

A mi Alma Mater:

La Universidad Nacional
Autónoma de México.

A mi querida y respetada

Facultad de Ciencias
Políticas y Sociales.

A los catedráticos que vertebraron y enriquecieron mi anhelo de culminar eficientemente mi profesión.

En especial, con admiración y respeto:

agradezco al profesor Miguel Ángel
Márquez Zárate; la dirección,
orientación y paciencia, en la elab-
oración del presente trabajo.

A Ma. Teresa Huerta:

Por su fina cooperación
en la mecanografía y -
ortografía del presente
trabajo.

A mis amistades:

Ma. Natividad Sandoval Cortés, en quien descubrí una verdadera amistad sincera y lucharé con una defensa sólida, para no perder esa amiga en la que encontré un tesoro, gracias por impulsarme a obtener algo que no era inalcanzable, cumplí mi objetivo ...

A Dolores Hernández Nájera y
Blanca Vianney Perez Hernández:

Con intelectualidad, honestidad, humildad e inocencia del ser humano hacen romper las cadenas de la esclavitud física y moral, por muy grandes que éstas puedan existir en el mundo y sobre todo con la fe en Dios. Usted me enseñó a decidir y actuar por mí mismo, nunca he renunciado a la superación profesional, deseo sentir la riqueza de vivir plenamente como ser humano y retomar el camino de la libertad. Gracias.

INDICE

Pág.

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPITULO I

LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO.....	6
-----------------------------------	---

1.1. El Estado interventor.....	6
---------------------------------	---

1.1.1. El surgimiento de la empresa pública en México.....	11
--	----

1.1.2. La organización de la empresa pública en México.....	20
---	----

1.1.3. La empresa pública y la planeación nacional.....	27
---	----

1.1.4. Planes de desarrollo respecto a la empresa pública.....	30
--	----

CAPITULO II

LA PRIVATIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO.....	38
---	----

2.1. El neoliberalismo y la empresa pública.....	38
--	----

2.2. Ley Federal de las entidades paraestatales....	49
---	----

2.3. Reglamento de la Ley Federal de las entidades paraestatales.....	51
---	----

	Pág.
CAPITULO III	
FERTIMEX Y SU EVOLUCION.....	54
3.1. Origen de FERTIMEX.....	54
3.2. Expansión y desarrollo.....	58
3.3. Contribuciones al desarrollo nacional.....	60
3.4. Estructura orgánica.....	63
3.5. Objetivos económicos y sociales.....	67
CAPITULO IV	
EL PROCESO DE PRIVATIZACION DE FERTIMEX, S.A.	70
4.1. Privatización de las plantas de Monclova y Salamanca.....	73
4.2. Productividad y eficiencia operativa.....	83
4.3. Distribución en descendencia.....	86
CONCLUSIONES.....	98
BIBLIOGRAFIA.....	102

INTRODUCCION

En la actualidad se están llevando a cabo reestructuraciones económicas, políticas y sociales a nivel mundial, como consecuencia de esto se le va a dar más importancia a la privatización de las empresas públicas. En este momento el Estado va a formar parte de un sistema novedoso que va a dar resultados positivos a la sociedad.

La privatización de estas empresas públicas va a influir directamente en el funcionamiento económico en los países donde se está aplicando. Es de gran importancia conocer y analizar la renovación de su estructura y objetivos, ante la nueva situación política y económica de éstos.

En nuestro país, tal fenómeno representa un cambio en la esfera estructural de la economía.

Lo anterior se fundamenta en el paradigma del neoliberalismo, el cual va teniendo hoy en día mayor trascendencia en varios países, inclinándose a que las empresas no prioritarias vayan a la privatización, para alcanzar un avance progresista hacia la prestación de un bien social.

Sabemos que el neoliberalismo, tiene como característica impulsar a la iniciativa privada, para que las empresas sean más competitivas, y logren un cambio estructural de estas empresas privadas que se encuentran estudiando acciones de un proceso de modernización que va en busca de una mayor competitividad y

productividad, tomando medidas que coadyuven en formar un modelo idóneo para un "desarrollo económico" requerido.

Esta cuestión viene a plantear una serie de inquietudes al sector empresarial público, siendo que para ello se debe de reconsiderar los objetivos de la empresa privada como su eficiencia y productividad con una amplia modernización tecnológica actuando con nuevas mentalidades, métodos y planes modernos.

Al otorgar facilidades a la iniciativa privada, el Estado empieza a perder ciertas facultades de dirigir por buen camino el desarrollo económico del país.

Para este estudio, se toma como modelo a la empresa pública FERTIMEX, S.A., en la que el Estado le concede la responsabilidad de explotar y administrar los fertilizantes de la nación, contando con una tecnología calificada, moderna y propia, para competir con sus productos en el mercado extranjero.

Dicha empresa no logró los objetivos de su creación, sin embargo la aplicación del modelo neoliberal en México, trajo consigo que FERTIMEX sufriera el proceso de privatización, lo que desde nuestro punto de vista coadyuva por un lado a disminuir sustancialmente el apoyo al campo, ya que sus fertilizantes aumentan considerablemente sus costos, y por el otro dicha privatización traerá consigo una monopolización en la comercialización de los fertilizantes en nuestro país, en detrimento de los campesinos mexicanos.

El reto que representó este trabajo, fue investigar

principalmente el origen de FERTIMEX, S.A. analizando su desarrollo, hasta llegar a la decisión política de formalizar su privatización.

Esta empresa, se dedicó a racionalizar sus plantas ante un crecimiento desacelerado, posteriormente pasó a la desincorporación de las plantas no prioritarias, cerrando las menos eficientes, con esta medida las unidades industriales, van a modificar toda su política comercial.

HIPOTESIS

Como hipótesis de esta investigación, opino que la privatización es una medida política o dicho en otros términos una estrategia de los gobiernos que ya la están utilizando como herramienta para desincorporar a las empresas públicas que sean menos eficientes; es ésta, una de las tareas que tiene el Estado con el propósito de tener mayor cercanía para poder vigilar la vida interna de las empresas públicas que queden a su disposición.

Como consecuencia de la intervención del neoliberalismo, la privatización ha dado en varios países resultados positivos y en otros con resultados negativos. En los países en donde han dado resultados negativos se debe a que la iniciativa privada no ha podido encontrar cómo modernizar toda su estructura económica o mejor dicho carece del capital total y la tecnología apropiada para suplir a las industrias obsoletas. En nuestro país se dice que se están alcanzando soluciones positivas, debido a que hace

varios años contamos con el sistema de economía mixta, esto da como resultado que la iniciativa privada conoce claramente los problemas políticos, sociales y económicos de la sociedad y en algún momento puede apoyar al sistema modernizando toda su estructura económica.

Para finalizar con la hipótesis, sabemos que el Estado debe de estar a la expectativa de no debilitarse como órgano supremo con la participación del sector privado.

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

En el primer capítulo se analiza cómo es la intervención del Estado y de qué forma ha venido dirigiendo el desarrollo económico y social, para el bienestar de la sociedad.

En el segundo capítulo, se menciona cómo el neoliberalismo está tomando cada vez más auge a nivel mundial y nuestro país el cual tiene como objetivo retirar al Estado del proceso económico. El Estado toma como alternativa la privatización de sus empresas públicas, pasando por un proceso de racionalidad formulada por el sector privado. En este punto se nota la disminución del intervencionismo del Estado y toma como estrategia o medida política la privatización.

En el tercer capítulo, se refiere al origen y evolución de la empresa paraestatal FERTIMEX, S.A. como parte de la política estatal para solucionar los problemas que sobre el abasto de fertilizantes requiere el país.

En el último capítulo, se analiza el proceso de

privatización de FERTIMEX, S.A., desde su racionalización hasta la venta de sus plantas.

Por último las conclusiones personales.

CAPITULO I

LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO

1.1. EL ESTADO INTERVENTOR

El Estado como órgano supremo se ha encargado en dirigir las actividades sociales, así como la prestación de los servicios públicos de la nación, asumiendo ciertas responsabilidades económicas de gran importancia, aplicando programas y planes de desarrollo, es decir, el Estado con su intervención debe cumplir con un plan general que vele por el bienestar de la sociedad.

Cuando se acepta al Estado como interventor en la economía, se requiere de proyectos modernos para estar en condiciones de competir con el mercado internacional; en México por ejemplo sabemos que "el desarrollo del país ha ido acompañado en las últimas décadas por una creciente intervención del Estado, un incremento continuo de la actividad de sus funciones y de sus poderes, de su participación empresarial, de su autonomía relativa respecto a las clases y a la sociedad".¹

Esta intervención del Estado se amplía para alcanzar una autonomía relativa. Por una parte, esta intervención crea condiciones para otorgar un mínimo de bienestar a la población y por la otra favorecen la concentración monopolista.

¹KAPLAN, Marcos I. "Intervención del Estado y la empresa pública", Revista Latinoamericana de Administración Pública, núm. 8-9, p. 245.

En este sentido, las empresas públicas tienen que atender las necesidades sociales, que van a incrementar su capacidad y responsabilidad de conducir a la sociedad, siempre y cuando éstas estén en función con las políticas del Estado.

La empresa pública es una herramienta de importancia en el proceso de desarrollo del intervencionismo estatal, dando como resultado la función social, pasando por los factores históricos, coyunturales, políticos, militares y económicos.

Se estima que la intervención del Estado mexicano en la economía, parte de controlar el capital a través de un gobierno que hace mucho tiempo ha ofrecido a la inversión privada apoyo y facilidades.

Es por eso que el Estado tiene la tarea de intervenir más directamente en las empresas públicas para sujetarlas más a la planeación nacional, con el propósito de acercar a la sociedad al proyecto basado legalmente en la Constitución Política.

Edgar Ortiz, afirma que "en congruencia con las necesidades de modernización del aparato productivo, es preciso que se empiecen a crear empresas públicas que incidan directamente tanto en los problemas estructurales de la nación, como en la mayor integración de la planta productiva y el desarrollo de una tecnología propia."²

El factor que prevaleció en las grandes empresas públicas del Estado mexicano, hacía posible que sus objetivos podían abrir

²ORTIZ, Edgar y MENDEZ VILLARREAL, Sofía. Crisis económica y papel estratégico de la empresa pública mexicana, CIDE, p. 163.

nuevos caminos con ampliación en sus funciones necesarias para el desarrollo del país.

Es claro, que han sido las entidades paraestatales un esfuerzo del gobierno que propician y conforman el desarrollo. Es de reconocerse que en la evolución del sector público en México, se incluye la fórmula modernista y propia del Estado con una participación organizada de su gobierno en la economía y en el proceso de desarrollo. La evolución en los hechos es una transformación al concepto del fenómeno económico a la del Estado benefactor o Estado de servicio.

"La presencia del poder público no sólo en la esfera productiva, sino particularmente en todos los fenómenos de la sociedad contemporánea, es una tendencia constante del Estado en nuestros días. La importancia que el sector público puede tener en la vida social y económica de un país, depende de las ramas de actividad en las que opera y de su grado de participación. De hecho la profundidad de la intervención del Estado en los fenómenos económicos, es lo que caracteriza la individualidad propia de cada sistema económico y por lo tanto también su régimen político."³

Si examinamos la teoría de Miguel de la Madrid Hurtado, afirma que "el sector paraestatal en general y cada entidad pública debe ser analizado, partiendo de su origen y evolución histórica de su marco de referencia institucional, tanto jurídico como político, económico y social, de su contexto tradicional y

³ ADEF y CIDE. La empresa pública en México, factor de desarrollo económico y social del país, p. 10.

desde luego debe encuadrar cada una de las empresas en cuanto a origen y evolución en las distintas etapas que se observan en el desarrollo económico y político de un país."⁴

Significa que el Estado tiene como responsabilidad, buscar y encauzar que cada empresa se encuentre en el camino correcto, de saber dirigir y resolver los problemas de acuerdo al origen de éstas.

"Es necesario actuar sobre el conjunto nacional, sistema que permitiese la movilización de todos los recursos nacionales de acuerdo a las necesidades del desarrollo; como eje inicial se planteó un sistema financiero completamente nuevo ante la quiebra e insuficiencia del anterior, capaz de sostener y en su caso regular la expansión de todos los procesos dinámicos y tecnológicos de la vida económica, y también para entender los planteamientos de reivindicación social que se había plasmado en la Constitución."⁵

La expansión del sector paraestatal constituyó uno de los elementos estratégicos que permiten el paso hacia una economía industrial con una estructura bien planeada que conduzca a una sociedad moderna.

En los países en vía de desarrollo, el Estado interviene más, debido a que tiene el compromiso de promover el desarrollo económico y social.

Los servicios que ofrecen las empresas públicas son

⁴ *Ibidem*, p. 11.

⁵ *Ibidem*, p. 12.

imprescindibles cubriendo en su totalidad el transporte ferroviario, los servicios telefónicos, los de correos, telégrafos y cerca de la mitad de los servicios del transporte aéreo del país, planteándose éstos como principales objetivos que se propuso el Estado.

"El desarrollo del Estado social de Derecho, lo ha configurado como un órgano complejo que ha traído consigo la aparición de un sector paraestatal que ha dado como resultado que en las sociedades capitalistas existan dos sectores económicos interdependientes para el desarrollo del sistema; un sector privado y un sector público que es en gran medida el encargado de apoyar al primero en su desarrollo, esto da como resultado la economía mixta como una característica del Estado interventor."⁶

En México las empresas públicas han contribuido significativamente en la producción y naturaleza del desarrollo, tomando en cuenta las inversiones del sector privado y público. Sin embargo, con la participación de estos dos sectores que cuentan con una planeación y control hacen que el Estado tenga que responsabilizarse de sus aciertos o fracasos. Y si son fracasos inclinarse a favor de la privatización.

Las empresas que se habían propuesto conducir por buen camino el desarrollo de una sociedad, se debieron considerar desde un principio como promotoras y orientadoras para alcanzar el bienestar social. Además el Estado tiene como función

⁶MARQUEZ ZARATE, Miguel Angel, La crisis del Estado social de Derecho y neoliberalismo, Tesis UNAM, 1967, p. 49.

principal, la de vigilar y exigir directamente a las empresas paraestatales que cumplan fundamentalmente con sus objetivos.

Se señala concretamente que es sin duda una de las estrategias o políticas del Estado sobre sus empresas públicas.

En este sentido, definimos a la empresa pública "como aquella unidad económica destinada a la producción de bienes y servicios esenciales, sujeta a regulación estatal con el fin de que operen bajo propósitos sociales de desarrollo."⁷

Esta definición se va a tomar como marco de referencia a partir de que las empresas estatales son un motor o herramienta de apoyo para promover el porvenir del país.

Para concluir con este tema, nos damos cuenta que a partir de 1982, la intervención del Estado tomó como opción la racionalización del sector paraestatal, debido a que el núcleo gubernamental crecía a gran escala y se empezaba a descontrolar la economía nacional. El Estado único responsable se inclinó a favor de la sectorización del sector industrial y en el año de 1983 disminuyó su intervencionismo y como medida política se va a dedicar a la privatización de las empresas no prioritarias y estratégicas.

1.1.1. El surgimiento de la empresa pública en México

Desde el siglo XIX las empresas públicas tienen una importancia para el desarrollo del país, sin embargo fue a partir de 1917 cuando se pensó en elaborar un proyecto nacional,

⁷VILLAFREAL, René. Empresas públicas, mitos y realidades, CAF, CADEF y CIDE, enero-abril, 1982, p. 30.

contemplando las metas y vía para lograrlo. En este momento se ve la necesidad del Estado en participar, creando organismos paraestatales, haciendo necesario que se formalice en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, un marco de desarrollo económico que pretenda avanzar hacia una sociedad más igualitaria. Efectivamente, vemos que el Estado tiene la facultad de planear el desarrollo económico y social del país, mediante las empresas públicas que se basan en la Constitución de 1917, con base al artículo 25 de la Carta Magna.

Varios autores han estudiado el surgimiento de las empresas públicas y han llegado a la conclusión de que éstas se iniciaron a partir de la Revolución Mexicana que data de 1917, donde se facultan al Estado, funciones que deben de estar vinculadas a la formación del sector paraestatal, que vayan en busca de un desarrollo político y económico. Lo que se busca es un cambio social y moderno del país, viendo la necesidad de crear unidades empresariales públicas que estén encaminadas con una nueva estructura real, de acuerdo a las exigencias de la sociedad.

Es importante mencionar algunas de las motivaciones que dieron origen a las empresas públicas.

- "Crear empresas para alcanzar objetivos viables de bienestar social, mediante el suministro de productos básicos de consumo. Cito como ejemplo el sistema de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPD), que tiene como principal función la de comercializar productos agrícolas y la distribución

para los mayoristas y minoristas de los productos de consumo popular en las regiones estatales.

