

221  
291



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

LA PRIVATIZACION DE EMPRESAS PUBLICAS  
EL CASO CONCRETO DE "FERTIMEX"

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMIA  
P R E S E N T A :

ALFREDO MORALES GOMEZ



Asesor: Lic. Carlos José Aranda Izguerra

México, D. F.

1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

**Con profundo Agradecimiento:**

**A mi madre, esposa e hijos.**

## INDICE

### INTRODUCCION

#### **CAPITULO I BREVES REFLEXIONES DE LAS ESCUELAS ECONOMICAS, RESPECTO A LAS FUNCIONES DEL ESTADO EN LA ECONOMIA.**

1-9

- 1.1 LAS FUNCIONES DEL ESTADO EN LA TEORIA CLASICA
- 1.2 LAS FUNCIONES DEL ESTADO EN LA TEORIA ECONOMICA  
MARXISTA
- 1.3 LAS FUNCIONES DEL ESTADO EN LA TEORIA KEYNESIANA
- 1.4 LAS FUNCIONES DEL ESTADO EN LA TEORIA ESTRUCTURALISTA
- 1.5 LA TEORIA MONETARISTA NEOLIBERAL Y EL ESTADO LEVIATAN

#### **CAPITULO II EL SECTOR PARAESTATAL EN MEXICO.**

10-27

- 2.1 DEFINICION DE LA EMPRES PUBLICA
- 2.2 GENESIS Y DESARROLLO DE LA EMPRESA PUBLICA
- 2.3 LA CRISIS ECONOMICA DE 1982
- 2.5 MODERNIZACION ECONOMICA NEOLIBERAL Y EL NUEVO  
PAPEL DEL ESTADO
- 2.5 MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA

#### **CAPITULO III CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA DE LOS FERTILIZANTES EN MEXICO.**

28-55

- 3.1 IMPORTANCIA ECONOMICA DE LA INDUSTRIA
- 3.2 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE FERTIMEX
- a) PERIODO PREINDUSTRIAL Y DESARROLLO DE GUANO  
Y FERTILIZANTES EN MEXICO 1940 - 1958.
- b) LA EMPRESA PRIVADA EN LOS FERTILIZANTES (1959 - 1964)
- c) EL ESTADO COMO PROPIETARIO DE LA INDUSTRIA DE LOS  
FERTILIZANTES 1965 - 1977
- d) DESARROLLO DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE FERTILIZANTES  
1978-1982
- e) DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE LOS FERTILIZANTES  
HASTA 1982.

**CAPITULO IV RESTRUCTURACION Y PRIVATIZACION  
DE LA INDUSTRIA FERTIMEX.**

**56-80**

**4.1 OBJETIVOS:**

- a) GENERAL
- b) ESPECIFICO

**4.2 RESTRUCTURACION Y ENAJENACION DE LA INDUSTRIA.**

- a) ANALISIS Y RESULTADOS 1990 - 1992
- b) MODERNIZACION INDUSTRIAL Y PARTICIPACION DE LOS SECTORES PRIVADOS Y SOCIAL

**4.3 DESARROLLO TEORICO DEL PROCESO TECNICO DE ENAJENACION PARAESTATAL Y EL CASO CONCRETO DE UNA PLANTA DE FERTIMEX.**

- a) PROPUESTA DE LA DEPENDENCIA COORDINADORA
- b) DICTAMEN DE LA COMISION INTERSECRETARIAL DE GASTO FINANCIERO (IGF)
- c) ACUERDO DE DESINCORPORACION
- d) DESIGNACION DEL BANCO AGENTE
- e) ESTRATEGIA DE VENTA
- f) PERFIL Y PROSPECTO DE VENTA
- g) EVALUACION TECNICO - FINANCIERO
- h) RECEPCION Y EVALUACION DE OFERTA
- i) AUTORIZACION Y RESOLUCION DE VENTA
- j) FORMALIZACION DE LA COMPRA VENTA
- k) DESINCORPORACION
- l) INTEGRACION DEL LIBRO BLANCO

**CONCLUSIONES.**

**81-87**

**BIBLIOGRAFIA.**

**88-90**

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo plantea uno de los temas centrales de la discusión de la vida económica del país: el estado como empresario y rector de la economía o la alternativa del cambio estructural que implica reestructuración o privatización; durante muchos años la filosofía y las acciones del gobierno han variado pero nunca hasta ahora se había cuestionado como instrumento de desarrollo.

La investigación va rescatando elementos teóricos e históricos que sirva de referencia para el aterrizaje de la privatización en la industria de los fertilizantes, la intención es dejar claro que la privatización como instrumento de desarrollo, son validas si la justificación se basa en la eficiencia económica; por lo contrario, si una privatización no se respetan los elementos técnicos, jurídicos y políticos y además afecta el ámbito macroeconómico no debería privatizarse. De esta forma la estructuración de los capítulos se describe de la manera siguiente:

El primer capítulo aborda brevemente algunas reflexiones de las escuelas económicas principales, en torno al papel del estado en la economía; la pretensión no es profundizar ni entrar en las discusiones que intrínsecamente concibe cada pensamiento económico, sino, la idea es contextualizar teóricamente el papel del estado en la economía desde la óptica, de la Teoría clásica, Marxista, Keynesiana, Estructuralista y Monetarista o Neoliberal.

En el segundo capítulo, para dar consistencia a los ulteriores capítulos, se analiza la definición de la empresa parastatal desde su origen, hasta el estallamiento de la crisis económica de 1982, este período sirve de base para dar pauta al nuevo planteamiento de política económica neoliberal, consistente en un proyecto de modernización de las empresas públicas que implican modificaciones jurídicas y que asigna un papel diferente al papel que tradicionalmente había venido jugando el estado en la Economía.

En el capítulo tercero, se desarrolla las características de la industria de los fertilizantes en México, para ello, se destaca la importancia de la industria dentro de las cadenas productivas y su papel de primer orden en el compromiso social; asimismo se definen los nutrientes fundamentales y sus clasificaciones. Posteriormente se describe históricamente el desarrollo de la industria de los fertilizantes en México, para ello se divide en cuatro

periodos; periodo preindustrial y desarrollo de Guano y fertilizantes (1940 - 1958) la empresa privada en los fertilizantes (1959 - 1964), el desarrollo de la industria nacional de fertilizantes (1978 - 1982) y Distribución y Comercialización de los fertilizantes hasta 1982; el análisis se deja hasta el año referido, porque a partir de este año se modifica la política económica y se impulsa la denominada modernización de la empresa pública.

La restructuración y privatización de la industria de fertilizantes Mexicanos, constituyen el capítulo IV, donde, en primer instancia se exponen los objetivos generales de la desincorporación paraestatal y los objetivos específicos de la restructuración y privatización de Fertimex. A continuación se entra directamente al análisis de los proyectos de restructuración y se estudian los resultados de Producción y Comercialización de fertilizante, para observar el estado financiero de la empresa al momento de privatizarse; por último se describen los procesos técnicos que conforman las etapas de venta de una empresa pública; asimismo se ejemplifica de forma general la venta del paquete de la unidad industrial Lázaro Cárdenas de Fertimex.

Finalmente se concluye el trabajo, señalando aspectos teóricos e históricos tanto del papel del estado en la economía como de la privatización de Fertimex. La conclusión se divide en tres grandes reflexiones. 1) Valoración de la privatización y posturas respecto al papel del estado. 2) Análisis histórico de la privatización de Fertimex donde se acentúa una nota periodística que forma parte del sustento de la conclusión final y 3) Posición personal respecto a la privatización y alternativas para la industria Fertimex.

## **CAPITULO I**

### **BREVES REFLEXIONES DE LAS ESCUELAS ECONOMICAS RESPECTO A LAS FUNCIONES DEL ESTADO DE LA ECONOMIA.**

Como ocurre en todas las ramas del saber, a lo largo de la historia los conocimientos se modifican y en algunos casos los enfoques difieren unos de otros acerca del mismo tema. La economía, como ciencia, no es la excepción, es por eso que en este capítulo se expone brevemente el papel o funciones que al Estado le han asignado las diversas doctrinas económicas.

Dentro de las escuelas económicas que se abordan en este capítulo son: La teoría clásica, Marxista, Keynesiana, en América Latina la estructuralista y la monetarista o Neoliberal. La idea de analizar los pensamientos económicos es con el propósito de tener la instrumentación teórica que ha sido de gran utilidad para entender el papel del Estado, desde ópticas diferentes.

Los pensamientos económicos referidos, se consideraron porque en algún momento del desarrollo histórico de nuestra nación, han influido como promotores del cambio o se han utilizado como apologeticos de un sistema económico determinado.

#### **1.- LAS FUNCIONES DEL ESTADO EN LA TEORIA CLASICA.**

Para los clásicos<sup>1</sup> Los individuos en una sociedad actúan en busca de una maximización de su beneficio sin la idea consciente, muchas veces de promover los beneficios de toda la comunidad, sin embargo, en esta búsqueda, se promueve el beneficio de la colectividad de forma más efectiva que si esto entrara en su designio.

En un mundo de libre empresa, el individuo al maximizar su beneficio, logra la asignación óptima de los recursos y maximizar al mismo tiempo el beneficio de la sociedad con lo que se garantiza la ocupación plena.

No se niega la existencia de los desequilibrios solo que se les concibe como transitorios o temporales, durante el tiempo que perdura el

---

<sup>1</sup> Para referirnos a Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill y Juan Bautista Say.



desequilibrio puede surgir lo que ellos llaman **desocupación friccional** en el largo plazo, si las fuerzas del mercado (oferta y demanda) actúan libremente estas, se colocan en una nueva posición de equilibrio, esto, funciona tanto en el mercado de bienes como en el trabajo y el monetario.

En la teoría clásica, los precios son el "mecanismo de ajuste automático" de los desequilibrios que eventualmente se presentan en el sistema económico, por ejemplo en el mercado de trabajo, el desempleo puede eliminarse si los salarios se flexibilizan a la baja, si el desempleo persistiera a pesar de su reducción, entonces los clásicos hablan de "desempleo voluntario" es decir, es el desempleo generado por todos aquellos trabajadores que no están dispuestos a emplearse a la tasa de salario prevaleciente.

La Ley de Say, establece que la demanda global es igual a la oferta global, lo que en otros términos quiere decir que el ingreso total (salarios, renta y utilidades) es suficiente para adquirir toda la producción de una sociedad en un momento dado, idea que se mantuvo intacta en los economistas posteriores a este autor, hasta 1936, y que supone el pleno empleo de los recursos.

De lo anterior, se deduce que para los clásicos, el mercado es el mecanismo autoregulator del proceso económico y autocorrector de los desequilibrios temporales y transitorios, por lo que al estado le corresponde desempeñar las siguientes funciones:

- Vigilar que las fuerzas del mercado y el mecanismo de precios actúen libremente.
- Garantizar la seguridad y protección de la sociedad.
- Sostener a aquellas instituciones u obras públicas que aún siendo benéficas para la sociedad, el costo de realizarlas excede la utilidad del individuo o grupo de personas.
- Proteger a todo miembro de la injusticia u la opresión de cualquier otro miembro de ella, o sea, la de establecer una adecuada administración de justicia.
- Orientar su intervención a la conquista de los mercados externos para mantener el liderazgo comercial.

Resumiendo, diremos que la política económica, sugerida por los clásicos, se centra en el libre comercio, la libre empresa, el patrón oro, y el presupuesto balanceado del gobierno. Todo ello, dado si se confina al estado a desempeñar las funciones que se han mencionado.

## 1.1 LAS FUNCIONES DEL ESTADO EN LA TEORIA MARXISTA.

1.2 Dentro de la historia de las doctrinas económicas, el Marxismo aparece como una crítica a la economía política, pero reducir el Marxismo a sólo un concepto ideológico, sería disminuir su aportación a la ciencia económica; si bien es cierto, que para Marx, el sistema capitalista, esta sustentado sobre la explotación del trabajo asalariado y que como resultado de lo anterior se genera una plusvalía generada, merced a la compra - venta de la fuerza de trabajo; el planteamiento económico Marxista, es de las conceptualizaciones teóricas más agudas y acabadas en el análisis del sistema capitalista. Dentro de la construcción teórica, la piedra angular de esta doctrina sin duda alguna la constituye la teoría del valor, la cual a grosso modo, Marx, la plantea definiendo que el valor de cada mercancía es proporcional a la cantidad de trabajo contenida en la mercancía, siempre que este trabajo este en concordancia con el nivel de eficiencia de producción existente (la cantidad de trabajo socialmente necesario).

Esta cantidad se mide en horas de trabajo, en este punto de partida, Marx, retoma a David Ricardo, perfeccionando el aparato conceptual recibido por él. Reemplazo, por ejemplo, con buen fundamento, la distinción de Ricardo entre capital fijo y circulante por la distribución entre capital constante y capital variable (salarios), y las nociones de Ricardo, acerca de la duración del proceso de producción por el concepto más riguroso de "composición orgánica de capital", que gira en torno a la relación entre el capital constante y el capital variable. Asimismo, Marx, también realiza otras muchas aportaciones a la teoría del capital, una de ellas es su teoría de la explotación, en la cual demostraba que la explotación no surgió de un modo ocasional ni accidental de alguna situación singular, sino que era el resultado de la misma lógica del sistema capitalista, resultado inevitable y por completo independiente de toda intención individual. En esta parte, Marx, utilizaba el razonamiento siguiente: "El cerebro, los músculos y los nervios de un obrero, constituyen algo así como un fondo o caudal de trabajo potencial (fuerza de trabajo)". Este fondo o causal lo considera Marx,

como una especie de sustancia que existe en un cantidad determinada y que en la sociedad capitalista, es una mercancía como otra cualquiera; deduciendo que el trabajo es una mercancía, se le aplica la ley del valor, así el trabajo debe obtener un salario proporcional al número de horas de trabajo; al apropiarse, el capitalista del excedente, explota al obrero porque no paga al obrero el valor íntegro del potencial del trabajo. De esta forma, define al tipo de plusvalía (grado de explotación), como la relación entre la plusvalía y capital variable (de salarios).

Sin embargo, la parte más ideologizada de la concepción Marxista, estriba cuando toca el aspecto del estado en la economía, el cual se concibe como un instrumento del poder de las clases dominantes. El estado resulta así, el "comité de administración de los negocios comunes de la burguesía" escondiendo bajo su aparente neutralidad y universalidad (consagrada por la democracia, representativa y la igualdad jurídica de los ciudadanos) su verdadero carácter de clase.

Empero, la función del estado no se limita a una función jurídico político de dominación (garantía del orden social existente y de la libertad de contratación) ni sólo a una función ideológica de subordinación (aceptación de la ideología de la libertad individual y de la igualdad formal), sino que a una función económica fundamental que se refiere a garantizar las condiciones exteriores generales de la producción y la reproducción sociales. Así su rol de garante del sistema capitalista, no sólo es salvaguardar la paz social y las relaciones de propiedad existente, sino a preservar las condiciones materiales que hacen posible la reproducción ampliada del capital.

En efecto, el enfoque marxista plantea que con el desarrollo del capitalismo, conforme se avanza en el proceso de acumulación de capital.<sup>2</sup> Se generan distorsiones y contradicciones que tienden finalmente a paralizarlo, la expresión mas nítida, es la baja tendencia de la ganancia.<sup>3</sup> El estado, pues, interviene en la economía en función de las exigencias planteadas por la acumulación del capital, es decir, el estado como instrumento de los capitales, sin embargo, como la contradicción es

---

<sup>2</sup> La acumulación de capital es la tendencia del proceso capitalista a incrementar el volumen de las instalaciones industriales, lo cual obedece a la competencia que se libra, mediante el abastecimiento de las mercancías, el cual depende, ceteris paribus, de la productividad del trabajo, la que esta depende, a su vez, de la escala de producción y la de que los capitales mayores aniquilen a los menores.

<sup>3</sup> La baja tendencia, Marx, la define como la deducción del aumento de la importancia relativa de la parte constante del capital total en las industrias que producen bienes que llevan incorporados salarios; si la importancia relativa de la instalación y equipo aumentan en estas industrias, como ocurre en el curso de la evolución capitalista, y si el tipo del capital decrecerá en general.

intrínseca al sistema capitalista, debido a las relaciones de propiedad que se expresa en una lucha de clases, finalmente, esta contradicción que es motor de la historia, llevará al sistema capitalista a una evolución que hará saltar las instituciones y en su lugar (de acuerdo a su deducción dialéctica) ascenderá el sistema socialista.

### **1.3 LA FUNCION DEL ESTADO EN LA TEORIA KEYNESIANA.**

En la década de los 30's, la ciencia económica experimento una revolución científica, pues la teoría existente (la clásica) era incapaz de explicar la crisis por la que atravesaba la economía mundial. Ante esta incapacidad, fue necesario la aparición de un paradigma alternativo, este nuevo paradigma, fue elaborado por el economista inglés John Maynard Keynes (1883 - 1943).

Para Keynes, el problema fundamental del capitalismo de la década de los 30's, era "su capacidad para procurar la ocupación plena y su arbitraria y desigualdad distribución de la riqueza y los ingresos", para corregir estos males, era necesario replantear la teoría.

En primer término, no acepta que los precios sean el mecanismo suficiente y automático para equilibrar los desajustes entre la oferta y demanda ni en el corto ni en el largo plazo, por tanto, el sistema económico, no está en una constante situación de equilibrio y el desempleo es más bien la característica.

Refiriéndose al salario (o precio del trabajo) nos dice que en las negociaciones entre los empresarios y los trabajadores o sus sindicatos, donde se determina la tasa de salario nominal, la cual es altamente dirigida a la baja, por lo que una política tendiente a reducirla no es una solución viable desde el punto de vista social para combatir el desempleo.

El ahorro no es el principal determinante de la inversión, más bien son las expectativas que los empresarios con respecto al futuro, cuando son pesimistas se espera que la inversión se reduzca o bien se incremente, si las expectativas son favorables.

La política monetaria de emisión de dinero, en forma deliberada tiene como objeto, financiar el gasto creciente del gobierno y mantener la tasa de

interés a niveles mínimos, con ello, se pretende incrementar la inversión, reducir el desempleo y superar el ciclo depresivo de la economía.

Para solucionar el problema de la concentración del ingreso y de la riqueza el estado debe de buscar la forma para lograr una mejor y más equitativa distribución, promoviendo inversiones en las áreas sociales, mejorando la instrucción pública, los servicios de salud y seguridad por poner algunos ejemplos.

En el paradigma keynesiano, al estado se le coloca como el principal promotor del desarrollo económico capaz de corregir y regular los desequilibrios que en el acaecen.

#### **1.4 LAS FUNCIONES DEL ESTADO EN LA TEORIA ESTRUCTURALISTAS.**

En América latina, hacia fines de la década de los 40's, un grupo de economistas encabezado por el argentino, Raúl Prebisch, que junto con la comisión para América Latina, (CEPAL) critican y rechazan los preceptos teóricos de los clásicos, sobre todo, los que se refieren al comercio internacional.

La teoría comercio internacional clásica, no se modifico sustancialmente, después de haber establecido David Ricardo, que el bienestar de la humanidad y el aumento de sus disfrutes, puede lograrse por medio de una mejor distribución del trabajo, produciendo cada país aquellos artículos que debido a su clima, su situación y demás ventajas naturales o artificiales, le son propios desde esa perspectiva a los países de América latina, les corresponde esforzarse en la producción de bienes primarios por ser los recursos naturales y la mano de obra de los factores productivos mas abundantes en la región.

El estudio sobre el deterioro de los términos de intercambio de Prebisch, demuestra que los bienes primarios son inestables en el largo plazo y sus precios se deterioran a lo largo de los años, lo que ensancha la brecha entre los países desarrollados y los subdesarrollados, para contrarrestar la pérdida en los términos de intercambio, Prebisch, propone para la región, un modelo de industrialización que promueva la sustitución de bienes manufacturados.

Con este modelo se pretende la dependencia y se asigna al estado un papel dinámico en el proceso económico, pues en él, recae la responsabilidad de planear y programar la sustitución de importaciones, establece una política adecuada para asignar los recursos provenientes del exterior y llevar a cabo una política de proteccionismo sano, en este modelo, se convierte el estado en el principal promotor de la industrialización y el desarrollo económico, pero sin desatender la conducción de las transformaciones sociales, procurando mejorar los niveles de vida de la población dentro de un marco de justicia social.

El estructuralismo cepalino, es tal vez, la doctrina económica que más ha influido en los países de América latina, ya que por lo menos durante medio siglo, los modelos de desarrollo de cada uno de los países se ha derivado de este, su presencia puede ser explicada por su matriz heterodoxo y por su enfoque regional.

## 1.5 LA TEORIA MONETARISTA NEOLIBERAL.

La crisis económica mundial, que inicia en los años 70's, y se prolonga hasta la década de los 80's, que se caracteriza por las bajas tasas de crecimiento del producto nacional y elevadas tasas de inflación, puso a prueba el Neokeynesianismo<sup>4</sup>, como paradigma dominante en los países desarrollados y al estructuralismo Cepalino en los países de Latinoamérica, con la aparición de la doctrina monetaria Neoliberal, ocurre lo que para algunos autores es una "Contraevolución" en la teoría Económica al volver a los planteamientos ortodoxos del paradigma clásico.

La teoría Monetaria, tiene como máximo exponente a Milton Friedman, quien rehabilita la teoría cuantitativa del dinero desarrollado, bajo su teoría de las expectativas racionales, su análisis macroeconómico de una economía cerrada tiene como objetivo, el estudio de la inflación y el desempleo, sostiene que la inflación es un fenómeno monetario y puede ser corregida, si se pone en práctica una política monetaria contraccionistas, buscando igualar la oferta monetaria con la tasa de crecimiento potencial de la economía, la cual esta determinada a su vez por la tasa natural de desempleo.

---

<sup>4</sup> El Neokeynesianismo, representaba la expresión radical de Keynes, ellos consideraban que el estado debe ser el promotor del crecimiento económico, se mantenían escépticos respecto al éxito de una política puramente monetaria dirigida ha influir la tasa de interés. El Neokeynesianismo le asignaba al estado una participación más amplia y profunda en la economía, para garantizar pleno empleo y evitar los ciclos depresivos del capitalismo.