- Motivación para impulsar el desarrollo tecnológico, las técnicas y los métodos de apoyo a la actividad productiva.
- El Estado tiene que atender y rescatar a las empresas privadas que se encontraran en crisis financiera para impulsar y dar mayor participación a las fuentes de empleo y producción.
- El Estado debe de atender la actividad económica, explotando los sectores más estratégicos que para el sector privado no es factible atender, por sus altas inversiones.
- La Constitución encomienda al Estado mediante las empresas públicas, ejercer algunas funciones como la estabilidad del sistema económico nacional y sobre todo impulsar el desarrollo.

En términos generales se señala que en las entidades para la explotación nacional de los recursos estratégicos o para la generación de insumos de uso difundido a nivel industrial o agrícola, destacan entre éstas por ejemplo, Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad y la consolidación de los Ferrocarriles Nacionales de México, en el periodo cardenista, así como los grandes proyectos industriales del decenio de los años

cuarentas; Altos Hornos de México y Guanos y Fertilizantes Mexicanos."⁶

Dentro de las funciones que desempeña el Estado, es importante señalar que en ningún caso, éste ha pretendido expropiar actividades productivas. El interés del Estado es el de equilibrar fuentes productivas y de empleo.

Cazar y Pérez señalan tres consideraciones que resultan muy importantes del proceso de formación del sector paraestatal mexicano y son: "La primera se refiere a que el Estado ha recurrido a la expropiación como instrumento para incorporar empresas a su ámbito, aunque el peso económico de las actividades en cuestión haya sido muy relevante, el petróleo y la Banca comercial.

La segunda consideración, es que la voluntad empresarial del Estado explica aproximadamente la mitad de las creaciones de empresas públicas, está relacionada con la actividad estatal de crear las condiciones materiales necesarias de infraestructura y producción de insumos industriales y de bienes de capital para el crecimiento económico.

La tercera, se muestra en términos cuantitativos, la realidad de las empresas ya existentes, cuya sobrevivencia estaba en peligro, ocupa el otro cincuenta por ciento de la explicación de la actividad empresarial del Estado mexicano."⁹

⁶AFFINEZ ESCOBILLA, R. Empresas públicas, problemas actuales en los países de Norteamérica y el Caribe, CIDE, México, 1987, p. 241.

⁹CAZAR, Ma. Aspero y PEREZ, Wilson, El estado empresario en México. (Apoyamiento a renovación), Ed. Siglo XXI, p. 31.

Los autores antes citados opinan que con base en resultados a un alto porcentaje de encuestas, se precisa que las empresas públicas tuvieron origen de las empresas privadas y que al Estado le ha correspondido la creación deliberada de empresas públicas.

Dichos autores, han llegado a la conclusión de que los "orígenes de las empresas paraestatales residen, casi por partes iguales, en la actividad empresarial del Estado y en fracaso de inversiones privadas".¹⁰

Si lo que está ocurriendo en la realidad, se ajustara a un proceso lógico, el Estado debe seleccionar y sujetar a las empresas, orientándolas básicamente a la situación actual de política económica para que funcionen satisfactoriamente. La creación de una empresa pública o el paso de una privada al Estado, viene a ser la consecuencia de un proceso ordenado que implica la existencia de algunas condiciones básicas.

La ausencia de una política general de estas cuestiones y definiciones imprecisas, reflejan desde luego, la complejidad y multiplicidad de objetivos que no se han solucionado, las formas de regulación y diferenciación entre mito y realidad y a la vez, la fijación de una política general necesaria para optar por una estrategia de desarrollo con objetivos claros, prioridades y definiciones que sean sobre todo realistas.

Por otra parte, se habla de mito y la situación real, se entiende que "el objetivo de esta clarificación es desechar el falso conflicto entre empresa pública y empresa privada; mostrar

¹⁰ ibidem, p. 32.

que es artificial sostener que en el fondo siempre existe un conflicto potencial entre las mismas y que por el contrario empresa pública, privada y social, deben y pueden sostener cooperación y complementariedad."¹¹

Observamos que la empresa pública desempeña dos papeles importantes; primero en la intervención directa en la economía dedicándose a la producción de bienes y servicios e indirecta, fungiendo como una herramienta de la política del Estado para lograr los objetivos y alcanzar el desarrollo deseado.

Actualmente se han llevado a cabo estudios sobre las empresas públicas, si su estructura y desempeño son una realidad o mito y se han venido discutiendo las siguientes afirmaciones.

-- El tamaño del sector paraestatal es tal que permite hablar de gigantismo del Estado mexicano.

"Se tienen datos estadísticos de cuentas nacionales, los cuales los rechazan y califican como un mito y esto no debe impedir analizar su formación, ésta ha permitido dar creación o decisiones políticas para preservar la soberanía nacional y sustentar el desarrollo económico y social del país, considerándolas similares a las que han aumentado en la economía mixta del mercado, tanto en tipo de desarrollo como en su proceso.

-- La desorganización de actividades y desorden del crecimiento, va a conducir a la realidad de las empresas

¹¹ VILLALBA, René. Mitos y realidades de la empresa pública, nacionalización o privatización. Ed. Diana, p. 61.

públicas, se han detectado las no prioritarias y estratégicas en la industria y el comercio, esta desorganización carece de una planeación a largo plazo, mostrando así la incapacidad del Estado con sus objetivos.

-- Existe un déficit financiero que afecta al sector macroeconómico, se vuelve una realidad que trata de subsanar con una reordenación allá por los años ochentas, con la intervención del Estado se crean nuevas políticas de financiamientos de empresas en la industria y el comercio que han servido para corregir el déficit equivocado en el plan de desarrollo.

-- Surge el déficit financiero y deficiencia en la administración de las empresas, es en este renglón donde aparecen dos elementos importantes en la formación del capital, la política de precios y tarifas.

Se calcula que la importancia de los factores están vinculados a la administración de las empresas públicas, se puede afirmar que es un mito la proposición de que su déficit se origina fundamentalmente en su ineficiente gestión empresarial".²²

Este déficit se localiza en los resultados financieros y su escasa o nula productividad.

Presentan problemas de gestión, control y evaluación del sector, que afectan su productividad y eficiencia.

Si existen en la actualidad deficiencias en la estructura que impiden que se realicen en su plenitud los planes o proyectos

²² ibidem, p. 74.

para llegar al desarrollo moderno, se puede concluir que los problemas que salen a la luz, control, seguimiento y evaluación son realidades afirmativas.

El papel que desempeña la empresa pública en el desarrollo económico del país, es ampliamente reconocido por los estudiosos del tema y a manera de conclusión se indican las siguientes observaciones.

1. Su formación ha permitido dar creación a decisiones políticas para preservar la soberanía nacional y sustentar el desarrollo económico y social del país, considerándolas similares a las que han dominado otras economías mixtas del mercado.

2. Analizando la estructura y el desempeño del sector de empresas públicas, permite observar la realidad que afecta el funcionamiento y rechazar algunas proposiciones habituales que no son más que mitos sin experiencia, sin embargo hay realidades que se deben reconocer.

3. En el artículo 25 de la Constitución Política, se contemplan las atribuciones del Estado encaminadas al interés general y la empresa pública puede en un momento dado ser sancionada por la propia Constitución y sus Leyes.

4. Se señala que la participación del Estado tanto prioritaria como complementaria, debe ser más dinámica y evaluando constantemente las condiciones necesarias, en su intervención o de lo contrario facilitará su retiro.

5. La actual política de racionalización de la participación estatal en la economía tiende a modernizar al

sector de empresas públicas en lo estratégico y en lo prioritario para alcanzar mejores niveles de eficiencia en su operación, viendo la necesidad de un cambio estructural para el mejor desempeño de la empresa pública.

La modernización del sector industrial ha implicado la venta, transferencia o liquidación de empresas no estratégicas ni prioritarias.

6. A los temas analizados sobre la empresa pública, se presentan polémicas sobre la racionalización de empresas, en la participación del Estado en la economía.¹³

La empresa pública puede jugar un papel importante en la superación de la crisis y la definición de los futuros patrones de desarrollo del país, cuyos ejes de acción se concentran actualmente en la modernización de la planta productiva.

Para hacer efectiva la modernización del aparato productivo, una opción que debe instrumentarse es la explotación de todo el potencial de las empresas públicas, y que incluso se creen nuevas empresas, que se destinen a resolver los problemas estructurales de la nación. Respecto a su planta productiva, es preciso el desarrollo de una tecnología altamente avanzada, moderna, calificada y propia para que se presenten oportunidades de competir con los productos, en los mercados extranjeros y así poder cumplir con los objetivos de las empresas públicas.

Estas, pueden ayudar a salir de la crisis, retomar el desarrollo, y en general contribuir al mejoramiento de las

¹³ *Ibidem*, pp. 90-92.

funciones públicas del Estado, en virtud de que han desempeñado un papel de suma importancia en el crecimiento de los países en vías de desarrollo. En suma, las empresas públicas se consideran instrumento o herramienta determinante y fundamental, donde tienen que cumplir con los objetivos y así poder alcanzar el desarrollo del país, estas empresas siempre han sido consideradas como un buen organismo, que sí pueden en algún momento dado, ayudar o apoyar al desarrollo económico. Por otra parte opino, si estas empresas no cumplen o no ayudan a salir de la crisis económica, si no son eficientes en el crecimiento del bienestar social y además si se le presentan barreras u obstáculos para alcanzar el desarrollo económico deseado, el Estado tomará la decisión de privatizarlas para que las empresas privadas se encarguen de retomar el camino del desarrollo.

Su importancia resulta fundamental para la economía del país, con el objeto de tener una idea mejor de la relevancia de estas empresas que están dentro de nuestro sistema económico. A continuación se va a tratar la organización de la empresa que nos va ayudar cómo está formada y su planteamiento jurídico.

1.1.2. La organización de la empresa pública en México

En nuestra Carta Magna, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, al referirse a las instituciones de la administración paraestatal en los artículos 93 y 123, fracción 31, incluye en el primero a los organismos descentralizados federales y a las empresas de participación estatal mayoritaria y

en el segundo, a las empresas administradas en forma directa o descentralizada por el gobierno federal.

Unicamente considerando a las empresas administradas en forma directa por el gobierno federal, como pública, puede encontrar tal denominación como carta de naturaleza de nuestro sistema jurídico; sin embargo, ni en la exposición de motivos de la iniciativa de la reforma constitucional respectiva, ni en los debates a que dio lugar, aparece tal expresión.

"La Ley Orgánica de la administración pública federal, tampoco comprende a la empresa pública dentro de la denominada administración pública paraestatal, al preceptuar que se integra por organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria o minoritaria, instituciones nacionales de crédito, instituciones nacionales de seguros, de finanzas y por los fideicomisos, además de la sociedades y asociaciones civiles que se asimilan a las empresas de participación estatal mayoritaria cuando la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de las mencionadas en el inciso a) del artículo anterior (artículo 46), o alguno o varios de ellos obliguen a realizar o realicen las aportaciones económicas preponderantes."¹⁴

Al lado de las instituciones que componen la administración pública tradicional, llamada "centralizada" en la Ley Orgánica de la administración pública federal, han surgido otras desde el

¹⁴ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, p. 56.

siglo pasado, respecto de las cuales hasta hoy no existen criterios definidos sobre los elementos específicos que han de configurar los géneros y las funciones respectivas.

Esto ha propiciado el surgimiento de instituciones con características similares, que hacen difícil su clasificación y a partir de ellas, determinar entre otros aspectos, la situación de los particulares frente a ellas, el acto jurídico para crearlas, los criterios para elegir las diferentes opciones que implican las diversas denominaciones, las particularidades de éstas, la organización y el funcionamiento consecuente, el sistema de control adecuado, el régimen laboral de sus empleados, el papel económico y social que les corresponde, la regulación de sus bienes, su integración a la administración centralizada, su coordinación sectorial y con las actividades de los particulares.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos las únicas menciones expresas sobre las instituciones de la administración paraestatal se refieren a la competencia de las autoridades federales respecto a la aplicación de las leyes de trabajo en los asuntos relativos a empresas administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal (artículo 123), fracción XXXI y a la atribución de cualesquiera de las Cámaras del Congreso General para citar a los directores o administradores de los organismos descentralizados federales o de las empresas de participación estatal mayoritaria, para que informen cuando se discuta una Ley o se estudie un negocio concerniente a sus actividades, integrar comisiones para

investigar el funcionamiento de dichos organismos descentralizados y empresas de participación estatal mayoritaria (artículo 93). En consecuencia la Constitución establece una base legal general para la creación, organización y funcionamiento de las instituciones paraestatales.

La Ley Orgánica de la administración pública federal en su título tercero, capítulo único, regula a la "administración pública paraestatal, incluyendo a ella como organismos descentralizados, las instituciones creadas por disposición del Congreso de la Unión o en su caso por el Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la forma o estructura legal que adopten."¹⁵

Lo anterior tiene como antecedente inmediato, el artículo 19 de la presente Ley Reglamentaria y el artículo 90 de la Carta Magna, que tiene por objeto regular toda la organización, funcionamiento y el control de entidades paraestatales de la administración pública federal. Por lo que se refiere al ejecutivo federal o de sus secretarías y departamentos, se sujetarán, estrictamente, a lo establecido en esta ley y sus disposiciones reglamentarias, cualquiera que sea la forma o estructura que adopten.

Que su patrimonio se constituye total o parcialmente con fondos o bienes federales de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le aporte u

¹⁵ ibid., p. 55.

otorgue el gobierno federal o con el rendimiento de un impuesto específico.

Que su objeto o fines sean la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Ambos ordenamientos aluden cuál es la forma o estructura que pueden adoptar los organismos descentralizados, es decir determinar sus características. La Ley Orgánica precisa que la forma o estructura sea legal, lo que significa que debe estar consagrada por una disposición de esta naturaleza, pero en cambio es imprecisa respecto al tipo de disposiciones del Congreso o del Ejecutivo Federal para su creación, así como sobre el concepto organismo descentralizado para llegar al mismo, es indispensable el de descentralización administrativa, omitido al igual que el de administración pública paraestatal.

Por lo que respecta a las empresas de participación estatal mayoritarias, incluidas las instituciones nacionales de crédito y organizaciones auxiliares, y las instituciones nacionales de seguros y fianzas, la Ley Orgánica en cita considera como tales aquellas que satisfagan algunos de los siguientes requisitos:

"Que el gobierno federal, el gobierno del Distrito Federal, uno o más organismos descentralizados, otra u otras empresas de participación estatal, una o más instituciones nacionales de crédito u organizaciones auxiliares nacionales de seguros o de

fianzas, uno o más fideicomisos a que se refiere la fracción III del artículo 32 de esta ley, considerados conjunta o separadamente, aporten o sean propietarios del 50% o más del capital social.

Que en la constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el gobierno federal.

Que al gobierno federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva u órgano de gobierno, designar al presidente, al director, al gerente, o cuando tenga facultades para vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo de administración de la junta directiva u órgano de gobierno equivalente (artículo 46).¹⁶

Las empresas de participación estatal mayoritaria quedan, por lo tanto, determinadas en función de la composición de su capital o de sus órganos directivos, sin considerar sus características diferenciadoras con los organismos descentralizados y con los diversos tipos de instituciones incluidas bajo la primera denominación. En suma serán empresas de participación estatal mayoritaria, aún aquéllas en que no existe participación privada, misma que está implícita en dicha denominación.

La misma Ley Orgánica en su artículo 48 especifica como "empresas de participación estatal minoritaria las sociedades en

¹⁶ ibidem.

las que uno o más organismos descentralizados, u otras empresas de participación estatal mayoritaria consideradas conjunta o separadamente, posean acciones o partes de capital que representen menos del 50% y hasta el 25% de aquél.¹⁷ Al igual que en el caso de las mayoritarias, el criterio retenido para distinguir a las minorías es la composición del capital.

Tratándose de los fideicomisos, a los que se refiere el artículo 47, se carece de una definición de los mismos, en tanto sólo se señala son los que se establezcan por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como fideicomitente único de la administración pública centralizada, así como los que se creen con recursos de las entidades a que alude el artículo 39 de este propio ordenamiento, por lo tanto, es en otras disposiciones donde aparece el concepto, aun cuando éste se aparta de las características que ha venido adquiriendo el llamado fideicomiso público.

Los preceptos invocados permiten concluir que falta una definición de las características materiales de los tipos de instituciones reguladas por ellos, en virtud de recurrirse únicamente a criterios formales; aun éstos en ocasiones son inciertos, como sucede respecto a la naturaleza de la disposición para crear organismos descentralizados; en relación a quien faculta a éstos y demás instituciones contempladas para crear, a su vez, empresas de participación estatal o fideicomisos; en cuanto a la ley que regula las relaciones de las empresas de

¹⁷ *Ibid.*, p. 56.

participación estatal minoritarias con la administración pública federal y otros aspectos, también importantes.

No obstante, la Ley Orgánica de la administración pública federal, en relación con la normatividad que le es antecedente en la materia, constituye un adelanto al establecer la facultad del Presidente de la República para determinar agrupamientos de entidades de la administración pública por sectores definidos, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, en cumplimiento con las disposiciones legales aplicables, se realicen a través de las Secretarías de Estado o el Departamento Administrativo que en cada caso designe como coordinador del sector correspondiente lo que permite planear, coordinar y evaluar la operación de las entidades de la administración paraestatal que determine el Ejecutivo Federal (artículos 50 y 51).

1.1.3. La empresa pública y la planeación nacional

En este estudio se ha tratado a la empresa pública como un conjunto de organismos responsables de la producción de bienes y la prestación de servicios de beneficio general, que se relacionan entre sí, no sólo por la natural complementariedad que exige la producción sino también por los lazos de autoridad del gobierno federal por condiciones de coordinación y por las modalidades de su operación. Y es precisamente la coordinación entre estos organismos lo que permite confeccionar los planes y .

los programas del desarrollo de este sector para coadyuvar al desarrollo nacional.

En el mundo moderno la planeación se convierte cada vez más en un instrumento fundamental para los países tanto de economía centralizada como de economía mixta, como lo es México y algunos de corte netamente capitalista, ya sean desarrollados o en vías de desarrollo. La planeación es ya un imperativo no sólo para la necesidad de satisfacer eficazmente las demandas internas de la población sino para mejorar satisfactoriamente las condiciones de vida de la población, logrando el desarrollo económico deseado.

Literalmente, "la planeación es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos."¹⁸

La finalidad de la planeación es definir los propósitos y objetivos para alcanzar y conocer todos los factores que hay que tomar en cuenta con la información necesaria para realizar el trabajo y encontrar la mejor forma de llevar a cabo la planeación.

Es a partir de la reforma administrativa de 1977 y concretamente en su segunda etapa, cuando el sector paraestatal como factor de desarrollo empieza a ser objeto de planeación económica por medio de la cabeza del sector encargado de realizar junto con las empresas la programación de sus actividades, promoviendo los factores que conduzcan una mayor producción al

¹⁸JIMENEZ CASTRO, Wilbur, Introducción al estudio de la teoría administrativa, FCE, México, 1978, p. 119.

bienestar social. Se dice que "se estimulará a las empresas públicas para que se agrupen por ramas afines y consoliden todos sus procesos de forma tal que se posibilite la integración subsectorial, dando mayor congruencia, eficiencia y eficacia al sector paraestatal."¹⁷

Estas empresas del gobierno tienen experiencia y alcances en sus actividades económicas y sociales, que programando y coordinando su trabajo constituyen una excelente base para la planeación económica nacional en el inventario de recursos, así como la determinación de metas y programas.

Ahora bien, las empresas públicas se rigen por planes a corto plazo, que por regla general coinciden con la ejecución del presupuesto, ya que guardan íntima relación, aunque también se debe pensar que el primer plan que elabora la empresa pública es el presupuesto, en éste incluye sus actividades a desempeñar en el periodo señalado.

Es importante destacar que con apoyo en los planes sectoriales y una constante comunicación con todos los sectores del gobierno federal se podrá llevar a cabo la planeación paraestatal a nivel global. Este tipo de apoyo vincula los planes de desarrollo que han realizado los sectores económicos. Así el Plan Nacional de Desarrollo Industrial propone la política de descentralización industrial en función del apoyo que le puede brindar el Plan Nacional de Desarrollo Urbano. Este por ejemplo le da más importancia al desarrollo de los puertos industriales y

¹⁷PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1962-66, p. 204.

las ciudades intermedias que puedan servir como concentradoras de un crecimiento económico y demográfico, que de no ser así se desvía hacia las grandes concentraciones industriales.

Como experiencia observamos en todos los niveles que integran a la planeación del desarrollo un elemento coadyuvante del logro de los objetivos globales, al mismo tiempo ha permitido retroalimentar a la planeación sectorial.

Del mismo modo, el Plan Nacional de Desarrollo ha sido el proyecto más serio para reordenar la estructura del país, es decir coordinar la utilización de los recursos con los principales propósitos nacionales y transformar así el crecimiento del desarrollo.

En el próximo subcapítulo se va a analizar detenidamente cómo fue el inicio de los programas y planes nacionales de desarrollo, con el propósito de aplicarlos al funcionamiento de las empresas públicas, cuando en aquel entonces se pensó equivocadamente que con la excesiva creación de empresas estatales se iba a solucionar todos los problemas estructurales del Estado.

1.1.4. Planes de desarrollo respecto a la empresa pública.

La elaboración del primer Plan Sexenal obedeció a la necesidad de formular los lineamientos de política económica con que el país resolvería las dificultades provocadas por la crisis de 1929, una de las principales limitaciones fue la carencia de

instrumentos prácticos, organismos económicos y estadísticos, capaces de convertir la política económica en práctica diaria.

Para eliminar las deficiencias básicas del plan, en 1935 se creó un organismo especial, llamado Comité Asesor Especial, integrado por varios Secretarios de Estado, un representante de la Comisión Nacional de Irrigación y los directores del Banco Central y del Banco Nacional de Crédito Ejidal. Se encomendó a este grupo que coordinara las políticas nacionales de planeación. Sin embargo, no funcionó con eficiencia.

El Presidente dio instrucciones a estos organismos para preparar otro Plan Sexenal que abarcaría el periodo de la siguiente administración 1941-1946.

En términos conceptuales, el segundo plan sexenal fue mejor que el primero, los dos planes consistían en exhortaciones genéricas con pocos efectos prácticos. "En primer lugar fueron elaborados sin conocimiento alguno de los métodos de planeación aplicables a una Sociedad todavía muy subdesarrollada, sufría escasez de técnicas y especialistas en todos los niveles, además fueron preparadas por administraciones salientes, en un país cuyo sistema político establece la trasmisión política y pacífica del poder dentro del partido gobernante, pero no contiene disposiciones que permitan la continuidad de las políticas económicas, salvo en el sentido general del cumplimiento del espíritu de la Constitución."²⁰

En 1942, se constituyó la Comisión Federal de Planeación

²⁰Varios, Bases para la planeación económica y social de México, IVAP, pp. 26-27.

económica para mejorar la información estadística, necesaria en la elaboración de programas de desarrollo.

El Banco de México preparó posteriormente, un proyecto de Plan de Inversiones del gobierno federal y sus dependencias descentralizadas para los años 1947-1952, se preparó en la Nacional Financiera un Programa Nacional de Inversiones para los años 1953-1960.

A mediados de 1953, se elaboró un plan de inversiones del sector público para el sexenio 1953-1958, con el objeto de coordinar, controlar y aprobar los gastos de inversión desde una oficina central, con este fin todas las Secretarías de Estado y empresas descentralizadas y de participación estatal, rindieron informes sobre la inversión programada por cada una de ellas. Se creó un Comité de Inversiones que funcionaría bajo la supervisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México y Nacional Financiera.

El comité se integró a la Presidencia de la República, al considerar que "la planeación y programación de las inversiones de todo el sector público, era asunto de tal trascendencia que salía de la esfera de competencia y operación de la Secretaría de Hacienda y que dicha tarea debía ser desempeñada al más alto nivel posible de coordinación económica y política."²¹ El mencionado comité más tarde dio origen a la comisión de inversiones, dicho comité formuló los estudios económicos necesarios para coordinar la prioridad, el volumen y la función

²¹ *Ibid.*, p. 34.

de las inversiones, de acuerdo a los objetivos de la política nacional.

Para precisar las funciones de la Secretaría de la Presidencia en materia de programación, se dictan tres acuerdos presidenciales; acuerdos sobre la elaboración de los Programas de Inversiones Públicas para 1960-1964; acuerdo sobre la Planeación del Desarrollo Económico y Social del país en julio de 1961; acuerdo que crea la Comisión Intersecretarial, encargada de formular Planes Nacionales para el Desarrollo Económico y Social del país, en marzo de 1962.

El Plan de Acción Inmediata se elaboró en 1962-1964, no sólo fue formulado sin la participación ni el conocimiento de los representantes de los organismos y grupos gubernamentales, sino también sin que interviniera el sector público, propiamente dicho, exceptuando las dos Secretarías encargadas directamente de su elaboración.

En el sexenio siguiente, se elaboró el Programa de Desarrollo Económico y social 1966-1970, realizado por la Comisión Intersecretarial, en este programa se buscaba fortalecer al sector agropecuario, para lograr mayores índices de productividad e impulsar la industrialización.

En la época de los setentas, debido en gran medida a las acciones de reforma administrativa, la situación cambia y empiezan a abundar los planes tanto sectoriales como de carácter general. En 1975, el (PRI) elaboró el Plan Básico de Gobierno y el intento más serio de hacer un plan global, correspondió a la

ya entonces Secretaría de Programación y Presupuesto, la cual en el curso de 1977 preparó un proyecto de programas de acción del sector público en 1978-1982, en el que se planteaban los grandes objetivos nacionales y metas a alcanzar para 1982 y los instrumentos y acciones política económicas correspondientes en este programa, se propuso restringir la acción programática sólo al sector público.

Por razones políticas, este programa quedó en proyecto y nuevos funcionarios de la SPP, decidieron transformarlo en un proyecto de Plan Global de Desarrollo 1978-1982, que también comprendería a la programación del sector privado pero conservando lo esencial del Programa de acción del sector público.

Simultáneamente, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, venía trabajando en la programación del sector que le corresponde y produjo el Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982. Estos fueron dos planes que si bien el proyecto de Plan Global incorpora algunas metas cuantitativas y acciones de política del Plan Industrial y de ciertos planes sectoriales como el pesquero, el de empleo y el de asentamientos humanos, plantearon el marco donde se inscribió la acción del sector público en ese entonces.

En estos últimos años, es cuando el país ha realizado un esfuerzo sistemático por introducir la planeación en todos los niveles de gobierno, concibiendo a ésta como un medio para sanear los problemas derivados de la crisis social. Se dice que se

estimulará a las empresas públicas para que se agrupen por ramas afines y consoliden todos sus procesos de forma tal que se posibilite la integración subsectorial, dando mayor congruencia, eficiencia y eficacia al sector paraestatal."²²

Estas empresas del gobierno tienen experiencia y alcances en sus actividades económicas y sociales, que programando y coordinando su trabajo constituyen una excelente base para la planeación económica nacional en el inventario de recursos y necesidades, así como la determinación de metas y programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades como objetivo del desarrollo económico.

Ahora bien, las empresas públicas se rigen por planes a corto plazo, que por regla general coinciden con la ejecución del presupuesto, ya que guardan íntima relación, aunque también se debe pensar que el primer plan que elabora la empresa pública es el presupuesto, en éste incluye sus actividades a desempeñar en el periodo señalado.

Es importante destacar que con apoyo en los planes sectoriales y una constante comunicación con todos los sectores del gobierno federal se podrá llevar a cabo la planeación paraestatal a nivel global. Este tipo de apoyo vincula los planes de desarrollo que han realizado los sectores económicos. Así el Plan Nacional de Desarrollo Industrial propone la política de descentralización industrial en función del apoyo que le puede brindar el Plan Nacional de Desarrollo Urbano. Este por ejemplo

²²Plan nacional de desarrollo, op.cita, p. 204.

le da más importancia al desarrollo de los puertos industriales y las ciudades intermedias que puedan servir como concentradoras de un crecimiento económico y demográfico, que de no ser así se desviaría hacia las grandes concentraciones industriales.

Así pues, como experiencia observamos en todos los niveles que integran a la planeación del desarrollo como un elemento coadyuvante del logro de los objetivos globales, al mismo tiempo ha permitido retroalimentar a la planeación sectorial.

Del mismo modo, el Plan Nacional de Desarrollo ha sido el proyecto más serio para reordenar la estructura del país, es decir coordinar la utilización de los recursos con los principales propósitos nacionales y transformar así el crecimiento en el desarrollo.

Desde el punto de vista oficial, el papel de la economía nacional gira básicamente alrededor de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 (PND) y en el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988 (PRONAFICE).

De acuerdo con el PND y PRONAFICE, así como con los diversos programas de ajuste se cuentan con el Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE), Programa de Aliento y Crecimiento (PAC) y Pacto de Solidaridad Económica (PSE), se definen los lineamientos generales de política económica y por tanto, el papel y la evolución que tendrán las entidades paraestatales en la economía nacional.

Sabemos que en la práctica, no fue sino hasta febrero de 1985 cuando se destacó en un anuncio oficial que el Estado

"consolidaría y mejoraría" su economía al empezar a desincorporar empresas que de acuerdo con su información, en ese momento ya no tenían un papel estratégico o prioritario.

En lo que respecta al marco del Pacto de Solidaridad Económica (PSE) se consideró continuar con la desincorporación de empresas no prioritarias y estratégicas.

Asimismo, durante los tres últimos meses del gobierno de Miguel de la Madrid se aceleró la venta de empresas paraestatales, con el objetivo de compensar la caída de los precios del petróleo y subsanar el déficit de las finanzas públicas.

La llamada desincorporación de las entidades paraestatales concluye también la venta, liquidación, extinción, fusión o transferencia según sea la política tomada por cada empresa.

CAPITULO II

LA PRIVATIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO

2.1. EL NEOLIBERALISMO Y LA EMPRESA PUBLICA

2.1.1. El neoliberalismo

Mucho se ha debatido los últimos años sobre el papel del Estado dentro de la economía, considerando a éste, el responsable de la crisis económica que vive actualmente nuestro país.

El neoliberalismo considera que puede existir una solución al respecto, que se incline a buscar una salida óptima del estancamiento económico, que actualmente vive el sistema en la esfera social, económica y política. Sin embargo su aplicación en la mayoría de las naciones del orbe, para tratar de "salir" de la crisis por la que atraviesa, da como resultado un mayor empobrecimiento para la mayoría de la población de estos países, tanto desarrollados como subdesarrollados.

Esta doctrina dicta una menor intervención del Estado, para poner en manos de los inversionistas privados libertad para desarrollarse dentro de un mercado nacional e internacional, y a esto resulta lo siguiente:

- a) "Reducción del gasto público, tanto de corriente como de inversión.
- b) Reducción de los gastos sociales, que vendría a eliminar el estado benefactor.

- c) Reducciones salariales.
- d) Reducción de las elevadas tasas de impuestos, o sea restringir al Estado impositivo.
- e) Políticas monetarias restrictivas.
- f) Privatización de empresas y ámbitos paraestatales.
- g) Eliminación de controles y regulaciones del mercado, esto es eliminar al Estado regulador, lo cual implica libre empresa, libre mercado y libre comercio internacional.

Además el neoliberalismo tiene una base filosófica en la afirmación que el sector público destruye el progreso, gracias al sistema de libre intercambio y destruyendo la libertad humana, por lo tanto el Estado debe desaparecer como agente económico, dando paso al liberalismo económico, como prerequisite para el óptimo funcionamiento del sistema capitalista.²³

Esto explica que la corriente del neoliberalismo va a apoyar las decisiones políticas de la iniciativa privada que supuestamente pretende dirigir la economía del Estado o de la nación y el neoliberalismo empieza a hacer a un lado políticamente la planeación del Estado, dejando a éste sólo para defenderse de sus enemigos que deseen violar sus fronteras, también el Estado se encarga principalmente de la protección ciudadana. Es decir, el Estado toma como medida política, la decisión de irse por el camino de la racionalización de empresas

²³ MARQUEZ ZARATE, *op.cit.*, pp. 129-130.

o también en última instancia buscar una "exitosa planeación" con la teoría de la depuración de empresas que crea más convenientes.

En cualquier país en donde haya libertad individual de invertir y un libre mercado, se va a presentar en el futuro un progreso o bien un alto desarrollo para toda la nación.

El "neoliberalismo eleva los postulados en libre mercado, de la libre empresa y del libre comercio internacional. Mientras que establece la desaparición del Estado como agente económico de la sociedad civil, para dejar que sean los particulares, los encargados de promover el desarrollo político, social y cultural de la sociedad. La implementación del neoliberalismo, se ha estado llevando a cabo por medio de diferentes mecanismos, como vía para la solución de la crisis por la que actualmente pasa el sistema capitalista, tanto en los países centrales como en los periféricos".²⁴

Según algunos partidarios de este proceso, la participación del Estado ya empezaba a causar problemas, sobre todo en el desempeño financiero y en los bajos niveles de tecnología. En situaciones de crisis provocaba que los escasos recursos de la comunidad, el Estado equivocadamente los destinaba a las empresas.

"El neoliberalismo recomienda, la liberación del control de precios, ya que el control impide que los precios expresen libremente las condiciones de la demanda o de la oferta,

²⁴ Ibidem, p. 133.

distorsionando la función de éstas, llegando a disminuir la calidad de los bienes producidos, la innovación tecnológica"²⁵

"En suma, el proyecto neoliberal es un proyecto metropolitano aspirante a una restructuración a fondo del sistema internacional capitalista en función de un diagnóstico y unas perspectivas que en lo fundamental corresponden a la forma como lo perciben las cúspides del capitalismo y trasnacional." ²⁶

La corriente neoliberal se propone resolver la crisis y regular el crecimiento económico de la sociedad en un largo plazo.