Desde el punto de vista del monetarismo, la estabilidad económica se alcanza cuando la oferta monetaria crece a una tasa fija que como ya se ha mencionado, debe ser igual a la tasa de crecimiento potencial.

Como extensión a este planteamiento, la nueva macroeconomía clásica de la Escuela de Chicago, amplía el modelo a una economía abierta, el supuesto principal de esta nueva visión, estriba en que los agentes económicos, si tienen expectativas racionales, los cuales han aprendido del pasado de las diversas acciones del estado en la política macroeconómica y conocen el impacto que esta tiene en la inflación, el desempleo etc. De tal manera que todos se ajustan de manera instantánea y automática a las diversas acciones de política económica; esta postura asigna al estado una sola función de política monetaria; hacer que la oferta de dinero crezca de manera automática (no discrecional) y a una tasa constante de la economía, el estado no tiene nada positivo que hacer para reactivar el ciclo económico, la máxima del modelo se resume así: "El desequilibrio externo, es en todo momento y en todo lugar un fenómeno monetario"; sin embargo, se agrega que considerando ahora una economía abierta para abatir el desequilibrio externo y evitar la devaluación, se debe hacer crecer la oferta monetaria a la tasa de crecimiento potencial de la economía más la tasa de inflación de manera rápida, se añade el ejercicio de una política monetaria contraccionista de forma deliberada.

Al planteamiento descrito se agregan recomendaciones de política económica como las siguientes: Libre mercado, Libre comercio Internacional, Presupuesto balanceado y eliminación del estado en su papel como agente económico y concretarse a cumplir de manera automática, y no discrecional la "Ley" monetaria y de presupuesto, o sea el regreso al liberalismo económico de Laissez Faire.

En resumen, en la "Revolución" conservadora de la doctrina monetaria, el estado no incide en la economía con algún beneficio, inclusive, dentro del enfoque de expectativas racionales ni siquiera en el corto plazo la producción y el empleo pueden ser modificados a través del cambio en la demanda agregada por la política económica del gobierno.

En cambio, el estado con su intervención puede provocar males, como la inflación (Mediante la expansión monetaria) y limitar las posibilidades de progreso tecnológico (cuando impide que operen las leyes el mercado

elimina los estímulos en la producción e innovación) en suma, el estado es un leviatan.<sup>5</sup>

Los monetaristas están tan convencidos de los efectos contraproducentes en la intervención del estado, que le atribuyen la disminución de la productividad y la amenaza de liquidar siglos de progreso económico, esto lo justifica M. Friedman; porque el estado al intervenir en la economía, limita la actuación de los particulares, así como su inventiva; incluso su conclusión rebasa fronteras económicas y plantea que la acción del sector público destruirá la prosperidad lograda gracias al sistema de libre mercado y que además destruirá la libertad humana.

Por consiguiente, el estado debe abandonar su papel de agente económico, con privatizaciones que conduzcan a un nuevo modelo por la vía del retorno de la ortodoxia: El libre mercado, la libre empresa y el libre comercio internacional junto con la política monetaria restrictiva y no discrecional.

Con la propuesta descrita, el nuevo papel del estado serían, la defensa de la nación frente a sus enemigos exteriores y la producción de los ciudadanos frente a los abusos de sus propios ciudadanos. El estado debe ser guardia que vigile, que funcione en las leyes del mercado; reducir sus gastos, eliminar regulaciones, los controles de precios y la oferta monetaria se debe aumentar con una regla automática, en la práctica pues, la idea es eliminar el papel del estado como agente económico y privatizar sus funciones económicas.

---

<sup>5</sup> Leviatan es un monstruo que encarna al mal. Este término fue aplicado para referirse al estado por Thomas Hobbes en 1651. La idea de Hobbes la retoma de la teoría de la elección pública para nombrar un estado excesivamente grande y fuente de males.



## CAPITULO II

### 2.1 DEFINICION DE LA EMPRESA ESTATAL

A partir de 1917, el papel del Estado, ha sido rector de la actividad económica y para instrumentar este ejercicio rescata su exclusivo control de actividades consideradas como estrategias, las cuales están marcadas en el artículo 28, párrafo 4 de la Constitución Política Mexicana, que señala "No constituirán monopolio las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las áreas estratégicas a las que se refiere este precepto: correos, telégrafos, radiotelegrafía y la comunicación vía satélite, petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica, minerales radioactivas y generación de energía nuclear; electricidad; ferrocarriles; y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión.

El estado contará con los organismos y empresas que requiera para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario donde, de acuerdo con las leyes, participe por sí o con los sectores social y privado.

Dentro del marco descrito, el Estado Mexicano ha conformado empresas públicas de control directo y las de control indirecto, de producción tanto de servicios sociales y comunales, como de mercancías, bienes y servicios; la producción de las empresas públicas se realiza en condiciones técnicas y de organización semejantes a las empresas privadas y financieras su actividades con la venta de sus mercancías, aún cuando también transferencias, aportaciones y los subsidios del gobierno como consecuencia de la aplicación de una política de precios administrados que, por lo general no cubre los costos de producción incurre.

Según Alfredo Acle<sup>5</sup> existen gran variedad de definiciones sobre empresas públicas, sin embargo todas ellas tienen un común denominador que se dirige a reafirmar la propiedad del capital por parte del Estado, ya sea parcial o total, donde la participación de estas entidades esta dirigida a cumplir un fin específico. En este sentido, la empresa pública es una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social y general.

---

<sup>5</sup> Acle, Alfredo y Juan M. Vega "La Empresa Pública desde fuera, desde dentro". México, Limusa/INAP; 1986. p. 27.

Las empresas públicas desde su creación constituyeron instrumentos de política económica para dirigir el proceso de desarrollo; de acuerdo con el sistema Nacional de Planeación Mexicano los objetivos más importantes que se asignan a las empresas del Estado son las siguientes:

1. Impulsar a la pequeña y mediana empresa y utilizar programas de compras y políticas de pagos para impulsar la generación de empleos.
2. Adopción de tecnologías intensivas de mano de obra.
3. Acelerar la producción de sectores estratégicos que dan sustento al crecimiento y atender infraestructura de servicios de apoyo al mismo.
4. Impulsar programas de productividad, promover integración subsectorial y mejorar eficiencia en las operaciones.
5. Generación de mayor volumen de ahorro para financiar inversiones.
6. Incrementar la producción y distribución de bienes de consumo básico a precios accesibles a la mayoría.
7. Reorientar los subsidios a fin de estimular la producción de los bienes necesarios para el desarrollo del país y para satisfacer el consumo de las mayorías.
8. En cuanto a sus ventas al exterior, promover la producción de excedentes susceptibles de ser exportados y aumentar la eficiencia a fin de incrementar su competitividad y ganar acceso a diversos mercados.<sup>7</sup>

Adicionalmente existen dos objetivos que dan razón de ser a las empresas públicas:

- a) **Objetivos microeconómicos y financieras:** un ejemplo de ello es que empresas públicas, no buscan maximizar sus utilidades, pero si persiguen su autosuficiencia financiera mediante el abatimiento de costos y gastos de operación.
- b) **Objetivos sociales,** relativos al bienestar de la comunidad en sus aspectos fundamentales como empleo, vivienda, salud, educación, transporte, etc.

---

<sup>7</sup> Barascain Jorge. "La Gestión de la empresa pública en México". México, CIDE/IPN. 1986. p. 97-98.

Por otra parte se plantea, que la estructura de la administración está constituida por la administración Pública Centralizada y administración Paraestatal. La primera esta conformada por la presidencia de la república, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República. La segunda esta compuesta por los Organismos descentralizados, las Empresas de Participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Seguros y Finanzas y los Fideicomisos.

La administración Pública Federal centralizada tiene como finalidad el prestar a la sociedad los servicios generales que corresponde al Estado proporcionar y la Administración paraestatal tiene como meta producir los bienes y servicios que son necesarios para el consumo de la población de bajos recursos.

La ley Orgánica de la Administración Pública federal en su artículo 45 señala que son organismos descentralizados aquellos que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio y que son creadas por la disposición del Congreso de la Unión o por el Ejecutivo Federal.

La referida ley, también define que son empresas de participación estatal mayorista aquellas que:

- a) El gobierno federal participa directa e indirectamente con el 50% o más del capital social.
- b) Que en su constitución se establezca una porción especial de capital que sólo puede ser suscrita por el Gobierno Federal.
- c) Que corresponda al Gobierno Federal nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directa u órgano de gobierno y al director general.
- d) Donde el Gobierno tenga la facultad de vetar acuerdos a la asamblea de accionistas, del consejo de administración, de la junta directiva u órgano de gobierno.

Dentro de las paraestatales existe el caso especial que son los fideicomisos que tanto por su número como por el volumen de recursos financieros con que operan, se definen como aquéllos que el gobierno federal, o alguna de las demás entidades paraestatales, constituyen y que cuentan con alguna estructura orgánica analógica a las otras entidades y

tienen comités técnicos. En estos fideicomisos la Secretaría de Programación y Presupuesto, fungirá como fideicomiso único de la Administración Pública Centralizada.

Por último resaltó, que la Administración de las empresas públicas se basa en el principio de la autoridad jerarquía que significa que cada elemento de la organización esta subordinado por el inmediato superior, este sistema administrativo esta fundamentado en el derecho, donde la racionalidad exige respeto a la norma, la cual está plasmada desde enero de 1977, con la promulgación de la ley orgánica de la Administración Pública Federal; asimismo se refuerza en mayo de 1986, con la promulgación de la ley de entidades paraestatales.

## **2.1 GENESIS Y DESARROLLO DE LA EMPRESA PUBLICA.**

Si bien es cierto, que desde la época colonial, se tenía la presencia de lo que hoy se denomina la empresa pública, (los estancos de la corona como el tabaco y el mercurio, constituían instrumentos del gobierno para allegarse recursos e influir sobre la orientación de la actividad económica) es a partir de 1917, con la formulación de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, cuando se le da forma al ideario nacional para que el estado participe en la economía y establezca sistemáticamente los medios para lograr el proyecto nacional.

La creación de las entidades paraestatales es un claro ejemplo de los objetivos económicos del estado para garantizar soberanía nacional y generar un marco de desarrollo económico para avanzar en una sociedad con más oportunidad de desarrollo. Esta nueva realidad normativa, junto con la parálisis económica que sufrió el país inmediatamente después del proceso revolucionario, exigieron crear empresas públicas para lograr los siguientes objetivos:<sup>9</sup>

- **Aumentar la estabilidad del sistema económico nacional y propiciar el desarrollo mediante la constitución de un sistema bancario comercial y de fomento eficiente (creación del Banco de México y otros bancos, como los de crédito agrícola y de fomento industrial).**

---

<sup>9</sup> Amparo Casar / Wilson Perez. "El Estado empresario en México: ¿Agotamiento o Renovación? México, Siglo XXI, 1988, p. 28.

- Conferir al estado la explotación de recursos estratégicos que garantizaran, a través de su control la soberanía nacional y la prestación directa de algunos servicios públicos (Petróleos Mexicanos y Comisión Federal de Electricidad por ejemplo).
- Atender campos en la actividad económica, que si bien no presentaban servicios estratégicos para la nación, constituían renglones que no siempre eran atendidos adecuadamente por el sector privado, debido a los elevados requisitos de inversión o a los largos periodos de maduración de la misma que hacían no atractivos los proyectos correspondientes para la iniciativa privada.
- El estado intervino en la economía de forma sustancial, creando la industria pesada nacional, siendo ejemplo de ello, empresas como Constructora Nacional de Camos de Ferrocarril, Siderúrgica Nacional, Diesel Nacional, Altos Hornos de México, Fertilizantes Mexicanos y los Astilleros, con dichas inversiones se logró una mayor integración de la Industria Mexicana.
- Rescatar empresas privadas que estaban en crisis financiera y salvaguardar así fuentes de empleo y producción, este fue el caso de múltiples estabilizaciones de empresas textiles, pesqueras y procesadoras de alimentos, entre otras.
- Alcanzar objetivos de bienestar social dirigidos a mejorar la situación de algunos sectores de la población o servir como instrumentos reguladores de mercado. Es el caso por ejemplo de la compañía nacional de subsistencia populares y de almacenes nacionales de depósito (CONASUPO).

Estos objetivos que se encuentran tras las decisiones de creación o adquisición de empresas, se han distribuidas igualmente a lo largo del periodo histórico que va de la etapa de la revolución armada a los 80's. Así, en distintos subperiodos posteriores a 1917, el estado ha subrayado la constitución o la absorción de distintos tipos de empresas.

En la década de los veinte, es decir cuando se inicia la construcción nacional, el foco principal de atención esta en la reordenación del sistema bancario, la integración física del país y el apoyo al desarrollo agrícola en este contexto, se crea el Banco de México, la comisión nacional de cambios y los bancos de crédito agrícola y de crédito ejidal.

En los años treinta, el estado inicia su intervención directa en la industria y el comercio buscando generar condiciones crediticias (creación del Banco Nacional del País) de suministros de insumos de uso generalizado (petróleos mexicanos y comisión federal de electricidad) y de regulación de actividades comerciales (Compañía exportadora e importadora S.A., productora e importadora de papel, S.A. etc.) que apoyaran la soberanía nacional (caso de la nacionalización del petróleo y de los ferrocarriles).

A partir de la década de los cuarenta, la intervención estatal mantiene el objetivo de fomentar la industrialización y el desarrollo agrícola. Desde entonces hasta 1960, se construyen empresas públicas fundamentales en la producción de insumos (Fertilizantes Mexicanos, Altos Hornos de México) o bienes de capital (Diesel Nacional, Siderúrgica Nacional, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril) al mismo tiempo se generaliza la incorporación de empresas privadas en quiebra.

En la década de los sesentas, las principales acciones se vinculan a la culminación de la nacionalización de la industria eléctrica, la incorporación de la mayoría de las empresas azucareras al dominio estatal, la ordenación del sistema de comercialización de básicos a través de la creación de la campaña de subsistencia popular y la continuación de la producción de nuevos insumos industriales (como el complejo de la siderurgia Lázaro Cárdenas - las truchas).

A partir de 1970, e énfasis radica en el impulso a actividades nuevas, en especial en áreas de importancia tecnológica (Instituto Mexicano del Petróleo, de Investigaciones Eléctricas, Siderúrgicas, Nucleares, etc.) y en la creación de empresas productoras de bienes de capital (en general bajo esquemas de conversión por ejemplo NKS y Clemex y de petroquímicos secundarios coadhesivos S.A., Polietileno y derivados, etc.).

### **2.3 LA CRISIS ECONOMICA DE 1982.**

En la historia económica del país, no había existido tan aguda como la de 1982, en ella se expresaron todas las contradicciones económicas inherentes al proceso de acumulación de capital, que se habían estado gestando a partir de la primera mitad de los 70's, y que reflejaba, la incapacidad de gestión económica del Estado Mexicano, para corregir los desequilibrios del sistema económico.

Hasta 1970, la estrategia económica, se caracterizó por la moderación del gasto público que servía de complemento a las inversiones privadas que impulsaban un crecimiento estable. Sin embargo, en la nueva coyuntura, el Estado tuvo que enfrentar las presiones inflacionarias, riesgos de rescisión y una inequitativa distribución de los beneficios económicos. La Política adoptada, consistió en una mayor intervención que se tradujo en crecimiento sin precedente del sector paraestatal y en una desmesurada expansión del gasto público.

Así a partir de 1971, se observa el agotamiento del ciclo de expansión industrial de los años sesenta. Esta desaceleración industrial da lugar al deterioro global que culmina en la crisis de 1976-1977. El descubrimiento y posterior explotación masiva de abundantes recursos petroleros, permitieron superar las restricciones de balanza de pagos y reiniciar a partir de 1978, un proceso de expansión económica.

Durante este periodo, la economía estuvo en función de la expansión del petróleo, este constituyó el eje central para diseñar la política económica, esto genero una vulnerabilidad de la economía nacional, debido a que no existió articulación con las cadenas de producción interna; en lugar de que el Estado aprovechara el auge del petróleo para fortalecer la actividad económica se le desplazó, con ello se demostró una deficiencia en la gestión económica.

Aunado la petrolización de la economía, la cual servía de sustento para el crecimiento de las empresas del sector público y privado, el Estado mexicano, tuvo necesidad de obtener mayores divisas para mantener las necesidades de crecimiento del gasto público, se dio de manera deficitario ya que los ingresos ordinarios (impuestos, productos, derechos, aprovechamiento e ingresos de la venta de bienes y servicios públicos) perdieron participación en el financiamiento del gasto.

La reducción, obedeció al acuerdo entre los sectores público y privado, en el sentido de mantener una carga fiscal ya que se suponía que con ello se estimularía la acumulación privada e impulsaría el crecimiento económico. Empero, el lugar de estimular la inversión privada, lo que ocurrió fue que se consumieron las ganancias, lo que limitó el crecimiento económico.

Otro de los elementos centrales para impulsar el crecimiento, lo constituyó el problema de la Deuda Externa, la cual se consideraba como el complemento del ahorro interno para lograr una mayor integración y ampliación de los presos productivos.

Así la idea fue utilizar un poco más de deuda para el desarrollo del proyecto petrolero, para que con los recursos que se generaran del mismo, se liquidara la deuda.

La estrategia de política económica, tuvo aceptación en la banca internacional quienes contaban con excedentes y estaban deseosos de colocarlos. A esto, se agrega que los Estados Unidos, querían impulsar desarrollos petroleros que rompieran con la estrategia de la OPEP.

Con la estrategia planteada, se pretendía finalmente lograr la denominada "Autosuficiencia financiera", a través de las exportaciones petroleras, esta cuestión se plasmó en el plan nacional de desarrollo industrial 1979 - 1982. En este plan industrial, los banqueros fincaban sus expectativas, las exportaciones estaban por arriba de lo esperado, se obtenían préstamos sin mayor problema y sin condiciones, todo iba bien; no obstante, debido a la euforia, no se detuvo en ningún momento a analizar racionalmente el uso de las divisas, se fomentaba el consumismo y la inversión externa con recursos prestados. La vulnerabilidad externa, se acrecentaba y cualquier baja de los ingresos externos tendría efectos negativos. Por otro lado, la economía estaba dolarizada de manera importante, ya que desde el principio de los setentas, se ampliaron las facilidades para depositar moneda extranjera en el país, con el fin de desestimular la salida de capital extranjero. Todo ello, incrementó los requerimientos de cobertura en dólares por parte del Banco Central; esta situación, introdujo elementos de inestabilidad, porque los pasivos de las empresas no sólo dependían de la expansión del mercado interno, sino del tipo de cambio.

Asimismo, el estado facilitó ampliamente divisas que elevaron sus pasivos en moneda extranjera; sin embargo, en el exterior, la sobrevaluación aumentó y el mercado petrolero se debilitó y empezó a caer el precio (como consecuencia de la estrategia de los países industriales del hidrocarburo).

Esto fue el inicio de la gran crisis económica de 1982, Clemente R. Duran, expresa "todo empezó a demurrarse, los flujos de divisas que garantizaban el servicio de la deuda externa se redujeron, y era cada vez más evidente la imposibilidad de mantener la paridad cambiaria. Los banqueros internacionales no retiraron su apoyo a México, pues todavía consideraban que las cosas podrían marchar adecuadamente. Sin embargo, las cosas no ocurrieron como se esperaba: la fuga de capitales se intensificó, y las autoridades la financiaron contratando mayor deuda, bajo el supuesto que al no presentar obstáculos a los ahorradores para mantener su



dinero, se mantendría la confianza. No comprendieron que la confianza se había perdido y que la única solución era establecer un rígido control cambiario. En consecuencia, al oponerse a esta solución, dejaron que el mercado profundizara la desestabilización financiera".<sup>9</sup>

De esta forma, al inicio de 1982 para controlar el proceso desestabilizado, se depreció el peso en casi 100% respecto al dólar, lo cual incrementó el costo financiero de las empresas, e incidió en una mayor destabilidad general, influyendo sobre la inflación.

Esta situación, se combinó con la reducción del crédito internacional, debido a la contracción de la liquidez, provocada por la caída del mercado petrolero y por la política de absorción de recursos internacionales desencadenado por el alza de las tasas de interés norteamericana.

En agosto de 1982, México, no pudo hacer frente a sus compromisos financieros, la fuga de capitales se intensificó y la destablización se agudizó. El estado mexicano, atacó la especulación, introduciendo el control cambiario y la nacionalización de la banca. Con ello, se racionalizó el uso de la divisa, pero quedó pendiente el problema de la deuda.

Ante la problemática descrita, el Gobierno aceptó firmar con el F.M.I. una carta de intención que afectaría su desarrollo futuro. Sin embargo, con la nacionalización de la Banca, al ya cuantioso número de entidades del Sector Público, se añadieron 56 instituciones bancarias y las empresas que de ellas dependían conformándose así un universo integrado por 1155 paraestatales.

## **2.4 LA POLITICA ECONOMICA NEOLIBERAL Y EL NUEVO PAPEL DEL ESTADO.**

Como resultado de la crisis de 1982, el Estado Mexicano, entra en una nueva fase de restructuración económica, que es encabezado por un equipo de economistas que tienen su base teórica principal, en el teórico Milton Friedman y la Escuela de Chicago; este equipo de promotores de la eficiencia capitalista que se forman en centros superiores de Estados Unidos (MITT OTTOGADD) llegan a México con un proyecto de restructuración, que tiene fuertes matices de política económica de corte neoliberal (contracción de demanda agregada, control del déficit fiscal por

<sup>9</sup> Ruiz, Clemente, et al. "México, Siglo XXI, 1987, pág. 194.

vuelta al mercado y c) la disminución del déficit externo que se debía traducir en una mayor apertura e integración internacional de la economía mexicana.

Para implementar las prioridades u objetivos, se consideran tres instrumentos de política: La política fiscal, cambiaria y salarial. J Ross<sup>11</sup>, las define de forma esquemática y plantea "que la política de gastos e ingresos públicos comprende tres medidas principales: a) La reducción del gasto público real, especialmente gasto de inversión y, más moderadamente, del gasto del consumo; b) un aumento sustancial del 10 al 15% de la tasa de impuesto al valor agregado, y c) la modificación radical de la política de precios y tarifas del sector público". El principal objetivo de estas medidas es el alcanzar una disminución del déficit del sector público.