El proyecto neoliberal establecido en México, tendrá enormes resultados de cambios en la dirección de una clara y evidente política económica, visto de esta manera, la estrategia anti-inflacionaria y de depuraciones en la industria, es una idea del pensamiento neoliberal y también una política interna para poder dominar a la producción capitalista. Es decir en base a nuestra economía mixta e influencia económica por parte de los Estados Unidos de Norteamérica, quien ha acompañado el auge de nuestro desarrollo se puede plantear lo siguiente: "el proyecto neoliberal les dará, como elementos novedosos, cauce y marco de referencia. Implica, cambios significativos en la morfología y en el futuro desarrollo de actividades clave y definitorias del México de los años por venir."²⁷

²⁵ *Ibid.*, p. 124.

²⁶ CORDERA, Rolando y TELLO, Carlos. *México la disputa por la Nación*, Ed. Siglo XXI, p. 81.

²⁷ *Ibid.*, p. 95.

En la esfera del neoliberalismo, se va a exigir mejor calidad en los productos básicos, que de alguna manera, va a beneficiar ampliamente a los Estados Unidos de Norteamérica para dar una sólida y eficiente salida a su problema agrícola para poder fortalecer a las empresas transnacionales, por ejemplo en los alimentos e industrialización de productos lácteos.

México con su riqueza petrolera es reconocido a nivel mundial por su alto índice de productividad en los energéticos. Los Estados Unidos, han valorizado nuestra potencialidad energética que puede ayudar al desarrollo y satisfacer nuestras necesidades.

Los Estados Unidos debe de contar con una buena fuente de abastecimiento de energéticos y ampliar su mercado a nivel internacional, utilizando cada vez más a México como una estrategia para satisfacer sus necesidades, en lo que respecta a su desarrollo y anunciando así estrechar los lazos de amistad.

Desde este punto de vista neoliberalista, México se encamina, de alguna manera al crecimiento económico, abasteciendo con nuestros productos energéticos, al país vecino.

La industria mexicana desde un punto de vista neoliberalista exige una moderna especialización en la industria para crear más posibilidades de empleo. Es por eso que en México, de acuerdo con su desarrollo, el proyecto neoliberal va a proponer un nuevo proceso de industrialización en todos sus productos, para estar en el camino directo al mercado internacional.

Lo que se argumenta en el neoliberalismo, es que se debe

buscar incansablemente una buena especialización en todas las industrias para elaborar el control de calidad, sobre todo en los productos básicos, y que se nos tome más en cuenta a nivel internacional.

Es decir, "el proyecto neoliberal cuenta en la actualidad con una considerable base social. Desde luego en Estados Unidos el gobierno y los grandes empresarios pugnan por su establecimiento en México. Los beneficios económicos, políticos y estratégicos que este proyecto le reportaría a ese país y a su clase dirigente son, cualitativa y cuantitativamente mayores a los costos derivados al proyecto."²⁸

Se pretende que este proyecto venga a restar o desaparecer los problemas sociales, pudiendo absorber el desempleo y subempleo para tratar de solidarizar México con Estados Unidos por la vía de las relaciones internacionales.

En lo que se refiere a la acción del Estado en la economía provoca más inflación y obstaculiza el progreso, "no tiene ningún efecto benéfico y en el enfoque de expectativas racionales, ni siquiera en el corto plazo se admite que la producción y el empleo puedan ser modificados a través de cambios en la demanda agregada por la política económica del gobierno."²⁹

En síntesis se dice que "a partir de los desarrollos teóricos de la escuela monetarista para una economía cerrada, la

²⁸ ibidem, p. 100.

²⁹ VILLARREAL, René. La contrarrevolución monetarista. Teoría, política económica e ideología del neoliberalismo. FCE, Serie de Economía, p. 97.

única recomendación de política que se deriva es que el gobierno debe expandir la oferta monetaria a una tasa constante, sin hacer una clara definición de lo que es la oferta monetaria".³⁰

Se observa una política ideológica que está por encima de un razonamiento lógico, con un Estado ineficiente, recomendando limitar los gastos gubernamentales. Así lo afirman los del sector privado, que de alguna manera puedan contribuir con planes para la sociedad, agregando que también se deben eliminar los controles de precios y salarios, para dar auge al libre comercio en general.

Se sabe que "el aumento de papel del Estado en la economía ha ido muy lejos durante los últimos cincuenta años. Esta intervención ha significado un costo en términos económicos. Las limitaciones que esta cuestión impone a nuestra libertad económica, amenazan con liquidar dos siglos del progreso económico."³¹ Desde este punto de vista, el sector público lesiona al sistema de libre mercado, estancando la participación del individuo, es por esto que el Estado debe dejar de ser el agente económico y dar paso al liberalismo económico.

El neoliberalismo considera a la empresa pública como ineficiente de manera que "la empresa pública debe ser más eficiente por medio de su privatización o métodos de racionalización, con mayor rigidez de control financiero y políticas salariales que queden en manos del gobierno. La

³⁰ ibid., p. 95.

³¹ ibid., p. 97.

privatización de los entes paraestatales, es uno de los postulados esenciales del neoliberalismo, considerando a la empresa como un elemento de acumulación del capital, por lo tanto el proceso de desincorporación de las empresas públicas, su venta a la iniciativa privada y la racionalización de las que queden en manos del Estado, tienden a llevar a cabo este proceso de privatización, es decir la empresa del Estado debe funcionar acorde a los mecanismos de la lógica del capital, que no debe olvidar su función social."³²

Los liberales ven como un gran problema la excesiva creación de empresas públicas, las cuales van a formar barreras al progreso social y al capitalismo, tomando como medida política, a las empresas privadas para que éstas continúen o lleven por buen camino el desarrollo del sistema mexicano.

En este renglón se mide la posibilidad de trabajar con la reconversión industrial o bien inclinarse definitivamente en la modernización del aparato productivo, porque la depuración de las empresas públicas no prioritarias y estratégicas vayan a su pronta desaparición, no son benéficas para la sociedad.

Se menciona en la actualidad "el desafío es que después de más de treinta años de esta experiencia histórica, el neoliberalismo se encuentra cubierto con los harapos de la contrarrevolución monetarista que sigue extendiéndose en nuestro país."³³

³²ARQUEZ ZARATE, Miguel A. *Op.cit.*, p. 127.

³³VILLARREAL, René. *Op.cit.*, p. 177.

Hoy en día se contempla que el neoliberalismo va a largo plazo en los países de Latinoamérica; quienes quieren revivir y continuar con un cambio estructuralista que ya esperan un pequeño cambio, que no han tenido desde hace mucho tiempo, y para ello proponen nuevas soluciones con ayuda del proceso neoliberal, para ilustrar un futuro no muy lejano, para tener mayor libertad económica.

"Su importancia se acrecienta si se tiene en cuenta la capacidad de estas empresas como agentes de una política de desarrollo; es decir, su aptitud para acumular recursos, su vinculación con la tecnología y las industrias de bienes de capital y por último, la posibilidad de que actúen coordinadamente en función de una política económica global."³⁴

En este sentido se ha propuesto una alternativa de que la empresa privada entre a la modernización, para alcanzar el crecimiento de los países en vías de desarrollo y de alguna manera tratar de retomar el camino perdido.

Se analiza en este tema el esperado fortalecimiento del sector público que tiene como tarea invitar a participar a las empresas privadas, para que éstas actúen con planes, o programas modernos.

Para este estudio seleccionamos como ejemplo a la empresa paraestatal que lleva por nombre FERTIMEX, S.A., para mencionar algunos indicadores y funciones de su estructura, además cómo se

³⁴ ESCUELA INTERAMERICANA DE ADMINISTRACION PUBLICA, Fundación Getulio Vargas, Las empresas públicas en América del Sur y México, Vol. II, Ed. Linasa, p. 13.

está llevando el proceso de la privatización de sus plantas productivas que se observará más detalladamente en el capítulo IV de esta tesis.

Muchos autores han venido escribiendo sobre la privatización de empresas públicas como una de las soluciones para detener el problema del Estado interventor.

"En balance, la privatización, así fuese deseable podría no ofrecer las soluciones esperadas al problema de las empresas, particularmente los países en vías de desarrollo, donde los problemas son más agudos y la privatización es necesaria urgentemente."³⁵

En el fondo de este tema surge una importante inquietud, preguntándose ¿cómo ha sucedido la privatización que ha estado al día y de qué manera se va extendiendo rápidamente por todos los países desarrollados del mundo en los años futuros?

En nuestro trabajo nos encontramos a "la privatización de la empresa paraestatal como alternativa para que los 'bienes no públicos' sean producidos por la iniciativa privada. Bajo el plan del mercado, con el fin de que sus operaciones sean eficientes. Basándose con experiencias recientes, también sugieren que la privatización se realice vendiendo las empresas públicas en su valor 'real' fijado en los mercados de capital".³⁶

³⁵SLADE, Willis O. State Shrinking Case Inquiry Folia, Sector Studies of Latin American Studies, University of Texas, at Austin Texas, pp. 35-36.

³⁶DWERS, James E. y COLEN, P. Stephen. Empresa Pública Privatización, CIDE, DAP, Vol. 1, n.º. 2, p. 45.

Efectivamente se ha llegado a considerar que las empresas públicas, eran destinadas para distintos fines en diferentes países del mundo y esta opinión se basa después de analizar las investigaciones realizadas para el estudio del tema que aquí se desarrolla.

Esta investigación tiene como objetivo realizar un estudio de caso de la empresa paraestatal FERTIMEX, S.A.; analizando toda su estructura y objetivos, para ver el proceso de su privatización con el fin de contribuir de alguna manera a la aportación de soluciones y perspectivas en el área de la teoría y la práctica.

"La privatización mexicana ha difundido el mensaje de que México está actuando en forma muy seria en sanear su economía, la privatización no es la parte más difícil, sino lograr que tenga éxito en todos los sectores para asegurar que los objetivos se alcancen. De manera que el éxito de la privatización reside en la solidaridad y el trabajo arduo de la gente; la democracia es la explicación del gobierno."³⁷

Para que esto se produzca, consideramos preciso mencionar que cuando alguna empresa de participación estatal mayoritaria no pueda cumplir con el objetivo que se propuso, o ya no resulte conveniente conservarla como entidad paraestatal, desde el punto de vista de la economía nacional o del interés público, entonces la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, atendiendo la opinión de la dependencia coordinadora del sector

³⁷ ROGGZINSKI, R. "Privatizaciones para 1993", periódico La Jornada, noviembre 10 de 1992, p. 12.

al que corresponda, propondrá al Ejecutivo Federal la enajenación de la participación estatal o en su caso su disolución o liquidación.

Como conclusión se dice que la privatización en México se plantea en dos aspectos; en el primero, la privatización dará "beneficios" directos a la población y el segundo puede "promover" la participación de los obreros en las empresas privadas, no dando acciones, sino para crear mecanismos financieros para que puedan adquirirlas y de esta manera cuenten con un patrimonio propio.

Sin embargo en la realidad dichos aspectos no se han llevado a cabo.

2.2. LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

Para conocer el funcionamiento y la importancia de la Ley Federal de las entidades paraestatales es necesario analizar cómo fue su creación.

En el año de 1976 se elaboró la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en la que se establecieron normas y reglamentos que se tienen que aplicar categóricamente a las entidades paraestatales, que dependen de dos sectores tanto de las secretarías de Estado, como los departamentos administrativos y el paraestatal que se compone de organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria y fideicomisos

públicos, son los que el gobierno federal, de alguna manera u otra la entidad paraestatal les da el nombre de fideicomitente.

La importancia que tiene la ley de entidades paraestatales va a consistir en vigilar y aplicar con todo el rigor de la ley los reglamentos normativos y propios del sector paraestatal, para el ejercicio de los presupuestos, así como registros, operaciones, informes sobre estados financieros, cuentas públicas para las entidades paraestatales establecidas entre leyes y reglamentos.

El principal objetivo de la Ley Federal de las entidades paraestatales, se rige fundamentalmente en su capítulo I de las disposiciones legales en el artículo 12 que textualmente dice "la presente ley reglamentaria en lo conducente, el artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la administración pública federal.

Las relaciones del ejecutivo federal, o de sus dependencias, con las entidades paraestatales, en cuanto unidades auxiliares de la administración pública federal, se sujetarán en primer término, a lo establecido en esta ley y sus disposiciones reglamentarias y, sólo en lo previsto, a otras disposiciones según la materia que corresponda."³⁸

Esto significa que todos los organismos e instituciones del sector paraestatal se van a regir por sus propias leyes en base a

³⁸GARCIA LEON, Carlos A. Ley orgánica de la administración pública federal: Ley federal de las entidades paraestatales y su reglamento, Ed. PAC, S.A. de C.V., p. 95.

las estructuras de sus órganos de gobierno, operaciones de desarrollo y control van a estar sujetas siempre a la presente ley. También aquellos que cuenten con dirección general y órganos de vigilancia cuenten con patronatos, comisiones ejecutivas o sus equivalentes, se regirán por estos sectores especiales de acuerdo a sus leyes u ordenamientos. Y por último se dice que las entidades paraestatales deberán de proporcionar información y datos que soliciten las secretarías de Estado y departamentos administrativos conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Contraloría General de la Federación.

2.3. REGLAMENTO DE LA LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

El objeto principal del gobierno, consiste en promover el desarrollo moderno del sector paraestatal, para modificarlo en un instrumento eficaz, eficiente y productivo capaz de impulsar al país por el camino correcto.

Esto viene a basarse específicamente en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, en su apartado de modernización de la empresa pública, que tiene el principal interés de impulsar al sector paraestatal, para que las empresas públicas sean el modelo a seguir y cumplan con sus objetivos para lo que fueron creadas.

La ley federal de entidades paraestatales primeramente se concretó en reordenar y racionalizar la empresa pública, este esfuerzo debe continuar y reforzarse a través de disposiciones de

carácter reglamentario apegado a la ley y asegurar su adecuada aplicación desde su inicio hasta su ejecución.

El objetivo de este reglamento se analiza en el capítulo I de las disposiciones generales el artículo 19 que a la letra dice: "El presente ordenamiento tiene por objeto reglamentar la ley federal de entidades paraestatales en lo que toca a la Constitución, organización, funcionamiento, control y extinción de las entidades paraestatales.

En lo no previsto en la mencionada ley y este reglamento, se estará a lo dispuesto por el artículo 19 de la misma.

Y en relación al artículo 29 se menciona los efectos de este reglamento, se entenderá por:

1. Ley: la ley federal de las entidades paraestatales;
2. Organo de gobierno: los consejos de administración, juntas directivas o de gobierno, comités técnicos o sus equivalentes;
3. Entidades paraestatales: la que con tal carácter determinan la ley orgánica de la administración pública federal; y
4. Titulares de las entidades: sus directores generales o equivalentes.³⁹

En el estudio de caso de esta tesis, seleccioné cuidadosamente como ejemplo a la empresa paraestatal FERTIMEX, S.A., que a fines de los años ochentas se apegaba a las disposiciones jurídicas y administrativas de la presente ley y

³⁹ *Ibidem*, p. 141.

reglamentos y al sentirse debilitada o en decadencia el Estado tomó la decisión de llevarla al proceso de disolución o liquidación total como una empresa estatal mayoritaria, tendrá que sujetarse a las disposiciones formuladas en los estatutos de la empresa y la ley correspondiente y además se debe de cumplir satisfactoriamente los acuerdos entre los sectores público y privado bajo las siguientes reglas.

1. "El liquidador designado informará mensualmente a las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, a la de Programación y Presupuesto y de la Contraloría General de la Federación, así como a la Coordinadora sectorial sobre el avance y estado que guarde el proceso.

2. El liquidador someterá al dictamen del auditor designado por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación los estados financieros inicial y final de liquidación, y, cuando proceda los anuales intermedios.

3. La dependencia coordinadora del sector al que corresponda la empresa intervendrá al proceso en los términos del artículo 39 de la ley."

Se considera que éstos son los inicios del proceso de la privatización en donde en otro capítulo se mencionará más a fondo y fecha de la privatización final.

CAPITULO III

FERTIMEX, S.A. Y SU EVOLUCION

3.1. ORIGEN DE FERTIMEX, S.A.

Esta industria de fertilizantes estaba considerada como una empresa estratégica que sirvió de apoyo para alcanzar el desarrollo nacional. Que iba en busca de una sociedad más igualitaria, donde tuvo algunos años el apoyo del crecimiento de las industrias de petroquímica, mediante el uso de los productos básicos al agro.

Se pensó que con la modernización de la industria, a través de un cambio estructural, establecería una planta con mayor eficiencia, que permitiera la generación de más empleos, abasteciendo la demanda actual y futura, mejorando los sistemas de producción y distribución para impulsar el fortalecimiento del agro y así lograr un resultado positivo de esta empresa.

FERTIMEX, S.A. se encontró dentro de la esfera del desarrollo rural, realizando un gran esfuerzo para lograr una agricultura productiva e independiente, capaz de salir adelante con los fertilizantes, como un factor que vaya a la producción de alimentos. Es por esta razón que se observa un cambio estructural que permite la participación de todas sus plantas, como empresas productoras de fertilizantes, a nivel nacional.

Por decreto presidencial el 10 de junio de 1943, se creó la

empresa paraestatal "Guanos y Fertilizantes de México, S.A.", con el fin de producir fertilizantes orgánicos, distribuirlos y venderlos, así como de difundir las prácticas para su mejor utilización y coadyuvar al aumento de la producción de alimentos para satisfacer la demanda de los mismos.

En sus inicios esta empresa se dedicó a recolectar y vender el guano de las aves marinas en las Islas del Pacífico y Golfo de California, ya que este material contiene nitrógeno y fósforo, pero en vista de que la demanda superó a la oferta, la empresa construyó en 1945 en la ciudad de México, una planta para producir superfosfato simple, en 1947 construyó en San Luis Potosí otra planta con el mismo propósito (actualmente ya desapareció la planta del Distrito Federal). En 1948, se inicia la construcción de la unidad Cuautitlán en el Estado de México, para producir sulfato de amonio, superfosfato de amonio, superfosfato simple de calcio, ácido sulfúrico y amoniaco, utilizando como materias primas gas natural, roca fosfórica (importada) y azufre de la desulfuración del gas.

El 15 de octubre de 1948, un nuevo decreto presidencial modifica la escritura de esta empresa y le concede las funciones de: comprar, fabricar, vender, importar y exportar toda clase de fertilizantes.

El gobierno federal, alentó a la iniciativa privada a participar en el campo de los fertilizantes, fue así como se constituyó Fertilizantes de Monclova, S.A. (FERTIMON), en 1956, para que se aprovechara el gas de los hornos de Mexcoke (Compañía

Mexicana de Coke y Derivados, S.A.), fabricando ácido nítrico y nitrato de amonio, más tarde se empieza a producir complejos (fosfato de amonio y NPK), todo esto en Miniclova, Coah.

"Como consecuencia de que la producción de amoniaco de PEMEX fue puesta a disposición de la iniciativa privada, surgieron nuevas compañías en los lugares donde se disponía del amoniaco, así nacieron Fertilizantes del Istmo en 1960 en Minatitlán, para producir ácidos nítrico, fosfórico y sulfúrico, así como urea, nitrato de amonio y complejos NPK; Fertilizantes del Bajío en 1963 en Salamanca, Gto., para producir urea, utilizando amoniaco y bióxido de carbono de las instalaciones de PEMEX. Fertilizantes Delta, S.A., en Cortazar, Gto., en 1964 para producir sulfato de amonio (dejó de operar en 1967)."⁴⁶

Mientras tanto, Guanos y Fertilizantes de México, S.A., construyó poniendo en operación en 1962 su Unidad Industrial de Coatzacoalcos en Veracruz, para fabricar fertilizantes nitrogenados y fosforados.

En 1966, PEMEX establece dos plantas de amoniaco, en Camargo, Chihuahua y otra en Minatitlán, Ver., y FERTIMEX instaló plantas productoras de sulfato de amonio en Torreón, Coah. y Coatzacoalcos, Ver., y Fertilizantes del Istmo, S.A., hace una ampliación de sus instalaciones.

En 1965, la industria mexicana de los fertilizantes, afrontaba problemas de baja producción, deficiente distribución, interferencias de actividades comerciales, multiplicidad de

⁴⁶FERTIMEX. ASPECTOS DE PRODUCTIVIDAD, 1981, p. 9.

administraciones; que en su conjunto obstruía la elaboración y ejecución de planes agrícolas nacionales.

"Para solucionar esos problemas, se tomó la decisión de fusionar todas las empresas particulares productoras de fertilizantes a la empresa paraestatal 'Guanos y Fertilizantes de México, S.A.', para ello se acordó fusionar el 31 de agosto de 1965 a Fertilizantes de Monclova, S.A., a Fertilizantes Delta, S.A., el 10 de febrero de 1966; a Fertilizantes del Istmo, el 26 de febrero de 1967; la Petroquímica Nacional en 1968."⁴¹

Al mismo tiempo, Guanos y Fertilizantes, inauguró en 1968 la Unidad Camargo en Chihuahua, para producir urea; en Guadalajara pone en operación las plantas de ácido sulfúrico, sulfato de amonio y superfosfato triple.

En mayo de 1970, en la Unidad Coatzacoalcos se lleva a cabo la conversión de la planta superfosfato triple a fosfato de amonio.

En 1971, Guanos y Fertilizantes de México, S.A., pone en operación una segunda planta de urea, en la Unidad Minatitlán (antes Fertilizantes del Istmo, S.A.).

"La empresa Fertilizantes Fosfatados Mexicanos, que empezó a trabajar en 1970 en Pajaritos, Ver. como el complejo fosfatado más grande América Latina para producir ácidos sulfúrico y fosfórico, y superfosfato triple, la que se fusiona a Guanos y Fertilizantes de México, S.A., el 19 de enero de 1978 y a partir de esta fecha, Guanos y Fertilizantes de México, S.A., cambia su

⁴¹ ibidem, p. 11.

razón social a Fertilizantes Mexicanos, S.A. (FERTIMEX). Ya con la industria totalmente integrada en 1978 inicia sus operaciones la Unidad Querétaro, en sus plantas de ácido sulfúrico, sulfato de amonio y superfosfato simple, al mismo tiempo se amplía en 460,000 toneladas por año, la capacidad de sulfato de amonio (150,000 en Guadalajara; 110,000 en Coatzacoalcos; 100,000 en Torreón y, 100,000 en Bajío).

"A fines de 1978 y principios de 1979, empieza la construcción de complejos industriales de fertilizantes en Lázaro Cárdenas, Michoacán (en las Truchas). Además inicia la construcción de una planta de urea y otra de sulfato de amonio en Bajío. A fines de 1980, se encuentra en proceso muy avanzado la construcción del complejo Lázaro Cárdenas, así como las ampliaciones de Querétaro y Pajaritos.

Desde 1943, en que nació GUANOMEX, la planificación de la industria ha evolucionado sobre la ubicación de las fuentes de materias primas y la localización de las zonas de consumo, para cumplir con los lineamientos señalados en los diversos planes que el gobierno federal ha establecido para promover el desarrollo económico y social del país."⁴²

3.2. EXPANSION Y DESARROLLO

Las tareas que se llevan a cabo cubren diversos aspectos importantes para la entidad, los estudios para apoyar la

⁴² ibid., p. 17.

planeación y programación del desarrollo integral de FERTIMEX, así como la evaluación de diferentes procesos y materiales, además de labores experimentales en materia de fertilización, entre las que destacan el uso de inoculantes, forma de fertilización biológica que fija el nitrógeno atmosférico y se prepara en el cultivo de las leguminosas.

La industria de insecticidas es un elemento de importancia vital en la producción de alimentos y paralelamente coadyuva al desarrollo industrial del país. Fertilizantes Mexicanos, S.A., plantea una vez analizada la problemática del sector, los cursos de acción más factibles que puede seguir la empresa para lograr un adecuado desarrollo en esta rama; sin embargo, FERTIMEX, S.A. es un patrón más dentro de la industria de insecticidas.

"Del análisis de la industria mexicana de los insecticidas, se da en términos de un enfoque que tiene que pasar primeramente en un diagnóstico, el cual se ha dividido en las etapas que intervienen desde la fabricación de los ingredientes activos hasta su canalización al mercado; es decir, la fabricación de productos grado técnico, fabricación de productos formulados y finalmente el proceso de comercialización en el mercado."⁴³

Se debe presentar en forma concreta las acciones que se consideran más viables y con mejores perspectivas para que la empresa FERTIMEX, S.A., logre un sano desarrollo en esta rama

⁴³Libro Plan de desarrollo de Fertimex en la producción, formulación y comercialización de insecticidas, Vol. III, mayo de 1967, p. 21.

industrial, así como también una posición más importante en el mercado que permita influir en los precios de los mismos.

3.3. CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO NACIONAL

La industria de fertilizantes está considerada como estratégica para el desarrollo nacional. Apoya sustancialmente el crecimiento de las industrias, extractiva y petroquímica y es elemento para lograr una sociedad más igualitaria, a través de la dotación de insumos básicos al agro mexicano.

Bajo esta premisa, el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, ha señalado que la empresa pública debe ser motor de desarrollo, factor de arraigo y motivo de fortalecimiento del pacto federal.

La modernización de la industria, a través del cambio estructural, permitirá establecer una planta productiva más eficiente, generar empleos, abastecer la demanda nacional actual y futura, mejorar los sistemas de abastecimiento para coadyuvar al fortalecimiento del agro mexicano y lograr un resultado financiero positivo de la empresa.

"Las acciones de coordinación intergubernamental y la concertación con los sectores social y privado, permiten garantizar el desarrollo de la empresa en el marco de su programa institucional, donde han sido expuestos de la manera más amplia los objetivos, estrategias, políticas y alcances de FERTIMEX en el periodo 1989-1994. La modernización de la empresa garantiza su operación y crecimiento, asegura una política de desarrollo

regional, permite una apertura a los mercados internacionales, establece las bases para las actividades de asimilación e innovación tecnológica y busca el mejoramiento del medio ambiente a través del uso racional del agua y tecnologías modernas para el tratamiento de desechos sólidos, líquidos y gaseosos.

La desconcentración y regionalización de la actividad industrial, establece el cambio de fondo en los aspectos productivos de la empresa; la estructura de distribución primaria permite reforzar las gerencias regionales y consolidar el desarrollo regional, coadyuvando a elevar el nivel de bienestar de la población rural, incrementar el empleo, apoyando la producción de alimentos y procurando un mayor ingreso para los agricultores."⁴⁴

FERTIMEX, S.A. encuentra en la estrategia de desarrollo rural la justificación social más importante para su actividad, el esfuerzo para lograr una agricultura más productiva e independiente. En particular los fertilizantes son factor de productividad por su efecto multiplicador en la producción de alimentos; por esta razón, el proceso del cambio estructural permite la participación renovada en el esquema de distribución primaria del insumo, buscando cubrir las necesidades de tiempo, volumen y con la calidad requerida.

La participación de la industria de fertilizantes en la producción nacional en el periodo de 1983, fue del orden de 1.5%, observándose un desarrollo limitado por la aportación de

⁴⁴FERTIMEX. Informe institucional de labores 1983-1985, año 1989, p. 21.

subsidios canalizados a la producción agropecuaria. La actividad realizada por la empresa le permite prácticamente abastecer el 100% de la necesidad nacional de fertilizantes y el 90% de ácidos industriales para autoconsumo.

Especial interés se ha puesto en decrementar las importaciones de la entidad; en la actualidad se busca establecer intercambios de productos intermedios o terminados con mayor valor agregado por materias primas, con empresas productivas de fertilizantes en el contexto internacional.

La industria de los fertilizantes no dispone de calidad y capacidad de producción, por lo que los aumentos en los volúmenes producidos deben hacerse con base en ampliaciones a las plantas existentes o en instalaciones de nuevas plantas, y en cualquier caso, se requiere de un mínimo de tres años desde su planteamiento hasta el inicio de operaciones de las plantas industriales y que el crecimiento de su producción proyectado desde años atrás se materializó en el curso de los años 1982 y 1983, con lo cual se esperó disminuir casi en su totalidad el desequilibrio entre la oferta y la demanda interna.

En la infraestructura social, FERTIMEX, S.A. se ha encontrado ante la insuficiencia de mano de obra calificada, especialmente de ingenieros en todas sus ramas y de técnicos de nivel medio.

"Otro problema importante es la situación financiera de la empresa, ya que debió mantener el ritmo de crecimiento de sus precios muy por debajo de los índices de los productos

industriales y de los índices promedio nacional para insumos y para productos nacionales; en otras palabras, los precios reales de los fertilizantes van decreciendo, situación que se refleja en los déficits crecientes de sus estados de resultado, en sentido estricto sin considerar transferencias y subsidios.⁴⁵

Finalmente, se encuentra el problema del endeudamiento de la empresa FERTIMEX, S.A. y su necesidad de subsidios para poder cumplir con las inversiones en el aumento de su producción requiere y que agudizan sus problemas financieros, además se ven acentuados por la inflación, que hace necesaria mayor cantidad monetaria en cada nueva inversión.

3.4. ESTRUCTURA ORGANICA

La empresa está estructurada bajo una jerarquización de las facultades y funciones de dirección, ejecución, operaciones y controles, que se realizan por los órganos y dependencias siguientes:

- a) "Organos de dirección: la Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración y la Dirección General.
- b) Dependencias ejecutivas: Gerencias Administrativas y de Relaciones Públicas, de Desarrollo, de Operación, de Ventas y Financiera.
- c) Dependencias industriales: las unidades fabriles de

⁴⁵ ibidem, p. 175.

San Luis Potosí, Cuautitlán, Monclova, Coatzacoalcos, Torreón, Camargo, Bajío, Minatitlán, Guadalajara, Querétaro, Ecatepec, Pajaritos.

- d) Organos de control externo: la auditoría externa, la comisaría y las dependencias gubernamentales que por ley desempeñan funciones de vigilancia y control sobre las instituciones oficiales y semioficiales."⁴⁶

La Asamblea General de Accionistas es la suprema autoridad y está constituida fundamentalmente por instituciones oficiales; la representación mayoritaria corresponde a Nacional Financiera, S.A., sus facultades, atribuciones y régimen de funcionamiento son los que señalan la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos sociales.

El Consejo de Administración es el órgano superior de dirección y está integrado por siete consejeros propietarios y otros tantos suplentes. Sus atribuciones están señaladas en el mismo ordenamiento y en las cláusulas décima cuarta, décima octava y vigésima novena del contrato social reformado.

La Dirección General actúa en coordinación con el Consejo de Administración en la función directiva, y su titular es el funcionario ejecutivo superior con facultades para ejecutar las resoluciones del Consejo de Administración, representar jurídicamente a la empresa, llevar la firma social, dirigir la administración y la explotación de la industria, nombrar y remover a los funcionarios y empleados.

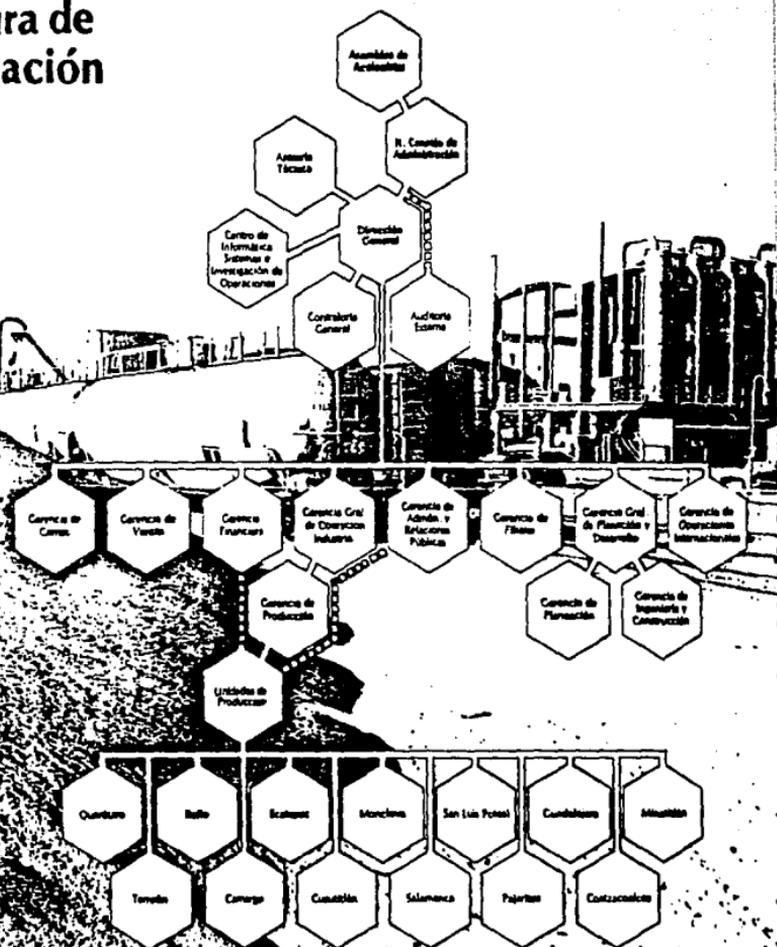
⁴⁶ ibid., p. 180.