Para el caso de la política cambiaria, además de lograr la estabilización del mercado cambiario, los objetivos de esta política consisten en disminuir el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos. Por último la política salarial se concibió muy restrictiva, reduciendo el grado de ajuste de los salarios nominales a la inflación pasada a niveles sin precedentes desde el período de la segunda guerra mundial, aunque se aumentó la frecuencia de las negociaciones de la tasa de salario mínimo.

La estrategia implementada por Miguel de la Madrid H. y luego Carlos Salinas de Gortari, fue un proyecto sistematizado con objetivos y estrategias que implicaban una ruptura con modalidades previas de gestión e intervención que implicaban una ruptura con modalidades previas de gestión e intervención estatal. La idea principal era la modernización del sistema económico de tal forma que este se adecuara a las nuevas circunstancias del desarrollo del capitalismo mundial, para lograrlo había que controlar las variables económicas básicas e ir avanzando en la erradicación de sobreproteccionismo del mercado interno y la práctica del exceso de subsidios a las empresas privadas, sobre todo cuando ese gasto excesivo era sustentado de manera deficitaria.

El proyecto de reestructuración partía del diagnóstico de que la crisis actual era consecuencia de profundos desequilibrios y que estos se podrían sanear sólo con grandes sacrificios, sin alargar más la cadena de crédito y el gasto público, sin embargo la estrategia económica, tuvo efectos antipopulares, debido a que como se ha descrito, dentro del ajuste económico se planteó el control salarial, el cual con la crisis económica, se

<sup>11</sup> Ross, Jaime. et al., "México ante la crisis", Siglo XXI, México, 1987. p. 145.

había deteriorado y ahora, tendría un control estricto que afectaría a la mayoría de la clase trabajadora.

En suma, M. Angel Rivera<sup>12</sup>, plantea como eje fundamental y de largo plazo de la política modernizadora, tres grandes objetivos:

- a) El restablecimiento de la rentabilidad del capital por medio de la recuperación de la eficiencia productiva.
- b) La eliminación de las distorsiones en la asignación y el uso de los recursos productivos creados por la sobre exploración y el agotamiento parcial del potencial dinámico del estado interventor tradicional; y
- c) El logro de una modalidad abierta de integración a la economía mundial para adecuar los costos de producción, los precios y las ganancias a las que prevalecen internacionalmente.

La nueva propuesta económica, de corte neoliberal, para enfrentar la crisis y posteriormente crecer de manera ordenada, significó una reforma del papel del Estado en la economía, que modificó y generó una nueva relación con la sociedad civil y con el mercado, naturalmente que el cambio estructural trajo un nuevo estilo de interpretación estatal que requirió formas diferentes de instrumentar el desarrollo económico. Sin embargo el nuevo planteamiento generó una distribución del ingreso más inequitativo y esto se reflejó en inconformidades de carácter social<sup>13</sup>, que resultaban incompatible con el nuevo esquema diseñado; pese a ello, la modernización, continuó en base a los lineamientos estratégicos ya definidos y que llegaron a tener éxito relativos.

<sup>12</sup> Rivera, Miguel Angel, "El Nuevo Capitalismo Mexicano," Era, México, 1992, p. 98.

<sup>13</sup> En 1988, se llevaron a cabo una de las elecciones federales de mayor polémica en la historia política mexicana. Carlos Salinas de Gortari, es electo presidente de la República Mexicana, pero con el peso de una gran movilización social en contra, encabezado por Cuauhtémoc Cárdenas, exprista, y ahora integrado a una fuerza opositora denominada Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional, que agrupaba fuerzas políticas de izquierda y centro político.

## **2.5 MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA.**

Uno de los aspectos esenciales de la reforma del estado para la restructuración económica, lo constituye la privatización de las empresas públicas. En México, se plantea de manera más clara a partir del gobierno de Salinas de Gortari, y se plasma en el plan nacional de desarrollo 1989 - 1994, donde se propone: "... se profundiza en la modernización de las entidades estratégicas y prioritarias, un claro criterio que evite confundir a las empresas públicas propiamente dichas con las entidades de servicio institucional, útiles para la prestación de servicios realizar las actividades promocionales y de investigación, cuya eficiencia y productividad no son siempre medible en términos de rentabilidad financiera".

Las entidades de servicio que cumplen una clara función social, la desarrollaran con la mayor eficiencia distinguiendo su fin de los resultados de sus operaciones, no así las empresas públicas, que por los tipos de bienes y servicios que producen, deberán sujetarse a criterios de rentabilidad y regirse de acuerdo con la competencia que impone el mercado, para su mejor desempeño y mas alta utilidad social.

Las empresas públicas, han sido y son uno de los instrumentos más efectivos con los que ha contado el estado mexicano, para lograr el cumplimiento de sus objetivos económicos y sociales. Si se ponderan aciertos y errores el balance de su actividad es, sin duda positiva para el desarrollo del país. Para que este balance se mantenga y acreciente, las entidades que no se reúnan las características de estrategias prioritarias, o de ambas, serán desincorporadas bajo los siguientes criterios:

- Se liquidarán o extinguirán entidades que ya cumplieron con sus objetivos, que carecen de viabilidad económica, o cuyas actividades conviene realizar por razones de mayor eficiencia en otras entidades paraestatales o dependencias del gobierno.
- Se fusionarán entidades para mejorar el uso de los recursos con la integración o complementación de procesos productivos, de comercialización y de gestión administrativa.
- Se transferirán a gobierno de los estados, empresas prioritarias de importancia regional o local vinculadas con sus programas de desarrollo y.

- Se venderán empresas que no son prioritarias, ni estratégicas y que, por sus condiciones de viabilidad económica, son susceptibles de ser adquiridas por los sectores social y privado.<sup>14</sup>

Independientemente de lo descrito, con el propósito de garantizar la reforma de las empresas públicas y para sustentarla jurídicamente en febrero de 1983, se reforman los artículos 25 y 28 constitucionales, estableciendo así las áreas en las cuales el estado intervendría de manera exclusiva, según lo establecido en el párrafo cuarto del artículo 28, en el cual dice: "No constituirán monopolios las funciones que el estado ejerza de manera exclusiva en las áreas estratégicas a las que se refiere este precepto: correos, telégrafos, radiotelegrafía y la comunicación vía satélite; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica, minerales radioactivos y las actividades que expresamente señalan las leyes que expida el congreso de la unión"<sup>15</sup>. Dentro de las reformas en este párrafo, resalta la supresión de los organismos descentralizados del gobierno federal como áreas estratégicas, esta modificación obedece a las nuevas reformas económicas, donde se contempla la desincorporación de entidades públicas; así pues, la reforma jurídica, fue condición para proceder con la nueva política económica neoliberal en el ámbito de la empresa pública, que había de conformar el nuevo papel del estado mexicano.

En función de lo descrito, el Estado Mexicano a partir de 1982, instrumentó el redimensionamiento del sector público, que no sólo implica vender empresas, sino que contempla otras alternativas adicionales: fusión, extinción, transferencia y liquidación.

La evolución anual del Sector Paraestatal durante el periodo 1982-1991. Se presentan a continuación:

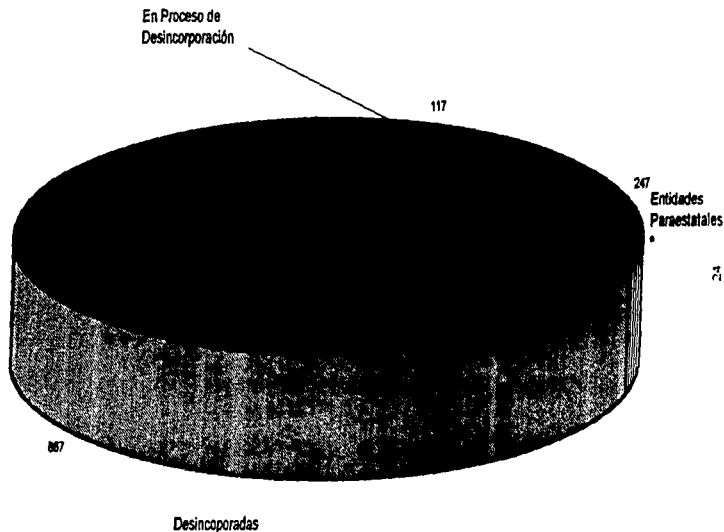
---

<sup>14</sup> Poder Ejecutivo Federal. "Plan Nacional de Desarrollo", S.S.P., México, 1989 pp. 89-90.

<sup>15</sup> "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", D.F., 1994.

Grafica 2.3

EVOLUCION DEL SECTOR PARAESTATAL DICIEMBRE 1982-OCTUBRE 1991



Fuente: Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento. oct. 1991, S.H.C.P., pág. 15  
Incluye entidades paraestatales integradas con propósito de bienestar social, como ejemplo: Agroasemex y el fideicomiso de casa propia.

A medida que el proceso de desincorporación ha avanzado la estructura del Sector Público se ha modificado, prestando una reducción gradual pero sostenida.

En el siguiente cuadro se presentan las cifras correspondientes a esta composición: organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria, fideicomisos públicos, y participación estatal minoritaria.

**CUADRO 2.2**  
**Evolución del Sector Paraestatal**  
**Diciembre de 1982 - octubre de 1991.**

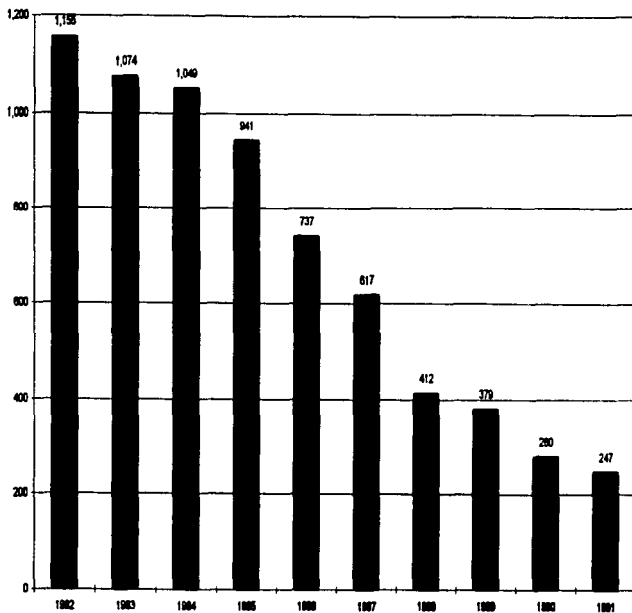
	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Organismos descentralizados	102	97	85	98	94	94	89	88	82	79
Empresas de participación mayorista	744	700	703	629	528	437	252	229	147	123
Fideicomisos públicos	231	199	173	147	108	83	71	62	51	45
Empresas de participación Minoritaria	78	78	69	7	3	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1155</b>	<b>1074</b>	<b>1049</b>	<b>941</b>	<b>737</b>	<b>617</b>	<b>412</b>	<b>379</b>	<b>280</b>	<b>247</b>

Fuente: El proceso de enajenación de entidades paraestatales, oct. 1991, S.H.C.P. pág. 13.

Como resultado del proceso de reforma de la presencia del Estado en la Economía, a octubre de 1991, se contaba con 247 entidades paraestatales, la disminución es considerable si se toma en cuenta que en 1982 existían más de mil cien entidades (ver cuadro).

TOTAL DE  
ENTIDADES

GRAFICA 2.1  
EVOLUCION ANUAL DEL SECTOR PARAESTATAL  
DICIEMBRE 1982-OCTUBRE 1991.



Fuente: El proceso de enajenación de entidades paraestatales oct. 1991, S.H.C.P. pág. 12.



Como se observa durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, la privatización se opera de manera más intensa y se puede señalar que los elementos básicos que se utilizan para dicho proceso, giran en torno a tres vertientes fundamentales:

1. Que el proceso de privatización es un instrumento de política económica para sanear las finanzas y reorientar el gasto público.
2. Que para desincorporar las empresas públicas, debe escogerse generalmente la vía de venta y es conveniente empezar por empresas pequeñas para adquirir experiencia y,
3. Hay que reducir el tiempo de proceso de venta, para evitar incertidumbre entre el personal; una vez que se adquirió experiencia con la venta de empresas chicas hay que vender las de mayor tamaño y complejidad, y a todas las operaciones, hay que darles seguimiento completo, empezando por el saneamiento financiero y concluyendo hasta con la ejecución de la venta.

Sin embargo, según palabras de Jacques Roguzinsk, jefe de la unidad de desincorporación de la S.H.C.P. "La inversión extranjera ha sido muy escasa en este proceso. Podemos, afirmar que más del 95% de las empresas vendidas han permanecido en manos de mexicanos. En algunos casos hay participación minoritaria de extranjeros y solamente el 5% de las empresas vendidas hay participación extranjera mayoritaria".<sup>16</sup>

Finalmente, el rendimiento del sector público, como estrategia de impulso al cambio estructural, se concibió como un factor que puede ayudar a la superación de la crisis económica a condición de que se redefinan sus funciones. Este proceso implica la instrumentación de diversas posibilidades: disolver, liquidar, extinguir y transferir a los estados y municipios, así como enajenar la participación estatal o fusionar las entidades paraestatales no estrategias ni prioritarias.

---

<sup>16</sup> Gazca, José, "Privatizar Instrumento de Política Económica y no un fin por sí mismo", Revista Época, Noviembre 1988. P. 23.

## **CAPITULO III**

### **CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA DE LOS FERTILIZANTES.**

#### **3.1 IMPORTANCIA ECONOMICA DE LA INDUSTRIA.**

Dentro del contexto nacional, la industria de los fertilizantes es una rama estratégica, ya que por su ubicación en las cadenas y procesos productivos, se vincula a la planta industrial del país contribuyendo a su vez, al incremento en la productividad agrícola. De esa forma, fertilizantes mexicanos, orienta su actividad fundamental en función de compromiso social de primer orden, que consiste en satisfacer integralmente las necesidades de fertilizantes en el campo mexicano.

La industria de los fertilizantes, ha constituido para el estado mexicano, una estrategia para el desarrollo nacional, ya que apoya de manera sustancial el crecimiento de las industrias extractivas y petroquímicas y al dotar de insumos básicos al agro mexicano, contribuye a lograr a una sociedad con mayores oportunidades de desarrollo.

Los fertilizantes son insumos agrícolas, que aportan rendimientos en la producción del agro y el análisis de su oferta y demanda, producción, distribución, consumo y variación de precios, son elementos esenciales para entender la dinámica del sector y su vinculación con el sector agrícola. En relación a la producción de los fertilizantes, se clasifican en dos grandes grupos, los orgánicos e inorgánicos o químicos.

Dentro de los primeros, se tiene a los de origen animal, como el estiércol, que es el abono empleado desde las épocas más remotas, y los de origen vegetal, como la composta, la turba y las leguminosas.

En México Fertimex (Fertilizantes de México), ha sido desde 1978, la responsable de producir gran parte del segundo grupo de fertilizantes químicos, que son sustancias que contienen uno o más de los nutrientes que requieren las plantas para su desarrollo, en forma concentrada y fácilmente solubles en agua.

"Los nutrientes fundamentales son: Nitrógeno (N), que forma parte de las proteínas; Fósforo (P), que da energía a las semillas y Potasio (K), que aumenta el contenido de azúcares en los frutos y de almidones en las semillas. Según el nutrientes que contienen, los fertilizantes químicos se

clasifican en nitrogenados, fosfatos y potasicos. Los fertilizantes simples contienen sólo uno de los nutrientes mencionados, mientras que en los complejos o fórmulas hay cuando menos dos. Los complejos NPK, con tienen los tres nutrientes. Por la concentración de nutrientes que contienen los fertilizantes se clasifican como de baja y de alta concentración.

Las mayores deficiencias de nutrientes que presentan los suelos agrícolas de México, son de Nitrógeno en menor grado de fósforo y aún más pequeña de potasio. Por esta razón, la mayor proporción de los fertilizantes elaborados por Fertimex, corresponde a los nitrogenados (73% en 1987), el segundo lugar, es ocupado por los fosforados (25% en ese mismo año), y el tercero por los potasicos (2% en ese periodo).

A su vez, los fertilizantes nitrogenados se dividen en nítricos, amoniacales y la urea. Entre los primeros, tenemos nitrato de amonio, nitrato de sodio, nitrato de calcio y nitrato de potasio, de los cuales Fertimex, solo produce nitrato de amonio. Entre los amoniacales, se cuenta el sulfato de amonio, que es el primer fertilizante químico que se produjo en México; y ocupa el primer lugar en el volumen de ventas internas (32.5% en 1987); el cloruro de amonia, que no lo produce Fertimex; el amoniaco anhidro, que ocupo 7% de las ventas realizadas por la empresa en el interior del país en el citado año; las soluciones amoniacales, y la urea, que ocupo el segundo lugar en venta por productos en 1987, al corresponderle 27.89% del total de los fertilizantes comercializados en el país.

Entre los fertilizantes fosfatados, tenemos superfosfato triple, superfosfato simple, fosfato diamoniaco, fosfato no amoniaco y fosfato de calcio.

Los dos últimos, no forman parte de la producción de Fertimex. Por último entre los fertilizantes potasicos se cuentan, el cloruro de potasio, el sulfato de potasio y el nitrato de potasio. Cabe aclarar, que esta empresa, produce también insecticidas y otros productos químicos para uso industrial, pero representa una proporción menor (6%).

México, cuenta con abundancia de las materias primas que se requieran para la elaboración de fertilizantes nitrogenados especialmente gas natural y azufre; pero tiene que importar una parte de la roca fosfórica que se utiliza en la elaboración de los fertilizantes fosfatados, y el cloruro de potasio para los potasicos.

Con estas materia primas, se elaboran los productos intermedios (amoníaco, ácido nítrico, ácido sulfúrico, y ácido fosfórico) que luego son transformados en productos fertilizantes.<sup>17</sup>

En México la producción de los nutrientes señalados, constituyen insumos de gran importancia para el desarrollo del capitalismo en la agricultura, ya que junto con la tecnificación y semillas mejoradas, dotan de mayor productividad los productos agrícolas, ampliando el proceso acumulativo en el campo.

Naturalmente, que el impulso de la industria de los fertilizantes, varía históricamente en función de las necesidades del estado mexicano y de la estrategia que diseñen para la política de desarrollo del presidente en turno, por tal motivo, la industria se desarrolla bajo el contexto de la economía nacional y sus diversos problemas y soluciones, se encuentran dentro de la operación de las políticas económicas implementadas, cuestión que se irá abordando más adelante.

### **3.2 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE FERTIMEX.**

Para el análisis de la industria de los fertilizantes en México, distinguiremos en este capítulo cuatro periodos que expresan nitidamente el origen, evolución y tipo de propiedad de la industria referida.

#### **a) Período preindustrial y desarrollo de guanos y fertilizantes en México 1940 - 1958.**

En materia de fertilizantes la acción del Estado Mexicano, se concentra en la actual Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su Art. 27 constitucional señala: "La propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del Territorio Nacional, corresponden originalmente a la Nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellos a los particulares, constituyendo propiedad privada. La expropiación sólo podrá hacerse por causa de utilidad pública y mediante la indemnización.

La Nación tendrá en todo tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada de las modalidades que dicte el interés público, así como el regular,

<sup>17</sup> Rueda, Isabel. "La Industria de los Fertilizantes en México", México, UNAM, 1991. P. 16.

en beneficio social, el aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de apropiación, con objeto de hacer una distribución equitativa de la riqueza pública, cuidar de su conservación, lograr el desarrollo equilibrado del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural y urbana.

Corresponde a la Nación el dominio de todos los recursos naturales de la plataforma continental y los zócalos submarinos de las islas; de todos los minerales o sustancias que en vetas, mantos, masas o yacimientos constituyan depósitos cuya naturaleza sea distinta de los terrenos, tales como los minerales de los que extraigan metales y metaloides, utilizados en la industria; los yacimientos de piedras preciosas, de sal de gema y las salinas formadas directamente por las aguas marinas; los productos derivados de las rocas, cuando su explotación necesite trabajos subterráneos; los yacimientos minerales y orgánicos de materias susceptibles de ser utilizadas como fertilizantes...

Pero mientras así se plasmaba en la constitución, los decretos posteriores a 1917 y anteriores a 1925 otorgaban la explotación del guano a particulares y en algunos casos a los militares de la misma Revolución.

El precedente inicial del Estado Mexicano, en materia de fertilizantes, para el beneficio social, se establece el 23 de abril de 1931 con la primera legislación sobre abonos. Con anterioridad a esta fecha, el Estado operó como promotor y comerciante de ingresos fiscales en la explotación de guanos, en su mayoría destinados a los mercados exteriores. A partir del decreto en cuestión se reconoce el "uso de abonos como uno de los factores fundamentales para reducir el costo de la producción del suelo, la causa de mayor ocurrencia de productos agrícolas en los mercados mundiales y la necesidad de popularizar en México su consumo para igualar los rendimientos internos en los internacionales".<sup>18</sup>

Sin embargo, es hasta el 19 de mayo de 1937, ya con Lázaro Cárdenas, en la Presidencia, cuando se establece la veda general y absoluta de la explotación del guano, de los huevos de las aves guaneras y la caza de estas especies, a consecuencia de la fuerte especulación comercial, de la protección de los recursos y el antecedente protector al consumo, el Gobierno Cardenista, aporta la base decisiva a la etapa moderna en la Industria de los Fertilizantes en México. El 17 de noviembre de 1937, por Acuerdo Presidencial, se crea la Comisión Nacional, para el estudio y fomento de la utilización de Fertilizantes Nacionales, formada por

<sup>18</sup> Gracia, Jesús, et al., "Estado y fertilizantes (1759-1948)" México SEMIP, F.C.E., 1988 p. 174.

representación de la Secretaría de Economía Nacional, el Departamento forestal y de caza y pesca, el Departamento de Salubridad Pública y Departamento Agrario sus funciones eran: localización, fomento y distribución de los Fertilizantes de origen Nacional por medio de cooperativas obreras y campesinas, control de composición y por último exportación en caso de excedentes.

Las conclusiones recomendaron la creación de un organismo descentralizado y autónomo en funciones excluidas en la tarea de fertilizantes y con la participación del Gobierno Federal como accionista junta con el capital productivo.

Con el Gobierno de Ávila Camacho, en la primera unidad de los años cuarenta elevar la productividad en la agricultura constituía una prioridad de su plan de Gobierno; pero a diferencia de su antecesor ya no encaminó su Política a mejorar las condiciones económicas y sociales de los trabajadores y a favorecer la participación de los ejidatarios comuneros, sino a fortalecer el desarrollo de un sector empresarial en la agricultura, que a su vez sirviera como palanca para el proceso de industrialización sustitutiva de importaciones.

Cabe recordar que al inicio de los 40's la fertilización en la agricultura mexicana y la producción nacional de fertilizantes eran muy reducidas.

"En 1941 la producción nacional de fertilizantes, alcanzó 23400 toneladas (2800 de sulfato de amonio, 3500 de superfosfato, 4600 harina de hueso y 12500 de fórmulas) y se importaron 22119 toneladas. Así el consumo interno ascendió a 45519 toneladas, según datos del censo en 1940 sólo se utilizaban abonos en 3.7% de la superficie cosechaba; es decir sólo beneficiaba con abonos más 285 mil hectáreas.

A pesar de la Reforma Agraria Cardenista, (que repartió entre 810 mil campesinos más de 20 millones de hectáreas) había apoyado el aumento de la producción y productividad agrícola mediante créditos, maquinaria agrícola y ayuda técnica la productividad en el agro seguía siendo muy baja".<sup>19</sup>

Finalmente, el 10 de junio de 1943, el Presidente M. Ávila Camacho, firma el Primer Decreto que declara zona guanenera desde el litoral del territorio Norte de la Baja California, hasta el puerto de Acapulco, Islas adyacentes y de Revillagigedo. La Empresa Guanos y Fertilizantes de

---

<sup>19</sup> Isabel Ruedas, op. cit. PP. 34.

México S.A.; se formalizó ante Notario No. 172, fojas 301 y capital social de \$10,000 representado por 10,000 acciones de las cuales 4892 fueron suscritas por Nacional Financiera. El consejo de Administración, dictado en el Art. 8º estuvo integrado como sigue: Antonio Espinoza Monteros, Propietario, Enrique Sarro, Suplente, Manuel J. Zepeda, 2º Vocal, Germán García Lozano, Suplente Miguel Sánchez de Tagle, 3º Vocal, José Farrel, Suplente, Raúl Bailleres, 4º Vocal, Francisco K. Santacruz, Suplente, Constantino Pérez Duarte, 5º Vocal, Enrique Asunsolo, Suplente.

El objeto de la empresa: la explotación, producción, venta de guanos y Fertilizantes la producción de elementos industriales para la agricultura y la distribución y venta de los mismos.

Los fertilizantes en el país durante 1944, se muestra en las cifras siguientes:

**CUADRO 3.1**

Producto	Consumo	Producción	Importación	% de Importación
Nitrato de Sodio (Chileno)	12700	-	12700	100
Sulfato de Amonio	6000	3500	2400	40
Fosfatados	9100	4100	-	-
Harina de hueso	3000	3000	-	-
Guanos de aves marinas	1200	1200	-	-
Sales potásicas	500	-	500	100
	<u>27500</u>	<u>11800</u>	<u>15600</u>	<u>56.73</u>

Fuente: Carlos H. Benítez, Memorandum formulada por Guanos y Fertilizantes de México, S.A., relacionados con la Industria de los Fertilizantes en México y los problemas de fertilización que tiene ante sí la agricultura Nacional (sin fecha) AGN, Fondo Gonzalo Nobles.

La idea de Guanos y Fertilizantes fue establecer una Industria de guano de aves marinas en exclusiva, se tenía la expectativa de alcanzar producciones semejantes a la del Perú, así la Comisión Nacional de Fertilizantes por conducto de Alfonso Romero, expresaba "Se suponía que las explotaciones de guano alcanzarían una cifra de 1200 toneladas anuales y se podían aumentar hasta 200,000 toneladas de explotación anual. Sin embargo, la recolección de Guano, en el primer año, la explotación llegó alrededor de 1500 toneladas, cifra que se consideró como la determinada posible".

En efecto, se olvidó que las condiciones climáticas de Perú y la alimentación de sus aves a base de anchoveta condicionaban un medio diferente al de las costas mexicanas. La precipitación pluvial, escasa de los depósitos peruanos, ocasiona un guano con mayor concentración de sales, por la ausencia del lavado natural, así también la composición del guano es diferente por al alimentación peculiar.

La presencia de técnicas peruanos en México, como señala A. Romero, influyó en las decisiones de centrar las actividades de Política sobre fertilizantes en el guano de aves marinas, las propiedades de fertilizantes del guano y su consumo, fueron superados por los nitratos naturales que encontraron demanda intensiva en el mundo en los años de 1840; un siglo después en México Guanos y Fertilizantes, hace de la explotación de guano su actividad principal, cuando en los mercados de mayor consumo la industria del amoniaco sintético y sus derivados marcaba su relevancia muy por arriba de los fertilizantes naturales.

Los planes de instauración en México, de la industria de amoniaco se venían estudiando desde 1937. Necesariamente la consolidación de esta industria requería como etapa previa la expropiación petrolera.

En 1946, la Chemical Construcción Corporation, envió un informe a guanos y fertilizantes y a la Nacional Financiera, donde puntualizaba la existencia de varios planes para el establecimiento de la industria de los fertilizantes nitrogenados en México a partir del nitrógeno atmosférico; sin embargo, las opciones eran difíciles considerando la oferta limitada de electricidad la baja de reserva de coque y la dificultad de transporte de fertilizantes a las zonas de consumo, en el caso del uso natural del gas natural, desperdiciando entonces, hacían de los proyectos modernos del amoniaco un paso difícil de dar.

El panorama con los programas de Petróleos Mexicanos, para enviar por gasoducto a la ciudad de México el gas desperdiciado en Poza Rica, como combustible industrial, el contenido de azufre de este gas, inconveniente para muchas operaciones, resultó ser una cualidad adicional para fabricar ácido sulfúrico y obtener sulfato de amonio como fertilizantes.

La disponibilidad de gas, además de materia prima para la síntesis de amoniaco resolvía las necesidades de combustible para la generación de vapor y la obtención de la energía eléctrica.



En 1945 el Banco de México, encomendaba a otra Empresa extranjera La Ford, Bancon and David Inc, ingenieros consultores de New York, un estudio para la industria química pesada en México, que precisaba "la construcción de una planta de sulfato de amonio, con una capacidad de 250 toneladas métricas por día, en la ciudad de México o en sus cercanías, plantas que deben contar con las instalaciones necesarias para fabricar ácido sulfúrico. La planta instalada deberá comprender también una unidad para la producción de 658 toneladas métricas de amoniaco por día o sea 23700 toneladas por año, así como los gasógenos y el equipo necesario suficiente para la producción del nitrógeno necesario"<sup>20</sup> de estudio proporciona una visión integral de la industria química en México y sus posibilidades de instauración de esta década.

La situación de los fertilizantes en 1948, se encontraba constituido por las siguientes empresas:

*El Centro Importador, S.A.*, establecida en 1938, subsidiaria de Crédito Minero y Mercantil, encargado de importar nitrato de chileno y super fosfato. *Fertilizantes de México, S.A.*, en Torreón, con una planta de superfosfato con dependencia del suministro de ácido sulfúrico a precios elevados. Comercial de Guadalajara S.A., dedica a la importación de maquinaria agrícola y ocasionalmente sulfato de amonio, *fertilizantes del Norte S.A.*, en Monterrey N.L., en ventas de fertilizantes para cítricos en el estado, *Fertilizantes y Empaques de Algodón S.A.*, en Torreón Coahuila, que tenía la representación del nitrato chileno en el norte del país y ya liquidada por esos años, *Fertilizantes, S.A.*, en la Ciudad de México, con una pequeña planta para la elaboración de harina de hueso, cola y grasa. Esta última, tal vez, fue originalmente en 1944, *Fertilizantes e Insecticidas S.A.*

La aparición de Guanos y Fertilizantes S.A., trajo consigo el ingreso a capacidades más realistas, aunque no suficientes, dentro de un ambiente industrial incipiente, mayoritariamente preindustrial y oprimido por la importación. Su inicio a base de materiales ya superados y de escasa demanda responde a un estado nulo de soporte de la industria del país y el abandono de otras opciones que como en el caso de la minería podrían haber abastecido con subproductos a la industria de los fertilizantes.

El proyecto para la fabricación de sulfato de amonio, finalmente se concreto en la opción de síntesis del amoniaco mediante gas natural y ácido sulfúrico a partir de azufre nativo.

<sup>20</sup> Gracia, Jesús, et al., "Estado y fertilizantes (1759-1948), México, SEMIP, F.C.E. 198.P. 130.

El 15 de octubre de 1948, se expidió en segundo decreto que modificó las bases naturales de la Constitución de la Empresa Guano y Fertilizantes, para ampliar sus funciones a la compra venta, fabricación, importación y exportación de los fertilizantes químicos y sintéticos y de toda clase de productos susceptibles de utilizar en la industria de los fertilizantes. Así también, fijó las bases para la instauración de la nueva planta en las cercanías de la Ciudad de México, que aprovechará el azufre y gas natural proveniente de Poza Rica, Ver.

Cuando se expidió este segundo decreto, en San Luis Potosí, ya había encontrado en operación en marzo de 1947, una planta de superfosfato simple de calcio con una producción de 62500 toneladas anuales, contando con una fábrica de ácido sulfúrico para abastecerla de este insumo. La producción de esta planta fue superada por la Unidad Cuautitlán, que fue resultado de los proyectos precedentes de la Chemical Construction, la Unidad Cuautitlán, se inauguró en mayo de 1951, constituyéndose en la Primera en su género en América Latina, la planeación, construcción y arranque estuvieron a cargo de la Compañía Estadounidense Chemico, con las siguientes composiciones tecnológicas: La planta de amoniaco anhidro mediante el proceso Haber Bosh, modificado por Nitrógeno Engineering Corporation; el ácido sulfúrico con el Proceso de Mousanto y la de Sulfato de amoniaco con el Proceso de Chemico.

El Proyecto Cuautitlán, contó con asistencia técnica del país y empresas patrocinadas. Con esta etapa, México ingresaba a la producción sintética de fertilizantes y fundaba la planta química más moderna del país. el salto tecnológico de creación de superfosfato y la síntesis de amoniaco, se logró en menos de una década dejando atrás los proyectos de asociar la producción de fertilizantes a la industria carbonera y metalúrgica, en donde la participación tecnológica nacional, tendría una mayor composición y la ventaja adicional de una mejor distribución regional de fertilizantes.

A partir de 1951, con la modificación jurídica de guanos y fertilizantes, se entre de lleno al periodo inicial de la industria de los fertilizantes químicos donde se fabrican fertilizantes sólidos de baja concentración (sulfato de amonio y superfosfato simple, los más utilizados en la época) en San Luis Potosí y en Cuautitlán México.

En suma como mencionó Isabel Rueda, "en 1953 la capacidad total de producción de fertilizantes químicos de Guanemex, incluyendo la planta de San Luis Potosí, llegó a 283 mil toneladas anuales, capacidad que no fue aumentada hasta 1958. La producción nacional de nutrientes que en 1950,

era de sólo 4.2 millones de toneladas aumento a 11.5 miles de toneladas en 1951 y de este año a 1958, se incrementó a una tasa anual media de 24.5%. Sin embargo, en esos años el consumo aumentó a una tasa media de 30.8% anual, por lo que las importaciones se elevaron de 8.2 miles de toneladas en 1951 a 76.7% miles en 1958".<sup>21</sup>

**CUADRO 3.2**

Producto	Rendimiento (KG/HA)			Incremento anual medio por ciento	
	1943	1958	1965	1943-1958	1958-1965
Maíz	587	828	1090	2.3	4.0
Frijol	225	378	430	3.5	1.9
Trigo	714	1592	2486	5.5	6.5
Algodón Pluma	286	512	695	4	4.5
Café de azúcar (Ton. por ha.)	49	62	60	1.6	-0.5
Café	388	430	558	0.7	3.8

Fuente: Calculado en datos de Sergio Reyes Osorio, Rodolfo Stavenhagen, et al. Estructura Agraria y Desarrollo Agrícola en México, F.C.E. 1974 p.p. 152-163.

Si bien es cierto, que los mayores rendimientos no obedecen únicamente al incremento de la fertilización, sino al aumento de la superficie irrigada, empleo de maquinaria agrícola, utilización de semilla mejorada y toda la tecnificación de la agricultura mexicana en la denominada época del milagro agrícola (1946-1965), la fertilización es uno de los insumos agrícolas que ocupan el primer lugar.

Empero, es este periodo los fertilizantes emergen como insumo principal, debido a la combinación de los novísimos paquetes tecnológicos que contenía la Revolución verde<sup>22</sup>, de esa forma las tierras que disponían adecuada provisión de agua, sea de riego, de lluvia o de humedad capilar el uso de fertilizantes elevaban significativamente los rendimientos, incluso sin introducir cambios tecnológicos, al incorporar la genética vegetal moderna contenida en la revolución verde, los cultivos comienzan a incrementarse a

<sup>21</sup> Isabel Ruedas, op. cit. p.p. 32.

<sup>22</sup> "La revolución verde, es la introducción de un paquete determinado de prácticas e insumos (como la utilización de semillas mejoradas, la aplicación de fertilizantes químicos, insecticidas, herbicidas y la cuidadosa regulación del agua necesaria para explotar el potencial de elevados rendimientos de que dota mediante la investigación genética a las nuevas variedades de granos alimenticios".

Cynthia Hewitt de Alcántara, La modernización de la Agricultura mexicana. 1940 - 1970, Ed. siglo XXI, Méx. 1978.

rítmos mayores. No es casual que en esa etapa crece el consumo interno de fertilizantes. De hecho, se da una relación casual entre el desarrollo de la fertilización química y el aumento de los rendimientos del suelo.

En México, los fertilizantes químicos a partir de los años cincuenta presentan un incremento extensivo (ampliación de las áreas fertilizadas) e intensivo (mayor cantidad de nutrientes por hectáreas fertilizadas) a ritmos sin precedentes en la historia nacional).

Los paquetes tecnológicos de la revolución verde eran impulsados por un sector de empresarios agrícolas, que a partir de los 40's, inician un proceso de acumulación en el campo y tienen buenas tierras de temporal, con extensiones que se benefician del crédito privado y oficial e implementan fertilizantes y adelanto tecnológico, por ello obtienen mayores rendimientos en sus cultivos y hacen más rentables para el mercado interno o para la exportación.

Esta demanda creciente, empujó al gobierno a partir de la segunda mitad de los cincuenta, a la necesidad de importar crecientes volúmenes de fertilizantes y en consecuencia a tener la necesidad de invitar a la iniciativa privada a colaborar para abastecer una demanda creciente a tasas muy elevadas.<sup>23</sup>

#### b) La empresa privada en los fertilizantes 1959 - 1964.

Como se apuntaba en el apartado precedente, el ensanchamiento de la demanda a mitad de los 50's, se incrementó, y la invitación del gobierno a la inversión privada fue sin limitaciones y las plantas de la iniciativa privada entre 1959 y 1964, se instalaron donde les pareció conveniente a los inversionistas. Por su parte, la Empresa Estatal también, instaló las plantas que consideró convenientes en otras localidades.

Fue así como la industria de fertilizantes nació sin obedecer a un plan conjunto lo cual trajo posteriormente, problemas que han sido difícil de resolver; sin embargo, en este periodo se diversificó la oferta hacia productos de alta concentración (nitrato de amonio, urea, fosfato dramónico, etc.) y se apoyó el desenvolvimiento de la revolución verde con una creciente disponibilidad de nutrientes; no obstante, también se originó una

<sup>23</sup> "En 1950 el consumo interno de nutrientes industriales (nitrógeno, N; fósforo; P 20's y potasio: K20) ascendía apenas a 11843 toneladas. Al término de esa década el consumo se había elevado a 121603 toneladas (1959)" José Luis Calva Tellez, La economía agrícola mexicana, y el consumo nacional de fertilizantes. I.I.E. UNAM PP. 47.

**dispersión de la tecnología de fabricación de productos y cierta anarquía en los procesos de comercialización.**

Considerando que las expectativas de ganancias eran atractivas entre 1959-1964 entraron en operación las plantas creadas por los inversionistas privados (ver cuadro 3.3).

**CUADRO 3.3**

Año	Empresa	Producto
1959	Fertilizantes de Mondlova	Nitrato de amonio y complejos NPK
1961	Fertilizantes del Itsmo (Minatitlán, Ver).	Nitrato de amonio
1962	Fertilizantes del Itsmo (Minatitlán, Ver).	Urea y complejos NPK
	Fertilizantes Delta	Sulfato de amonio

Fuente: Se construyó con cifras de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Dirección General de Industria Básica Paraestatal, Problemas y perspectivas de desarrollo de la Industria de los Fertilizantes, México 1982 pág. 12

Como se observa, "las empresas privadas orientaron fundamentalmente a producir fertilizantes de alta concentración (nitrato de amonio, urea y complejos NPK). Mientras que entre 1959 y 1961 Guanamax, construyó una nueva unidad en Coatzacoalcos Ver; para producir superfosfato triple (que posteriormente se transformó en planta de sulfato de amonio que entró en operación en 1966)".<sup>24</sup>

Con estas nuevas instalaciones, la capacidad total de producción de fertilizantes aumentó a 704 mil toneladas en 1964 (371 mil de las empresas privadas y 333 mil de la estatal).

La producción de fertilizantes se incrementó a 686 mil toneladas en 1965, cifra que llega a 767 mil, si consideramos a 81 mil toneladas de amoniaco de aplicación directa cuya producción está a cargo de Pemex. La elaboración anual de nutrientes se incrementó a una tasa media anual de 27% de 1958 a 1965, y como el consumo en estos años aumentó a un ritmo de 13% anual medio, los déficit y las importaciones se pudieron reducir, como se ven en el siguiente cuadro:

<sup>24</sup> Montaña Eduardo, et al., "La oferta de fertilizantes (1759-1948)", México, SEMIP, F.C.E. 1988. PP. 248-249.

**CUADRO 3.4**

	Miles de toneladas			Aumento anual	Medio (%)
	1951	1955	1965	1951 - 1955	1955 - 1965
Producción	12	53	285	24	27
Consumo	20	130	310	31	13
Déficit	(8)	(77)	(24)	38	-15

Fuente: Isabel Ruedas Peiro.  
La Industria de los Fertilizantes en México  
IIE, UNAM  
pag. 35

Vale destacar, que la producción de fertilizantes se orientó a las zonas agrícolas de alta rentabilidad y la comercialización estaba a cargo de comisionistas privados y con precios diferentes en las distintas regiones.

Por otro lado, mientras que la empresa estatal, tenía como objetivo producir y vender fertilizantes para incrementar la productividad en el agro, la empresa privada tenía como meta fundamental la ganancia, por ello se crearon para satisfacer la demanda de los grandes productores agrícolas.

Esta forma mixta de propiedad en términos de resultados productivos fue adecuada porque coincidió con el avance de la revolución verde e incrementó la productividad agrícola, en 30% medio anual. Empero, el problema que se vislumbra en este periodo es la forma anárquica en que se constituyeron.

Asimismo, el estado mexicano, no implementó una política de precios en los productos y del componente de los mismos, de tal modo que estimulara ambas formas de propiedad y no generará lo que finalmente concluyó, una especulación de precios y la necesidad de que el estado, con el propósito de aumentar la fertilización en el campo y dar un mayor y más oportuno suministro de nutriente, lo llevará a iniciar a partir de 1965 la compra e incorporación de la empresa privada y la integración y expansión de esta industria.

c) El estado como propietario de la industria de los fertilizantes 1965-1977.

Hacia mediados de los sesentas, el "milagro agrícola mexicano", se desbordó en crisis que se reflejaba en una sobreproducción, (es decir, la oferta agrícola era superior a la demanda interna y en una caída de los precios internacionales motivada por la sobreoferta en el mercado mundial) que afectaron a importantes ramas de la agricultura nacional (trigo, maíz algodón, azúcar, etc.) este fenómeno enfrió al estado mexicano hacia una política agrícola recesiva, que implicó el deterioro constante de los precios reales de garantía de los principales productos agrícolas básicos.

Empero, la larga recesión de 1966-1976 no significó un freno al proceso acelerado de transformación tecnológica de la agricultura mexicana, que inició su desarrollo después de la posguerra; por el contrario, la respuesta del aparato productivo a las condiciones de crisis ha sido la ininterrumpida tecnificación de las explotaciones. Así las ramas de agricultura afectada por la sobreproducción de la segunda mitad de los sesentas, resistieron la disminución de los precios reales de sus productos, pero la recesión agrícola lejos de detener la tecnificación del campo, le imprimió un poderoso impulso aceleró la modernización de la agricultura.

En este contexto del Estado Mexicano, participa en la producción y comercialización de los fertilizantes influyendo de forma relevante al principio y más tarde en un monopolista que determina los precios del mercado de las materias fertilizantes. De este modo, el Estado, ha podido articular una política de bajos precios internos de los nutrientes, ha podido articular una política de bajos precios internos de los nutrientes (que llegaron a ser en algunos años inferiores a los del mercado mundial) los cuales tienden a estimular sensiblemente el consumo interno de los fertilizantes a la vez que sirvieron para inducir la integración de la industria en manos del estado, ya que los actuales precios de venta resultarían incosteables para la industria privada.

Aunado a lo descrito, existieron varios factores adicionales, baja rentabilidad de las inversiones privadas, baja disponibilidad de créditos y abastecimiento limitado y caro de las materias primas. Asimismo, la forma "anárquica" en que se construyeron las plantas privadas de fertilizantes, la especulación con los precios de sus productos y la necesidad de aumentar la fertilización en el campo con un mayor y más oportuno suministro de nutrientes llevó al Estado a iniciar en 1965 la compra e incorporación de las empresas privadas y la integración y expansión de esta industria. Así en "1965 inicia la adquisición de Fertilizantes de Monclova y su integración a Guanamax y culmina en 1976, cuando la última empresa privada, Fertilizantes Fosfatados Mexicanos, es adquirida por el Estado e



incorporada a la empresa estatal<sup>25</sup>. En 1966 y 1967, respectivamente, habían sido incorporadas las empresas Fertilizantes del Bajío y Fertilizantes del Itamo.