La auditoría externa es desempeñada por el Contador, designado por el Consejo de Administración, ante el cual es responsable de la eficacia y oportunidad de sus servicios, que principalmente consisten en la verificación y revisión permanentes de su contabilidad y estados financieros y en la auditoría de las operaciones sociales.

Los comisarios propietarios y suplentes son nombrados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, y tienen las facultades y obligaciones que señala la Ley General de Sociedades Mercantiles y los estatutos sociales.

Para tener mejor explicación de su estructura, observaremos cómo está integrada en el siguiente organograma.

Estructura de Organización



3.5. OBJETIVOS ECONOMICOS Y SOCIALES

Los objetivos que se han fijado dentro de la empresa son:

1. "Orientar sus programas de expansión en forma congruente con los objetivos y lineamientos establecidos en los planes del sector público.
2. Satisfacer la demanda de aquellos insecticidas que presenten buenas perspectivas de mercado en forma oportuna, ágil y a precios accesibles para el agricultor.
3. Aprovechar las materias primas y productos intermedios disponibles en el país, así como la infraestructura industrial existente en la unidad Salamanca, para diversificar por grupo de familias la producción de la empresa hacia otros insecticidas grado técnico que no se fabrican actualmente en México, logrando de esta manera una mayor participación dentro del mercado
4. Formular parte de los productos que elaboró y/o importó FERTIMEX, S.A. y los que fabrique a futuro, con el fin de vincularse hasta el último consumidor. De esta forma, contará con un instrumento que permita influir en la regulación del mercado de estos productos, el cual hará llegar al agricultor de manera más directa los incentivos que le otorga el gobierno federal para incrementar la productividad agrícola.
5. Estructurar un sistema de comercialización que permita de manera eficiente, la venta de los productos

formulados a los agricultores, evitando así, el número innecesario de intermediarios, sin que ello implique cesar el abastecimiento de productos grado técnico a las empresas que actualmente operan en este ámbito.

6. Impulsar la investigación tecnológica dentro de la empresa, a fin de desarrollar y/o adaptar las tecnologías necesarias para la fabricación de insecticidas 'maduros' que han probado su efectividad en México, o bien para elaborar otro tipo de productos, ya sea químicos o de otra naturaleza que contribuyan a lograr un control integral de las plagas.
7. Influir en la regulación de los precios, por medio de una mayor oferta, en el número y tipo de productos que participan en el mercado nacional de los insecticidas.
8. Establecer una coordinación adecuada con los diversos organismos afines a la industria, con el propósito de generar un cuadro básico en el consumo de estos agroquímicos.
9. A largo plazo ampliar la producción, formulación y comercialización de insecticidas, de plaguicidas en general, así como también al de los otros productos que permiten un control integral de las plagas."⁴⁷

Dentro de estos objetivos, se consideró de mucha importancia ajustar los programas de FERTIMEX, acordes con sus circunstancias, este organismo con carácter prioritario pudiese

⁴⁷Ibidem, p. 185.

continuar con su crecimiento y de no ser así, la única alternativa sería su privatización a futuro.

"El cambio estructural y la reconversión industrial en FERTIMEX, se encuentran enmarcados dentro de las políticas y estrategias que emanan del Plan Nacional de Desarrollo, razón por la cual la empresa ha encauzado sus esfuerzos para mejorar su estructura productiva, comercial y administrativa, con el objeto de tener una industria que se encuentre integrada hacia adentro y sea competitiva."⁴⁸

El proceso de cambio con esta estructura se ha constituido en el eje de las políticas internas de la empresa y su propósito se orienta a una solución de problemas, de manera que las plantas se modernicen o la industria cumpla con sus funciones, en beneficio de la agricultura. Sus líneas estratégicas son: modernización de plantas industriales, orientación hacia la alta concentración en nutrientes, reorganización del sistema de distribución y reestructuración de todo el sistema financiero.

Todo esto se debe cumplir estrictamente a lo planeado en la estructura orgánica de Fertilizantes Mexicano, S.A.

⁴⁸Boletín Informativo. "Esto es Fertimex". Sector Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, p. 8.

CAPITULO IV

EL PROCESO DE PRIVATIZACION DE FERTIMEX, S.A.

La empresa FERTIMEX, S.A., impulsa diversas acciones y programas de modernización industrial en sus áreas técnico-productiva, administrativa y comercial para reestructurar su esquema de producción y distribución de fertilizantes con el fin de abastecer suficientes demandas del país y desarrollar el mercado potencial de las exportaciones agrícolas.

La importante y privilegiada industria de los fertilizantes se debe por un lado a la necesidad de aumentar los alimentos con mayor producción dentro del campo y en esta medida mejorar los ingresos del campesino y los niveles de nutrición de la población en general, transformando minerales y productos petroquímicos mediante procesos industriales, multiplicando el empleo e ingresos para los mexicanos.

Asimismo, se llevó a cabo en estas mismas unidades algunas innovaciones y adecuaciones tecnológicas como:

La modernización administrativa de la entidad encuentra su acción fundamental en el proyecto de cambio estructural que vaya encaminado hacia la privatización, que en una primera etapa se orientó a regionalizar las unidades de producción y a la creación de estructuras organizacionales descentralizadas, capaces de ejercer autonomía de gestión en el desempeño de las operaciones sustantivas, con este propósito se realiza casi en forma

permanente un programa de reestructuración de personal tanto de confianza como sindicalizado, en busca de mayores eficiencias y rendimientos de producción.

La descentralización de plantas, representa por sí misma una actividad de gran relevancia en la modernización administrativa de la empresa, que acerca de las decisiones a los centros de trabajo y reduce considerablemente tiempos y costos en los procesos. Se asegura que esta decisión alcanza niveles superiores al 95% de las funciones que anteriormente estaban centralizadas dentro de un proceso de privatización.

En una segunda etapa, el proyecto de cambio estructural contempla la privatización de la industria de los fertilizantes a través de la cual se pusieron en venta unidades de producción, así como sus plantas de proceso, por su antigüedad, por sus costos y rendimiento o por el tipo de producto que fabricaban no resultaba prioritario para FERTIMEX, S.A.

La industria nacional de los fertilizantes, contempla en su primera etapa la venta de las unidades de Torreón, Coatzacoalcos, Monclova, Guadalajara y Salamanca.

En su segunda fase se promueve la venta de las unidades de Bajío, con fosfatados, Camargo y Querétaro.

La tercera etapa del proyecto de cambio estructural se refiere al sistema comercial, donde a la fecha se ha eliminado el proceso de ventas a consignación, se ha fortalecido el sistema de ventas al contado, desincorporando la red secundaria de privatización en más del 90%. En esta nueva

operación de la comercialización, FERTIMEX se ha retirado de casi 3000 Puntos a los que anteriormente enviaba el producto para su venta.

"Ahora ya se han definido alrededor de 170 centros de distribución primaria, estratégicamente localizados en todo el territorio nacional, con los que se tiene asegurado el abasto en todas las zonas agrícolas del país. Adicionalmente se realizó la transferencia de los inventarios que anteriormente se tenían en consignación, a los nuevos distribuidores con lo que FERTIMEX ha reducido sus costos financieros, por manejo de inventarios."⁴⁹

Asimismo, se continúa el proceso de privatización de instalaciones para almacenamiento de fertilizantes sólidos y líquidos (bodegas de fertilizantes y esferas de amoníaco) a los sectores sociales y privados, mediante el arrendamiento con opción a compra.

En cuanto a la privatización de la empresa durante el mes de mayo de 1992, se tuvo conocimiento de la autorización de la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento, por lo que únicamente se espera el comunicado del gobierno federal para consolidar esta etapa del cambio estructural en su totalidad.

⁴⁹FERTIMEX, Informe de labores 1991-1992, p. 50.

4.1. PRIVATIZACION DE LAS PLANTAS DE MONCLOVA Y SALAMANCA

Las unidades industriales de Monclova y Salamanca, uno de tantos componentes de la industria de los fertilizantes, fueron desincorporadas de acuerdo con el programa de privatización que efectuó el régimen actual del Consejo de Administración de FERTIMEX. La planta Monclova, establecida en el Estado de Coahuila, fue productora de más de 60 mil toneladas de nitrato de amonio, fue adquirida por la constructora ICI Explosives.

Por otro lado, la Unidad Salamanca, que operó en Guanajuato, se encargaba de producir básicamente el paration metílico y el DDT, fue comprada por el consorcio Velpol. Ambas unidades seguirán elaborando sus productos tradicionales para satisfacer la demanda existente.

Con la adquisición de la Unidad Monclova, ICI Explosives, fortalecerá e incrementará su capacidad de suministrar productos y servicios de alta calidad a sus clientes en el importante y creciente mercado mexicano en camino hacia el extranjero. Se dice que "esta planta será administrada por la filial mexicana de ICI Explosives, Nitroamina de México, S.A. de C.V., la cual atenderá las necesidades de los industriales mexicanos dedicados a la producción de explosivos. En el caso de la Unidad Salamanca, adquirida por Velpol, se tendrá la oportunidad de combatir los estragos que provoca el mosquito anófeles, causando

el paludismo, dengue y el mal de Chagas. cuyos efectos son todavía considerables en los países pobres."⁵¹

Después de óptimos resultados, su mercado va a ser en "La Organización Mundial de la Salud, la Food Alimentation Organisation de la ONU y los gobiernos de Brasil, Colombia, Ecuador y el Paraguay."⁵²

De esta forma se observa que el proceso de privatización en FERTIMEX va a permitir consolidar a la industria de los fertilizantes, como una de las partes fundamentales en el proceso de desarrollo de México.

Con la privatización de FERTIMEX, S.A. se pretende corregir los problemas estructurales generados en su conformación histórica y establecer las bases para el desarrollo de una industria de fertilizantes que sea sobre todo muy competitiva y eficiente con un alto índice de control de calidad a nivel mundial, para que tengan participación como grandes inversionistas el sector privado.

Esta participación del gobierno federal es muy indispensable para garantizar una oferta oportuna en volumen y calidad de fertilizantes al campo, de manera que el sector agrícola puede llevar a cabo su propio proceso de modernización en beneficio del desarrollo de México por el sector privado.

FERTIMEX, S.A. actualmente se apega a un proceso de privatización, respondiendo al compromiso establecido en el Plan

⁵¹Revista Fertilizado, Órgano de Comunicación Interna, mayo-agosto de 1992, p. 15.

⁵²Ídem.

Nacional de Desarrollo, de transformar a las entidades paraestatales en empresas eficientes para garantizar el cumplimiento de los objetivos para los que fueron esencialmente creadas, se encuentra aquí un cambio estructural que contempla entre sus principales objetivos, el diseño de una nueva estructura organizacional, privatizándola como una estrategia de desarrollo de redimensionamiento que permita entre otras cosas:

- "Abastecer de manera oportuna y con la mayor calidad, el volumen de fertilizantes que demanda el sector agropecuario, fortaleciendo para esto la infraestructura de su red primaria de distribución.
- Simplificar los tramos de control y decisión.
- Contribuir al desarrollo regional.
- Incrementar la apertura hacia el exterior.
- Fortalecer la tecnología de la industria para incrementar la productividad y sobre todo optimizar la operación industrial.
- Elevar la generación de recursos y transformarse en una empresa rentable en el extranjero mediante la privatización."⁵²

Es decir, que el esquema de FERTIMEX, S.A. ha emprendido una estrategia enfocada más que nada al desarrollo de su planta productiva y operación comercial, presentando nuevas unidades de mayor capacidad y contenido en nutrientes, con procesos más eficientes después de su privatización.

⁵² El Financ., 22.

Asimismo, se promueve con preferencia a organismos agrícolas consolidados y eficientes a prestadores de los servicios regionales, la transferencia de instalaciones e inventario de almacenes de sólidos y esferas de amoníaco ahído apegados al jurídico y normativo correspondiente para adelgazar la estructura de FERTIMEX, con lo que se espera eficientizar y agilizar la distribución, incentivando la participación del sector privado en toda su capacidad para un mayor abastecimiento e incrementar el crédito al agricultor.

Con la privatización de FERTIMEX, se presume políticamente que se van a corregir los problemas estructurales generados desde el inicio de sus crisis económicas, una vez cumplido el compromiso social de fomentar el uso de los fertilizantes, que se comprometió en abastecer con eficiencia y oportunidad. Cabe señalar que "la actual estrategia de la modernización con la privatización de FERTIMEX, es el de formar parte de un proceso de desarrollo nacional, acorde a la realidad económica mundial y sobre todo que está caracterizado dentro de un plan nacional de desarrollo que se encuentra en la etapa final de su privatización."⁵³

Esta reestructuración moderna en su operación productiva, tiene que formar una planta industrial eficiente y competitiva en el extranjero, siempre y cuando se cuide muy de cerca el medio

⁵³SEMTP. El desarrollo industrial de México y los fertilizantes. Ciclo de conferencias FERTIMEX, 1991, p. 40.

ambiente y una operación comercial eficiente y rentable, asegurando su mercado y con un gran abasto nacional.

Estos resultados que se expusieron se lograron en términos financieros : con una actividad industrial y comercial caracterizada por su alto dinamismo; a pesar de ello en 1989, la empresa mantuvo sus niveles históricos de producción, logrando una utilización del 75% de la capacidad instalada. Se destacan las principales líneas de estrategia, políticas e instrumentos con los que ha sido posible avanzar en el cambio hacia la privatización de la empresa.

En materia de comercialización, las ventas obtuvieron niveles ligeramente inferiores a los programados. En el periodo enero-julio del año 1991, la tendencia muestra que el presupuesto programado podría ser superado, sin que ello signifique una mayor demanda de fertilizantes, por el contrario se podrá exportar, coadyuvando a la balanza financiera de la empresa, no obstante esto, los niveles de producción permitieron cubrir la demanda esperada para el ciclo otoñal e invernal de ese año.

Las acciones orientadas al cambio estructural, han buscado elevar los niveles de utilización de la capacidad instalada, el mejoramiento en el sistema de comercialización y/o distribución de los productos y el saneamiento financiero de la empresa. Las acciones administrativas han sido enfocadas a la desconcentración total y de regionalización de la actividad productiva, buscando siempre fortalecer la autonomía de gestión en las unidades industriales.

En dicho año, la empresa optó por una nueva estructura, buscando metas alternas de financiamiento y promoción de la inversión de los sectores privado y social, además de poner en práctica programas dinámicos y flexibles, que permitan obtener divisas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el programa de modernización.

Esta privatización de la empresa garantiza su operación y crecimiento, para asegurar una política de desarrollo regional, que hagan posible una apertura a los mercados internacionales, que establezca las bases para las actividades de asimilación e innovación tecnológica, tratando de mejorar el medio ambiente a través del uso racional del agua y procedimientos modernos para el tratamiento de desechos sólidos, líquidos y gaseosos, que es la piedra angular, en esta estrategia son los sistemas de información automatizados.

"Las acciones de coordinación intergubernamental y la concertación con los sectores social y privado que permiten garantizar el desarrollo de la empresa en el marco de su programa institucional, donde han sido expuestos de la manera más amplia los objetivos, estrategias, políticas y sus alcances de FERTIMEX, en el periodo que comprende de 1989 a 1994."⁵⁴

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos

La empresa paraestatal FERTIMEX, S.A., no únicamente se encargó de privatizar los productos químicos de los fertilizantes

⁵⁴ *Ibidem*, p. 21.

para su uso y fabricación, por ejemplo el sulfato de amonio, superfosfato de amonio, superfosfato simple de calcio, ácido sulfúrico y amonio. Sino también como principal objetivo, buscará que sea favorecido el agro mexicano, para que los fertilizantes de alta calidad sean fabricados por la iniciativa privada con el fin de que éste sea utilizado por los campesinos en el campo para obtener mayor producción y distribución de sus granos básicos que son: maíz, trigo, frijol, arroz, sorgo y soya.

Para ello tuvo que intervenir la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos promoviendo importantes acciones de liberación de las exportaciones, para permitir a los productores nacionales acudir con libertad a los mercados del exterior después de la privatización en beneficio del país. Cabe mencionar también la liberación de las exportaciones de café y ganado. Lo anterior permite dar enormes ventajas al país en la producción de hortalizas y frutas.

En lo que respecta al comercio agropecuario resultan del conjunto total de las políticas de apoyo a la agricultura de nuestro país. Los aranceles y las barreras no arancelarias pueden ocasionar efectos sobre el comercio de los diversos mecanismos de subsidios a la producción, por lo cual estas políticas, cuya naturaleza es en diversos aspectos sustituta, por la privatización, debe ser bien negociada en toda su estructura.

Para difundir las prácticas óptimas para el uso de fertilizantes e insecticidas, se trabajó en coordinación con la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en la enseñanza

objetiva a los agricultores, mostrando los beneficios y aumentos de productividad de los suelos que pueden obtener, con el uso de los productos básicos alimenticios.