El Estado, también adquirió Fertilizantes Delta, pero luego dejó de operar. Además de integrar a la industria de 1965 a 1972, Guanamex, emprende un programa de expansión, ampliando o construyendo las plantas que se muestran en el siguiente cuadro.

**CUADRO 3.5**

Produc. y Plantas	Capacidad Toneladas	Ubicación	Año de arranque
Sulfato de Amonio			
Coatzacoalcos	90,000	Coatzacoalcos	1966
Torreón	100,000	Torreón, Coah.	1966
Guadalajara	129,000	Guadalajara, Jal.	1968
Bajío	60,000	Salamanca, Gto.	1969
Urea			
Camargo I	75,000	Cd. Camargo, Chih.	1968
Minatitlán II	247,500	Minatitlán, Ver.	1971
Superfosfato Simple			
Guadalajara	90,000	Guadalajara, Jal.	1968
Fosfato diamónico	82,500	Coatzacoalcos, Ver.	1970*
Complejos NPK'			
Tecún Uman	60,000	Tecún Uman, Guatemala	1972

Fuente: SEPAFIN, op. cit. pág. 12.

\* Reconversión de la planta de superfosfato triple.

Después de la integración de esta industria por el Estado, "su capacidad instalada aumentó notablemente, al pasar de 732 mil toneladas en 1965 a 2'234 mil en 1973, lo que representa una tasa media anual de incremento de 15%.

El aumento de la capacidad de la producción de nutrientes fue ligeramente mayor, 15.1% en promedio anual, con lo cual la proporción de la capacidad de producción de nutrientes en los productos se elevó de 33.2%

<sup>25</sup> Isabel Ruedas. op. cit. pp. 37.

en 1965 a 33.6 en 1973. La producción se incrementó en estos mismos años de 686 mil toneladas a 1749.000, lo que significa una tasa media anual de 12.4%; y en términos de nutrientes el aumento fue de 220 mil toneladas a 621 mil, es decir, 13.9% como media anual, pasando la proporción de nutrientes en la producción a 35.5 por ciento.

El consumo total de productos pasó de 486 mil toneladas en 1965 a 203 700 en 1973, lo que representa una tasa media anual de incremento de 11.6% y el consumo de nutrientes aumentó de 310 mil toneladas a 762 mil, es decir, 11.9% como tasa media anual<sup>26</sup>.

Es de esta forma como en estos años la producción creció a una tasa mayor que el consumo, la oferta nacional se fue acercando a la demanda interna, llegando al punto de equilibrio en 1970, en donde la oferta nacional de productos fertilizantes y de nutrientes, fue ligeramente mayor al consumo nacional, y las exportaciones superaron a las importaciones. Ver cuadro siguiente:

---

<sup>26</sup> Isabel Ruedas. op. cit. pp. 38.

**CUADRO 3.6**  
**Producción, consumo y comercio exterior de**  
**Fertilizantes y Nutrientes, 1980 - 1981**  
 (miles de toneladas)

	1978	1979	1977	1980	1981	TMCA*	
						1978/1977	1977/1981
Producción de Fertilizantes	1228	1749	2236	2539	3157	8.9	9.0
Amónico de Aplicación (1)	196	213	251	269	319	3.6	6.2
Oferta Nacional	1424	1,962	2487	2808	3476	8.3	8.7
Consumo nacional de Fertilizantes							
Excedente (déficit)	59	(75)	(408)	(801)	(501)	-	-
Importaciones	40	285	538	578	797	450	10.4
Exportaciones	169	215	164	31	28	-0.4	-35.7
Cambio de inventarios	(70)	(25)	(34)	(254)	268	-	-
Producción nacional de nutrientes	417	621	780	783	958	9.0	5.9
Amónico de aplicación	(161)	175	208	221	262	3.6	6.2
Oferta nacional	(578)	796	988	1004	1270	7.69	6.0
Consumo nacional	536	782	1089	1329	1535	10.7	9.0
Excedente (déficit)	42	34	(123)	(325)	(315)	-	-
Importaciones (2)	22	65	168	301	421	33.7	25.8
Exportaciones	78	99	75	19	18	-0.6	-30.0
Cambio de inventarios	(14)	-	30	43	88	-	-

\*TMCA: Tasa media de crecimiento anual (1) Producido por Pemex (2) No incluye cloruro de potasio importado como materia prima  
 Fuente: Fertilizantes Mexicanos, S.A.

Uno de los factores primordiales para que se diera el avance productivo de los fertilizantes en este periodo, lo constituye la política de subsidios que se implementa por el Estado Mexicano, desde mediados de los sesentas, cuando se puso en marcha la integración de la Industria de Agronutrientes como monopolio del Estado. "En 1962 los fertilizantes en México, eran superiores a los Estados Unidos, (El sulfato de amonio por Hg. de nutrientes, valía 2.30 dólares y 1.9 dólares, respectivamente y el nitrato de amonio 3.11 dólares y 3.13 dólares".<sup>27</sup>

A partir de 1965, se implanta una política progresiva de los precios reales de los fertilizantes. De un índice de precios 100.00 en 1960 a 1038 en 1965 a 104.0 en 1966, a 96.1 en 1967 y a 85.8 en 1970 (mientras que el índice de precios de los productos agrícolas evolucionó de 100 en 1960 a 124.2 en 1965 y a 139.6 en 1970). Esta política de apoyo con insumos baratos por parte del Gobierno, continuó por lo menos hasta 1984.

Sin embargo, la política de subsidios a los fertilizantes beneficio a los pequeños agricultores, ya que estos no estaban en condiciones de adquirir insumos modernos ni siquiera a precios subsidiados o adquiridos en la cantidad y variedad exigida por la escalada de los cambios tecnológicos agrícolas.

Por ello, lejos de eliminar la competencia que los asfixia o de hacerlos más fuertes en ella, la tecnificación acelera su ruina.

Lo que es cierto es que la Política de precios implementada por el Estado, cumplió con su objetivo que era desarrollar el consumo interno de agronutrientes, aunque haya sido en beneficio de empresarios agrícolas, el cual consumía en función de las variaciones de los precios relativos.

Importa destacar que los tres elementos nutrientes principales (nitrógeno, fósforo y potasio) se consumen a tasas elevadas durante la década 1969-70 y hasta 1982, como se observa en el siguiente cuadro: siguiente:

---

<sup>27</sup> Isabel Ruodas, op. cit. pp. 38.

**CUADRO 3.7**  
**Consumo de nutrientes**

<b>Produc. y Plantas</b>	<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1982</b>	<b>1985</b>
Total nutrientes	120	570	1300	1600	1700
Incremento % anual	-	17	8.8	10.6	2.0
Total nutrientes	100	100	100	100	100
Nitrógeno (N)	75	71	73	71	74
Fósforo (P205)	21	22	23	24	22
Potasio (K20)	4	7	4	5	4

Fuente: Fertilimex, año 1985-1986

Asimismo, en el cuadro se ve que comparativamente con otros países en desarrollo, México, se usa más nitrógeno y menos potasio (73% de N, 22 de P205 y 5 de K20).

Finalmente, se puede decir que hasta 1978, la Industria de los fertilizantes tenía una época de aprendizaje, de creación y desaparición de empresas, así como de avances considerables en la productividad conjunta de la industria. No obstante, no logró un grado de competitividad mundial. Se importaba (y se continúa importando) la tecnología, los equipos más importantes, algunas de las materias primas y una parte de los productos terminados, sin que estas importaciones se hayan podido compensar con una exportación similar. El crecimiento de la inversión en este periodo fue considerable, pero no tan espectacular como de 1978 a 1985.

#### d) Desarrollo de la Industria Nacional de Fertilizantes (1978-1982).

A partir de 1978, como se ha analizado en capítulos precedentes, el país, reinicia la expansión económica, como resultado del proceso de expansión del petróleo; asimismo, la política económica se implementa con una ampliación del gasto público. Bajo este marco, la Industria de los Fertilizantes que ya estaba bajo la dirección del sector público paraestatal consolida numerosas empresas existentes y su operación antes de que se dieran nuevos impulsos a la expansión de la producción de sulfato de amonio, (1972-79), urea (1972), superfosfato simple (1975), superfosfato triple y fertilizantes compuestos (1978). También en este periodo se realizan ambiciosos programas de expansión que abarcaba la construcción de grandes complejos industriales, destacando el Lázaro Cárdenas, en el puerto industrial del mismo nombre, en el estado de Michoacán.

La producción de fertilizantes en México, a pesar de su acelerado crecimiento, hasta este período, no logra el abastecimiento pleno del mercado nacional. Entre 1977 y 1982, la producción interna aumentó al 11.5 anual, pasando de 2.20 a 3.75 millones de toneladas (Ver cuadro 3.8), logrando con ello un aprovechamiento de su capacidad instalada en los últimos años de 67% (1981) y 76% (1982), la capacidad equivale a 1981 a 1.45 millones de toneladas de nutrientes de los cuales 1.07 millones son de nitrógeno, 0.35 son de P2 O5 y 0.032 de K2O.

**CUADRO 3.8**  
Disponibilidad de Fertilizantes  
(miles de toneladas de productos)

Concepto	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Amoníaco	250.6	232.3	283.1	277.0	282.9	295
Sulfato de amonio	941.9	808.9	1,181.4	1,089.3	1,402.4	1,671
Nitrato de amonio	231.4	230.1	226.3	187.3	139.0	171
Urea	471.7	397.4	437.3	532.3	681.9	1,028
Superfosfato simple	238.6	282.0	363.4	275.3	366.5	383
Superfosfato triple	272.1	222.7	186.4	114.5	189.6	179
Fosfato de amonio	177.0	240.3	203.9	281.6	410.3	434
Complejos NPK	188.1	270.6	259.9	251.1	281.7	299
Total:	2816.4	2,684.1	3,141.9	2,948.4	3,985.3	4,564
Producción Nacional	2196	2,056.6	2,287.5	2,483.5	3,091.4	3,752
Importaciones	620.4	627.5	854.4	464.9	885	811
% Producc. Nacional	78	77	73	84	78	82
% Importaciones	22	23	27	16	22	18

Fuente: Fertimex 1983

En este período la producción interna aportó el 80% de la oferta total y 20% restante estuvo conformado por importaciones de diversos orígenes.

No obstante, la producción total de fertilizantes y su consumo anual aumentaron de 1977 a 1981 a una tasa anual media de 8.7 y 8.2% respectivamente, la capacidad instalada tuvo restricciones en las que se destacan las siguientes:

En primer lugar, el 42% de la capacidad instalada tiene quince años o más lo cual provoca fuertes interrupciones y pérdidas de días de trabajo, debido a reparaciones, mantenimiento y revisiones; en segundo, las nuevas instalaciones que se habían puesto en funcionamiento, operan aún por abajo

de su capacidad nominal con las de S.A. en Querétaro y las de D.A.P. y Urea pajaritos (ver cuadro).

**CUADRO 3.9**  
**Plantas de Fertilizantes que iniciaron su construcción**  
**o arrancaron de 1987 a 1988**

Productos y Plantas	Capacidad	Ubicación	Año de Arranque
Sulfato de amonio			
Querétaro I	198,000	Querétaro, Gro.	1978
Bajío (a)	100,000	Salamanca, Gto.	1979
Coatzacoalcos (a)	110,000	Coatzacoalcos, Ver.	1979
Guadalajara (a)	150,000	Guadalajara, Jal.	1979
Torreón (a)	100,000	Torreón, Coah.	1979
Querétaro II	198,000	Querétaro, Gro.	1981
Querétaro II	198,000	Querétaro, Gro.	1981
Superfosfato simple			
Querétaro	300,000	Querétaro, Gro.	1979
Nitrato de amonio			
Lázaro Cárdenas	200,000	Lázaro Cárdenas, Mich.	1987
Urea			
Bajío II	330,000	Salamanca, Gto.	1980
Pajaritos I (a)	495,000	Pajaritos, Ver.	1980
Pajaritos II	495,000	Pajaritos, Ver.	1984
Camargo II	495,000	Cd. Camargo, Mich.	Sus. temp.
Lázaro Cárdenas	495,000	Lázaro Cárdenas, Mich.	Sus. temp.
Soluciones nitrogenadas			
Pajaritos	350,000	Pajaritos, Ver.*	En construc.
DAP/NPK/SFT ***			
Lázaro Cárdenas I	525,000	Lázaro Cárdenas, Mich.	1986
Lázaro Cárdenas II	435,000 +	Lázaro Cárdenas, Mich.	1987
Cloruro de Potasio			
Cerro prieto	80,000	Cerro prieto, B.C.N.	Sus. defín.

(a) Ampliación de la capacidad.

\* Este proyecto iniciado en 1980, continúa construyéndose muy lentamente por falta de recursos.

\*\* Fosfato diamónico, y superfosfato triple y complejos NPK.

\*\*\* Fosfato diamónico, y complejos NPK, iniciado en 1987.

+ Fosfato diamónico y superfosfato, triple.

Fuente: Fertimex, 1987-1988.

También han prevalecido problemas estructurales. La capacidad ha sido insuficiente para la producción de intermedios (amoníaco, ácido sulfúrico, ácido fosfático, ácido nítrico). La escasez de oferta de ácido sulfúrico, desde lugares alejados durante 1980 a 1982, afectó la producción de S.A. y S.P.S. en varias plantas; la producción de plantas de urea se vio seriamente afectada por las interrupciones de las plantas de Pemex en el abastecimiento de dióxido de carbono y amoníaco. Asimismo, la capacidad instalada de ácido nítrico, fue insuficiente para cumplir la demanda de material para N.A. y Fertilizantes compuestos, incluido si hubiera funcionado a toda su capacidad.

Como resultado de los descritos, en 1981 debieron importarse unos 0.80 millones de toneladas de fertilizantes, a fin de abastecer la demanda. Ese año las importaciones fueron concretamente de nitrato de amonio, Urea, fosfato diamónico, superfosfato triple, sulfato y cloruro de potasio.

Aunado a lo descrito, la mayoría de las plantas que se construyeron e iniciaron sus operaciones de 1978 a 1981, producen fertilizantes de baja concentración de nutrientes, especialmente de sulfato de amonio (ver cuadro 3.9).

Al aumentar la participación del sulfato de amonio en la producción, su contenido de nutrientes disminuyó de 35.5% en 1973 a 30.8 en 1980, lo que redundó en el aumento de los costos de producción y distribución por unidad nutricional.<sup>29</sup>

Por otro lado, como el amoníaco es insumo básico que se utiliza para conformar los productos fertilizantes en el período 1978-1981 se crearon cuatro grandes instalaciones en Cosoleacaque y Salamanca que impulsaron la producción de amoníaco pidiendo satisfacer la demanda de materia prima de las plantas de fertilizantes, así como de la aplicación directa en la agricultura y la del sector industrial. De igual modo, la capacidad preexistente de ácido fosfórico se amplió en el período 1975-1981, con lo cual se cubrió la demanda nacional de la industria de fertilizantes y del sector industrial. Y no obstante en el período 1975-1982, la producción de fertilizantes no fue suficiente para satisfacer la demanda nacional de varios productos.

---

<sup>29</sup> Isabel Ruedas. op. cit. pp. 41.



**e) Distribución y Comercialización de los Fertilizantes hasta 1982.**

Resulta muy importante el análisis de la distribución y comercialización de los fertilizantes, ya que estos se producen durante todo el año, mientras que su venta se da en forma estacional, ubicándose en más del 60% entre abril y julio, donde existe relevancia en los cultivos de primavera-verano. El abastecimiento oportuno de fertilizante apoya a la producción y satisface la demanda; asimismo, es necesario tener un sistema de transporte eficiente, bodegas para almacenar productos durante el período entre su producción y consumo, así como canales de comercialización que eliminen la intermediación y la especulación que elevan los precios al consumidor de los productos.

Hasta mediados de los sesentas la mayor parte de fertilizantes, se transportaba por ferrocarril, pero el rezago de este medio de transporte en nuestro país, obligó el uso del transporte de carretera, lo cual implicó el encarecimiento de los costos de distribución.

La transformación de la estructura de distribución, se inició a partir de que Guanos y Fertilizantes de México, se responsabilizó totalmente del abastecimiento del Mercado Nacional en 1968, antes de esta fecha el sistema de distribución era dominada por empresas particulares.

El transporte por barco, no era de importancia en los años setentas se incrementó en los ochentas al entrar en operación los grandes complejos industriales en el estado de Veracruz y en Lázaro Cárdenas Michoacán.

En cuanto al almacenaje de los productos, Isabel Ruedas, señala, "Cabe destacar, que era notable el problema de la falta de bodegas reguladoras para almacenar grandes volúmenes de productos a granel en las diferentes regiones agrícolas, viéndose la empresa, obligada a envasar en saco los fertilizantes para así transportarlo a las pequeñas bodegas, ubicadas en la zona de consumo, lo cual entorpece, congestiona y encarece el transporte".

Para solucionar el problema planteado, en febrero de 1979, se inició un Programa Nacional de Bodegas, con el objeto de construir bodegas en todas las regiones agrícolas del país, para almacenar fertilizantes y poder distribuirlos oportuna y eficientemente a los consumidores.

En relación a los canales de distribución, desde principio de los años setentas, se fomentó la creación de nuevos canales para beneficios de los consumidores, el sistema que prevalecía hasta el inicio de esos años, estaba constituido por los comisionistas. Este canal es el más antiguo, ya que desde 1950, existían distribuidores habilitados por Guanomex, teniendo como requisito el contar con bodegas para almacenar el producto desde el momento de recibirlos de la empresa, hasta el de entregarlo al consumidor. Generalmente, no otorgaban asistencia técnica sobre qué producto y en qué cantidades aplicarlo ni concedían crédito a los consumidores, ya que los distribuidores debían liquidar la mercancía que comercializaba al recibirla.

En 1971, la Empresa Estatal, cambió los contratos de distribución por los de Comisión Mercantil, otorgando crédito a los distribuidores, quienes pagarían 40% del importe de la mercancía al recibirla y el resto en un plazo de 180 días, de esa forma, como lo indica Isabel Ruedas, el agricultor recibió el beneficio del crédito en forma directa, ya que el comisionista sólo le exigió el 40% del importe de las ventas como pago de contado y el resto por medio de un título de crédito con vencimiento a 180 días.

"Posteriormente, los comisionistas pasaron a operar con el fertilizante a consignación, es decir, debiendo pagarlo a la empresa al venderlo al consumidor y sin otorgar crédito a este".

Además, a partir de los años setentas, cobran creciente importancia los canales institucionales de comercialización, ya que al tener a su cargo 23% de las ventas en 1970, pasan a comercializar el 96% de los fertilizantes en 1981.

Los canales institucionales, están constituidos por el Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural), las empresas estatales, los órganos oficiales (como Tabamex e Imecafé), las asociaciones agrícolas, el sector azucarero (tanto estatal como privada) las bodegas rurales Conasupo (Buroconsa) y las agencias de Fertimex.

**CUADRO 3.10**  
**Comercialización de Productos Fertilizantes**  
**(Toneladas)**

Canal de distribución	1979	%	1980	%	1981	%	1982	%	1983	%	%
Vias. Instit.	2,343	74	2856	80	3290	83	3599	81	4018	83	80
Benrural	744	-	1017	-	1135	-	752	-	924	-	-
Empresa estatal	584	-	864	-	1173	-	1884	-	2247	-	-
Asoc. Agrícola	609	-	578	-	588	-	640	-	473	-	-
Indus. azucarera	232	-	254	-	272	-	224	-	258	-	-
Boruconsa y	174	-	153	-	-	-	-	-	-	-	-
Organismo of.	-	-	-	-	498	13	609	13	674	14	13
Vias. directas	341	11	470	13	-	-	-	-	-	-	-
Vias. comi.	469	15	268	7	169	4	253	6	154	3	7
Total	3,153	100	3604	100	3957	100	4461	-	4846	100	-

Fuente: Elaborado con datos de fertilizantes de México.  
SEMIP.

Como se ve en el cuadro, las ventas o instituciones, crece en un promedio de 80% entre 1979 y 1983, mientras que la participación de los comisionistas en el mismo período es del 7%, esto refleja la participación de las empresas estatales que se crearon a partir de 1978 para apoyar la comercialización de los fertilizantes y sustituir la participación de los comisionistas, bajo contratos de ventas a consignación. En 1981, operaban 18 de estas empresas, pero la mayoría lo hacía en forma deficiente, utilizando en muchos casos las mismas bodegas de los contiguos comisionistas, por lo que no contribuyeron a mejorar la distribución, como se observa en el análisis más adelantado.

En suma, podemos decir que hasta 1983, las canales de distribución secundaria que se conectan a la red nacional de bodegas primarias, operadas por Fertimex, se clasifican en tres grupos.

- 1) El sistema de distribución mediante empresas estatales, de la cual existen dos modalidades:
  - Empresas estatales, que operan en gran escala, con grandes volúmenes de ventas en zonas agrícolas, aunque excepcionalmente cuentan con infraestructura completa para abastecer con oportunidad a

los productores agrícolas. La falta de capacidad de almacenamiento, no les permite atender a un sector importante de campesinos, dejando posibilidad de que los comerciantes obtengan beneficios económicos extraordinarios con la venta de los fertilizantes.

- Por su tamaño, es posible que tenga factibilidad financiera para recibir mayores cantidades de productos a granel, para su venta como tales, o bien para ser envasado en bodegas localizadas en los principales centros de consumo, ejem. de estas empresas estatales, son Fedomex Fertilizantes de Puebla y Fertilizantes de Michoacán.
- Empresas estatales, medianas y pequeñas, tienen volúmenes reducidos de Fertilizantes y la clientela geográficamente es dispersa y en esas condiciones frecuentemente se presentan como una alternativa comercial.
- La mayor dificultad es la Dispersión de las zonas agrícolas que buscan cubrir. Oaxaca y San Luis Potosí, son casos típicos de este grupo.

2) Sistema de distribución de Fertilizantes operados por organización de productores. Este sistema, funciona fundamentalmente en el noroeste del país (Sonora, Baja California, Baja California Sur y la Comarca Lagunera). Estas Organizaciones, operan en escala importante y son gestores ante Instituciones Públicas y Privadas para abastecer insumos y comercialización de productos.

Este sistema de distribución, funciona de la siguiente forma: Fertimex, a través de sugerencia regional de ventas que maneja las bodegas primarias en su ámbito de influencia, entrega a las organizaciones los productos para la distribución entre sus miembros.

Como canales alternos, Fertimex, cuenta con agencias y subagencias de ventas directas y puede además canalizar sus productos mediante "prestadores de servicios" o agentes que reciben a consignación los fertilizantes.

La ventaja de este sistema, es que conserva, en beneficio del producto, los márgenes netos de los intermediarios, incluyendo a las empresas estatales. Aunque en términos relativos no es tan importante como las empresas estatales, deberían fortalecerse a fin de trasladar los excedentes de la comercialización a los productos y apoyar así su proceso de organización.

### **3) Sistema de distribución de Fertimex.**

Funciona de manera paralela, al de los prestadores de servicios concesionarios de la empresa, cuenta con una clientela importante que incluye al Banrural y otros Organismo Oficiales. Para los pequeños productores, cuya demanda de fertilizantes es reducida, el Sistema tiene la desventaja de que su agencia generalmente se localiza en los principales centros de consumo (Salamanca, Celaya, Salvatierra y Corralejo en Guanajuato).

## CAPITULO IV

### RESTRUCTURACION Y PRIVATIZACION DE LA INDUSTRIA FERTIMEX.

#### 4.1 OBJETIVOS:

##### a) Generales.

Como ya se ha planteado en capítulos previos a partir de 1982, la desincorporación de entidades públicas, forma parte de un conjunto de reformas económicas, que unidas a otras reformas (Fiscal, Financiera, Apertura comercial, Renegociación de deuda, Desregulación, etc.) conforman lo que se ha denominado la reforma del estado..

La desincorporación de paraestatales, es un instrumento de política económica, que tiene objetivos amplios y variados, pero que se puede distinguir como los siguientes:

- Fortalecer las finanzas públicas.
- Canalizar adecuadamente los escasos recursos del sector público en las áreas estratégicas y prioritarias.
- Eliminar gastos de subsidios no justificables, ni desde el punto de vista social, ni del económico, transfiriendo parte de esta tarea al sector privado.
- Mejorar la eficiencia del sector público, disminuyendo el tamaño de su estructura.

Así pues, el planteamiento de desincorporación de la empresa pública, tiene como propósito el orientar para satisfacer la demanda de bienes y servicios para maximizar ganancia, eliminar excesos de personal, incorporar innovaciones tecnológicas e implementar nuevos métodos de proceso productivo.

Finalmente, la desincorporación de las empresas públicas, pretende generar ahorro de recursos mal aplicados en muchas empresa ineficientes, que constantemente requerían de subsidios y de grandes inversiones para funcionar.

Un ejemplo que refleja claramente los propósitos de la concepción gubernamental lo señala, Jacques Rogozinski, "en 1989, se calculó que si se llevara a cabo todos los procesos de modernización que la industria siderúrgica tenía planeado, se necesitarían más de 6 billones de pesos. Esta cantidad equivaldría a tener el presupuesto suficiente para construir 315 hospitales más de 300,000 espacios educativos, 16,000 viviendas de interés social o más de 4,000 kilómetros de carreteras"<sup>29</sup>.

Lo anterior, me lleva a deducir que la intención del proceso modernizador es cambiar el perfil del estado mexicano, para poder fomentar la participación de la iniciativa privada y dedicarse con más énfasis en el bienestar social; sin embargo, como reza el refrán popular "El camino al infierno está empedrado de buenas intenciones", y eso lo comento, porque los recursos excedentes de las ventas paraestatales, se destinaron en gran parte a la amortización de la deuda pública externa e interna, en lugares de los buenos propósitos de bienestar social del Sr. Rogozinski.

#### b) Específicos.

En la industria de los fertilizantes, los objetivos generales descritos, son el marco de referencia obligado, para entender las acciones encaminadas a reestructurar en primer instancia y posteriormente, vender las instalaciones fabriles.

La política de desincorporación de entidades no estratégicas o prioritarias ha constituido uno de los principales instrumentos para la modernización del sector. En la industria de los fertilizantes, se requería una transición gradual, que garantizara la producción y el abasto de los fertilizantes e insumos que el país demanda, y que a la vez, generan condiciones para su transferencia a los sectores social y privado.

El objetivo primordial del estado, para el caso de Fertimex, es primero, eficientar las plantas, fortalecer la infraestructura de distribución primaria, incorporar acciones para la protección del medio ambiente y sanear financieramente.

Después de la reorganización de las plantas industriales, se dotan de independencia productiva, con lo cual operaran bajo el esquema de una entidad corporativa, del tamaño reducido, que desempeñara funciones

<sup>29</sup> Rogozinski, Jacques. "La privatización de Empresa Paraestatales", México, Fondo de Cultura Económica, 1993. pp. 63.

normativas y de regulación, con el objeto de facilitar su venta en el mediano plazo.

O sea, el objetivo de venta, estuvo sujeto a la conclusión de proyectos importantes para el sector y con ello dar pauta a la vena de una industria moderna que se proyecta como rentable y competitiva.

#### **4.2 RESTRUCTURACION Y VENTA DE LA INDUSTRIA FERTIMEX.**

Para el caso de Fertimex, la desincorporación de las empresas, primero se instrumentaron proyectos que llevaran cambios a la estructura del sector, con el fin de que a mediano plazo se lograra su transferencia a los sectores social y privado. Estas condiciones eran recomendaciones necesarias que emitía la coordinadora sectorial, que en este caso, la representaba la SEMIP.

Dentro del proceso de reestructuración y redimensionamiento, se planteo un plan enfocado a configurar cuatro grupos de unidades de producción y una comercializadora. Asimismo, con el afán de fortalecer tanto la infraestructura de distribución primaria como la protección del medio ambiente y el saneamiento financiero, se concibieron tres proyectos prioritarios en el gasto y en financiamiento: "El proyecto de derivados de ácido nítrico, en la unidad pajaritos ver; que comprende una planta de ácido nítrico diluido de 215 MTA., una planta de ácido nítrico concentrado de 45 MTA., una planta de nitrato de amonio, solución de 215 MTA., una planta de nitrato de amonio aperdigonado de 215 MTA., y una planta de soluciones nitrogenadas de 479 MTA. El segundo proyecto de terminales marítimas, consiste en construcción y remodelación de bodegas en las terminales al altamar, Tam.; Topolobampo, sin; San Carlos BCS; y Guaymas, Son.; así como la remodelación de tres terminales y la construcción de dos servicios auxiliares.

El tercer proyecto, consiste en la tercer fase del Plan Nacional de bodegas que contempla la construcción de 10 bodegas graneleros y 10 módulos de recepción de productos a granel y ensacados, ubicadas en varios estados de la república".<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Informe de labores, 1989-1991, SEMIP, p.p. 50.  
MTA. Miles de Toneladas anuales.



En este marco, durante 1991-1992, Fertimex, profundizó su desincorporación iniciada en la segunda mitad de 1990 y avanzó en las transformaciones necesarias para integrar una industria, rentable y competitiva.

**a) Análisis y Resultados 1991 - 1992.**

• **Producción y Comercialización de Fertilizantes.**

De acuerdo a los datos generados por la SEMIP, la industria Fertimex, durante el lapso de enero a agosto de 1992, produjo 1 millón 391 mil toneladas de ácido fosfórico grado técnico y 624 toneladas de oleum. Esta producción fue 47% inferior a la obtenida en igual período de 1991, esto obedeció a la desincorporación de las unidades Bajo, Camargo, Coatzacoalcos, Fosfatos, Pajaritos, Guadalajara, Monclova y Nitrogenados pajaritos. (Ver cuadro) producción de fertilizantes, así como el parotécnico de un tren de producción en la unidad Lázaro Cárdenas.

**CUADRO 4.1**  
Producción de fertilizantes  
miles de toneladas

Producto	1991			1992		
	Prog.	Real.	Avance	Prog.	Real.	Avance
Suf. de amonio	645	755	117	247	228	92
NH <sub>3</sub> de amonio	313	345	110	65	59	91
Urea	1,555	1,512	97	592	617	104
Superf. simple	275	18	59	57	60	105
Superf. triple	731	597	81	92	100	109
Fosfato diamonico	230	268	115	216	213	99
Complejos	115	175	152	111	114	104
<b>Total</b>	<b>3,864</b>	<b>3,814</b>	<b>99</b>	<b>1380</b>	<b>1391</b>	<b>101</b>

Fuente: Fertimex, 1992-1993

En los primeros ocho meses de 1992, la comercialización de la entidad, totalizó un volumen de 2 millones 809 mil toneladas. Esto representa una reducción de 72% respecto a las ventas registradas en el período del año anterior; sin embargo, fue mayor un 25% a lo programado;

esto se da, pese al objetivo, modesto de las metas programadas para esta industria, así como de los diversos problemas, técnico-financiero que arrastraba hasta ese momento.

La reforma como se distribuyó la producción fue de un 84% al mercado nacional y el 16% restante se comercializó en el mercado internacional. Ambos rubros rebasaron niveles en 23 y 37% respectivamente. Los principales productos exportados fueron urea y fosfato diamónico.

En relación a las importaciones, Fertimax, compró en el mercado internacional, roca fosfórica, azufre, cloruro de potasio y éter isopropílico, entre otras, con ello, aseguró sus necesidades y aseguró el abastecimiento de estos insumos. En suma, en 1991 las importaciones de materias primas, alcanzaron 2 millones 315 mil toneladas. En el caso de fertilizantes, se importó únicamente 43 mil toneladas, lo que refleja una industria sana de la cual se podría construir una autosuficiencia.

Con respecto al rubro de balanza de pagos en el período de enero - agosto de 1992, la balanza comercial de fertilizantes, registró un superávit de 17.2 millones de dólares, 97.7% mayor al obtenido en 1991. Tales resultados se explican por la disminución de las importaciones, ya que sólo se requirieron 679 mil toneladas de productos de origen extranjero, cuyo valor fu de 35.6 millones de dólares.

Por el lado de los precios en octubre de 1991, se inició la aplicación de precios L.A.B., Planta Productora, en sustitución del esquema de precios L.A.B. Bodega del Centro de Distribución Primario. Este cambio permitió determinar el precio final de los fertilizantes en función de distancia existente entre el origen y el destino de los productos.

Relativo a la capacidad instalada en agosto de 1992, se estimó en 2 millones 326 mil toneladas, frente a 4 millones 457 mil toneladas del año previo. El personal ocupado disminuyó de 7 mil 514 personas en 1991, a 3 mil 499 en 1992. El decremento se explica por el proceso de desincorporación.

En lo que se refiere a las fuentes de financiamiento en junio de 1988, el Banco Mundial, a través de Nafinsa, otorgó a Fertilizantes Mexicanos S.A. un crédito por 6 5 millones de dólares para el ajuste del sector. de esa suma, se cancelaron 19 millones en julio de 1992. Los proyectos de ese financiamiento, se canalizaron a la terminación de la planta de nitrato de

amiento de pajaritos, Veracruz; al reacondicionamiento o construcción de terminales marítimas; y a la rehabilitación de las unidades Bajío, Pajaritos, Fosfatos y Lázaro Cárdenas principalmente.

Debido a la desincorporación de las unidades de pajaritos, nitrogenados y fosfatos y a la venta de las plantas de Minatitlán y Lázaro Cárdenas, Fertimex, solicitó al gobierno federal, la asunción de pasivos con el Banco Mundial, para que las unidades mencionadas se enajenen libres de pasivo. Estas ascenderán a 605 millones de dólares, cantidad que incluye los 46 millones del crédito para ajuste del sector y 14.5 millones pendientes de amortizar, correspondiente al crédito para la construcción del complejo industrial Lázaro Cárdenas, Michoacán.

**b) Modernización Industrial y participación de los sectores Privado y Social.**

Como parte del proceso de enajenación de la Industria Fertimex, se reestructuró el esquema de comercialización, el cual implicó el retiro de la red secundaria de ventas, la depuración y reubicación de la red primaria, el cambio en la política de precios a L.A.B. planta, así como la creación de una empresa comercializadora con funciones y responsabilidades de control y regulación del mercado nacional de fertilizantes.

Asimismo, se procedió a la desincorporación de filiales no prioritarios, a la compactación de las ganancias regionales de ventas, al pasar de 13 a 7; al cierre de plantas menos eficientes; y al mayor aprovechamiento de la capacidad instalada.

Finalmente, como parte del proceso de modernización entre mitad de 1990 a 1992, se vendieron las 12 plantas (ver cuadro 4.2) de Fertimex; con ello el estado tiene como propósito no sólo complementar el abasto nacional, sino también la regulación y superación de imperfección en el mercado.

**CUADRO 4.2**  
**Ventas de Empresas de Fertilizantes Mexicanos S.A.**  
**(1980-1982)**

No.	Nombre de la empresa	Fecha de la 1ª convocatoria Publicadas *	Fecha de compra-venta	Adquiriente	Precio Nominal en miles de Nuevos Pesos
1	Unidad Industrial Torreón, Coah.	19-IX-90	4-III-91	Fertrey, S.A. de C.V.	39824.5
2	Unidad Industrial Coatzacoalcos, Ver.	19-IX-90	6-III-91	Servicios y materiales industriales de minatlán S.A. de C.V.	4569.3
3	* Unidad Industrial Bajío, Gto. **	22-VIII-91	17-XII-91	Sindicato de trabajadores de la industria química petroquímica, carboquím, similares y conexos de la Rep. Mexicana, C.T.M.	85967.9
4	Unidad Industrial Camargo, Chh. **	22-VIII-91	17-XII-91	Sindicato de trabajadores de la industria petroquímica carboq. similares y conexos de la rep. C.T.M.	25047.5
5	Unidad Industrial Guadalupe Jal.	19-IX-90	3-III-92	Efraín Davalos Padilla	11325.0
6	Unidad Industrial Montova, Coah.	19-IX-90	12-III-92	Nitromania de México, S.A. DE C.V.	36019.6
7	Unidad Industrial Salamanca, Gto.	19-X-90	30-IV-92	Velpol, S.A. DE C.V.	17865.3
8	Complejo Indust. Pajaritos, Ver.	14-XI-91	22-VI-92	(Agro inmuebles, agrostetados, agronitrogenados, agro admno., S.A. DE C.V.)	47374.5
9	Unidad Industrial Querétaro, Qro.	22-VIII-91	10-VII-92	Agron, S.A. DE C.V. y promotora inmobiliaria, Mérida S.A. DE C.V.	7000.9
10	Unidad Industrial Minatlán, Ver.	04-VII-92	02-XII-92	Fertilizantes de minatlán, S.A. DE C.V. (sind. de trabajadores de la indust. química, petroquímica similares y conexos de la Rep. Mexicana, C.T.M.)	115,036.70
11	Unidad Industrial Cárdenas, Mich.	14-VIII-92	21-XII-92	Grupo empresarial del Bajío, S.A. de C.V.	155,297.4
12	Siderurgica Nel. S.A.	14-VII-89	14-III-91	Grupo Industrial San Lorenzo, S.A. de C.V. y Promojol S.A. de C.V.	

\* Publicadas en los periódicos de mayor circulación nacional

\*\* Unidades industriales vendidas al sector social.

Fuente: Rogozinski, Jacques. "La privatización de empresas paraestatales", México, Fondo de Cultura Económica, 1983. pp. 168,169.

Una de las cuestiones relevantes de la liquidación de Fertimex, lo constituye el hecho de que se privatiza una industria sana, competitiva y con gran subsidio, esto se observa según, Manuel Cadena, entonces director de fertilizantes de México, en "una balanza comercial positiva, que sale a competir en el mercado internacional, con más de 900 mil toneladas de fertilizantes; de igual forma, agrega, que el subsidio en 1989, era superior a los 900 mil millones de pesos, de los cuales 65 mil millones, corresponden a transferencias para inversiones y 200 mil millones para pagos de intereses y amortización. Explicó también que las plantas industriales, se vendieron bajo la estrategia de patrón sustituto y aseguro que pese a la virtual firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) el personal técnico original de las plantas no era desplazado, ya que los cambios tecnológicos en materia de fertilizantes a nivel mundial, no ha sido transcendencia.<sup>31</sup>

La empresa Fertimex, también se liquida con un superávit de 520 mil millones de pesos y con sólo el 50% de su planta de 14 mil empleados sindicalizados y de confianza.

Los 3 mil puntos de comercialización de la paraestatal, a donde llegaban los 45 millones de toneladas de agroquímicas, se redujeron a 198 centros de distribución.

Asimismo, se preciso que la iniciativa privada, tiene el 60% de la producción de urea uno de los fertilizantes más importantes y el sector social el 40% en tanto que en distribución la relación es de 58 y 42% respectivamente.

La política de producción y comercialización tenía que cambiar, ya que la paraestatal llegó a otorgar subsidios hasta de 9 mil millones de pesos. Para suplicar las acciones de la paraestatal en materia de comercialización y distribución, se creó la comercializadora, la cual sólo realizará un monitoreo del mercado y actuará hasta finales de 1993.

---

<sup>31</sup> La Jornada, p. 34, 22 julio de 1992.

### **4.3 DESARROLLO TEÓRICO DEL PROCESO TÉCNICO Y EL CASO DE VENTA DE UNA PLANTA DE FERTIMEX.**

La pretensión original para el desarrollo de este punto, era el abordar con mayor profundidad las etapas del proceso de venta de las empresas de Fertimex, sin embargo, al abocarme a las instancias donde se resguarda la documentación del libro blanco, como la contaduría mayor de hacienda, de la H. Cámara de Diputados y la Coordinación General de la Unidad de Desincorporación, simplemente se negó el acceso; esto se explica porque conforme a procedimientos normativos, dichos expedientes únicamente pueden ser consultados por la dependencia y entidades facultadas para fines de evaluación, información o aclaración, por tal motivo, a continuación se expresa los pasos técnicos de la venta de una empresa paraestatal y se inserta un ejemplo resumido del caso concreto de la enajenación de un paquete de la unidad industrial, Lázaro Cárdenas de Fertimex, "Roca Fosfórica Mexicana, S.A. DE C.V."

Dentro de las características fundamentales que todo proceso de venta debe contener, se encuentran las siguientes:

**Transparencia:** Para logra transparencia en la venta, se requiere apearse al marco jurídico y normativo que lo sustente.

**Marco Jurídico:** La referencia jurídica la constituye el art. 25 a 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley para promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera y su Reglamento, Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento.

Todos los procedimientos de venta deben ser autorizados por la comisión intersecretarial de gasto financiero.

**Licitación Pública:** Independientemente del tamaño y tipo de empresas, de su complejidad o del sector que provenga y de su rentabilidad, la mayoría de las operaciones de venta se han llevado bajo licitación pública, Fertimex, fue un caso concreto.

**Rentabilidad:** Pese a que gran parte de las entidades del sector público, se encontraban en condiciones de eficiencia y productividad poco satisfactorias; un porcentaje levado de empresas mexicanas, sujetas a privatización, poseían potencial crecimiento, un claro ejemplo es el caso de Fertimex.

**Renovación de proceso de venta** Existen empresas con problemas de endeudamiento equipo obsoleto y poca probabilidad de éxito que no crean interés entre los inversionistas e industriales, a pesar de las labores de promoción.

En esas circunstancias, las empresas atraviesan por varios procesos de licitación. En general, el límite máximo establecido son tres licitaciones y posteriormente, la negociación con los posibles interesados; si esto no resulta, es necesario solicitar a la comisión intersecretarial de gasto financiero que se revoque el proceso de enajenación y que la paraestatal sea sometida a desincorporación vía liquidación.

Después de plantear las características, abordaremos las etapas del proceso de enajenación; aunque cada empresa, activo o unidad industrial que se incorpora al proceso de venta tiene sus particularidades y problemas individuales, todas las operaciones involucran en su privatización las mismas etapas que a continuación se describen:<sup>32</sup>

**a) Propuesta de la Dependencia Coordinadora.**

De acuerdo al art. 8º de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, la dependencia coordinadora del sector de que se trate, SEMIP, SARH, Turismo, etc.; presenta ante el ejecutivo federal, una propuesta para la desincorporación de la empresa considera y establece los lineamientos de venta y las políticas sectoriales que deben observarse en la enajenación.

<sup>32</sup> Rogozinski, Jacques, "La privatización de empresas paraestatales", México, Fondo de Cultura Económica, 1993, p.p. 50-101.

Las propuestas de desincorporación que emite la coordinadora sectorial, parten de las condiciones específicas en las que se encuentra cada empresa, no obstante, se puede generar algunos criterios como los siguientes:

#### **1.- Cambio Estructural Sectorial.**

En algunos sectores, la desincorporación de las empresas respondió a la búsqueda de cambios en la estructura de algunos sectores específicos de la economía y por lo tanto, su instrumentación formó parte de programas de mayor profundidad.

#### **2.- Preferencias y Recomendaciones Sectoriales.**

En algunos casos, la coordinadora sectorial recomendó dentro de los lineamientos de venta, conceder un trato preferencial a determinados grupos sociales, relacionados generalmente como proveedores o consumidores de los productos de la empresa.

En estos casos, el tratamiento preferencial recomendado, hubo de ser considerado en adición a los derechos conferidos por los artículos 31 y 33 de la Ley general de sociedades mercantiles, aquéllos que resultan de los propios estatutos de la sociedad, o los correspondientes a los trabajadores organizados de la propia empresa según lo consigue el artículo 32 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales.

Este tipo de recomendaciones, obedeció a la gran mayoría de los casos a la existencia de compromisos previos del sector público, algunos de ellos resultante del propio objeto social que dio origen a la creación de la empresa, o bien de la relación con sus socios minoritarios, tecnólogos o administradores. En todos los casos, se dio curso a estas recomendaciones siempre y cuando no contravinieran ningún ordenamiento legal, otorgándoseles a los grupos beneficiados con esta preferencia, en igualdad de condiciones, la posibilidad para ejercer el derecho de adquisición de la participación accionaria correspondiente al sector público.



### **3.- Desarrollo Tecnológico.**

En otros casos, las empresas a desincorporar, se ubican en ramas donde el cambio tecnológico es constante y resulta ser un elemento fundamental para la permanencia de la empresa en un mercado nacional e internacional cada vez más integrado y competitivo. Así la recomendación de la coordinación del sector, se dio en el sentido de buscar no sólo nuevos inversionistas en el sector correspondiente, sino también, promover la incorporación de nuevas tecnologías que permitan que la industria mexicana se mantenga a niveles competitivos y avanzados con nuevos desarrollos innovación y comercialización.