Al inicio del programa moderno agrícola o diríamos más bien, al aplicarse la privatización de los fertilizantes fluidos, van aprovechar los excedentes de amoníaco y ácido fosfórico de que dispone el país, materias primas empleadas para la elaboración de este tipo de productos. Los fertilizantes fluidos representan una alternativa para industrializar el campo, crear fuentes de trabajo y hacer participar aún más a la iniciativa privada involucrada en los procesos de producción y un medio para lograr las metas nacionales de fertilización. A continuación se detallará la forma de comercialización de los productos producidos por FERTIMEX, S.A.

Comercialización

El objetivo prioritario de la empresa mexicana FERTIMEX, que se encuentra en un proceso total de privatización, es para hacer llegar el fertilizante al agro mexicano, en el tiempo y volumen requeridos. Esto se propuso para modernizar y racionalizar el sistema de distribución, que ha permitido lograr una comercialización más eficiente de los agroinsumos conforme a la demanda presentada.

En el periodo 1983-1991, se comercializó un volumen de fertilizantes de 32 millones 465 mil toneladas, que corresponden a un promedio de 4 millones 638 mil toneladas en el presente año,

sobresaliendo las ventas del sulfato de amonio, la urea y el amoníaco anhidro. De acuerdo al programa de ventas, la empresa comercializó en 1959, un volumen de 4 millones 677 mil toneladas de fertilizantes y 225 mil de productos químicos e insecticidas, lo que significó un cumplimiento del 60% del mismo.

NUTRIENTES	MILES DE TONELADAS	%
Nitrógeno	1,407	74
Fósforo	390	21
Potasio	97	5
T O T A L	1,894	100

VENTAS 1988 - 1991⁵⁵

TIPO DE PRODUCTOS	MILES DE TONELADAS	%
ALTA CONCENTRACION:	2,879	62
Urea	1,370	30
Superfosfato triple	206	4
Complejos NPK	280	6
Amoníaco anhidro	337	7
Nitrato de amonio	212	5
Fosfato diamónico	410	9
Otros	64	1
BAJA CONCENTRACION:	1,798	38
Sulfato de amonio	1,446	31
Superfosfato simple	231	5
Fórmulas físicas	121	2
T O T A L :	4,677	100

De los cuadros anteriores se observa detenidamente el consumo de fertilizantes de alta concentración con calidad y sobre todo estas ventas por nutrientes se mantuvieron en altos niveles que se lograron observar en el año próximo pasado.

Este cuadro de ventas se localizó principalmente en los estados de Jalisco, México, Michoacán, Sinaloa y Veracruz.

FERTIMEX continuó apoyando al Programa Nacional de Fertilización, a través de "una decisiva participación en las

⁵⁵Revista Fertilizante, mayo-agosto de 1992, p. 24.

reuniones de coordinación institucional con entidades, como la Secretaría de Agricultura, la Secretaría de la Reforma Agraria, Banco Nacional de Crédito Rural, Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Aseguradora Nacional y Ganadera, S.A. y Productora Nacional de Semillas. La venta de productos químicos e insecticidas fabricados por FERTIMEX alcanzaron un volumen de 225 mil toneladas, de las cuales el 96% correspondió a los productos químicos con gran control de calidad producidos por esta empresa.⁵⁴

En lo que respecta al cierre del año, se entiende que para llegar a comercializar 4 millones 360 mil toneladas, lo que significa un cumplimiento del 93% de sus objetivos programados en este año. Los productos en los que también se debe de cumplir con el programa será con el sulfato de amonio, ácido fosfórico de grado agrícola, superfosfato triple, superfosfato simple y el sulfato de potasio.

4.2. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA OPERATIVA

En la privatización de la empresa de fertilizantes, se requiere de un cambio estructural profundo, un mejor aprovechamiento de todos sus productos que permita una operación óptima de objetivos y así poder alcanzar la racional operatividad de las metas que ha sido el objeto de lograr FERTIMEX.

⁵⁴ Como, El Desarrollo Industrial de México y los Fertilizantes, ciclo de conferencias de Fertimex 1971, p. 36.

La empresa ha buscado superar sus deficiencias. Por lo que respecta a la aplicación de los fertilizantes mexicanos en los alimentos, la acción coordinada de las entidades que están al servicio del campo, y que han contribuido a incrementar la producción.

En el año de 1990 la totalidad de las importaciones estaban orientadas para dar cumplimiento de los objetivos, siendo necesarios para traer al país roca fosfórica, cloruro y sulfato de potasio, debido a que la producción nacional de roca no es suficiente para satisfacer los requerimientos que necesita la industria y en el caso de los dos últimos productos, no existen fuentes de explotación económica en el país.

La participación de la empresa en el comercio exterior, se ha dado básicamente a la exportación de los excedentes que se generan, después de satisfacer totalmente el abasto del mercado doméstico, en el periodo 1983-1984 que se canalizaron al exterior 2 millones 25 mil toneladas entre fertilizantes, productos químicos e insecticidas.

a) Impulso al Programa Nacional de Modernización del Campo

A este respecto, no está por demás referirse a los lineamientos y metas principales del programa nacional de modernización del campo. Este programa viene a enfatizar, entre otras cosas, elevar el nivel de bienestar de los productores y de sus familias, sumando competitividad al sector, asegurar el abasto, la alimentación que sea netamente mexicana con control de

calidad, conservar los recursos naturales y estimular el desarrollo y las actividades en el medio rural.

De antemano sabemos que desde 1982 a la fecha, la inversión de actividades agropecuarias ha disminuido en más del 60 por ciento, es necesario un incremento sustancial de la misma. El modelo de desarrollo económico, caracterizado de la privatización va a tener que contemplar nuevos proyectos agropecuarios que sean altamente competitivos, integrados y sobre todo eficientes para nuestra sociedad.

Por ello es que la privatización como estrategia, consiste en inducir la modernización y rehabilitación de los sectores en los que exista bajo desarrollo tecnológico, para tener que modernizar los canales de abasto, intensificar el esfuerzo en materia de asistencia técnica comercial y organizacional, en modernizar el sistema financiero y principalmente en la siembra de los productos básicos del agro, el frijol, maíz, trigo, alpiste, sorgo.

Con esto el campo mexicano deberá recuperarse aunque hay que recordar que las acciones y políticas impulsadas requieren, por la misma naturaleza del sector un periodo de maduración.

Nuestra experiencia internacional muestra que la elasticidad de la oferta agregada agropecuaria es baja, por ello, la permanencia y continuidad de las políticas emprendidas dependerá el éxito del programa nacional de modernización del campo, gracias a la intervención de la privatización de todos los fertilizantes destinados al agro.

Por último mencionaremos que el eventual Acuerdo de Libre Comercio generará un impacto favorable para el sector agropecuario de Estados Unidos y México. En primera instancia, la reducción de los aranceles y la posible eliminación en algunos casos, favorece el acceso del producto mexicano a este mercado, y por la otra, los productos norteamericanos los tendrán del nuestro. Vemos que nuestras ventajas comparativas en el sector agropecuario se complementan porque nuestros productos los consumimos y exportamos al país vecino, para el bienestar de nuestros consumidores y de nuestros productos agropecuarios.

4.3. DISTRIBUCION EN DECADENCIA

"Durante 1988 se siguió con el cierre de plantas de baja rentabilidad, entre ellas las de complejos y ácido sulfúrico en Coatzacoalcos y Guadalajara, respectivamente."⁵⁷

Para hablar de la modernización de la industria es necesario entrar al terreno de la privatización que va a exigir un cambio de fondo y forma, con nueva estructura y conceptos de administración de los bienes patrimoniales de la nación, de acuerdo a la situación política que vive el país. FERTIMEX se puede decir que inicia su privatización en el desarrollo de una estructura organizacional en coherencia con todas las necesidades y exigencias de su planta productiva, logrando satisfacer el

⁵⁷ *ibidem*, p. 39.

objetivo primordial para lo que fue creada al dotar los insumos básicos requeridos para el campo mexicano.

Durante los primeros siete meses del año antepasado, se realizó un adelgazamiento de la estructura administrativa, principalmente en las oficinas generales, con el objeto de adecuar el número de personal administrativo a las cargas de trabajo de la empresa paraestatal.

Paralelamente se inició el proceso de dotar la autonomía de gestión a las plantas industriales, con base en la instalación de redes de teleprocesos que permitan el flujo horizontal y vertical de la información necesaria para la toma de decisiones, el nuevo esquema organizacional considera un reporte de adelantos en las unidades industriales independientes. A través de programas de capacitación se ha iniciado el proceso para desarrollar una estructura organizacional moderna con la privatización para alcanzar los objetivos de la institución. Parte sustancial del proceso de la modernización de la industria con los programas que vayan más orientados a hacer más eficiente la planta industrial.

FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.
ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS DEVENGADOS 1982-1990
(MILES DE MILLONES DE PESOS)

INGRESOS	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	PRESUPUESTO 1990
INGRESO DE OPERACION	23.2	39.8	86.9	139.3	274.2	576.0	1,286.0	1,395.8	1,827.7
TRANSF. DEL GOB. FED.	27.8	74.6	76.3	122.5	236.0	504.8	1,311.0	458.9	733.0
FINANCIAMIENTOS	66.1	30.2	71.5	34.4	35.5	199.4	-	281.7	255.8
NO ASIGNABLES	46.5	95.9	222.5	325.1	1,031.4	3,474.0	3,227.6	3,268.5	732.6
TOTAL INGRESOS	164.6	240.5	457.2	621.3	1,577.1	4,754.2	5,824.6	5,404.9	3,549.1
EGRESOS									
GASTOS DE OPERACION	41.5	70.1	122.0	190.3	390.6	816.2	1,650.9	1,818.9	3,240.5
GASTOS DE INVERSION	13.8	12.3	36.3	55.0	60.6	134.8	162.8	202.5	273.0
AMORTIZACION	-	-	20.7	-	-	-	6.7	-	-
NO ASIGNABLES	109.3	158.1	278.2	376.0	1,125.9	3,803.2	4,004.2	3,383.5	35.6
TOTAL EGRESOS	164.6	240.5	457.2	621.3	1,577.1	4,754.2	5,824.6	5,404.9	3,549.1

FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE, 1982-1990
(MILES DE MILLONES DE PESOS)

INGRESOS	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	PROGRAMA 1990
VENTAS	22.5	34.7	76.2	116.0	231.0	539.5	1,212.3	1,288.4	1,812.6
COSTO DE VENTAS	26.0	51.0	95.7	149.3	314.3	742.0	1,613.3	1,925.0	2,295.7
RESULTADO BRUTO	(3.5)	(12.3)	(19.5)	(33.3)	(83.3)	(202.5)	(401.0)	(636.6)	(483.1)
GASTOS DE OPERACION	5.8	5.4	9.8	21.9	39.2	64.7	132.3	155.9	195.7
RESULTADOS DE OPERACION	(9.3)	(17.7)	(29.3)	(55.2)	(122.5)	(267.2)	(533.3)	(792.5)	(678.8)
OTROS INGRESOS (Y GASTOS)	(9.0)	(12.5)	(5.8)	4.2	6.1	(130.3)	(249.1)	(340.7)	(389.8)
RESULTADOS ANTES DE SUBSIDIOS	(18.3)	(30.2)	(35.1)	(51.0)	(116.4)	(397.5)	(782.3)	(1,133.2)	(1,068.6)
SUBSIDIOS DEL GOBIERNO FEDERAL	12.7	10.2	30.2	49.8	120.7	401.6	508.3	458.9	421.6
RESULTADO NETO	(5.6)	(20.0)	(4.9)	(1.2)	(4.3)	4.1	(274.0)	(674.3)	(647.0)

Como puede apreciarse en los cuadros anteriores, los Fertilizantes Mexicanos, S.A. muestran el estado de ingresos y egresos, utilizados por el gobierno federal en sus operaciones y en sus gastos de inversión. En lo que respecta a ingresos, se estudian gastos de operaciones para alcanzar el costo de ventas que fueron subsidiados por el gobierno federal.

Se muestran cifras verdaderamente aceptables por aquellos años, la empresa a la mitad de su vida estatal había optado por estructurar programas buscando fuentes alternas de financiamiento y promover fuentes de financiamiento promoviendo la inversión social, con programas dinámicos y flexibles que permitan obtener divisas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el programa institucional.

FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 1982-1990
(MILES DE MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	P/1990
ACTIVO									
DISPONIBLE	3.2	1.2	5.0	4.2	6.5	15.0	13.9	29.9	35.9
CIRCULANTE	32.5	54.2	98.1	184.5	274.1	659.1	918.6	1,176.5	1,461.6
FLUJO	125.3	243.4	443.6	729.1	1,611.6	4,281.8	6,672.4	4,787.9	6,028.9
DIFERIDO	0.3	0.4	0.5	0.6	3.4	24.3	30.2	57.6	108.0
TOTAL ACTIVO	161.3	299.2	547.2	918.4	1,895.6	4,980.2	7,635.1	6,051.9	7,634.4
PASIVO									
A CORTO PLAZO	77.2	35.7	86.8	221.1	291.5	876.9	982.4	1,525.7	1,889.7
A LARGO PLAZO	39.7	111.0	136.3	236.3	740.3	1,707.6	1,285.5	527.2	163.7
DIFERIDO	0.6	0.6	-	-	-	3.7	3.7	-	-
TOTAL PASIVO	117.5	147.3	223.1	457.4	1,031.8	2,588.2	2,271.6	2,052.9	2,053.4
CAPITAL									
CAPITAL SOCIAL	21.1	21.4	21.4	21.4	21.4	21.4	21.4	21.4	21.4
AFORTACIONES	7.6	75.5	121.7	194.3	309.7	412.9	1,188.7	1,987.7	2,299.1
SUPERAVIT	20.5	84.2	215.1	280.6	563.7	1,984.6	4,427.4	2,664.2	3,907.5
RESULTADOS ACUM.	0.2	(9.2)	(29.2)	(34.1)	(35.3)	(31.0)	-	-	-
RESULTADOS DEL EJER.	(5.6)	(20.0)	(4.9)	(1.2)	4.3	4.1	(274.0)	(674.3)	(647.0)
TOTAL CAPITAL	43.8	151.9	324.1	461.0	863.8	2,392.0	5,363.5	3,999.0	5,581.0
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	161.3	299.2	547.2	918.4	1,895.6	4,980.2	7,635.1	6,051.9	7,634.4

P/ PROFORMA

IV.- PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSION TERMINADOS Y EN PROCESO (1985 - 1989).

PROYECTO	LOCALIZACION	FECHA DE INICIO		FECHA DE TERMINACION	
50-LAC COMPLEJO INDUSTRIAL DE FERTILIZANTES.	LAZARO CARDENAS, MICH.	NOVIEMBRE	1977	DICIEMBRE	1989
74-IST MANEJO DE SOLIDOS.	PAJARITOS, VER.	DICIEMBRE	1979	DICIEMBRE	1989
85-PAJ CONVERSION SPTG A DAP/MPK'.	PAJARITOS, VER.	AGOSTO	1978		
90-PAJ SISTEMA DE LAVADO DE GASES.	PAJARITOS, VER.	JULIO	1978	JULIO	1991'
93-LAC AMPLIACION AL COMPLEJO INDUSTRIAL DE FERTILIZANTES.	LAZARO CARDENAS, MICH.	MARZO	1979	DICIEMBRE	1989
99-IST DERIVADOS DEL ACIDO NITRICO.	PAJARITOS, VER.	MARZO	1980	DICIEMBRE	1991
100-FER PLAN NACIONAL DE BODEGAS FASE I.	VARIOS ESTADOS.	FEBRERO	1979	JULIO	1985
	- COMITAN, CHIS.	DICIEMBRE	1982	JULIO	1985
	- VILLA CORZO, CHIH.	DICIEMBRE	1981	JULIO	1985
FASE II	VARIOS ESTADOS.	FEBRERO	1981	DICIEMBRE	1985
	- MORELIA, MICH.	NOVIEMBRE	1981	DICIEMBRE	1985
	- GABRIEL ZAMORA, MICH.	NOVIEMBRE	1981	MAYO	1985
	- EMPALME, SON.	DICIEMBRE	1981	FEBRERO	1985
	- CULIACAN, SIN.	JUNIO	1981	MARZO	1985
	- MEXICALI, B.C.N.	NOVIEMBRE	1983	FEBRERO	1985
	- CD. GUZMAN, JAL.	SEPTIEMBRE	1982	MARZO	1985
	- ESCARCEGA, CAMP.	MAYO	1983	FEBRERO	1985
	- CORRALEJO, GTO.	NOVIEMBRE	1981	FEBRERO	1985
FASE III	VARIOS ESTADOS.	ENERO	1985	DICIEMBRE	1991'
OFICINAS REGIONALES	- MATAMOROS, TAMPS.	ENERO	1985	OCTUBRE	1985
OFICINAS REGIONALES	- CD. OBREGON, SON.	ENERO	1985	NOVIEMBRE	1985
OFICINAS REGIONALES	- CULIACAN, SIN.	ENERO	1985	OCTUBRE	1985
	- CD. CONSTITUCION, B.C.S.	FEBRERO	1985	OCTUBRE	1986
	- ATLANGATEPEC, TLAX.	FEBRERO	1985	FEBRERO	1986

En este cuadro se observa la importancia de los proyectos de inversión que fueron la base para conservar su estructura económica y administrativa de FERTIMEX, S.A. Esto explica que en aquel entonces los proyectos que se aplicaron estaban dando resultados positivos, porque con ellos se pretendía cubrir los planes en las plantas desde su inicio hasta su culminación.