### **4. Desarrollo de Proyectos.**

En algunos casos las empresas motivo de desincorporación, se encontraban en una fase inicial o intermedia de desarrollo de algún proyecto, rama o actividad específica que se había considerado como importante para el sector; en tales condiciones, la recomendación de la coordinadora sectorial, condicionó la venta de la empresa a la puesta en marcha o terminación del proyecto de referencia, o del establecimiento de compromisos de inversión con impactos similares.

Para la industria de los fertilizantes, la coordinadora sectorial fue la SEMIP y el criterio descrito, se aplica fielmente al observar que la venta de las empresas, estuvo condicionada a la conclusión de algunos proyectos productivos con fin de enajenarse de forma rentable y competitiva.

### **6.- Participación minoritaria del Estado.**

En algunos casos, la coordinación sectorial recomendó la permanencia del estado en forma minoritaria dentro del capital social de las empresas.

La participación minoritaria de acuerdo a la ley orgánica de la administración pública federal y con la ley federal de las entidades paraestatales, cuando el gobierno federal sea tenedor del 25% del capital social y hasta un porcentaje del 50%, la empresa no es considerada como parte de la administración pública paraestatal, manteniéndose una relación

de carácter privado entre el gobierno federal y los demás tenedores de las acciones, debiéndose sin embargo, contar con un comisario designado por la SECOGEF.

Cuando la tenencia del gobierno federal u otras entidades paraestatales, es menor al 25% la presencia de un comisario no es requerida, sin menoscabo de la participación en el consejo y la asamblea de accionistas.

Adicionalmente a lo señalado, existen criterios que contempla la coordinadora sectorial, dependiendo del tipo de desincorporación y de la empresa, así, resaltan la defensa del empleo y la planta productiva, criterios de grupo industrial y otros que tienen que ver tanto con los proyectos de la Banca de Fomento como el de evitar favorecer la integración de conceptos monopólicos que no propicien una mayor competitividad interna o agreguen beneficios a la cadena productiva en su conjunto.

**b) Dictamen de la Comisión de Gasto Financiamiento (CIGF).**

La CIGF, analiza la propuesta que le presenta la coordinadora del sector y de acuerdo con la situación general en que se encuentra la entidad paraestatal, el área de actividad en que se desarrolla, los antecedentes de su operación y los criterios y argumentos que le son puestos a su consideración, decide si es procedente la desincorporación, y, en su caso, bajo que procedimientos dejara de formar parte del sector público: liquidación, extinción, fusión, transferencia o venta.

Vale la pena resaltar los criterios fundamentales que la comisión, considera para evaluar y dictaminar la factibilidad del proceso.

Dentro de los criterios esenciales, se encuentra la procedencia de la recomendación, la cual debe estar sustentada en justificaciones consistentes y congruentes con el sector; también, debe considerarse la factibilidad de la empresa para definir el tipo de desincorporación que pudiera ser, venta, liquidación, extinción o fusión. No se trata de escoger el camino fácil para acordar una venta, sino debe existir actitud responsable de parte del estado, de tal forma que no incluya a empresas que no fueron factibles.

También, la CIGF, considera el saneamiento financiero de la empresa, y la incorporación de criterios de decisiones de política de finanzas públicas y de política económica sectorial, las cuales se relacionan con la eliminación de proteccionismo excesivo y la apertura a la competencia internacional,

tales como la eliminación de subsidios directos vía precios diferenciales, subsidios financieros y créditos preferenciales.

Por último, la CIGF, toma en cuenta criterios que abarcan los derechos laborales, los cuales en ocasiones fue necesario que en un proceso de desincorporación manejara negociaciones simultáneas de carácter laboral para traspasar la administración pública a los sectores social y privado.

Hasta este punto los procedimientos de desincorporación pueden ser aplicadas a cualquier paraestatal. Las subsecuentes etapas que se describirán son exclusivas para las que serán sujetas a privatización.

#### c) Acuerdo de Desincorporación.<sup>33</sup>

Contando con el dictamen de la comisión intersecretarial, gasto financiamiento y con base en las facultades que le confiere el artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el 8° de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público, la Secretaría de Programación y Presupuesto obtuvo el acuerdo favorable del Ejecutivo Federal y emitió la resolución correspondiente para proceder a la enajenación de la participación estatal de las empresas, notificando dicho acuerdo y resolución a la Coordinadora del Sector y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, solicitando a su vez a esta última la designación de la Sociedad Nacional de Crédito que fungirá como agente.

#### d) Designación del Banco Agente.

La unidad de desincorporación de acuerdo con sus funciones, designa en todos los casos a una institución de crédito en el país que fungirá como agente de venta del gobierno federal.

A pesar de que existen muchos bancos en México, la designación de la empresa a uno de ellos en particular no se dificulta porque se consideran criterios como los siguientes: la experiencia de la constitución bancaria en el área específica en la que se desarrolla la entidad sujeta a venta; la ubicación geográfica de la entidad paraestatal y la presencia del banco en esa zona; la trayectoria con la que cuenta apoyando al gobierno en la venta de otras empresas; las dimensiones del grado de especialización y las cargas de trabajo de sus áreas de ingeniería financiera, entre otros.

<sup>33</sup> Jacques R. op. cit. pp. 64, 67.

Un aspecto que se considera importante es que el banco seleccionado, no sea acreedor de la empresa, cuyas acciones se enajenarán.

Tampoco se permite que este apoye financieramente al adquirente para comprar la empresa. La designación del banco agente, lo comunica la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante oficio en el cual se hace del conocimiento del agente, los lineamientos de venta y políticas sectoriales que deberán observarse en el caso específico de que se trate.

#### **e) Estrategia de Venta.**

Esta etapa es importante, porque en función de una estrategia de venta adecuada, depende la posibilidad de garantizar mejores condiciones para el estado. Para llevar a buen término esta etapa, se requiere de un conocimiento exhaustivo de las características de la empresa. Dentro de las variables que resalten para definir la estrategia de venta son las siguientes:

- 1. Razón y objeto social.**
- 2. Ubicación geográfica.**
- 3. Estructura accionaria.**
- 4. Aspectos tecnológicos, comerciales, financieros y laborales.**
- 5. Características del mercado nacional e internacional.**
- 6. Restricciones legales y reglamentarias.**
- 7. Objetivos específicos, determinados en función de los lineamientos de política económica.**
- 8. Efectos de la desincorporación sobre su rama de actividad.**
- 9. Perspectivas económicas.**

El banco agente y la unidad de desincorporación, trabajan conjuntamente en este análisis y determinan cual es la mejor estrategia que se deben instrumentar.

#### **f) Perfil y Prospecto de Venta.**

En esta etapa el banco agente elabora dos documentos para la entrega a los inversionistas interesados en la empresa que se pretende privatizar: el perfil y el prospecto de venta paralelamente a la actividad señalada, se emite una convocatoria que se publica en los periódicos de mayor circulación nacional, y en algunos casos internacional, para informar al público que el gobierno federal, ha puesto en venta una unidad paraestatal y se menciona el lugar y las fechas en las cuales puede solicitarse información.

Los interesados en la empresa, se ponen en contacto con el banco agente, y a cambio de una carta de intención, en la que se señala el ramo de actividad económica en el cual se desarrolla el (los) inversionista (s) y las razones por las cuales le interesa la compañía o la unidad industrial; reciben un documento que no excede de seis u ocho páginas y que describe los aspectos generales de la empresa en venta, denominado perfil informativo. Este informe esta destinado a fomentar el interés de los inversionistas sobre la empresa.

Los elementos que se consideran en el perfil informativo, son los aspectos básicos, no confidenciales, que conforman la empresa, tales como antecedentes, estructura accionaria, ubicación, aspectos administrativos y laborales, volúmenes de producción, tecnología, así como un resumen de los principales indicadores financieros. Asimismo, se le entregarán las bases de venta, que son los lineamientos generales a través de los cuales se desarrolla el proceso de venta. Incluye fecha de entrega de prospectos, depósitos y presentación de ofertas.

Describe el contenido que deberá tener la postura de compra, la forma de pago y en algunos casos, ciertos acondicionamientos, como la asunción de pasivos y las cartas de crédito que respaldan el monto de la operación.

Si el interés del inversionista, persiste una vez que cuenta con un panorama general de la empresa paraestatal, recibe un prospecto descriptivo de la entidad a cambio de un depósito que es entregado al banco agente, (estos recursos son depositados en la institución de crédito, en la alternativa financiera que genere los mayores rendimientos posibles) así como de la firma de un contrato de confidencialidad en el que se establece el compromiso de no divulgar la información a terceros.

El prospecto descriptivo, además de incorporar la información descrita en el perfil, involucra elementos mucho más profundos y analíticos, tales como:

**Aspectos laborales y administrativos:** organigrama, tabuladores, antigüedad de empleados, contrato colectivo, relaciones laborales, pasivo laboral.

**Producción:** tipo de productos que se generan, capacidad instalada y utilizada, descripción de procesos de producción, tecnología, sistemas anticontaminantes, licencia y permisos, mantenimiento y alternativos de reconversión.

**Mercado:** Características del mercado nacional e internacional, proveedores y compradores, valor de las ventas y su potencial de crecimiento y

**Aspectos fiscales, legales y de seguros:** situación fiscal juicios en proceso, seguro y fianzas, así como contratos y convenios vigentes.

**Información financiera:** Estados Financieros.

**Anexos:** Comprenden documentos no incluidos en los puntos anteriores, como acta constitutiva, avalúos, escrituras, planos, entre otros.

Paralelamente a estos trabajos, la secretaría de la contraloría general de la federación, designa un auditor externo que dictaminará los estados financieros de la entidad a vender.

Lo anterior, se realiza porque en los primeros procesos de desincorporación por la vía de la venta, se especificaba que era posible realizar una auditoría de compra por parte de los nuevos dueños. Esto condujo a que, en algunos casos, se recibieran reclamaciones por varios conceptos, tales como sobrevaluación de activos, deudas, diferencias en inventarios, etc.

A partir de 1990, se modificó esta situación mediante la aplicación de una auditoría de venta, a través de la cual quedaba perfectamente definida la situación real de la entidad paraestatal, y de este modo, el adquirente tenía perfectamente definidas las características de las empresas que iba a comprar.

#### **g) Evaluación Técnico - Financiera.**

La sociedad nacional de crédito, contando con la información de la empresa procedió a la elaboración de una evaluación técnico - financiera de la misma. De esta evaluación resulta el valor mínimo de referencia por encima del cual puede realizarse la venta y consideración no sólo el valor físico de la empresa, sino los criterios de evaluación que generalmente establece el mercado: factibilidad de la empresa, mercados actuales y potenciales, generación de ingresos, estructura financiera, avances tecnológicos, limitaciones técnicas y de equipos, rentabilidad actual y proyectada, posición superavitaria y o deficitaria y en general todos los elementos técnicos-financieros que puedan considerarse para integrar un valor mínimo de referencia, el cual es confidencial con un doble propósito. Por un lado, asegura la transparencia del proceso al generar las mismas condiciones para todos los participantes posibles, a través del esfuerzo que realizan los oferentes, con el objeto de presentar la postura de compra mas adecuada.

#### **h) Recepción y Evaluación de Ofertas.**

A partir de que se entregan las bases de venta a los compradores, se les da la fecha para que presenten sus ofertas. Vale destacar que las únicas posturas que se reciben son las de los ofertantes que hicieron su depósito.

En la sesión referida, se dan cita además de los interesados en la empresa, representantes de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, de Hacienda y Crédito Público y del Banco Agente. También, se solicita un notario público, que da fe para el procedimiento de recepción de ofertas se efectúe de acuerdo con las bases de venta. El notario emite una acta que resume la sesión y se describen las posturas de la compra.

Posteriormente, el básico agente procede a analizar las ofertas, y si es necesario reexpresarlos de tal manera que sean comparables entre sí. A este procedimiento, se le denomina "Homologación de ofertas". El primer requisito que deben reunir los ofertantes consistentes en apearse a los lineamientos de las bases de la venta.

En algunas ocasiones, los interesados incluyen su postura en dólares y a plazo otros, lo hacen en moneda nacional y al contado, algunos asumen pasivos y otros no. Por consiguiente, se debe ajustar los ofrecimientos y homogenizarlos, con la idea de definir cual es el monto real que representa y si este valor es mayor a otras posturas y al precio del banco.

Aquí es donde el precio mínimo de referencia se utiliza como patrón de comparación para ponderar las ofertas. El banco agente, entrega este análisis a la unidad de desincorporación para su posterior aprobación.

Asimismo, se solicita que, además del precio de la operación, se entregue un programa de trabajo y de inversión en la empresa que se pretende adquirir. Al gobierno federal, teóricamente debe interesarle no sólo desincorporar la entidad paraestatal, sino que se siga desarrollando y que mejore en todos los aspectos por ello, se establece un compromiso del comprador al respecto.

En general, el mínimo de posturas que se presentan en las licitaciones hasta la venta de Fertimex, de acuerdo J. Rogozinski, fue más de dos ofertas, aunque existieron entidades paraestatales que recibieron una única.

En caso de que exista una sola postura de compra y las ofertas se coloquen por debajo del 90% del valor técnico de referencia y el monto exceda a los 10,000 millones de pesos, la unidad de desincorporación somete los resultados a la consideración de la comisión intersecretarial de gasto financiero, que puede tomar la decisión de asignar la empresa o, en su defecto someterla a una nueva licitación.

#### **i) Autorización y Resolución de Venta.**

Después de que el banco presenta su homologación, la unidad de desincorporación procede a analizarlas, ajustándose a los lineamientos de la comisión intersecretarial de gasto financiero para tomar una decisión.

Es importante resaltar que, en la mayor parte de los casos, la decisión final requiere el acuerdo de esta comisión para proceder a asignar la empresa a la mejor postura de compra.

Posteriormente, la unidad de desincorporación comunica oficialmente al banco agente, que se venderá la paraestatal o determinado oferente. Este documento, se llama "Oficio de autorización", para la empresa de participación estatal mayoritaria se redacta una resolución de venta.

En los comunicados oficiales, se detallan los antecedentes y los aspectos relevantes de cada operación con un orden cronológico; también se detalla el monto de la venta, las condiciones de pago y se establece una fecha límite para firmar el contrato de compra-venta.



En los comunicados oficiales, se detallan los antecedentes y los aspectos relevantes de cada operación con un orden cronológico; también, se detalla el monto de la venta, las condiciones de pago y se establece una fecha límite para firmar el contrato de compra-venta, que generalmente no excede de veinte días.

**j) Formalización de la Compra - Venta.**

La redacción del contrato de compra - venta, inicia a partir de la fecha cuando el banco agente, recibe el documento antes descrito. En esta parte del proceso resalta la participación del responsable del proyecto y del área jurídica de la unidad de desincorporación y del banco agente, quienes junto con los abogados del comprador (es), acuerdan sobre las cláusulas que conforman el contrato.

También, se incluye dentro de la formalización de la compra - venta los documentos de acuerdo de asamblea, consejos de administración, reestructuración de adeudos, etc.

Es importante mencionar, que en la firma de contratos en la mayoría de los casos participan como testigos la contraloría general de la federación y la unidad de desincorporación.

**k) Desincorporación.**

La institución de crédito, agente del gobierno federal, deposita el producto de la venta en la tesorería de la federación, de acuerdo con el monto de la operación y con las condiciones de pago que menciona el contrato.

El banco agente, recibe un reembolso de los gastos que incurrió durante el proceso de privatización de la empresa, previa autorización de la unidad de desincorporación, así como de una comisión para sus trabajos de evaluación, propaganda y venta.

Esta comisión, se establece con base en un porcentaje sobre el valor de la entidad paraestatal activas o unidad industrial.

Cuando se finiquita la venta, la unidad de desincorporación solicita a la subsecretaría de egresos de la secretaría de hacienda y a la contraloría de la federación que se procesa a desincorporar la empresa del registro público de entidades paraestatales: para tal efecto, se envía copias del

contrato de compra - venta y del entero a la tesorería de la federación; asimismo, se notifica al congreso de la unión y a la secretaria de la contraloría general de la federación que conforme al artículo 88 de la Ley Federal de las entidades paraestatales tienen a su cargo vigilar el cumplimiento de los "procedimientos establecidos para la enajenación a título generoso en favor de los sectores social o privado de las acciones o derechos que tienen suscritos en el capital social el gobierno federal, sus dependencias y otras entidades paraestatales, en empresas que no fueron estratégicos o prioritarios", aprobados por la comisión intersecretarial gasto financiamiento, dejando en esta forma cerrado el expediente correspondiente de cada una de las entidades motivo del proceso.

#### **1) Libro Blanco.**

El "libro blanco" se constituye como un sustento documental, elaborado por el banco agente, bajo la supervisión de la unidad de desincorporación, sobre el proceso de desincorporación por la vía de la venta de una empresa un activo o unidad industrial.

Las dimensiones varían de acuerdo a los requerimientos de cada caso, existen empresas con "libros blancos" de un sólo volumen pero existen empresas que conformaron dos, tres o hasta 39 y 40 tomos para el caso de Altos Hornos de México y Siderúrgica Lázaro Cárdenas-las truchas respectivamente.

El contenido esencial del libro blanco, consta de los siguientes apartados:

- 1) Síntesis ejecutiva del proceso.** Es un resumen cronológico del proceso.
- 2) Recomendación de la dependencia intersecretarial de gasto financiamiento.** Se integra dictamen.
- 3) Dictamen de la comisión intersecretarial de gasto financiamiento.** Se integra dictamen.
- 4) Acuerdo de venta del ejecutivo.** Se incorpora oficio.
- 5) Asignación del banco agente.** Se incluye oficio.
- 6) Contrato de comisión mercantil.**
- 7) Perfil informativo.** Se incluye informe.

- 8) **Prospecto descriptivo.** Se incorpora documento.
- 9) **Estrategia de venta.** Se incluye las bases de venta.
- 10) **Valuación técnico - financiera.** Resumen y comentarios sobre cada uno de los métodos utilizados.
- 11) **Derechos a terceros.** Si es el caso, se enlista documentación a través de la cual los trabajadores participan en la compra de la empresa.
- 12) **Ofertas y recomendaciones del banco agente.**

Se incluye copia de todas las ofertas que se presentaron en la licitación así como el análisis que realizó el banco y su recomendación sobre la mejor postura. Además se cuenta con acta notarial de recepción de ofertas.

- 13) **Autorización y resolución de venta.** Se incluyen oficios.
- 14) **Documentos legales.** Se incluye actas de asambleas ordinarias y extraordinarias del consejo de administración.
- 15) **Compra y venta formal.** Se incorpora contrato.
- 16) **Documentación financiera de la venta.** Se encuentran los pagos que realizó el comprador, así como de todos los enteros que efectuó el banco agente a la tesorería de la federación.
- 17) **Adecuación de venta.** En esta sección se incorporan todos los trámites y gestiones posteriores a la firma del contrato compra - venta.
- 18) **Desincorporación.** Se incluye oficio.
- 19) **Anexo.** El banco agente adiciona cualquier documento que considere relevante y que no este en los apartados anteriores.

La coordinación general de la unidad de desincorporación envía un ejemplo del libro "Blanco" a la coordinadora sectorial y a la secretaria de la contraloría general de la federación, para que se lleven a cabo el seguimiento y el control de los procesos de desincorporación.

También, se entrega uno de estos documentos a la contaduría mayor de hacienda de la H. Cámara de Diputados, con el objeto de que este órgano técnico de fiscalización realice las evaluaciones correspondientes a la empresa vendida, la unidad de desincorporación conserva un ejemplar adicional.

Como se explica al principio del capitulado, la investigación del contenido de las etapas, para el caso de Fertimex, no se pudo analizar con más detalle porque no se tuvo acceso al libro blanco; sin embargo, a continuación se describe de forma genérica el proceso de venta del paquete de la unidad industrial Lázaro Cárdenas de Fertimex.<sup>34</sup>

Entidad:	Roca Fosfórica Mexicana, S.A. DE C.V.
Naturaleza Jurídica:	Empresa de participación estatal mayoritaria.
Sector:	Energía, minas e industria paraestatal.
Objeto Social:	Explotación de yacimientos de fosforitos.

#### Formalización de la Propuesta de Desincorporación:

La SEMIP, el 2 de diciembre de 1991, propuso la desincorporación de la entidad, la cual fue aprobada por la comisión intersecretarial de gasto financiero en la sesión celebrada el 2 de diciembre de 1991, a través del acuerdo No. 91-XXVI-E-2, ratificando el acuerdo No. 91-XXIII-E-2 del 8 de noviembre de 1991. La SHCP, con oficio No. 101-1252 del 30 de julio de 1992, con oficio No. JRS/120/92 a Banco Internacional, S.A. como agente financiero, firmando el contrato de comisión mercantil, el 2 de septiembre de 1992.

La SECOGEF designo con oficio No. DA-343-2 del 3 de junio de 1992, al despacho Flores Hernández y Asoc. S.C. para realizar la auditoría de ventas de los Estados Financieros correspondientes, los cuales fueron considerados por el agente financiero para la elaboración de la evaluación técnico-financiera de la entidad.

Banco Internacional, S.A. elaboró el prospecto de venta en agosto de 1992, así como la evaluación técnica - financiera.

<sup>34</sup> S.H.C.P. "La venta de Empresas del Sector Público (1983-1985)" México, 1985. P. 75.

## **ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La comisión intersecretarial de gasto financiamiento, mediante acuerdo No. 92-XXXIX-3 del 22 de julio de 1992, aprobó enajenar en paquete la unidad industrial Lázaro Cárdenas de Fertimex y 100% de las acciones representativas del capital social que poseía el gobierno federal en Roca Fosfórica Mexicana, S.A. DE C.V. dada la siderurgia existente entre la empresa y la planta.

Banco Internacional, S.A. publicó la convocatoria de venta el 31 de julio 3 y 4 de agosto de 1992, en Excelsior, el Financiero, el Informador, el Imparcial, la Voz de la Frontera, el Norte, Diario de Sinaloa, la Voz y Diario Peninsular.

El 13 de octubre de 1992, ante el notario público No. 87 del D.F. se recibieron seis propuestas de compra, que no reunieron los requisitos establecidos, por lo que se declaró desierta la licitación y se solicitó a los postores presentar nuevas ofertas.

El 8 de diciembre, se recibieron las posturas de compra por el paquete integrado por 100% de las acciones del gobierno mexicano en Roca Fosfórica Mexicana, S.A. DE C.V., la unidad industrial Lázaro Cárdenas de Fertimex así como por el proyecto 107-LAC de la propia unidad industrial, el valor real de las ofertas fue el siguiente:

- I. Fertilizantes de Guadalajara, S.A. DE C.V., con \$155.153 millones de los cuales \$6,850 millones correspondían a Roca Fosfórica Mexicana S.A. DE C.V. pagando de contado y apeguándose a las bases de licitación del proceso de venta;
- II. Las tres ofertas de empresarios Industriales de México, S.A. DE C.V. quien ofrecía: a) \$133,379 millones de los cuales \$6,145 millones correspondían a Roca Fosfórica Mexicana, S.A. DE C.V. b) \$124,240 millones, de los cuales \$6,580 millones eran por Roca Fosfórica Mexicana S.A. DE C.V. y c) \$124,240 millones y sin ofrecimiento por la empresa, además las ofertas de empresarios Industriales de México, S.A. DE C.V. condicionaba a que el Gobierno Federal asumiera el 80% de los costos de arranque y operación de la unidad industrial Lázaro Cárdenas, lo cual incumplía con las bases de licitación de este proceso de venta;
- III. Fertilizantes del Estado de México, S.A. DE C.V. con \$95,701 millones tanto por la entidad como por la unidad industrial;

**IV. Agroquímicos, S.A. DE C.V. con \$19,164 millones, tanto por la entidad como por la unidad industrial.**

**V. Industrias Peñoles, S.A DE C.V. con \$5,000 millones, tanto por la entidad como por la unidad industrial; y**

**VI. Propitecnica, S.A. DE C.V., con \$3,698 millones, tanto por la entidad como por la unidad industrial**

Como base en la evaluación Técnico - Financiera, elaborada por el banco agente, en las ofertas recibidas, en la propuesta formulada por el agente financiero, así como en la opinión favorable de la comisión intersecretarial de gasto financiamiento, emitida en la sesión celebrada el 9 de diciembre de 1992, la SHCP, emitió el 15 de diciembre de 1992 la resolución de venta No. RVP-201, autorizando en esa misma fecha el banco agente, mediante oficio No. JRS/218/92 a efectuar la venta de la entidad a fertilizantes de Guadalajara, S.A. DE C.V., quien se apegó totalmente a las bases de la licitación y resultó ganadora al homologar las ofertas recibidas.

El 21 de diciembre de 1992, se firmó el contrato de compra-venta con grupo empresarial del Bajío, S.A. empresa nombrada por fertilizantes de Guadalajara, S.A. DE C.V. y el C. Efraín Davalos Padilla, el monto de la operación ascendió a \$6,580 millones.

Con fecha 15 de abril de 1993, en oficio no. GARR/001/93, la SHCP, solicitó la desincorporación de la entidad.

Los comisarios públicos, designados por la SECOGEF emitieron su opinión respecto a la forma en que se llevó a cabo el proceso de desincorporación, el 4 de febrero de 1993,

## **CONCLUSION.**

A efecto de dejar claro la investigación es importante destacar algunos aspectos teóricos o relativos a la justificación para la intervención pública y las situaciones donde no hay razones fundadas para el control estatal en las empresas.

1. Sin duda la razón de una privatización se valora en su efecto significativo sobre la eficiencia económica o la estabilidad macroeconómica; de esta forma, la teoría económica neoliberal soporta su política económica de no intervención estatal bajo el argumento de que históricamente todo país cuando inicia su proceso de desarrollo le resulta imprescindible la presencia del estado en la economía, pero en su afán de fortalecer el mercado interno, sectores empresariales y en un intento de protección del empleo y de impartición de justicia social, el estado cae en problemas de generar empresas mal administradas que se mantienen con subsidios, gran personal administrativo que degenera en burocracia, que viven de forma ostentosa y como resultados de la mala administración resultan deficientes. Todo ello, produce al estado, cargas excesivas de gastos innecesarios que representan problemas financieros que se resuelven con endeudamientos, resultando empresas improductivas. Ante esta circunstancia, la propuesta esencial, es privatizar las empresas públicas para lograr efficientar sus procesos productivos y con ello, permitir que el mercado determina los precios en un ámbito de competencia, que genere productividad, empleo y desarrollo económico.

Con esto el estado evita gastos deficitarios, equilibra, sus finanzas y se dedica a la administración tributaria y a normar las reglas del mercado; del mismo modo, el estado utilizará los recursos que inyectaba a las empresas improductivas para ampliar el gasto público en bienestar social.

Por otro lado, quienes argumentan la necesaria intervención estatal en la economía, centran su argumento en la necesidad de un desarrollo económico integral que sea guiado por el estado para impulsar los sectores productivos, generar empleos y mayor justicia social; asimismo, su oposición al dejar libre el mercado, estriba principalmente en la aforanza del papel histórico que el estado mexicano, ha realizado en nuestra nación, fundamentalmente en la construcción de la infraestructura económica, el proteccionismo como política comercial y en consecuencia el fortalecimiento del mercado interno; todo eso es posible con la intervención del estado de empresas públicas que rijan organizadamente y de forma eficiente la estructura económica.

Si valoramos objetivamente las dos posiciones forman parte del quehacer económico, en nuestra nación, la cuestión estriba en la aplicación ortodoxamente las políticas económicas, al no valorar condiciones particulares de sectores; en ese sentido, observamos que en México, desde el período posrevolución, la intervención del estado en la economía ha tenido aspectos de racionalidad.

Quando el país en los años 20's se encontraba desarticulado, la intervención del estado en la economía con un sistema político dominante, logró crecimiento y estabilidad por casi medio siglo, gracias a la intervención racional del estado mexicano, el cual logró formar la infraestructura económica (carretera, energía, presupuestos, transportes) y una estructura productiva (siderúrgica, petroquímica, fertilizantes, almacenes, bienes de capital, etc.).

La intervención descrita, tuvo el objeto de sentar las bases de desarrollo del país y para la expansión de industrias privadas, de la agricultura, comercio, banca y los servicios; también, se logró crecimientos de la oferta, controlando inflación y con ello generar estabilidad cambiara, monetaria, financiera y con avance social.

Para proteger el mercado interno, el estado participaba en la economía con barreras arancelarias para contener el capital extranjero que mantienen la necesidad de recuperar y controlar sectores redituables y estratégicos de nuestra economía.

Empero, paralelamente en este desarrollo se gestaban vertientes irracionales, que en aras de mantener fuentes de empleo por corrupción y negocios fraudulentos, el sector público se fue quedando con cientos de empresas apoyados por la banca de desarrollo y quebrados por sus dueños (ingenios azucareros, hoteles, restaurantes, agroindustriales, pequeña empresa y hasta fábrica de escoba) esta parte de la intensión subsistía con financiamientos populistas de empresas sociales, que son inviables y destinados a la quiebra de antemano.

2. Para el caso de Fertimex, su origen y desarrollo se ubica en el contexto donde el estado mexicano, intervenía en la economía para formar la estructura productiva del país; la industria es considerada como rama estratégica por su ubicación en las cadenas y procesos productivos y se vincula a la planta industrial y contribuye a la productividad agrícola, asimismo, desde su creación, su actividad se orientó a satisfacer un compromiso social prioritario, que consiste en satisfacer de forma integral los fertilizantes en el campo mexicano.



El papel de la industria de los fertilizantes en los distintos períodos históricos, constituyó un elemento sustancial para impulsar la productividad en el campo; así en los años cincuenta, presenta un crecimiento extensivo (ampliación de áreas fertilizadas e intensiva (mayor cantidad de nutrientes por hectáreas fertilizadas) a ritmos sin precedentes; esto obedecía al papel relevante de estado en la implementación de los paquetes tecnológicos denominados "Revolución verde", el cual constituyó un eje fundamental en proceso de acumulación en el campo; posteriormente, en los 50's, la inversión privada incursionó en la industria, instalando plantas donde les parecía conveniente a sus intereses, sin embargo, este período para mi gusto, constituye el módulo que debió darse como alternativa, en lugar de la privatización, claro con otras variantes que señalaremos más adelante.

Este período (1959-1964) de referencia pese a que es considerado por algunos investigadores como el origen de los problemas de la industria, debido a que nació sin obedecer a un plan conjunto, la oferta se diversificó hacia productos de alta concentración (nitrato de amonio, urea, fosfato dinámico, etc.) y se apoyó en el paquete tecnológico de la revolución verde, que le dio fortaleza al agro mexicano; no obstante, en este período se gestaron dispersión de la tecnología de fabricación de productos y cierta anarquía en los procesos de comercialización.

También, aumento la producción, el consumo y se reducen los déficit y las importaciones (ver cuadro 3.4) algo importante de destacar es que mientras la propiedad estatal, tenía como propósito vender fertilizantes para incrementar la productividad en el agro, la empresa privada tenía como meta fundamental la ganancia.

Esta forma mixta de propiedad, fue exitosa en resultados productivos que coinciden con la revolución verde, con lo cual se incrementó la productividad agrícola en 30% medio anual; no obstante, lo señalado, el estado mexicano, no demostró madurez y se reflejó poca planeación, sobre todo en la construcción de las plantas de forma anárquica y en la ausencia de política de precios, para estimular a las dos formas de propiedad; esto obligó al estado a retomar la propiedad de la industria (1965-1977) donde el estado con políticas de subsidios controla los precios y logra aumentos notables de su capacidad instalada y su capacidad de producción.

A partir de 1978, como resultado de la expansión económica, como parte del proceso de expansión del petróleo; la política económica de ampliación del gasto público, repercute en la industria, constituyendo grandes complejos que impulsaron la producción (8.7% anual) que a pesar

de su acelerado crecimiento aun no se logra hasta ese momento satisfacer plenamente el mercado nacional (ver cuadro 3.8).

Por estas fechas ya empiezan a seguir los problemas de deterioro del 42% de la capacidad instalada que tiene quince años o más que repercute sobre la productividad; asimismo, se empieza a reflejar los problemas estructurales que se arrastran del período anterior: capacidad insuficiente de productos intermedios, alejamientos de empresas que generan insumos para el producto final, falta de productividad en plantas por obsoletas, todos estos elementos, incidieron en el crecimiento de la importación de fertilizantes en 1981.

Otro de los problemas importantes de la industria, era el aspecto de la distribución y comercialización, desde su inicio la industria no tenía un sistema eficiente de transporte, que se fue mejorando conforme se avanza en la creación de infraestructura económica (ferrocarriles, barcos) en cuanto al aspecto de almacenaje representaba un problema que entorpecía y encarecía el transporte, debido a que existía faltantes de bodegas reguladores que almacenarán grandes volúmenes, esta cuestión, se resuelve a partir de 1979, cuando se inicia un programa nacional de bodegas. En relación a los canales de comercialización, primero, se operaba por comisionistas y posteriormente, sobresalen los canales institucionales como Banrural, empresas estatales y órganos oficiales (ver cuadro 3.10).

Toda la gama de problemas descritos, no son resultados del tipo de propiedad, sino más bien, obedece a la falta de planeación que el estado no enfrenta en su momento y como consecuencia de ello se producen problemas estructurales que no se resuelven y repercuten en la administración y productividad de la empresa.

A partir de 1982, como resultado de la crisis económica se implementa una política de construcción del gasto público que repercute en la reducción de subsidios y falta de inversión en la industria, esta situación aunada a los problemas que se arrastraban, como tecnologías obsoletas, gastos administrativos excesivos, trajeron como consecuencia que las empresas entraran en problemas financieros.

La situación de crisis del país, los problemas internos de la industria, y la nueva concepción de la reestructuración de las empresas públicas, llevaron a considerar la necesidad de privatizar la industria de los fertilizantes.

Así el estado mexicano, que inicia a partir de 1982 los procesos de desincorporación de las empresas públicas, procede a la restructuración de Fertimex, para iniciar su desincorporación a partir de 1990 con las unidades industriales de Torreón, Coah., Guadalajara, Jal., concluyendo el proceso en 1992 con la venta de la unidad industrial, Cárdenas Mich. (ver cuadro 4.2).

El proceso de desincorporación de Fertimex, teóricamente siguió los pasos que se desglosan en el capítulo IV; pero lejos de esa realidad lo que se estaba dando era una privatización que violentaba el marco jurídico de los procesos de desincorporación y reflejaba un proceso manipulado, con licitaciones públicas viciadas de origen y dirigidas a beneficiar a grupos cercanos al presidente, Carlos Salinas de Gortari. Esto lo constata la siguiente nota periodística del periódico Reforma, de fecha 7 de noviembre de 1996, "Rogelio Montemayor Segoy", actúa gobernador de Coahuila y uno de los políticos más identificados con Carlos Salinas de Gortari, fue beneficiado en el proceso de privatización impulsado durante el gobierno del presidente de México.

*Montemayor Segoy, tres de sus hermanos y otro familiar cercano son los principales accionistas de la empresa que en junio de 1992, compró el complejo industrial pajaritos de Fertilizantes Mexicanos (FERTIMEX), según documentos de Secretaría de Hacienda, contenidos en el "libro blanco", elaborado por la contaduría mayor de Hacienda de la Cámara de Diputados.*

*Aún más, la adquisición se dio en condiciones favorables: sin competencia alguna y pagando una cifra apenas 0.9 por ciento encima del mínimo para el gobierno.*

*El gobierno de Coahuila y su familia poseen el 40 por ciento de las acciones del grupo servicor, controladora que compró las cuatro plantas que componen el complejo industrial pajaritos.*

*Jesús María Montemayor, y Rogelio de los Santos Montemayor, Hermano y primo del gobernador, respectivamente, tiene el 20 por ciento de las acciones. La empresa fomento de recursos del norte, cuyos accionistas son los Montemayor incluido el propio exsubsecretario de Estado, controla otro 20 por ciento adicional.*

*De los tres postores registrados, fue el único que presentó una oferta. El segundo, química Penal S.A., hizo una apuesta simbólica de los 10 pesos. El tercer interesado - una empresa llamada Fecundi Operaciones y Servicios S.A. declino participar a la hora final.*

*La autorización para que el proceso siguiera a pesar de que sólo había un postor y que el dinero ofrecido escasamente rebasaba el mínimo aceptable, fue dada el 25 de mayo de 1992, por Jacques Rogozinski; en su calidad de coordinador de la unidad de desincorporación de la Secretaría de Hacienda, según consta en el oficio JRS/068/92 firmado por ese funcionario.*

*En la compra del complejo industrial pajaritos, los nuevos propietarios tuvieron ventajas adicionales al hecho de haber pagado un precio bajo. El gobierno federal asumió el pago de cuantiosas deudas asumidas por Fertimex.*

*Sobre la propiedad de las plantas de Fertimex, en Veracruz pesaba dos créditos: uno por 400 millones de pesos en favor de Banamex y otro por 28.7 millones de dólares prestados por el Banco Mundial.*

*Si bien el préstamo de Banamex correspondía, al total de los cinco complejos industriales que en esa época aún eran propiedad de Fertimex y no sólo a pajaritos, la comisión intersecretarial de gasto financiero, presidiada por el representante de Hacienda, aprobó en su sesión del 12 de marzo de 1992 que la venta se realizará sin incluir los créditos vigentes.*

Esta nota periodística, demuestra contundentemente que la privatización de Fertimex independientemente de los argumentos vertidos, se llevó a cabo con falta de transparencia que demuestran falta de ética-política y tráfico de influencia del grupo que impulsó dicha privatización; asimismo, el argumento oficial para proceder a las desincorporaciones se derrumba con el ejemplo descrito, al no respetar al marco jurídico y no cumplir con el propósito de mantener plenamente informada a la población como parte de una política de apertura democrática.

3.- Por último debo dejar fija mi posición, que se da en el sentido siguiente:

La política de privatización es válida, pero considerando diagnósticos objetivos y racionales, con transparencia, con propósitos de contribuir al bienestar social y con amplia información de los procesos a la población; debe considerarse opiniones de expertos en la materia de distintos enfoques para evaluar acertadamente sobre la factibilidad de la desincorporación de una empresa pública.

Estoy en desacuerdo que la privatización procedan como parte de una política ortodoxa, tendenciosa, corrupta y con poca información a la sociedad.

Con los elementos planteados, concluyo que la industria de los fertilizantes no se debió privatizar, porque en dicho proceso se refleja la irracionalidad primero, porque se invierte en proyectos para eficientizarla y posteriormente, se vende una industria sana, que tiene un papel relevante que repercute en bienestar social, y que no se trata baluartes de papel, sino empresas vitales de los cuales dependen miles de trabajadoras y millones de consumidores.

En suma, deduzco que la alternativa de la industria de los fertilizantes, debió solucionarse con la privatización parcial, a efecto de que la inversión privada en aras de ganancia, impulse productividad en el agro, que implique invertir en tecnificación, semillas mejoradas y otros insumos que den como resultado altas tasas de ganancias, con lo cual daría como resultado, empresas eficientes sin subsidios y con préstamos a tasas de interés comercial, ampliarían su capacidad instalada.

Por otro lado, el gobierno federal, se debió quedar con plantas de fertilizantes, donde el producto se destine a impulsar el agro, principalmente en tierras de temporal de mediana y poca calidad; con ello, daría insumos a la agricultura de subsistencia y junto a una política agrícola integral orientada a estimular cultivos tradicionales, se lograría abatir parte de la crisis agrícola.

La idea finalmente, es tener la industria de fertilizantes con propiedad mixta, donde por una parte el estado impulse productos tradicionales en tierras de temporal. Mientras que por otro lado, la inversión privada, impulse productos agrícolas comerciales; ambos objetivos podrían dirigirse tanto a la satisfacción del mercado interno como el de impulsar la exportación.

Del mismo modo, el estado, deberá vigilar las privatizaciones y reglamentar su funcionamiento, en aras de impulsar resultados positivos en el desarrollo agrícola y supervisar la calidad y seguimiento del proceso de venta, ya que muchas industrias fueron adquiridas principalmente por el sector social, para luego ser subastadas al sector empresarial, otras más, han ido de mano en mano entre los empresarios y han terminado en poder de las transnacionales. Asimismo, se ha observado que los procesos de privatización, al cabo de pocos años han sido gravosos para la nación y la economía, ya que se han emprendido programas de rescate financiero que generan altos costos para el estado.

## BIBLIOGRAFIA

1. Acio, Alfredo y Juan M. Vega, La empresa pública: Desde fuera desde dentro, México, Limusa / INAP, 1986.
2. Ayala José Luis, Límites del Mercado y Límites del Estado, México, INAP, 1992.
3. Aspe Pedro, El camino mexicano de la transformación económica, México, F.C.E. 1993.
4. Barrenstein, Jorge, La gestión de la empresa pública en México, México, CIDE/IPN, 1986.
5. Casar, María Amparo, El estado empresario en México: agotamiento ó renovación, México, Siglo XXI, 1988.
6. Calva José Luis, La economía mexicana y el consumo nacional de fertilizantes, México, Instituto de Investigaciones Económicas, 1980.
7. Cynthia, H. Alcántara, La modernización de la agricultura Mexicana (1940-1970), México, Siglo XXI, 1978.
8. David Ricardo, Principios de la economía política y tributación, México, F.C.E., 1985.
9. Fuentes Roberto, Concentran cinco grupos casi 30% de las parastatales vendidas, La Jornada, México D.F., 16 de julio de 1992.
10. Friedman, Milton, y Rose D., Libertad de Elegir, Barcelona, Grijalvo, 1980.
11. Rodríguez, Ignacio, Privatizan Fertimex entre amigos de C.S.G., periódico Reforma, México, D.F. 7 Nov. 1996.
12. INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México 1989 - 1993.
13. Keynes, John M., La Teoría General del Empleo, el Interés y el Dinero, México, Fondo de Cultura Económica, 1943.

14. **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México, S.P.P. 1994.**
15. **Ley Federal de Entidades Paraestatales, México, S.P.P. 1994.**
16. **Marx, Karl, El Capital tomo 1, México, Siglo XXI.**
17. **Plan Nacional de Desarrollo. Poder Ejecutivo Federal, S.P.P. México, 1989.**
18. **Pérez Matilde. Se Liquidó Fertimex con su superávit de 520 mil millones, La Jornada, México, D.F. Noviembre de 1989. Pag. 34.**
19. **Rivera, Miguel Angel, El Nuevo Capitalista Mexicano, México, Era, 1992.**
20. **Rogozinski, Jacques, La privatización de empresas paraestatales, México, F.C.E., 1993.**
21. **Rene Villareal, La Contrarrevolución Monetarista: Teoría Política, Económica e Ideológica del Neoliberalismo, México, F.C.E. 1986.**
22. **Rene Villareal, Mitos y realidades de la Empresa Pública, México, Diana, 1988.**
23. **Smith, Adam, Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, México, Biblioteca de Economía, 1996.**
24. **Shumpeter, Joseph, A., Capitalismo, Socialismo y Democracia, México, Biblioteca de Economía, 1996.**
25. **SEMIP, Informe de Labores, fertimex 1982 - 1983.**
26. **SEMIP, Informe de Labores, fertimex 1985 - 1986.**
27. **SEMIP, Informe de Labores, fertimex 1987 - 1988.**
28. **SEMIP, Informe de Labores, fertimex 1988 - 1989.**
29. **SEMIP, Informe de Labores, fertimex 1989 - 1990.**
30. **SEMIP, Informe de Labores, fertimex 1990 - 1991.**

31. SEMIP, Informe de Labores, fertimex 1991 - 1992.
32. S.H.C.P. Fuentes para el Estudio de la Empresa paraestatal en México y su privatización, 1983 -1988, México.
33. S.H.C.P. El proceso de enajenación de entidades paraestatales, Octubre. 1991.
34. S.H.C.P. La venta de empresas del sector público (1983 - 1985). México.
35. S.H.C.P. En proceso de desincorporación 24 empresas paraestatales. La Jornada, México, 20 de julio 1996.
36. Varios Autores. México ante la crisis. México, Siglo XXI, 1987.