Por lo que respecta a la situación financiera iba en aumento de un 35% en lo que corresponde al activo en sus modalidades, de disponible, circulante y fijo. El capital pasivo estaba compuesto por el capital social, aportaciones, superávit y resultados de acumulación y de ejercicio.

Durante 1990, FERTIMEX ejerció \$7,634.4 billones, cantidad poco superior al presupuesto modificado autorizado. Esta diferencia se explica, en materia de ingresos, por mayores transferencias para la amortización de la deuda mediante la intervención del gobierno federal, y menores financiamientos e ingresos propios.

PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSION TERMINADOS Y EN PROCESO (1985-1991)

PROYECTO	LOCALIZACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION
106-CGO PLANTA DE UREA II	- NAVOJOA, SON.	FEBRERO 1985	CANCELADA
	- MEXICALI, BCN.	FEBRERO 1985	SUSPENDIDA
107-LAC PLANTA DE UREA I	CAMARGO, CHIH.	JUNIO 1981	DICIEMBRE 1993 xx
109-SAL PLANTA DE POLISULFUROS	LAZARO CARDENAS, MICH.	JUNIO 1981	DICIEMBRE 1993 xx
112-PAJ ACIDO SULFURICO	SALAMANCA, GTO.	ENERO 1985	
113-PAJ ACIDO FOSFORICO	PAJARITOS, VER.	FEBRERO * 1985	
115-FER TERMINALES MARITIMAS	PAJARITOS, VER.	FEBRERO 1985	
120-AMO TERMINALES DE AMONIACO	VARIOS ESTADOS	OCTUBRE 1985	JULIO 1992 xx
	- ENSENADA, BCN.	JUNIO 1986	JULIO 1989
	- SAN CARLOS, BCS.	ABRIL 1987	CANCELADA
	- GUAYMAS, SON.	MARZO 1986	CANCELADA
	- TOPOLOBAMPO, SIN.	JUNIO 1986	JULIO 1992 xx
	- MAZATLAN, SIN.	SEPTIEMBRE 1986	SEPTIEMBRE 1988
	- PTO. MADERO, CHIS.	OCTUBRE 1985	JULIO 1989
	- ALTAMIRA, TAMPS.	MARZO 1986	JULIO 1992 xx
121-FER PLAN NACIONAL DE BODEGAS	VARIOS ESTADOS	MARZO 1990	DICIEMBRE 1992 xx
	- DURANGO, DGO.	ENERO 1991	CANCELADA
	- HUATABAMPO, SON.	MARZO 1990	DICIEMBRE 1992 xx
	- LA BARCA, JAL.	MARZO 1990	CANCELADA
	- VALLE HERMOSO, TAB.	ENERO 1991	CANCELADA
122-LAC CENTRO DE CAPACITACION	VARIOS ESTADOS	MARZO 1990	DICIEMBRE 1993
	- FCO. I. MADERO, SON.	MARZO 1990	CANCELADA
	- TUXTLA GUTIERREZ, CHIS.	MARZO 1990	CANCELADA
	- VALLE CENTRAL, OAX.	MARZO 1990	SEPTIEMBRE 1992 xx
122-LAC CENTRO DE CAPACITACION	LAZARO CARDENAS, MICH.	ENERO 1987	1991

XX FECHA ESTIMADA DE TERMINACION

PRINCIPALES PROYECTOS DE INVERSION TERMINADOS Y EN PROCESO (1985-1991)

CUADRO 6

PROYECTO	LOCALIZACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION
	- EMPALME, SON.	DICIEMBRE 1981	FEBRERO 1985
	- CULIACAN, SIN.	JUNIO 1981	MARZO 1985
	- MEXICALI, BCN.	NOVIEMBRE 1983	FEBRERO 1985
	- CD. GUZMAN, JAL.	SEPTIEMBRE 1982	MARZO 1985
	- ESCARCEGA, CAMP.	MAYO 1983	FEBRERO 1985
	- CORRALEJO, GTO.	NOVIEMBRE 1981	FEBRERO 1985
	- CD. CUAUHTEMOC, CHIH.	FEBRERO 1982	DICIEMBRE 1984
	- CD. OBREGON, SON.	DICIEMBRE 1981	DICIEMBRE 1984
100-FER PLAN NACIONAL DE BODEGAS FASE III	VARIOS ESTADOS	ENERO 1985	DICIEMBRE 1992
OFICINAS REGIONALES	- MATAMOROS, TAMP.	ENERO 1985	OCTUBRE 1985
OFICINAS REGIONALES	- CD. OBREGON, SON.	ENERO 1985	NOVIEMBRE 1985
OFICINAS REGIONALES	- CULIACAN, SIN.	ENERO 1985	OCTUBRE 1985
100-FER PLAN NACIONAL DE BODEGAS DE FASE III	- CD. CONSTITUCION, BCS	FEBRERO 1985	OCTUBRE 1986
	- ATLANGATEPEC, TLAX.	FEBRERO 1985	FEBRERO 1986
	- CALERA DE V. ROSALES, ZAC.	ABRIL 1985	FEBRERO 1987
	- DOLORES HIDALGO, GTO.	NOVIEMBRE 1985	JULIO 1989
	- HERMOSILLO, SON.	FEBRERO 1986	NOVIEMBRE 1989
	- CD. ALTAMIRANO, GRO.	ABRIL 1985	SUSPENDIDO
	- NAVOJOA, SON.	FEBRERO 1985	SUSPENDIDO
	- CD. VICTORIA, TAMP.	NOVIEMBRE 1986	OCTUBRE 1991
	- ORIENTAL, PUE.	FEBRERO 1985	CANCELADA
	- AHUACATLAN, NAY.	JULIO 1987	SEPTIEMBRE 1991
105-NOR TERMINALES DE AMONIACO FASE I	VARIOS ESTADOS	ENERO 1980	AGOSTO 1986
	- CULIACAN, SIN.	SEPTIEMBRE 1981	FEBRERO 1986
	- CD. CUAUHTEMOC, CHIH.	ENERO 1981	MAYO 1986
	- MATAMOROS, TAMP.	MAYO 1981	MAYO 1986
	- RIO BRAVO, TAMP.	ABRIL 1981	AGOSTO 1986
	- MEXICALI, BCN.	ENERO 1980	JUNIO 1986
105-NOR TERMINALES DE AMONIACO FASE II	VARIOS ESTADOS	ENERO 1985	DICIEMBRE 1991
	- HERMOSILLO, SON.	FEBRERO 1985	AGOSTO 1989
	- ACAPONETA, NAY.	ENERO 1985	OCTUBRE 1990
	- ACAMBARO, GTO.	FEBRERO 1985	CANCELADA
	- GUAMUCHIL, SIN.	FEBRERO 1985	CANCELADA
	- DIAZ ORDAZ, TAMP.	JUNIO 1986	JULIO 1989

Estos últimos cuadros van a representar el término del proceso de algunas plantas que se cancelaron debido a su escaso rendimiento de productividad. Para efectuar el reto, se ha racionalizado el crecimiento de la infraestructura, primero se procedió a la desincorporación de filiales no prioritarias, al cierre de las plantas menos eficientes, desincorporación de unidades industriales para dar un mayor aprovechamiento de la capacidad de las plantas industriales, modificación sustancial a la política comercial. Al cierre de plantas de 1990, se contempla que ya esté implantado el sistema de privatización en los centros de distribución estratégica, para modernizar los programas de distribución y ventas anuales de FERTIMEX, S.A.

Desarrollo social y regional

La búsqueda de una mayor productividad permitirá fortalecer los programas orientados a la sustitución de importaciones, convirtiéndose FERTIMEX en una importante fuente generadora de divisas para fomentar el desarrollo regional de empresas creadas con este fin. Conforme a las unidades industriales que adquieran autonomía, se irá generando un efecto multiplicador en la economía regional. FERTIMEX después de la privatización tratará de contribuir significativamente al desarrollo de fuentes de trabajo e industrias regionales que provean de insumos básicos a la industria nacional.

(58) Cuadros 1 al 6 Informe de labores 1990-1991 Revista Fertilizantes Mexicanos, S.A.

Resolución Presidencial

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, establece dentro de sus principales objetivos la modernización económica del país, y va a proponer la desincorporación de aquellas entidades de la administración pública federal paraestatal que no cumplieron con sus objetivos o carecen de medios económicos, para la prestación de los servicios públicos con una mejor atención en los sectores estratégicos y prioritarios.

Corresponderá a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal, en su carácter de dependencia coordinadora de sector, promover y proveer por la vía legal para que el proceso de disolución y liquidación, se lleve a cabo de manera oportuna con apego a las disposiciones aplicables, para lo cual propondrá a la Asamblea General de Accionistas de Fertilizantes Mexicanos, S.A. y designar el o los liquidadores que se harán cargo del proceso de que se trata. Esta resolución gubernamental se llevó a cabo el 25 de febrero de 1993. Ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación, órgano del gobierno constitucional de los Estados Unidos Mexicanos en el tomo CDLXXIII, núm. 19, el día viernes 26 de febrero de 1993.

CONCLUSIONES

A continuación se va a analizar detenidamente las hipótesis a que se llegó en el estudio de caso con esta investigación.

A partir del momento en que se pensó en planear el desarrollo nacional del país, se cometió el grave error en aceptar la creación excesiva de las empresas públicas que pretendían proponer soluciones a los problemas estructurales de la sociedad, lo único que se obtuvo fue obstaculizar y poner trabas para no alcanzar el bienestar social deseado.

Como consecuencia de esta equivocación el Estado empezó a perder el control económico de las empresas públicas, paraestatales y fideicomisos, por la creación masiva de éstas, pero el problema más grave es que también ya está empezando a perder el poder político, económico, social y cultural.

No debemos olvidar que el Estado es el único responsable de conducir por buen camino el desarrollo y crecimiento económico del país, tal y como se contempla en los artículos 25 y 26 de nuestra Carta Magna. Considero que el Estado como ente supremo, no debe perder el poder político, ni mucho menos dejar toda la iniciativa a los inversionistas extranjeros para no poner en peligro la soberanía nacional.

El Estado hizo bien en tomar la decisión de inclinarse favorablemente por la privatización de las empresas públicas no prioritarias y estratégicas, solamente debe quedarse con las que

el Estado considere más eficientes y productivas para darle vida a la economía nacional.

Si la privatización de la que se hace mención ha dado óptimos resultados en países que cuentan con escasos energéticos naturales, con mayor razón el nuestro que es rico en productos minerales, como el petróleo y sus derivados.

Sólo que se deberá regir constitucionalmente a las empresas que queden en posesión del gobierno, su objetivo será exclusivamente para estar junto a los problemas estructurales y darles la rápida solución.

La empresa pública en la actualidad está siendo objeto de una serie de cuestionamientos sobre el papel que cumple en el proceso económico del país; a partir de la década de los ochentas, se presenta un periodo de crisis permanente, esto va a dar lugar a la aparición del paradigma neoliberal.

La participación del neoliberalismo en estos últimos años ha sido protagonista de los acontecimientos políticos y económicos del Estado donde se manifiesta con mayor autoritarismo, y bajo esta alternativa, el Estado empieza a debilitarse como órgano rector de la economía.

En nuestro país la intervención del Estado en la economía siempre ha constituido un compromiso histórico y político del gobierno con la nación.

Como consecuencia de esto las empresas públicas han llegado a manifestarse como promotoras y orientadoras del desarrollo económico y el Estado en general no se le puede considerar como

culpable de fracasos, debido a que la sociedad mexicana es tan grande y compleja, ya están encontrando como modernizar el aparato productivo, sobre todo la tecnología en la industria.

Esta intervención del Estado sirve para propiciar la práctica de nuevas y favorables medidas de intervencionismo señalando una metodología única y moderna.

Deduzco que para el neoliberalismo, su meta principal es buscar una buena especialización en todas las industrias con una tecnología moderna y propia, para exigir el control de calidad, sobre todo en los productos básicos, para que se nos tome en cuenta en el mercado mundial.

Vemos que la privatización se está dando en los países capitalistas y México con su economía mixta debe vigilar más de cerca su realidad económica y por la crisis que está atravesando nuestro país actualmente, no sería conveniente ni mucho menos llegar al grado de malbaratar sus empresas públicas no estratégicas.

Con la privatización de FERTIMEX, S.A., se busca corregir los problemas estructurales en el proceso de desarrollo de México, siempre y cuando se tenga la participación de los inversionistas del sector privado.

Y por último si mencionamos que el programa nacional para la modernización de la empresa pública establece dentro de sus objetivos, la modernización del sector paraestatal deben cumplir con sus objetivos para los que fueron creadas.

Con el objeto de continuar con la política de restructuración del sector paraestatal se tomó la decisión de tener que privatizar la empresa paraestatal de FERTIMEX, S.A., por no ser rentable y estratégica. El Estado como único dirigente del desarrollo y crecimiento económico, tomó la decisión de privatizarla, debido a sus altos costos y escaso rendimiento o por el tipo de producto que fabricó no resultaba prioritario para FERTIMEX, S.A., por eso tomó el gobierno esta alternativa para beneficio y elevación productiva del nivel de vida de la población.

BIBLIOGRAFIA

- ADEP y CIDE. La empresa pública en México, Factor de desarrollo económico y social del país.
- CASAR, MA. AMPARO y PEREZ, WILSON. El Estado empresario en México. ¿Agotamiento o renovación?, Ed. Siglo XXI.
- CORDERA, ROLANDO y TELLO, CARLOS. México, la disputa por la Nación, Ed. Siglo XXI.
- ESCUELA INTERAMERICANA DE ADMINISTRACION PUBLICA, Fundación Getulio Vargas. Las empresas públicas en América del Sur y México, Vol. II, Ed. Limusa.
- FERTIMEX. Avances en productividad, 1981.
- FERTIMEX. Informe institucional de labores 1988-1989.
- FERTIMEX. Informe de labores 1991-1992.
- FERTIMUNDO. Órgano de comunicación interna, mayo-agosto de 1992.

GARCIA LEON, Carlos A. Ley orgánica de la administración pública federal; Ley federal de entidades paraestatales y su reglamento, Ed. PAC, S.A. de C.V., 1992, México.

GLADE, WILLIAM O. "State Shrinking Comp. Inquiry Priva", Sector, Studies of Latin American Studies. University of Texas, at Austin Texas.

INAP. Bases para la planeación económica y social de México, 1989.

JIMENEZ CASTRO, WILBURG. Introducción al estudio de la Teoría Administrativa, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

KAPLAN, MARCOS T. "Intervención del Estado y la empresa pública", Revista Latinoamericana de Administración Pública, núms. 8-9.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1992.

MARQUEZ ZARATE, MIGUEL ANGEL. La crisis del Estado social de derecho y el neoliberalismo, Tesis, FCPyS-UNAM, 1989.

MARTINEZ ESCAMILLA, R. "Empresas públicas, problemas actuales en los países de Norteamérica y el Caribe", CIDE, México, 1987.

ORTIZ, EDGAR y MENDEZ VILLARREAL, SOFIA. "Crisis económica y papel estratégico de la empresa pública mexicana", CIDE.

OWERS, JAMES E. y COLEN, STEPHEN P. "Empresas públicas, privatización", CIDE, DAP, Vol. I, núm. 2, 1986.

Plan de desarrollo de FERTIMEX en la producción, formulación y comercialización de insecticidas, Vol. III, mayo de 1987.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. Plan global de desarrollo, MÉXICO, 1982.

ROGOZINSKI, ROGER. "Privatizaciones para 1993". Periódico La Jornada, noviembre 10 de 1992.

SEMIP. El desarrollo industrial de México y los fertilizantes, Ciclo de conferencias FERTIMEX, 1991.

SEMIP. Boletín Informativo, "Esto es FERTIMEX", México, diciembre, 1990.

VILLARREAL, RENE. "Empresas públicas, mitos y realidades", DAP, CADEP y CIDE, enero-abril, 1986.

VILLARREAL, RENE. Mitos y realidades de la empresa pública,
racionalización o privatización, Ed. Diana. 1988

VILLARREAL, RENE. La contrarrevolución monetarista. Teoría
política, económica e ideológica del neoliberalismo,
Fondo de Cultura Económica. 1986